

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PROPOSTA PARA ESTRUTURAÇÃO DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS EM  
UMA TRANSPORDORA DE JUIZ DE FORA-MG**

JÉSSICA DOS SANTOS TAVARES

JUIZ DE FORA  
2018

JÉSSICA DOS SANTOS TAVARES

PROPOSTA PARA ESTRUTURAÇÃO DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA  
TRANSPORDORA DE JUIZ DE FORA-MG

Monografia apresentada pela acadêmica Jéssica dos Santos Tavares ao curso de Administração da Universidade de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Victor Cláudio Paradela Ferreira.

Juiz de Fora  
FACC/UFJF  
2018



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 04 de dezembro de 2018.

Assinatura manuscrita em azul, sobre uma linha horizontal preta.

Jessica dos Santos Tavares

<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

### ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos quatro dias do mês de dezembro de dois mil e dezoito, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de JÉSSICA DOS SANTOS TAVARES discente regularmente matriculada no Bacharelado em Administração sob o número 201046050, intitulado “Proposta para estruturação do setor de gestão de pessoas em uma transportadora de Juiz de Fora – MG”. Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a discente APROVADA (aprovada /reprovada). Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 04 de dezembro de 2018.



Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira  
Orientador



Profa. Dra. Clesiane de Oliveira Carvalho



Profa. MSc. Débora Vargas Ferreira Costa

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre as organizações e o mercado de trabalho .....	11
Figura 2 - Modelo de descrição de cargos .....	23
Figura 3 - Processo de Treinamento .....	28
Figura 4 - Planejamento de Treinamento .....	31
Figura 5 - Etapas da gestão do clima organizacional .....	41

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do recrutamento interno .....	12
Quadro 2 - Fontes de recrutamento externo .....	13
Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do recrutamento externo .....	14
Quadro 4 - Vantagens e desvantagens dos métodos de pesquisa de cargos .....	20
Quadro 5 - Métodos de treinamentos para não gestores.....	32
Quadro 6 - Métodos de treinamentos gerenciais .....	33
Quadro 7 - Método de escalas gráficas.....	37
Quadro 8 - Método de escolhas forçadas.....	38
Quadro 9 - Gestão do Clima Organizacional.....	42
Quadro 10 - Problemas x Soluções.....	49
Quadro 11 - Cargos Ativos e Inativos .....	53

## RESUMO

A Gestão de Pessoas vem ocupando um espaço cada vez mais significativo nas organizações, por ser uma atividade de grande relevância para a competitividade, tendo em vista as características da chamada sociedade do conhecimento, na qual o capital humano representa o maior valor que uma empresa pode possuir. Nota-se, entretanto, que muitas organizações ainda não possuem uma estrutura adequada para dar suporte às atividades dessa área, limitando-se à execução das rotinas de departamento de pessoal. As demais atividades, como o recrutamento e seleção, a gestão de cargos e salários, o treinamento e desenvolvimento, a avaliação de desempenho e a gestão do clima organizacional, ou não são realizadas ou são executadas de forma inadequada. Assim, o objetivo da pesquisa aqui apresentada foi propor a estruturação de um sistema de gestão de pessoas para uma transportadora de médio porte. A análise da realidade atual vivenciada na organização em questão revelou que alguns processos de Gestão de Pessoas não estão sendo realizados como deveriam e outros processos nem existem. São então apresentadas propostas que podem contribuir para a superação desse problema, sendo indicados critérios e medidas capazes de contribuir para a adoção de uma adequada gestão de pessoas na empresa em tela.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de pessoas. Transportadora. Sistemas de gestão de pessoas.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1	Recrutamento e Seleção.....	10
2.1.1	Recrutamento.....	10
2.1.2	Seleção.....	15
2.2	Cargos e Salários.....	18
2.2.1	Análise e descrição de cargos.....	18
2.2.2	Avaliação de Cargos.....	24
2.3	Treinamento e Desenvolvimento.....	26
2.3.1	Etapas do processo de Treinamento.....	28
2.4	Avaliação de Desempenho.....	34
2.4.1	Método das escalas gráficas.....	36
2.4.2	Método de escolhas forçadas.....	37
2.4.3	Outros métodos.....	38
2.4.4	Etapas finais do processo avaliativo.....	39
2.5	Gestão do Clima Organizacional.....	39
3	METODOLOGIA.....	44
3.1	Orientação.....	44
3.2	Classificação quanto aos meios e fins.....	44
3.3	Objeto do estudo.....	45
3.4	Levantamento e tratamento de dados.....	45
3.5	Limitações dos métodos.....	45
4	A GESTÃO DE PESSOAS NA TRANSPORTADORA ALFA.....	46
4.1	Histórico da Empresa.....	46
4.2	Recrutamento e Seleção.....	46
4.3	Cargos e Salários.....	51
4.4	Treinamento e Desenvolvimento.....	55
4.5	Avaliação de Desempenho.....	57
4.6	Gestão do Clima Organizacional.....	58
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
	REFERÊNCIAS.....	63

## 1 INTRODUÇÃO

As condições de trabalho nem sempre foram favoráveis aos empregados, passando por grandes e significativas modificações entre os séculos XIX e XXI. Antigamente, época da Revolução Industrial, a jornada de trabalho estabelecida era abusiva e desumana, fazendo com que grande parte dos trabalhadores não tivesse vida fora do ambiente de trabalho, sendo algo comum e inquestionável, acidentes de trabalho aconteciam com frequência. Como não existiam leis trabalhistas, as fábricas criavam suas próprias regras, que eram bem rigorosas, o único direito do empregado era trabalhar exaustivamente, ou seja, o ser humano era tratado como máquina (CASSAR, 2011).

Os anos passaram e mudanças aconteceram. Atualmente existem leis trabalhistas que defendem os direitos dos trabalhadores, de forma a garanti-lhes uma condição mais favorável dentro do ambiente de trabalho, o trabalhador passa a ter uma maior representatividade dentro das organizações, fazendo com que o empregador os valorizem cada vez mais (CASSAR, 2011).

Apesar de serem cientes quanto à importância das pessoas dentro da organização, muitas são as empresas que não têm uma estrutura de Gestão de Pessoas (GP), para lidar de forma adequada com os funcionários, limitando-se a cumprir as rotinas trabalhistas relacionadas à folha de pagamento, recolhimento de tributos e demais atividades burocráticas. Às vezes chegam até executar processos relacionados à GP, quando se faz necessário, mas por não terem uma estrutura, acabam realizando-os de forma inadequada.

A empresa, objeto de atenção do trabalho aqui apresentado, é uma transportadora de médio porte, localizada em Juiz de Fora – MG. A não existência de uma gestão de pessoas estruturada pode ser considerada como um ponto de melhoria a ser atacado. Por motivo de confidencialidade, o nome da empresa em questão está aqui preservado, sendo adotado o pseudônimo “Transportadora Alfa”.

Partindo dessas constatações, definiu-se como problema de pesquisa deste trabalho a seguinte questão: “Como pode ser estruturado o sistema de Gestão de Pessoas da Transportadora Alfa, de modo a dar suporte às necessidades da empresa?”.

O objetivo geral foi definido como: Propor a estruturação de um sistema de Gestão de Pessoas adequado às necessidades da Transportadora Alfa.

Como objetivos específicos, ficaram estabelecidos os seguintes:

- Identificar os processos de Gestão de Pessoas existentes na empresa;

- Analisar a eficiência dos processos existentes, à luz dos critérios de qualidade encontrados na literatura especializada;

- Propor sugestões de melhoria para os principais processos de Gestão de Pessoas da Transportadora.

A pesquisa foi baseada em uma revisão da literatura, buscando definir quais os métodos mais modernos e adequados à empresa estudada no que tange às principais atividades da Gestão de Pessoas. A pesquisadora contou com seu conhecimento como funcionária da empresa em questão para fazer a adaptação das teorias estudadas à realidade específica da mesma.

Este trabalho, que apresenta os resultados obtidos está dividido em cinco capítulos, contando com esta introdução. O segundo apresenta o referencial teórico, trazendo uma revisão bibliográfica dos principais processos realizados pela GP, a saber: recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão do clima organizacional.

O terceiro capítulo traz a metodologia do trabalho, explicando os procedimentos adotados e as classificações pertinentes da pesquisa. Em seguida, tem-se uma breve descrição do histórico da empresa pesquisada e a apresentação dos dados considerados de maior relevância para o objeto da pesquisa. Neste mesmo capítulo, são apresentadas sugestões para a estruturação da Gestão de Pessoas na organização em foco. Por fim, são apresentadas as considerações finais do trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo são enfocados os conceitos, procedimentos, técnicas e ferramentas da Gestão de Pessoas nas organizações, na visão de diferentes autores, sendo abordados os principais processos envolvendo esta atividade: recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão de clima organizacional.

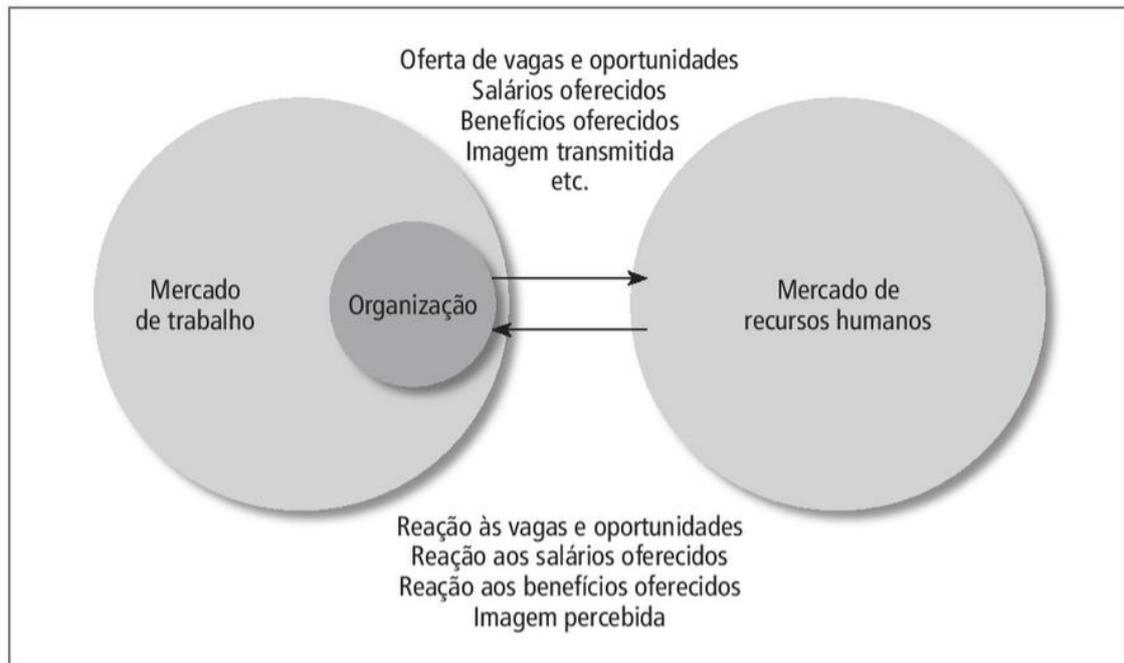
### **2.1 Recrutamento e Seleção**

Recrutamento e Seleção são dois processos complementares, cada um com seu objetivo a ser cumprido, no qual o primeiro precede o segundo em termo de captação dos candidatos.

#### *2.1.1 Recrutamento*

De acordo com Chiavenato (2009), o recrutamento é um conjunto de procedimentos e técnicas para atrair candidatos com os potenciais desejados pelas organizações, que sejam capazes de ocupar os cargos oferecidos a partir de suas competências. A eficácia do recrutamento depende da empresa atrair quantidade e qualidade suficiente de candidatos para abastecer o processo de seleção, que ocorre em seguida. Lotz e Burda (2015), corroboram esta visão ao apresentarem o recrutamento como uma etapa inicial que objetiva atrair candidatos com perfil compatível com os requisitos do cargo.

As organizações divulgam ao mercado suas oportunidades, bem como as vantagens e benefícios de cada uma delas, e o mercado (candidatos), responde às vagas, aos salários, aos benefícios e até mesmo à imagem que têm destas organizações (CHIAVENATO, 2009), conforme ilustrado na Figura 1.



**Figura 1 - Relação entre as organizações e o mercado de trabalho**

Fonte: Chiavenato (2009, p. 69).

Para realizar o recrutamento, é necessário conhecer e identificar as melhores fontes disponíveis, realizar uma pesquisa interna sobre as reais necessidades de contratação. Também é importante que se realize uma pesquisa externa no mercado de trabalho, além de conhecer os requisitos e necessidades de cada vaga anunciada.

A forte concorrência existente no mercado faz com que o sucesso das empresas dependa, e muito, de sua força de trabalho, e saber onde encontrá-las é de suma importância, pois aquelas organizações que não tiverem os talentos adequados provavelmente passarão por dificuldades para competir (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005).

Antes de iniciar o recrutamento, é necessário que se conheça a análise e descrição dos cargos da empresa, bem como o mapeamento de competências do mesmo, se houver. A partir deste conhecimento, torna-se mais fácil para o recrutador identificar as competências que deve buscar nos profissionais, bem como compará-las com os requisitos exigidos pelo cargo (LOTZ; BURDA, 2015).

Para realizar o recrutamento, o setor responsável pela vaga a ser preenchida solicita o processo de recrutamento e seleção ao setor de Gestão de Pessoas. Organizações de médio e grande porte, normalmente, utilizam um documento denominado Requisição de Pessoal, a ser preenchido pela área requisitante, com as informações e detalhes a respeito da vaga (CHIAVENATO, 2009).

Além disso, existe três formas diferentes de realizar o recrutamento, podendo este ser interno, externo ou misto. O recrutamento interno ocorre quando a empresa busca preencher suas vagas através do remanejamento dos seus próprios funcionários, por meio de promoções, transferências ou transferências com promoção. Para Lotz e Burda (2015), o recrutamento interno é fator importante no que é conhecido como “política de valorização dos funcionários”, que é uma forma de incentivar e estimular o desenvolvimento dos funcionários de uma organização.

Neste tipo de recrutamento se estimula os funcionários a buscar pelo seu aperfeiçoamento e desenvolvimento, possibilitando mudanças e relacionamento com outras pessoas e também com outros departamentos, além de proporcionar um sentimento de equidade ao ver que oportunidades são oferecidas dentro da empresa (FRANÇA, 2009).

No Quadro 1, apontam-se as principais vantagens e desvantagens do recrutamento interno.

**Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do recrutamento interno**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Econômico – evita despesas com anúncios, atendimento a candidatos, custos de admissão e integração, etc.;	Exige potencial de desenvolvimento de funcionários;
Rápido – transferência ou promoção podem ocorrer de imediato;	Pode gerar conflito de interesse por parte dos gestores – evitando que os subordinados se desenvolvam para que não ocupem cargos equivalentes ou superiores aos seus;
Validade e Segurança – o candidato já é conhecido da organização e já apresenta um histórico dentro da mesma;	Pode conduzir ao “Princípio de Peter” – quando o excesso de promoções pode levar os funcionários a ocupar cargos para os quais não têm as devidas e necessárias competências;
Fonte de motivação para os funcionários – podem vislumbrar a possibilidade de crescimento na organização;	Tende a conduzir um progressivo bitolamento das pessoas – fazendo com que os funcionários passem a focar e raciocinar apenas dentro dos padrões daquela organização;
Aproveita investimentos da organização em treinamento – evitando novos treinamentos iniciais e permitindo vislumbrar os resultados dos que já foram oferecidos;	Não pode ser feita em termos globais – só deve ser efetuada na medida em que um candidato interno tenha condições de, no curto prazo, igualar-se ao antigo ocupante do cargo.
Espírito de competição sadio – oferecendo oportunidades àqueles funcionários que se destacam em suas atividades.	

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 81-83)

Desta forma, conforme observado no Quadro 1, o recrutamento interno possui vantagens relacionadas à manutenção de pessoas que já encontram inseridas no contexto e na cultura organizacional, promovendo a motivação dos funcionários e aproveitando de investimentos que já foram direcionados à capacitação destas mesmas pessoas. Já as

desvantagens estão no fato de poder gerar conflitos de interesse entre gestores e funcionários, além de não ser realizada em termos globais, permitindo a promoção somente dos funcionários que de fato estiverem aptos a isto.

Com relação ao recrutamento externo, ou seja, aquele que é realizado com indivíduos que se encontram disponíveis no mercado de trabalho, aponta-se as diversas fontes de Recrutamento no Quadro 2:

**Quadro 2 - Fontes de recrutamento externo**

Banco de Talentos	Quando todos os candidatos que passarem pelos processos das empresas ou que entregaram currículo espontaneamente têm suas informações arquivadas, as quais poderão ser aproveitadas em outros processos de recrutamento e seleção.
Indicação de Funcionários	Quando os próprios funcionários indicam amigos, conhecidos, parentes para as vagas da empresa. É uma técnica de baixo custo, alto rendimento e rápida.
Cartazes e anúncios na empresa	Muito utilizado, principalmente, para cargos operacionais, em que a empresa fixa um cartaz com as informações das vagas para atrair candidatos.
Sindicatos e Associações	Envolve outras organizações no processo de recrutamento sem elevar os custos.
Universidades e Escolas	Envolve propaganda institucional, divulgando a empresa independente de haver vagas naquele momento; aviso de vagas aos alunos e programas de estágio.
Conferências e Palestras em Universidades e Escolas	Para promover a empresa, apresentando o que é, o que faz, quais seus objetivos, o que esperam de seus funcionários, oportunidades, etc.
Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado	Conhecido como “cooperação mútua”, permitindo maior amplitude de ação.
Viagens de Recrutamento	Quando o mercado local já está saturado.
Anúncios em Jornais e Revistas	Mais quantitativo do que qualitativo, se dirigindo a um público em geral.
Agências de Recrutamento	Contratação de agência para realizar o processo de Recrutamento e Seleção: triagem, rapidez, confiabilidade e facilidade.
Recrutamento Online	Sites de procura de emprego, site institucional através do link “trabalhe conosco”, redes sociais, WhatsApp, entre outros.
Programas de Trainees	Para recrutar, selecionar e preparar jovens para, futuramente, ocuparem posições gerenciais.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 85-90)

Observa-se, no Quadro 2, que são diversas as possibilidades e fontes para se recrutar externamente, cabendo às empresas definirem quais as fontes adequadas para cada uma de suas vagas existentes.

Assim como visto no recrutamento interno, o recrutamento externo também apresenta vantagens e desvantagens, conforme Quadro 3:

**Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do recrutamento externo**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Novas experiências para a organização através da entrada de novos funcionários;	Mais demorado que o recrutamento interno;
Renova e enriquece os recursos;	Custos mais elevados do que no recrutamento interno;
Aquisição de novas competências para a organização;	Não é tão seguro quanto o recrutamento interno, pois envolve candidatos desconhecidos à organização;
Aproveita investimento em desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos.	Pode frustrar aqueles funcionários que almejam desenvolvimento de carreira;
	Pode afetar a política salarial da empresa.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 92-94)

Como visto no Quadro 3, sobre o recrutamento externo tem-se como vantagens as novas experiências que são agregadas às organizações a partir da inserção de novos indivíduos, além de se aproveitar o investimento em capacitações anteriores pelas quais estas pessoas já passaram. As desvantagens estão no tempo e custo para realização desta modalidade de recrutamento, além da possibilidade de provocar frustração nas pessoas que compõe o atual quadro funcional da empresa.

Outra forma de recrutar utilizada pelas empresas, conforme destaca Chiavenato (2009) é o recrutamento misto, que engloba o recrutamento interno e o externo, podendo ser conduzido de três formas diferentes, a saber:

- a) Recrutamento externo seguido de recrutamento interno: quando o primeiro não alcança os resultados desejados que, normalmente, são a busca por profissional já qualificado, em curto prazo;
- b) Recrutamento interno seguido de recrutamento externo: quando, ao dar prioridade para seus empregados nas vagas em que oferece, não consegue encontrar um candidato ideal;
- c) Recrutamento interno e externo realizados juntos: quando a organização deseja preencher sua vaga, independente de qual seja a fonte de candidatos (interna ou do mercado).

Independente da forma de recrutamento escolhida pelas organizações para cada uma de suas vagas, a maneira como as mesmas são anunciadas é de grande importância para atrair os candidatos desejados. Lotz e Burda (2015), sinalizam que um bom anúncio deve apresentar: identificação da empresa, através da exposição do nome ou logotipo, texto curto com apresentação da empresa, resumo das qualificações que desejam encontrar nos candidatos, como qualificações, requisitos e áreas de responsabilidade, condições oferecidas

pela empresa, como salário e benefícios e a maneira pela qual o candidato deve se direcionar a empresa para se candidatar à vaga, como e-mail, inscrição em site, entrega de currículo no local, entre outros.

Cabe uma ressalva com relação à identificação da empresa no anúncio das vagas para recrutamento externo, podendo a organização se identificar ou não. O sigilo do nome da organização é indicado principalmente quando o cargo vago é estratégico, a divulgação do nome da empresa pode revelar algumas de suas estratégias, se a organização é muito conhecida, o que pode gerar um número elevado de candidato ou quando a vaga é para substituir o ocupante atual de determinado cargo, que não sabe que isto acontecerá (VIZIOLI, 2010).

Para se alcançar êxito em um processo de recrutamento, os responsáveis no setor de Gestão de Pessoas devem ter visão ampliada para entenderem qual é o perfil do profissional que se está buscando, compreendendo também as necessidades de cada setor da organização, agindo em conjunto com os demais gestores e solicitantes das vagas (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005).

Em resumo, o recrutamento é um processo para atrair e captar talentos em quantidade e qualidade que se adequem ao perfil desejado pelas organizações para cada uma de suas vagas. Quando se opta por oferecer oportunidades aos funcionários da empresa, realiza-se o recrutamento interno. Já quando a organização busca candidatos no mercado de trabalho, trata-se do recrutamento externo. Quando as duas formas são utilizadas ao mesmo tempo, tem-se o chamado recrutamento misto. Além disso, destaca-se a importância de se definir quais as fontes de recrutamento adequadas para que se atinja a eficiência no processo.

### *2.1.2 Seleção*

O processo de seleção ocorre na sequência do processo de recrutamento, sendo que ambos devem ser considerados partes de um mesmo processo, que é a inserção de novos talentos nas organizações. Para Ferreira (2014), trata-se de um processo de comparar, escolher e decidir pelo melhor candidato. Para Bohlander, Snell e Sherman (2005), a seleção é um processo contínuo devido à rotatividade de pessoal, deixando vagas abertas a serem preenchidas constantemente. Lacombe (2011, p. 97), aponta que a “seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”.

Os processos seletivos podem ser classificados, conforme proposto por Vizioli (2010), quanto à existência ou não de fases eliminatórias, sendo denominados de processos compensatórios, processos de barreiras múltiplas ou processos híbridos. Nos processos compensatórios não existem fases eliminatórias, decidindo-se pelo candidato ideal apenas no final de todo o processo. São somados pontos ao longo de cada fase e, no fim, é feita uma média para chegar ao nível de desempenho de cada candidato. Nos processos de barreiras múltiplas cada candidato só passa para a etapa seguinte da seleção se for aprovado na anterior, sendo caracterizado, portanto, por ter todas as fases eliminatórias. Já os processos híbridos contam com algumas fases eliminatórias e outras não.

A análise curricular é considerada uma etapa de pré-seleção, que objetiva verificar se o candidato poderá ser convocado para as etapas seguintes. Nesta análise deve ser verificada a formação do candidato, bem como suas experiências profissionais e possíveis cursos extracurriculares que possa ter realizado, além de observar também a estabilidade do candidato nos empregos anteriores (LACOMBE, 2011).

As principais técnicas de seleção são: entrevistas, provas de conhecimento ou de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Segue uma breve explicação sobre cada uma delas:

- a) **Entrevistas:** é a técnica de seleção mais utilizada por todos os portes de empresa e a que mais influencia na decisão final. O principal objetivo é observar e checar as informações que o candidato disponibilizou em seu currículo, verificando a veracidade e a coerência das informações, bem como suas qualificações, conhecimentos, habilidades, formação, e experiências anteriores (LACOMBE, 2011). Na visão de Vizioli (2010), as entrevistas são classificadas como estruturadas (com roteiro predefinido e que deve ser seguido fielmente), semiestruturadas (com roteiro predefinido, mas que permite adaptações e improvisos) e não estruturada (sem roteiro predefinido).
- b) **Provas de conhecimento ou de capacidade:** buscam medir o conhecimento técnico dos candidatos que é exigido para o cargo. Existem diversas maneiras de aplicar tais provas, sendo estas classificadas conforme a maneira de aplicação, a área abordada e à forma. Quanto à maneira, as provas são classificadas em orais, funcionando como uma entrevista; escritas, que são as mais utilizadas; ou de realização, que são aplicadas através da execução de alguma tarefa pertinente ao cargo, funcionando como um teste prático, com tempo determinado para finalização. Quanto à área de conhecimento,

podem ser gerais, envolvendo noções de cultura e conhecimentos gerais ou específicas, abarcando conhecimentos diretamente relacionados às atividades do cargo em questão. Já a classificação quanto à forma divide as provas em tradicionais (dissertativas e expositivas), objetivas (estruturada e que permite fácil correção) ou provas mistas, que utilizam características das duas provas listadas anteriormente (CHIAVENATO, 2009);

- c) **Testes psicológicos:** visam analisar o desenvolvimento mental, bem como as habilidades, conhecimentos e aptidões de cada candidato e seu principal objetivo é ter uma amostra do comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2009). Os testes psicológicos não devem ser utilizados como fase eliminatória, mas sim como uma ferramenta auxiliar ao processo de seleção (VIZIOLI, 2010);
- d) **Testes de personalidade:** analisam os traços de personalidade contidos em cada candidato, sendo que os mesmos só podem ser aplicados e analisados por psicólogos. Tais traços podem ser determinados pelo caráter ou pelo temperamento, sendo características marcantes nos indivíduos, distinguindo-os dos demais. Existem os testes específicos, que identificam questões relacionadas ao equilíbrio emocional, tolerância a frustrações e motivações, por exemplo, e os testes genéricos, que demonstram traços gerais de uma personalidade (CHIAVENATO, 2009);
- e) **Técnicas de simulação ou vivenciais:** As principais técnicas vivenciais utilizadas pelas empresas são as dinâmicas de grupo (jogos, brincadeiras, exercícios que objetivam simular situações e proporcionar sensações semelhantes à da realidade) e a dramatização, também conhecida como *role-playing*, em que os candidatos são convidados a assumirem papéis específicos que podem ou não ter relação com eles (VIZIOLI, 2010).

Vizioli (2010), complementa as técnicas relacionadas anteriormente incluindo mais uma fase na análise dos candidatos: a investigação do histórico.

- f) **Investigação do histórico:** quando o histórico dos candidatos for investigado, eles devem estar cientes de que isto acontecerá. Tal investigação pode ser feita através do contato com antigos empregadores, a fim de se obter referências, bem como analisando documentos.

Barbieri (2016), apresenta algumas boas práticas que devem ser consideradas em recrutamento e seleção, tais como: prestar atenção à adequação dos candidatos em todos os níveis hierárquicos, preocupar-se com a motivação e a consequente retenção dos funcionários

na empresa, manter um ambiente de trabalho confortável e tranquilo e realizar promoções internas. Todos estes fatores contribuem não só para que o candidato seja selecionado de forma correta, mas para que o mesmo também queira permanecer na empresa.

O processo de seleção é, portanto, responsável por definir qual ou quais dos candidatos atraídos pelo recrutamento irão compor o quadro funcional da empresa, a partir do uso de diversas técnicas que podem ser utilizadas isoladamente ou combinadas, buscando garantir a escolha do candidato mais adequado para o cargo em questão.

## **2.2 Cargos e Salários**

As organizações possuem cargos, os quais são representados pelas pessoas (funcionários), com as respectivas funções e responsabilidades que lhes são atribuídas.

Os cargos são unidades constitutivas das organizações, sendo formais e dinâmicos, ou seja, sofrem alterações a todo o tempo, podendo desaparecer determinados cargos, surgir novos ou modificar-se.

### *2.2.1 Análise e descrição de cargos*

A definição das tarefas e responsabilidades dos cargos existentes na organização apoia várias outras atividades de Gestão de Pessoas como: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, plano de carreira e sucessão, pesquisa salarial, avaliação de cargos, guia para a gestão de pessoas, treinamento e desenvolvimento, segurança, higiene e medicina do trabalho, gestão por competências e relações trabalhistas (SILVA, 2005).

Para o recrutamento e seleção, a descrição de cargos auxilia na análise de requisitos e competências necessárias para um candidato ocupar determinado cargo. Para a área de treinamento e desenvolvimento, é importante para definir as capacitações necessárias dos funcionários para que executem suas tarefas e para o plano de carreira é importante porque os empregados ficam cientes de quais cargos têm condições de pleitear internamente, bem como quais requisitos e competências precisarão desenvolver para alcançá-los (VIZIOLI, 2010).

A análise de um cargo é feita para detalhar o que o cargo exige do seu ocupante, com relação aos conhecimentos, habilidades e competências necessárias para desempenhar as funções pertinentes de forma adequada. Para Kuabara (2014), a descrição de cargos permite, portanto, às organizações padronizarem o conteúdo dos cargos existentes, além de estabelecer a titulação adequada para os mesmos, permitindo ampliar o conhecimento sobre as principais características e perfil de cada cargo.

Segundo Oliveira (2017), a descrição determina os elementos constitutivos de cada cargo, distinguindo-os dos demais existentes na organização. Assim, define as responsabilidades pertinentes e as tarefas a serem executadas pelos ocupantes dos mesmos. Para o autor, o cargo é visto conforme as qualificações necessárias para ocupa-lo, somados aos requisitos desejáveis ou até mesmo exigidos para que este seja ocupado, além de fatores como a experiência dos candidatos, a escolaridade, e os conhecimentos e competências técnicas e/ou comportamentais necessárias.

Ressalta-se, então, que o principal objetivo da descrição de cargos é reunir todas as informações referentes aos cargos que constituem cada organização, abrangendo os requisitos desejáveis ou exigidos para ocupa-los, bem como a descrição das tarefas a serem realizadas e as competências necessárias do funcionário que o ocupa.

Segundo Oliveira (2017), descrever os cargos diz respeito a detalhar o conteúdo destes, como o que se espera que o ocupante faça, quando deve fazer, como deve fazer e quais as finalidades das tarefas. Já a etapa de análise dos cargos é referente ao estudo dos requisitos qualitativos para desempenhar as funções necessárias e previstas naquele cargo, analisando as responsabilidades, o grau de escolaridade, conhecimentos e capacidades de desenvolvimento.

Marras (2016) aponta que a descrição de cargos é a junção e sintetização das informações que foram recebidas na análise das funções, desta forma, padronizando tais informações facilita-se o acesso aos detalhamentos de cada cargo da empresa.

Reunindo as informações a respeito dos cargos e suas respectivas responsabilidades, exigências, requisitos e competências, estes são transferidos para o documento que constituirá o manual de descrição de cargos, que irá conter informações organizadas de forma padronizada sobre cada um dos cargos existentes na organização.

Para realizar a análise dos cargos é preciso, primeiramente, conhecer a estrutura organizacional, identificando quais informações são necessárias para efetuar a análise de maneira eficaz. A partir daí deve-se identificar os cargos existentes na organização e preparar as descrições, que auxiliam no planejamento de Gestão de Pessoas da organização (OLIVEIRA, 2017).

Os principais métodos para a pesquisa de análise de cargos são: observação local, questionários e entrevistas:

a) **Observação Local:** ocorre quando o responsável pela descrição de cargos se desloca até o local de trabalho e observa *in loco* as tarefas que são realizadas pelos funcionários, anotando o passo a passo, questionando e levantando informações

complementares, registrando em formulário padrão. Normalmente este método é utilizado para a área operacional (VIZIOLI, 2010).

b) **Questionário:** são conjuntos de perguntas para coleta das informações entregues aos funcionários para preenchimento. Eles devem conter as seguintes informações principais: dados do informante (nome completo, setor em que atua e cargo), resumo da missão do cargo, detalhamento das tarefas periódicas e ocasionais e exigências do cargo (requisitos) (MARRAS, 2012). Devem seguir o mesmo roteiro da entrevista, no entanto o preenchimento é realizado pelo próprio empregado (OLIVEIRA, 2017).

c) **Entrevista:** ocorre quando o responsável pela descrição de cargos conversa pessoalmente com os funcionários a fim de identificar as tarefas que realizam, bem como as competências e requisitos necessários para ocupar o cargo (VIZIOLI, 2010). A entrevista pode ser realizada de forma individual, em grupo ou com o supervisor de cada cargo, buscando obter as informações sobre os mesmos, determinando as responsabilidades cabíveis (OLIVEIRA, 2017).

Em suma, os três métodos para coleta de dados sobre os cargos têm como objetivo investigar quais são as tarefas realizadas, quais as responsabilidades, como e para que são executadas, além de identificar quais os requisitos necessários para o ocupante do mesmo, tais como escolaridade, experiência, habilidades, conhecimentos e competências requeridas. O responsável pela elaboração da descrição deve escolher qual o método adequado ou uma combinação de métodos que irá suprir suas necessidades de informações. Cada um apresenta vantagens e desvantagens, conforme se observa no Quadro 4:

**Quadro 4 - Vantagens e desvantagens dos métodos de pesquisa de cargos**

MÉTODOS	VANTAGENS	DESVANTAGES
<b>OBSERVAÇÃO LOCAL</b>	Melhor para atividades operacionais e acompanhamento visual.	Pode constranger o ocupante do cargo; Pode haver tarefas eventuais que não serão observadas; Pode haver alteração no comportamento pelo simples fato de estar sendo observado.
<b>QUESTIONÁRIOS</b>	Mais ágil; Aplicável a diversas pessoas ao mesmo tempo; Pode ser enviado para unidades afastadas; Ideal para grandes empresas.	Dificuldade de compreensão pelos funcionários.
<b>ENTREVISTAS</b>	Permite sanar dúvidas do relato de imediato; Atmosfera de cooperação e intimidade; Funcionário sente-se valorizado.	Método demorado e mais caro.

Com se percebe, na opinião de Vizioli (2010), a observação local é recomendada principalmente para cargos operacionais, principalmente aqueles nos quais os funcionários não têm a possibilidade de realizar paradas em suas rotinas para preencher um questionário ou responder a uma entrevista. No entanto, é preciso que o observador saiba que tarefas eventuais podem não ter sido abarcadas, devendo se atentar para não constranger os empregados, para não fazer com que este não se comporte de forma diferente no momento da observação.

O questionário, por sua vez, é o método mais ágil, além de poder ser realizado simultaneamente em diversas unidades e setores da empresa. Porém, é preciso que seja redigido de forma clara e concisa para evitar equívocos na interpretação dos funcionários que poderão prestar informações incorretas. Já as entrevistas, apesar de ser um método demorado e que demanda tempo tanto do entrevistador quanto do empregado envolvido, promovem um senso de valorização, pelo fato de o funcionário estar participando ativamente de um processo importante para a empresa, além de evitar equívocos de interpretação das questões, que podem ser sanados de imediato.

É possível ainda realizar um levantamento misto, utilizando mais de um dos métodos citados e, independente do método adotado, é importante que o levantamento aponte para as ações realizadas pelo ocupante do cargo (o que faz), de que maneira estas ações são realizadas (como faz) e qual a razão das mesmas serem realizadas (por que faz). Na identificação de “o que faz” deve ser demonstrado o tipo de tarefa (física ou mental) que o ocupante do cargo realiza. Neste caso, é interessante iniciar a descrição das tarefas com ações, por exemplo: reparar, digitar, controlar, ou, repara, digita, controla. Na etapa de “como faz” é importante registrar a maneira ou método utilizado para realizar as tarefas, por exemplo: através de computador, através de determinada ferramenta, através do uso dos sentidos e julgamento, etc. Para identificar “por que faz” é preciso descrever a finalidade das atividades (MARRAS, 2012).

Feita a pesquisa de levantamento e identificadas todas as tarefas e responsabilidades dos cargos contidos na organização, parte-se para a elaboração do Manual de Descrição de Cargos. Descrevê-los consiste em sintetizar e padronizar, através de estudo e pesquisa, as características que compõem o perfil de cada cargo. Trata-se de fixar toda a tecnologia da mão-de-obra de uma empresa, tarefa por tarefa, cargo por cargo, detalhando os principais requisitos, competências e atividades necessários ou exigidos ao ocupante de cada cargo (MARRAS, 2012).

Normalmente, a descrição apresenta um campo para o título do cargo, um sumário resumido das atividades pertinentes e as principais responsabilidades que lhe são atribuídas. Pode apresentar também a relação com outros cargos na organização. A descrição apresenta, portanto, o que o ocupante realiza, como executa, sob quais condições e por que faz estas tarefas (OLIVEIRA, 2017).

Desta forma, é preciso ter atenção não somente ao coletar as informações junto aos funcionários, mas também ao redigir a descrição do cargo, seguindo um modelo padrão, contendo todas as informações pré-determinadas em tal modelo e descrevendo todos os detalhes claramente.

De acordo com Marras (2012), vale ressaltar que alguns cuidados devem ser tomados quando são analisadas as funções de cada cargo: as informações devem sempre refletir o que o ocupante do cargo de fato executa e não o que ele deveria ou gostaria de executar. Também é preciso se atentar a não discorrer tão detalhadamente as atividades e nem de forma sucinta, podendo omitir informações úteis. Não devem ser utilizadas expressões genéricas que possam dificultar a interpretação, as características como requisitos e competências devem refletir o que o cargo exige e não o que o ocupante é ou sabe. Deve ainda atentar-se a determinar os relatos feitos pelos funcionários com a maior precisão possível, controlar o tempo das entrevistas deve ser evitado, pois o importante é garantir que todas as informações sejam coletadas.

A titulação dos cargos deve estar de acordo com a CBO (Classificação Brasileira de Ocupações), nos termos que seguem:

A Classificação Brasileira de Ocupações - CBO, instituída por portaria ministerial nº. 397, de 9 de outubro de 2002, tem por finalidade a identificação das ocupações no mercado de trabalho, para fins classificatórios junto aos registros administrativos e domiciliares. Os efeitos de uniformização pretendida pela Classificação Brasileira de Ocupações são de ordem administrativa e não se estendem as relações de trabalho. Já a regulamentação da profissão, diferentemente da CBO é realizada por meio de lei, cuja apreciação é feita pelo Congresso Nacional, por meio de seus Deputados e Senadores, e levada à sanção do Presidente da República (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2018, p. 1).

O manual de descrição de cargos é um instrumento dinâmico, que deve ser revisado e atualizado constantemente. Tal atualização deve ocorrer semestralmente, por iniciativa programada do setor de Gestão de Pessoas e/ou a qualquer momento, quando solicitado por determinada área, para registrar alterações que possam surgir nos cargos (MARRAS, 2012).

Na Figura 2 é possível observar um modelo de folha de descrição de cargos, que compõe o manual.

Descrição de cargo mensalista	
<b>Cargo: Chefe de importação/exportação</b>	<b>Cod.: M-14</b>
<b>Descrição sucinta</b>	
Cuida de vendas e compras internacionais. Faz o controle do <i>draw-back</i> e contatos com bancos, despachantes e corretoras de câmbio. Mantém contato com clientes, fornecedores e representantes no exterior. Responde pelos resultados da área.	
<b>Tarefas periódicas</b>	
COORDENA os trabalhos do setor de exportação, tanto da área comercial quanto da operacional.	
ESTABELECE E MANTÉM contatos com representantes, por telefone, e-mail, na intenção de saber sobre pedidos ou quaisquer problemas que possam ser saneados.	
NEGOCIA a venda direta de produtos com clientes, elaborando toda a documentação necessária de cada país importador, tais como: cartas de crédito, documentos de embarque, contato com corretoras e despachantes e bancos correspondentes, resultando na liquidação de contratos de câmbio no exterior.	
CUIDA do <i>follow-up</i> , verificando a existência de pedidos em atraso ou novos e contatando o setor de produção, para prosseguimento e atendimento relativo aos pedidos.	
COMPRA matéria-prima para exportação, contatando fornecedores por telefone ou fax, para atendimento da demanda internacional.	
RESPONDE pelo controle do faturamento do setor de exportação, com propostas e pedidos efetivos para ciência da gerência comercial.	
CONTROLA E SUPERVISIONA a área de importação, compreendendo a parte comercial e operacional, estabelecendo e mantendo contato com fornecedores no exterior, fazendo cotações, posições sobre embarque e recebimento de mercadorias, contratos de câmbio, colocação de pedidos no exterior, contato com despachantes e emissão de notas fiscais de entrada.	
RESPONDE pela divulgação e manutenção das normas e procedimentos da empresa perante seus subordinados.	
CUIDA da prevenção de acidentes no seu setor de trabalho e de sua equipe, observando e orientando atos e condições eventualmente inseguras, objetivando a qualidade de vida dos seus colaboradores.	
<b>Tarefas ocasionais</b>	
Não há.	
<b>Conhecimentos exigidos</b>	
Rotina de comércio exterior.	
Domínio completo da língua inglesa.	
<b>Educação formal</b>	
Superior completo em comércio exterior ou administração de empresas.	
<b>Experiência anterior</b>	
5 anos.	
<b>Aprovações</b>	
Avaliação realizada em ____/____/____	Revisada em ____/____/____
_____ Supervisor imediato	_____ Analista de C. e Sal.
_____ Gerente da área	_____ Gerente de RH

**Figura 2 - Modelo de descrição de cargos**

Fonte: Marras (2012, p.50-51)

Com base na Figura 2, é possível observar as informações que são necessárias em uma folha de descrição de cargos, onde deve conter dados suficientes para auxiliar aqueles que precisam utilizá-lo.

Portanto, é importante e necessário que as organizações tenham um manual contendo as descrições de todos os cargos da empresa. Tal documento pode passar por alterações

sempre que necessário ou revisado periodicamente a fim de manter os dados atualizados. Este manual servirá de base não somente para se conhecer os cargos e suas exigências, mas para as demais atividades de gestão de pessoas na organização.

### 2.2.2 Avaliação de Cargos

Após a análise e estruturação da descrição de cargos, deve ser procedida a avaliação. Nesta etapa, segundo Moreno (2014), são estabelecidos valores relativos a cada um dos cargos, seguindo-se uma hierarquia. É um processo que mensura e determina quanto valem os cargos de determinada empresa, permitindo que se determinem os salários a serem pagos aos funcionários de forma consciente e justa.

Segundo Marras (2016), passa-se então de um trabalho descritivo para uma etapa avaliativa, matemática e de julgamento sobre o valor de cada cargo. Desta forma, o responsável por essa atividade deve ter conhecimento e habilidades matemáticas e estatísticas a fim de utilizar de forma adequada os métodos de avaliação.

Para Gil (2018), avaliar os cargos é estabelecer o valor relativo destes com o objetivo de ordená-los conforme a importância que possuem na empresa, definindo-se, a partir desta avaliação, a remuneração dos funcionários, sendo instrumento para a definição da política salarial nas organizações.

A etapa de avaliação é então o momento em que os cargos são hierarquizados segundo critérios estabelecidos previamente, a fim de nortear o estabelecimento dos respectivos salários, a partir da comparação, análise, avaliação e da própria hierarquização.

Normalmente, é formado um comitê de avaliação para garantir a correta hierarquização dos cargos, para manter critérios padronizados e também para garantir a aceitação posterior destas avaliações. A partir daí, definem-se os chamados cargos-chave dentro de cada grupo operacional, que servirão de base para comparações (MORENO, 2014).

Marras (2012), também aponta a necessidade de um comitê de cargos e salários, tanto para a avaliação quanto para a análise e descrição de cargos. Este é composto por um grupo de profissionais da própria empresa que é escolhido e nomeado para constituir a equipe de trabalho para implantação de cargos e salários.

Ainda de acordo com o autor citado, avaliar os cargos consiste em posicioná-los em uma escala ou *ranking*, conforme o valor que cada um deles representa nas organizações. Este processo constitui-se de escolher os fatores de avaliação, analisar o número de graus

existentes em cada fator, montar o manual, realizar a avaliação conforme o método definido, avaliar os cargos e classifica-los, hierarquizando-os.

Existem diversos métodos de avaliações de cargos, sendo estes quantitativos (escalonamento e graus pré-determinados) ou qualitativos (sistema de ponto e comparação de fatores).

Conforme aponta Moreno (2014), o método de escalonamento é o sistema mais simples para avaliação de cargos, em que estes são hierarquizados de acordo com as dificuldades, requisitos e responsabilidades, sendo comparados de forma global. No escalonamento simples, cada avaliador analisa individualmente os cargos-chave, colocando-os em uma hierarquia. Posteriormente, em reunião com os demais avaliadores, cada abordagem é exposta, para que se chegue a um consenso de comparação geral e hierarquização. Já no escalonamento por comparação binária, compara-se os cargos-chaves com relação aos seus pares, utilizando-se de uma tabela, em que se pondera o peso de cada cargo, ao qual o comitê chegará a um consenso, realizando a hierarquização.

Vizioli (2010) corrobora com tal visão ao apontar que o método de escalonamento é simples e intuitivo de avaliar os cargos, com base apenas na comparação entre um cargo e outro seguindo determinados critérios pré-estabelecidos. Sendo assim, aponta que é mais comum de ser utilizado em micro e pequenas empresas, que possuem número reduzido de cargos.

No método de graus pré-determinados, nota-se uma visão ampla sobre a relevância de cada cargo. Por exemplo, o grau I poderia definir as tarefas repetitivas, que não exigem graduação nem experiência, já o grau IV poderia ser para tarefas com nível elevado de complexidade, exigindo pós-graduação e experiência comprovada. Cada cargo é analisado em termos dos graus pré-determinados e, assim, são hierarquizados conforme o somatório final destes graus, em nível de importância (MORENO, 2014).

Segundo Vizioli (2010), o método de graus pré-determinados também não é analítico, assim como no escalonamento, oferecendo visão geral sobre os cargos das empresas. Neste método, definem-se as categorias conforme a natureza do trabalho ou grau de responsabilidade, a partir das quais os cargos serão analisados e hierarquizados.

Portanto, os métodos qualitativos são simples de serem aplicados e com utilização, principalmente, em micro e pequenas empresas, que possuem poucos cargos em sua estrutura. O escalonamento é feito a partir da comparação subjetiva entre dois cargos que posteriormente, são analisados em conjunto pelo comitê. Já o método de graus pré-

determinados se diferencia do escalonamento simples devido à existência de fatores ou graus definidos previamente, sobre os quais cada cargo é avaliado. Assim, ao final da verificação, estes graus são somados, definindo-se a hierarquia dos cargos conforme este somatório e, a partir daí, define-se os salários dos mesmos.

Dentre os métodos quantitativos, Pontes (2013), apresenta a visão de que os cargos são avaliados a partir da atribuição de pontos baseada em fatores tais como os níveis de dificuldade, por exemplo. Assim, define-se os critérios comuns à maioria dos cargos, mas que, ao mesmo tempo, demonstre a peculiaridade de cada um.

Vizioli (2010), informa que o sistema de pontos foi criado em 1925 por Merrill R. Lott, sendo o primeiro método quantitativo para avaliação de cargos. Ele proporciona objetividade e precisão, sendo o método mais utilizado pelas organizações. São definidos alguns fatores para avaliação em cada cargo e cria-se critérios objetivos para a atribuição dos respectivos pontos. Neste método, as etapas a serem seguidas são: a escolha dos fatores de avaliação, a ponderação destes fatores, a definição dos graus de cada fator, a avaliação dos cargos, a obtenção da curva salarial e a definição das faixas salariais.

Já o método de comparação de fatores é mais analítico, pois decompõe cada cargo em componentes menores. Normalmente, consideram-se como principais fatores os requisitos mentais, as habilidades requeridas pelos cargos, os requisitos físicos, as responsabilidades e as condições de trabalho (VIZIOLI, 2010).

Assim, os métodos quantitativos exigem análise e cálculos matemáticos mais precisos do que nos qualitativos. Tanto o sistema de pontos quanto o método de comparação de fatores envolvem a utilização de critérios que são devidamente pontuados, com seus respectivos pesos, a serem considerados em cada cargo. De posse do somatório, os cargos são então hierarquizados.

Portanto, vale ressaltar que há diferença entre os termos “análise” e “avaliação” de cargos. Analisar o cargo remete às descrições das atividades, requisitos, competências e habilidades necessárias para ocupa-lo, já avaliar um cargo consiste em atribuir valor a cada um deles, hierarquizando-os e definindo os salários correspondentes.

### **2.3 Treinamento e Desenvolvimento**

Segundo Marras (2016, p. 133), “treinamento é um processo de assimilação cultural de curto prazo, cujo objetivo é repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Chiavenato

(2014), corrobora dizendo que o treinamento é um processo de preparação dos funcionários para desempenharem suas tarefas de forma adequada, além de ser uma forma de desenvolver competências nestes indivíduos, com o intuito de torna-los mais produtivos. Além disso, tem foco no presente e no aprimoramento dos funcionários desenvolvendo habilidades e competências para atuação no cargo atual.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento é sistemático e busca oferecer a aquisição de habilidades, conceitos e atitudes para a melhor adequação entre o perfil e características dos funcionários e as exigências da empresa com relação aos seus cargos e respectivas produtividades.

Desta forma, nota-se que o treinamento ocorre com foco no curto prazo e em promover melhorias para a atuação dos funcionários nos cargos em que ocupam no período que o realiza, desenvolvendo os conhecimentos e habilidades necessários para a realização das tarefas pertinentes.

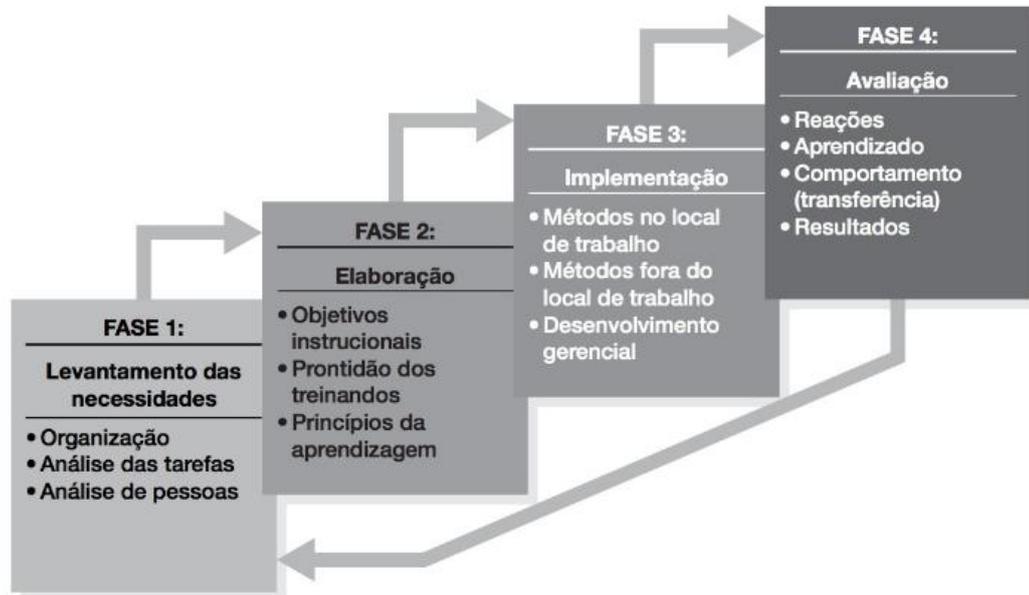
Os objetivos para a realização de um treinamento podem ser específicos ou genéricos. Os específicos são as formações profissionais, que buscam atingir certo nível de capacidade para exercer determinada profissão, a especialização, através da qual os conhecimentos e práticas específicas a uma área de trabalho são repassados aos treinandos e reciclagem, com a função de revisar conhecimentos e práticas que já são de conhecimento dos trabalhadores. Já os treinamentos com objetivos genéricos são constituídos por atividades para aumento da produtividade, aumento da qualidade, incentivo motivacional, otimização pessoal e organizacional, e atendimento à exigência de mudanças realizadas (MARRAS, 2016).

Segundo Chiavenato (2016), o processo de desenvolvimento envolve os cargos que as pessoas podem ocupar no futuro, com o objetivo de desenvolver novas habilidades e competências que serão necessárias nesta situação. Para Milkovich e Boudreau (2000), o desenvolvimento ocorre em longo prazo, sendo através dele que se realiza o aperfeiçoamento das capacidades, das habilidades e das competências de cada indivíduo dentro das organizações.

O desenvolvimento, ao contrário do treinamento, é então obtido em longo prazo, conforme a evolução dos funcionários em termos de conhecimento, habilidades e competências, possibilitando a futura ocupação de novos cargos a estes funcionários que estão se desenvolvendo.

### 2.3.1. Etapas do processo de Treinamento

Segundo Bohlander e Snell (2015), o processo de treinamento é dividido em quatro etapas distintas: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação, conforme pode ser visto na Figura 3.



**Figura 3 - Processo de Treinamento**  
Fonte: Bohlander e Snell (2015, p. 263)

Apresentando uma visão inicial sobre cada uma das etapas, tem-se que a primeira etapa, diagnóstico, é constituída pelo Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), identificando-se exatamente quais conteúdos e atividades precisam ser treinadas. Em seguida, a elaboração ou planejamento de como o treinamento irá ocorrer. A terceira etapa é a execução propriamente dita do treinamento e, por fim, a avaliação destes treinamentos, mensurando-se os resultados obtidos.

#### 2.3.1.1. Diagnóstico de necessidades

Na etapa inicial é realizado um diagnóstico sobre a situação atual da empresa, identificando o que deve ser treinado e o que deve ser aprendido, a partir de um processo denominado Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT). Segundo Marras (2016, p.139), “o LNT engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimento, habilidade e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil”.

Para Bohlander e Snell (2015), a LNT envolve a análise organizacional, a análise das tarefas e análise das pessoas. A análise organizacional diz respeito a identificar quais as forças do ambiente que influenciam nas necessidades de treinamento, ou seja, é feita uma análise do ambiente, dos recursos e das estratégias organizacionais para identificar quais treinamentos são necessários.

Para os mesmos autores, a análise das tarefas está relacionada à revisão da descrição dos cargos a fim de identificar as atividades envolvidas em cada um deles, comparando com os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para desempenhar tais funções. Assim, identificam-se os *gaps* existentes no processo de desempenho de cada cargo para direcionar as necessidades de treinamento. Já a análise de pessoas é uma avaliação diretamente relacionada aos próprios funcionários, identificando quais precisam e quais não precisam de treinamento.

Gil (2011), corrobora com esse entendimento ao apontar que o diagnóstico é o momento em que são reveladas as deficiências de conhecimentos e habilidades dos funcionários em uma organização e a partir destas percepções, definem-se os treinamentos necessários para as atividades que são desempenhadas.

O LNT é, portanto, a forma pela qual os responsáveis pelas atividades de treinamento e desenvolvimento identificam as defasagens de conhecimentos, habilidades e competências existentes nos indivíduos e nas equipes de trabalho, comparando com o necessário aos cargos, definindo posteriormente no que de fato é preciso capacitar os trabalhadores nas organizações.

Através dessa atividade é possível identificar cenários reativos ou prospectivos. Os reativos são aqueles em que há necessidade de treinamento no momento presente, já os prospectivos direcionam os treinamentos para metas e objetivos futuros, antecipando mudanças e desenvolvimentos (MARRAS, 2016).

Marras (2016), aponta ainda que o LNT representa uma forma de pesquisar, identificar e analisar informações colhidas dentro das próprias empresas para diagnosticar a necessidade, ou não, de haver determinados treinamentos, podendo ser realizado de diferentes maneiras, tais como: questionários, entrevistas com os funcionários e seus gestores, testes, observação *in loco*, avaliação de desempenho e por solicitação direta dos funcionários ou de seus gestores.

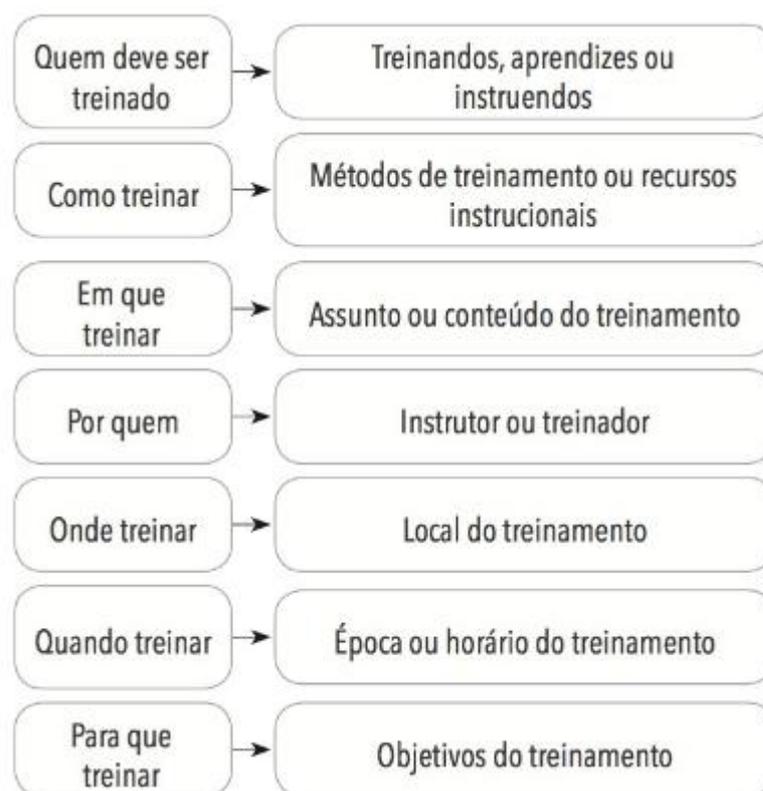
Desta forma, a empresa define através de qual ferramenta irá identificar as necessidades de treinamento, as elabora e segue com a aplicação aos funcionários para definir com clareza quais treinamentos são necessários ao desenvolvimento da organização naquele momento.

### 2.3.1.2. Planejamento e Programação

Na etapa de planejamento, são organizadas as prioridades, separando-as entre o que de fato é necessário e o que é possível ser realizado pela empresa. Para programar as atividades de um treinamento procede-se com a análise e a coordenação de ações necessárias para implementação dos módulos de aprendizagem que foram planejados (MARRAS, 2016).

De acordo com Bohlander e Snell (2015), o programa de treinamento deve focar nos objetivos instrucionais (habilidades e conhecimentos que os funcionários precisam adquirir e atitudes que precisam ser modificadas para haver alinhamento dos empregados aos objetivos organizacionais). Também precisa considerar a prontidão e motivação dos treinandos (prontidão é a receptividade dos funcionários aos treinamentos e a motivação pela qual os funcionários têm interesse em realiza-los). Além disso, deve ter foco nos princípios de aprendizagem (estabelecimento de metas, diferenças individuais, prática ativa e repetição, aprendizado do todo versus aprendizado das partes, aprendizagem concentrada versus aprendizagem distribuída, *feedback* e reforço, significado da apresentação e modelagem) e nas características dos instrutores (habilidades de ensino e características pessoais).

Para Chiavenato (2014), o planejamento das ações de treinamento deve ter um objetivo específico, ou seja, precisa contemplar ações que atendam diretamente as necessidades levantadas na etapa de diagnóstico. O autor aponta sete questões essenciais a serem respondidas e identificadas no planejamento do treinamento, conforme Figura 4.



**Figura 4 - Planejamento de Treinamento**

Fonte: Chiavenato (2014 , p.319)

De acordo com o exposto na Figura 4, nota-se que é necessário que sejam bem definidas sete características que deverão ser observadas em cada curso. Tais definições precisam ser tomadas de forma cuidadosa, considerando-se as reais necessidades da organização, para que se alcance bons resultados. Quando isso não ocorre, pode faltar clareza de propósito aos responsáveis pela execução do treinamento. Com isso, poderão não ser corretamente alcançados os objetivos pretendidos e, ainda que o curso seja bem avaliado pelos participantes, ele poderá contribuir de modo não significativo para o desenvolvimento da organização e dos funcionários nele inscritos.

### 2.3.1.3. Execução

Na terceira etapa, executa-se, conforme destaca Marras (2016), o que foi planejado e programado, devendo ser dada atenção à qualidade da aplicação do treinamento e à eficiência nos resultados almejados. Se a etapa anterior tiver sido cumprida de forma adequada, a execução será, naturalmente, favorecida. Isso não significa, todavia, que possa haver menos cuidado com sua condução. Qualquer problema observado nesta etapa poderá causar graves prejuízos ao sucesso dos cursos promovido.

Bohlander e Snell (2015) apontam que os métodos de ensino podem ser divididos em métodos para gestores e para não gestores. Entre os voltados para não gestores, destacam-se o treinamento no local de trabalho, cursos profissionalizantes, treinamento cooperativo, estágios, cursos com foco governamental, instruções em sala de aula, instrução programada, métodos audiovisuais, simulações, *e-learning* e sistemas de gestão de aprendizado, conforme demonstrado no Quadro 5.

**Quadro 5 - Métodos de treinamentos para não gestores**

<b>Métodos</b>	<b>Descrição</b>
Treinamento no Local de Trabalho	Proporciona experiências práticas nas condições normais de trabalho.
Treinamento profissionalizante	Pessoas que estão se inserindo no mercado de trabalho buscam este tipo de treinamento, recebendo instruções especializadas dentro e fora do ambiente de trabalho.
Treinamento cooperativo	Combina experiências práticas com aulas teóricas formais.
Programas de estágio	Oportunidades aos estudantes para obterem experiência prática em suas profissões.
Instruções em sala de aula	Ocorrem em salas de aula formais.
Instrução programada ou aprendizado autodirigido	Disponibilização de material de estudos para que os funcionários aprendam em seu próprio ritmo.
Métodos audiovisuais	Vídeos que ilustram procedimentos, por exemplo.
Métodos de simulação	Simular as atividades que serão realizadas.
<i>E-learning</i>	Treinamentos com conteúdo online.
Sistemas de Gestão do Aprendizado	<i>Softwares</i> para treinamentos.

Fonte: Adaptado de Bohlander e Snell (2015, p 275-281)

Desta forma, cabe às empresas analisarem, a partir do que foi planejado (vide as definições básicas destacadas na Figura 4), qual método melhor se adequa às peculiaridades de cada treinamento. Vale destacar que os cursos podem ser presenciais ou *online*, modalidade que representa uma importante opção para sanar dificuldades de deslocamento ou de horário por parte dos treinandos. Também é importante lembrar que programas de estágio ou treinamentos profissionalizantes representam uma interessante opção para que os cursos tenham maior aderência à realidade prática das organizações.

Com relação aos métodos de treinamentos gerenciais, são destacadas as experiências no local de trabalho, seminários e conferências, estudos de caso, jogos gerenciais e simulações, *role-playing* e modelagem comportamental (BOHLANDER E SNELL, 2015), conforme exposto no Quadro 6.

Quadro 6 - Métodos de treinamentos gerenciais

Métodos	Descrição
Experiência no local de trabalho	Aquisição de conhecimentos e habilidades através de processos de <i>coaching</i> , rotação de cargos, participação em projetos especiais, aprendizagem pela ação, reuniões de <i>staff</i> e progressões de carreira planejadas.
Seminários e conferências	Reunião de grupos para treinamentos com foco em mudanças de atitudes.
Estudo de caso	Debates sobre casos para desenvolver habilidades analíticas e /ou complexas, promover participação ativa e desenvolver habilidades para solução de problemas em equipe.
Jogos gerenciais ou simulações	Promoção de atividades lúdicas, com foco em interação e tomada de decisão, favorecendo ainda a descontração e o espírito competitivo do jogo, o que facilita a lembrança das questões nelas trabalhadas.
<i>Role-playing</i>	Encenação ou interpretação de papéis de outros cargos aprimorando a capacidade de entender a situação e as percepções dos outros envolvidos.
Modelagem comportamental	Atividade baseada na análise e definição de papéis que devem ser assumidos pelos participantes, envolvendo etapas de aprendizado, um modelo a ser seguido, prática de interpretação de papéis e <i>feedbacks</i>

Fonte: Adaptado de Bohlander e Snell (2015, p. 281-284)

Os métodos de treinamentos gerenciais têm como foco desenvolver gestores que já atuam como líderes ou até mesmo aqueles funcionários que estão sendo capacitados para se tornarem líderes futuramente. Da mesma forma como os treinamentos para não gestores, cabe às empresas identificarem os métodos adequados a cada atividade de capacitação, de acordo com as necessidades que deverão ser trabalhadas.

#### 2.3.1.4. Avaliação do Treinamento

Segundo Bohlander e Snell (2015) e Gil (2011), existem quatro formas de avaliar os resultados de um treinamento, a saber:

- a) **Reações:** trata-se da avaliação das reações dos participantes aos treinamentos oferecidos, a partir de suas opiniões, de ideias e sugestões para o conteúdo e também para as técnicas que foram aprendidas, assim, avaliam a duração do curso, a didática do instrutor responsável, os materiais, o conteúdo e o ambiente do treinamento, por exemplo;
- b) **Aprendizagem:** uma das formas de verificar a eficiência do treinamento é testando o conhecimento adquirido pelos funcionários e este teste pode ser feito antes e depois dos treinamentos, para se traçar uma comparação, através de provas objetivas e dissertativas;

- c) **Comportamento:** analisando a transferência dos conhecimentos para o trabalho, que pode ser facilitada quando as condições do treinamento são próximas à realidade vivenciada no dia-a-dia dos trabalhadores;
- d) **Resultados:** avaliação do Retorno sobre o Investimento (ROI) dos treinamentos, ou seja, quais os benefícios obtidos a partir dos treinamentos que justificam o investimento realizado, além disso, verifica-se as mudanças que o treinamento provocou aos funcionários.

Todas são importantes, mas a de resultados é especialmente relevante para que seja avaliado de forma adequada o quanto cada curso conseguiu cumprir os objetivos para os quais foi planejado. Marras (2016), esta etapa objetiva identificar os resultados alcançados nos treinamentos, comparando-os ao planejado. Algumas formas de mensurar os treinamentos são através da observação do aumento da produtividade, de melhoria na qualidade dos serviços, redução de custos, otimização da eficiência e da eficácia dos funcionários, mudanças nos comportamentos dos empregados, ampliação das habilidades, redução no índice de acidentes, melhoria considerável no clima organizacional, motivação do pessoal, e redução de absenteísmo e *turn over*.

Esta não é, entretanto, ainda de acordo com Marras (2016), uma tarefa fácil, sendo complexa a mensuração clara dos resultados dos treinamentos, pois em diversas situações eles têm foco no longo prazo, impedindo uma avaliação imediata. Além disso, nem sempre é fácil traduzir em números o que foi alcançado em treinamentos, em especial os de natureza comportamental.

## 2.4 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática da contribuição de cada funcionário nas empresas, bem como dos potenciais de desenvolvimento destes. Nas avaliações, julga-se e/ou estima-se o valor, a excelência e as qualidades de um indivíduo. Trata-se de um processo dinâmico que permite a identificação de problemas específicos, localizando divergências, carências de treinamento, entre outros aspectos, permitindo que se estabeleçam meios para neutralizar tais questões (CHIAVENATO, 2016).

Segundo Marras (2016), a avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial para mensuração dos resultados obtidos de uma pessoa e/ou de uma equipe em um determinado período. Sua função é também acompanhar o desenvolvedor cognitivo dos funcionários e medir seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Para Gil (2018), esta atividade tem a função de definir o grau de contribuição dos funcionários, identificar aqueles que têm qualificações superiores às exigidas do cargo que ocupam, identificar a contribuição dos treinamentos realizados, promover autoconhecimento e autodesenvolvimento e subsidiar planos de ação para suprir desempenhos que estão insatisfatórios. Avaliar o desempenho dos indivíduos é o ato de verificar como estes vêm executando suas tarefas e se empenhando em suas próprias melhorias.

De acordo com Vizioli (2010), os sistemas avaliativos existem com o intuito de alterar positivamente a cultura organizacional, tornando-a dinâmica, transparente e alinhada aos objetivos da empresa. A intenção é auxiliar os funcionários a se desenvolverem, percebendo e superando suas próprias dificuldades.

Segundo Martins (2002), quando não há um programa de avaliação de desempenho, os funcionários não cumprem com as expectativas da empresa com relação às suas funções, justamente porque as desconhecem ou por não sentirem que possuem autoridade para realizar determinada tarefa. Outras possíveis barreiras são um ambiente organizacional que cria obstáculos para a realização das tarefas; fontes de informações inacessíveis; empregados ignorados por fazerem o correto e recompensados por fazerem o incorreto; ausência ou inadequação de *feedbacks* ou ainda quando os funcionários não estão motivados o suficientes para cumprirem com suas funções.

A avaliação tem como principal foco orientar o planejamento do desempenho futuro e não focar no julgamento do desempenho passado. Seus principais objetivos são: permitir condições de mediação ao potencial humano, permitir o tratamento dos recursos disponíveis como vantagem competitiva e fornecer oportunidades de crescimento para os funcionários (CHIAVENATO, 2016).

Diversos pontos de vista podem ser considerados, dependendo de quais técnicas cada empresa deseja adotar. Existe a avaliação de cima para baixo ou *top down*, a autoavaliação, a avaliação entre os pares e a avaliação 360°. Em alguns casos, há inclusive avaliação por parte de clientes e fornecedores.

Vizioli (2010), Dutra (2014) e Malheiros e Rocha (2014), apresentam as características de cada tipo de avaliação de desempenho, a saber:

- a) **Top Down ou avaliação do Gestor:** modelo tradicional, em que cada empregado é avaliado somente pelo seu gestor imediato. É um processo simples e econômico, porém se suporta em apenas um ponto de vista;

- b) **Autoavaliação:** utilizada para complementar outros modelos de avaliação, em que o próprio indivíduo analisa seu desempenho. Além disso, contribui para a valorização da participação do empregado no processo, desenvolvendo autonomia e confiança; A autoavaliação não deve ser utilizada sozinha, mas em combinação com outro(s) método(s),
- c) **Avaliação 180°:** também conhecida como avaliação entres os pares, ou seja, entre os colegas de trabalho que se relacionam diretamente, podendo fornecer informações mais eficazes do que apenas a avaliação do gestor;
- d) **Avaliação 360°:** é um modelo amplo de avaliação, contemplando todas as análises apresentadas nos modelos anteriores, podendo incluir ainda clientes, fornecedores e parceiros. Oferece percepções provenientes de diversas fontes, permitindo aprofundamento sobre o real desempenho do avaliado.

Para implantar um sistema de avaliação de desempenho é necessário, primeiramente, ultrapassar certas barreiras negativas que existem em torno do tema. Para isso, Vizioli (2010) recomenda que se conquiste o engajamento da alta direção da empresa e que, em seguida, seja feito um comunicado a todos os funcionários sobre a avaliação, informando a importância e os objetivos da mesma de forma clara e que se demonstre as vantagens envolvidas em adotar o sistema. É importante ainda que seja dada atenção à redação das questões envolvidas na avaliação e que existam também *feedbacks* consistentes ao final, bem como acompanhamento posterior.

São conhecidos cinco principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho, segundo Dutra (2014), Gil (2018) e Malheiros e Rocha (2014). Cada um deles está apresentado nas seções que seguem.

#### 2.4.1 Método das escalas gráficas

Este é o método mais utilizado e de simples aplicação. No entanto, é necessário ter cuidado para neutralizar julgamentos subjetivos ou ainda pré-julgamentos do avaliador, para que não haja interferências no resultado. Neste método ocorre a avaliação do desempenho dos funcionários a partir de fatores definidos e graduados previamente, em que as linhas do formulário contém os fatores de avaliação e as colunas possuem os graus de variação destes fatores, conforme Quadro 7.

**Quadro 7 - Método de escalas gráficas**

Avaliação de Desempenho				
Nome: _____			Data: ____/____/____	
Cargo: _____			Seção: _____	
Fatores	Categorias de Avaliação			
	Ótimo	Bom	Regular	Fraco
Quantidade de trabalho				
Qualidade de trabalho				
Assiduidade				
Pontualidade				
Conhecimento do trabalho				
Cooperação				
Iniciativa				

Fonte: Gil (2018, p.175)

Conforme observado no Quadro 7, que exemplifica parte de um formulário de avaliação de desempenho por escalas gráficas, os fatores de avaliação são definidos à esquerda e a escala para mensuração do indivíduo, em cada um dos fatores, à direita, para que o avaliador proceda com as marcações pertinentes.

Como se percebe, esse método dá maior possibilidade de que ocorram problemas de interpretações divergentes sobre o significado de cada categoria de avaliação. O mesmo desempenho que um determinado avaliador considera como ótimo pode ser tido como apenas bom por outra pessoa.

Por isso, pode ser mais interessante a adoção do método das escolhas forçadas, a seguir exposto.

#### 2.4.2 Método de escolhas forçadas

Consiste em avaliar o desempenho a partir de frases descritivas com alternativas para que o avaliador escolha o tipo de desempenho do avaliado. Cada bloco é formado por frases afirmativas, as quais o avaliador precisa escolher, forçadamente, a que mais se aplica ao funcionário avaliado, conforme pode ser observado no Quadro 8:

**Quadro 8 - Método de escolhas forçadas**

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO					
Nome:			Data:		
Departamento/Seção:			Cargo:		
Avaliação	Muito bom	Bom	Regular	Suportável	Muito fraco
Fatores					
Conhecimento do trabalho	Conhece perfeitamente seu trabalho e procura aumentar seus conhecimentos.	Conhece bem seu trabalho.	Conhece-o suficiente.	Apresenta lacunas no conhecimento do trabalho. Algumas vezes precisa ser ajudado.	Não conhece bem seu trabalho. Recorre frequentemente ao chefe e aos colegas.
Produção	Muito rápido. Ultrapassa sempre o nível exigido.	Corresponde sempre ao nível requerido.	Satisfaz às exigências mínimas	Às vezes fica abaixo do nível exigido.	Muito lento. Está sempre abaixo do nível exigido.
Qualidade	Seu trabalho é sempre perfeito. Não há o que melhorar.	Seu trabalho é bom e algumas vezes apresenta qualidade superior.	A qualidade de seu trabalho é satisfatória.	Seu trabalho algumas vezes apresenta imperfeições.	Seu trabalho de modo geral é insatisfatório. Apresenta muitos erros.
Relacionamento	Tem grande facilidade para se relacionar com as pessoas. Nunca cria problemas.	Relaciona-se bem com as pessoas. Possui espírito de colaboração.	Seu relacionamento com as pessoas geralmente é bom.	Seu relacionamento com as pessoas apresentam algumas falhas.	Em contato com as pessoas frequentemente cria problema de relacionamento.

Fonte: Gil (2018, P. 176)

Como se vê, nesse método são explicitadas afirmações dentro de cada fator para serem assinaladas aquelas correspondentes ao perfil do avaliado, conforme a percepção do avaliador. Com isso, fica mais fácil haver um nivelamento das interpretações das opções de resposta, diminuindo a tendência a divergência de critérios apontada em relação ao método anterior.

#### 2.4.3 Outros métodos

Outro método que pode ser adotado é o de pesquisa de campo. Nele, são realizadas entrevistas com o gestor imediato dos funcionários, levantando as causas, origens e motivos de cada desempenho, a partir da análise de fatos e situações específicas.

Tem-se ainda o método de incidentes críticos, que é baseado no comportamento humano diante de situações nas quais são exigidas características extremas capazes de gerarem resultados positivos ou negativos. Neste método, não são consideradas as características ditas “padrão” ou “normais” no desempenho, mas somente as muito negativas ou muito positivas. Os gestores observam e registram diariamente fatos excepcionais no

desempenho e comportamento de seus funcionários, a fim de fornecer posterior *feedback* pontual quanto a cada uma das observações.

Por fim, pode ser utilizado também o método misto, que consiste na combinação de dois ou mais dos anteriormente citados. Esta opção costuma ser adotada por organizações com maior complexidade e diversidade nos cargos, que precisam contemplar necessidades diversas.

#### *2.4.4 Etapas finais do processo avaliativo*

Após o processo de avaliação de desempenho ter sido estruturado, implementado e executado, ocorrem os *feedbacks* que, segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) é o retorno dado sobre a avaliação de cada funcionário, individualmente, permitindo que conheçam o resultado obtido, bem como seus pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos.

Para Dutra (2014), a avaliação de desempenho, portanto, estimula o diálogo entre líderes e liderados a respeito do futuro destes na empresa, focando em projetos e desenvolvimento profissional e de carreira. Malheiros e Rocha (2014), complementam que, independente do método adotado para se avaliar o desempenho dos empregados, é necessário que os profissionais envolvidos estejam preparados para atuarem como avaliadores e para serem avaliados. O momento da avaliação deve favorecer a empatia entre as partes, deve-se ter tempo suficiente para que a avaliação seja realizada de maneira adequada e o conteúdo da avaliação deve possibilitar o desenvolvimento dos indivíduos avaliados.

A partir destas informações, é possível inferir que a avaliação de desempenho busca analisar o desempenho dos funcionários, não somente com relação ao passado, mas também com a função de orientá-los com relação a melhorias e desenvolvimento futuro.

## **2.5 Gestão do Clima Organizacional**

Inicialmente é importante salientar que frequentemente confundem-se os conceitos de clima com os de cultura organizacional. Portanto, ambos os conceitos são aqui apresentados a fim de evitar quaisquer possíveis interpretações errôneas a respeito do clima organizacional.

Para Ferreira (2017), o clima organizacional é a percepção sobre o ambiente da empresa e como este gera impacto na satisfação dos indivíduos com o trabalho que realizam, assim como nas interações entre as equipes de trabalho e nos comportamentos dos funcionários na organização.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), o clima reflete as percepções comuns que os funcionários possuem sobre a organização em que trabalham e sobre o ambiente desta. Stefano, Zampier e Maçaneiro (2007), tratam o clima organizacional como a maneira de se comportar dos indivíduos, que nestas organizações trabalham, diante de diversos aspectos que se apresentam às empresas.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o clima é uma relação entre os comportamentos e os relacionamentos presentes nas empresas, que são influenciados pelas crenças e valores existentes nelas. De acordo com Souza (2014), o clima é dependente das percepções de cada pessoa envolvida no ambiente de trabalho e mutável, podendo ser alterado para melhor ou pior, dependendo das circunstâncias existentes, sendo ainda influenciado pela cultura organizacional.

O setor de Gestão de Pessoas tem como uma de suas funções promoverem motivação e satisfação aos funcionários, portanto, identificar, analisar e mensurar o clima organizacional deve ser uma das prioridades, pois clima ruim gera insatisfações, o que afeta, inclusive, na produtividade (FERREIRA, 2017).

Diante do exposto, o conceito de clima organizacional pode ser resumido como sendo afeto às percepções dos funcionários sobre a organização em que atuam, podendo estes serem influenciados positiva ou negativamente, gerando satisfação ou insatisfação nos mesmos. O importante é que o clima é perfeitamente mutável, ou seja, climas avaliados negativamente podem ser transformados em positivos através de ações de gestão de pessoas, como pode ocorrer de forma contrária.

Com relação à cultura organizacional, esta é definida por Dias (2013, p. 69) como:

...um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que compartilham os indivíduos na organização e que surgem da interação social, os quais geram padrões de comportamento coletivos que estabelecem uma identidade entre seus membros, identificando-os com a organização a qual pertencem e os diferenciando de outras.

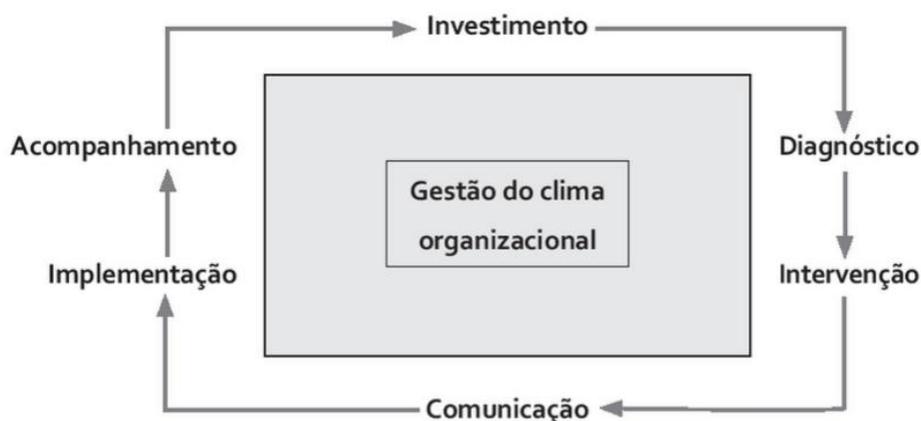
Segundo Ferreira (2017), a cultura é uma das causas do clima observado nas organizações, sendo decorrente das práticas estabelecidas dentro da empresa ao longo do tempo. Para Moreira (2008) a cultura são os valores, normas, missão e objetivos das empresas, que guiam e influenciam o comportamento dos funcionários. São estes comportamentos decorrentes da cultura que influenciam no clima organizacional.

Portanto, o clima organizacional deriva da cultura existente em cada empresa, a qual, por sua vez, é constituída pelas crenças e valores que moldam o comportamento e as atitudes de todos os funcionários, construindo assim o clima organizacional.

Para mensurar e avaliar o clima, as empresas utilizam da pesquisa que objetiva alinhar os esforços individuais dos funcionários às estratégias organizacionais e vice-versa (SOUZA, 2014). O clima organizacional é a atmosfera psicológica e as características existentes em cada organização (LUZ, 2003) e a pesquisa de clima, objetiva mensurar fatores que auxiliam na identificação de oportunidades de melhorias no ambiente de trabalho (MANTOVANI, 2014).

A pesquisa de clima é uma ferramenta de gestão que permite às empresas identificar, mensurar e monitorar a influência do ambiente de trabalho no comportamento e a motivação dos funcionários e, a partir dos resultados apresentados, é possível definir planos de ação para modificação e melhorias no seu ambiente interno.

Segundo Bedani (2006), gerir o clima vai além de apenas aplicar a pesquisa, sendo um processo estruturado com diversas etapas: investigação, diagnóstico, intervenção, comunicação, implementação e monitoramento, conforme pode ser observado na Figura 5.



**Figura 5 - Etapas da gestão do clima organizacional**

Fonte: Souza (2014, p.140)

Desta forma, as etapas são sequenciais a fim de constituir toda a gestão do clima. De acordo com Bedani (2006), a etapa de investigação é onde se define o instrumento a ser utilizado na pesquisa, o diagnóstico ocorre após a investigação, através da tabulação dos dados obtidos, identificando os aspectos de satisfação e insatisfação na organização. Já a etapa de intervenção envolve os planos de ação a serem adotados a partir dos resultados da pesquisa, a comunicação diz respeito a divulgar os resultados da pesquisa, bem como os planos de ação a serem implementados. A implementação é a concretização dos planos de melhoria e o monitoramento é referente ao acompanhamento das ações implementadas.

Segundo Luz (2003, *apud* Souza, 2014), a gestão do clima organizacional ocorre em onze etapas, as quais estão relacionadas no Quadro 9.

**Quadro 9 - Gestão do Clima Organizacional**

<b>Etapa</b>	<b>Descrição</b>
Obtenção de provas e apoio da direção	Garantia de apoio e comprometimento da alta direção, informando a importância do monitoramento e gerenciamento do clima.
Planejamento	Definição dos objetivos da pesquisa, o público-alvo, os responsáveis pela condução da pesquisa, as técnicas de coleta (questionário, entrevista ou método combinado), periodicidade de aplicação e preparação dos gestores.
Definição das variáveis	Identificação dos fatores a serem avaliados
Montagem e validação do instrumento de pesquisa	Definição das perguntas do instrumento, a forma de aplicação e a escala de respostas a ser adotada. A validação ocorre a partir de teste piloto.
Parametrização	Definição dos critérios de tabulação
Divulgação	Comunicação, a todos os envolvidos, sobre a pesquisa, seus objetivos, período de aplicação e público-alvo.
Aplicação e coleta da pesquisa	Realização do levantamento das opiniões, podendo ser utilizado um questionário impresso ou eletrônico e devendo ser realizada dentro do ambiente de trabalho. Além disso, os instrumentos não devem ser aplicados nem recolhidos pelo gestor imediato dos funcionários, para não induzir determinadas respostas.
Tabulação	Processamento dos dados, verificando-se as frequências obtidas na marcação de cada opção de resposta, calculando-se, em seguida, os índices de satisfação obtidos.
Emissão de relatórios	Estruturação de relatórios contendo as análises dos resultados das variáveis analisadas. Devem ser apresentados em forma de gráficos e/ou tabelas junto a comentários do gestor responsável pela aplicação da pesquisa.
Divulgação dos resultados	Entrega de relatório para a alta direção e posterior divulgação a todos os membros da organização.
Planos de ação	Definição de ações para tratar as causas de insatisfações entre os funcionários, atrelado ao monitoramento e avaliação destas ações.

Fonte: Adaptado de Luz (2003 *apud* Souza, 2014, p.142-147).

Através do Quadro 9, tem-se um panorama das etapas necessárias ao desenvolvimento de uma pesquisa de clima organizacional, desde a aprovação e engajamento da alta direção, passando pela definição dos instrumentos a serem utilizados e variáveis a serem investigadas, a aplicação da pesquisa, tabulação, divulgação dos resultados e monitoramento dos planos de ação implementados.

Assim, é possível notar que, independente de quantas etapas os autores dividem a pesquisa de clima organizacional, a estruturação da pesquisa, definindo-se as variáveis e fatores a serem investigados, a montagem do instrumento a ser utilizado, a aplicação e tabulação, bem como o monitoramento, estão presentes e são de suma importância.

De acordo com Mantovani (2014), na pesquisa de clima organizacional busca-se identificar a opinião dos indivíduos sobre determinadas variáveis organizacionais, como por exemplo: a adaptação aos processos e volumes de trabalho, avaliação das remunerações e benefícios, avaliação dos gerentes em relação aos *feedbacks* que oferecem. Sua forma de gestão e capacidade técnica conforme o olhar dos funcionários, grau de cooperação entre os diversos setores da organização, qualidade dos relacionamentos interpessoais, processo de comunicação interna, ofertas de treinamentos. E ainda, participação, centralização ou descentralização dos processos decisórios, condições físicas do ambiente de trabalho, imagem da empresa diante dos funcionários, existência de ética e responsabilidade social, políticas e processos de Gestão de Pessoas, fatores de motivação e desmotivação dos empregados e qualidade de vida.

Para uma realização eficaz da pesquisa de clima organizacional, recomenda-se manter os funcionários informados a respeito da mesma e seus objetivos, aderir o compromisso dos gestores da empresa, fracionar o instrumento de pesquisa em blocos por assunto, não aplicar em momentos turbulentos e de fortes emoções na organização e os resultados devem ser divulgados a todos os envolvidos (LUZ, 2003).

Portanto, a elaboração do instrumento de pesquisa deve ocorrer após a obtenção do devido apoio e comprometimento da alta direção da empresa, procedendo-se, então, a aplicação e tabulação dos resultados, analisando-se fatores que causam insatisfação e desmotivação aos empregados. De posse do relatório final, é possível a elaboração de planos de ação que contribuam para a melhoria do clima organizacional, realizando o monitoramento constante e reaplicando a pesquisa de acordo com a periodicidade que tiver sido definida. Assim, pode ser acompanhado o desenvolvimento das ações implantadas bem como o resultado que estiverem gerando para as organizações, focando na obtenção da satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, aumento da produtividade.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo são apresentadas as principais definições metodológicas adotadas na realização da pesquisa.

#### **3.1 Orientação**

Os dados obtidos foram de caráter qualitativo, pois a pesquisadora utilizou de sua experiência como funcionária da empresa e de seu ponto de vista para levantar informações relevantes para a realização da pesquisa. Trata-se, portanto, de um procedimento de caráter subjetivo e valorativo na busca de definição de métodos mais modernos e adequados à empresa estudada no que tange às principais atividades da Gestão de Pessoas.

#### **3.2 Classificação quanto aos meios e fins**

Vergara (2016) propõe dois critérios básicos para a classificação de uma pesquisa, quanto aos meios e quanto aos fins. Com relação aos fins, a pesquisa deste trabalho foi classificada como aplicada que, de acordo com Vergara (2016, p. 49) “é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não.” Em que a pesquisadora utilizou de sua experiência profissional para identificar como são realizados os principais processos de Gestão de Pessoas e, através da revisão bibliográfica realizada, levantar propostas para a estruturação adequada de tais processos, se necessário.

Ainda seguindo a visão da autora, quanto aos meios, a pesquisa pode ser classificada, ao mesmo tempo, como sendo de campo, onde os dados obtidos foram através de observação qualitativa, feita pela pesquisadora no próprio ambiente de pesquisa; bibliográfica em que foram consultados documentos que estão disponíveis ao público, como livros e artigos e documental, onde foram consultados documentos internos da empresa, que não estão disponíveis ao público, como o manual de cargos. É ainda um estudo de caso, tendo em vista que aborda especificamente uma determinada organização, voltando-se para a análise de suas características e necessidades peculiares.

### **3.3 Objeto do estudo**

O objeto estudado foi a Transportadora Alfa, que tem sua sede localizada na cidade de Juiz de Fora. Atualmente (novembro de 2018) conta com aproximadamente 430 funcionários. Outras características da empresa estão explicitadas no próximo capítulo.

### **3.4 Levantamento e tratamento de dados**

Como já mencionado, os dados foram levantados através de uma observação qualitativa por parte da pesquisadora, como funcionária da empresa estudada. O tratamento consistiu na análise da realidade enfocada em comparação com os principais aspectos encontrados nas teorias estudadas, buscando-se adaptar as propostas formuladas pelos autores lidos à realidade específica da organização.

### **3.5 Limitações do método**

A participação direta da pesquisadora na obtenção dos dados pode ser destacada como uma limitação, uma vez que a mesma pode ter sido influenciada com relação às observações levantadas e as propostas sugeridas, por trabalhar diretamente na área e por relatar somente o seu ponto de vista com relação aos principais processos realizados pela Gestão de Pessoas.

## **4 A GESTÃO DE PESSOAS NA TRANSPORTADORA ALFA**

Neste capítulo é apresentado um breve histórico da Transportadora Alfa. Em seguida, são expostos os dados considerados de maior relevância, a partir das observações feitas pela pesquisadora, descrevendo a atual situação da empresa com relação aos principais processos de Gestão de Pessoas e sugestões para a estruturação deste setor na organização.

### **4.1 Histórico da Empresa**

A empresa pesquisada atua no setor de transporte há mais de 40 anos, sendo conhecida nacionalmente e bem conceituada no mercado. A matriz fica localizada na cidade de Juiz de Fora – MG e possui filial em outras sete cidades do país.

Desde que iniciou suas atividades até os dias atuais, a empresa tem crescido em volume de negócios, sempre renovando sua frota e pesquisando meios de se expandir no mercado de forma competitiva e inovadora. O quadro de funcionários é composto atualmente (novembro de 2018) por aproximadamente 430 pessoas, sendo seu maior efetivo os motoristas de carreta.

Atualmente, não existe um setor específico para cuidar da Gestão de Pessoas. Quem atua em alguns dos processos dessa área, quando se identifica a necessidade de realizá-los, são a Psicóloga da empresa e os funcionários do Departamento de Pessoal. As atividades, todavia, são desenvolvidas de forma muito básica e simplificada. Não se tem um controle efetivo das ações da GP. Por não haver um órgão responsável, os processos e controles acabam sendo esquecidos, sendo aplicados somente quando são necessários.

A seguir são apresentados como funcionam os processos de Gestão de Pessoas na organização e propostas de como poderia ser feito, para melhorar o desempenho da empresa e de seus funcionários.

### **4.2 Recrutamento e Seleção**

A empresa pesquisada opta, na maioria das vezes, em contratar pessoas por indicação de seus próprios funcionários, por achar que desta forma pode-se garantir um bom desempenho do novo funcionário, uma vez que ele foi indicado, por um parente ou conhecido que já trabalha no local.

A empresa recruta funcionários não só para preencher cargos que estão em aberto, devido a demissões ou afastamentos de funcionários, mas também quando há necessidade de aumentar o efetivo devido à demanda vinda de seus clientes.

Observa-se que o maior efetivo da empresa concentra-se no cargo de motorista de carreta, contando com mais de 250 funcionários, sendo constante a demanda por recrutar e selecionar novos candidatos, tanto para aumentar quanto para repor este quadro. Já para os demais cargos, raramente se contrata para aumentar o efetivo e sim para repor, quando se faz necessário, vagas que por algum motivo estão em aberto.

Atualmente o processo de recrutamento e seleção da empresa é feito, na maioria das vezes, como já mencionado, através de indicação dos funcionários, podendo ser realizado também, através de seleção de fichas de solicitação de emprego preenchidas e entregues na recepção ou através de currículos que são recebidos via e-mail. Vale ressaltar que o recrutamento por meio de currículos só é feito quando a empresa divulga as vagas nas redes sociais ou em algum site de emprego.

Raramente são feitos processos internos, a empresa opta pelo processo externo, principalmente pelo fato de, como já mencionado, sua maior demanda ser a contratação de motoristas que possuem categoria E na carteira de habilitação e dificilmente os funcionários atuais são habilitados nesta categoria ou tem interesse de atuar nesta área.

A seleção é feita de duas maneiras. Para selecionar motoristas de carreta, o instrutor deste cargo entra em contato com o candidato e marca um horário para entrevista. Sendo aprovado passa, também, pela psicóloga da empresa. Essa faz, então, uma avaliação individual, ao término cada candidato terá um *status* de apto, inapto ou não recomendado.

Sendo o candidato considerado apto, este é encaminhado para iniciar a próxima fase da seleção, onde fará provas escrita e prática com o instrutor de motorista. Este diz se o candidato está apto para ir imediatamente viajar, inapto (é eliminado do processo de seleção) ou se foi apto para treinamento interno, onde fica no período de três meses realizando viagens curtas acompanhado de outro motorista. Passados os três meses, este profissional faz uma nova avaliação, na qual raramente se é reprovado, pois o motorista só precisa ter mais prática. Mas caso seja, é desligado dentro do período de experiência.

Caso o candidato tenha passado pela psicóloga e seu *status* de avaliação seja inapto ou não recomendado, este só poderá iniciar a próxima etapa da seleção com o instrutor de motorista com a autorização do Gerente de Transporte, que se responsabiliza pela contratação

destas pessoas. Estes casos acontecem mais quando é algum candidato que já foi funcionário da empresa e está sendo readmitido ou quando é indicação de um funcionário conceituado.

Para as demais áreas, como administrativa e de manutenção (oficina ou borracharia) os candidatos geralmente passam por uma entrevista, muito simples, com o responsável do setor para o qual foi selecionado e após fazer uma simples análise se aquele candidato pode atender suas necessidades, o encaminhará para a psicóloga, e como já dito cada candidato terá um *status* de apto, inapto ou não recomendado.

Para os cargos do setor de manutenção, candidatos inaptos e não recomendados só podem iniciar suas atividades com a aprovação do Gerente de Transporte, que se responsabiliza pela contratação. Candidatos para o administrativo só são selecionados se, depois de avaliados pela psicóloga, estiveram aptos a exercer determinado cargo.

Vale ressaltar que o candidato selecionado, independente da área que for atuar, só inicia suas atividades na organização depois que passa pela entrevista com o instrutor e é aprovado nos testes (caso seja motorista) ou passa pela entrevista com o(a) supervisor(a) de um determinado setor (para demais funções que não seja motorista), em seguida passa pela avaliação com a psicóloga, faz os exames admissionais e entrega toda a documentação exigida para sua contratação no Departamento de Pessoal (DP).

Percebe-se que a empresa tem um processo definido para recrutar e selecionar os candidatos, o qual, porém, não funciona como deveria e não se tem uma ordem para que aconteça. Observa-se que, em alguns casos, o candidato está na fase de testes com o instrutor de motorista e ainda não passou pela psicóloga e às vezes nem está apto para exercer o cargo pretendido ou já está com toda documentação para iniciar as atividades, mas não realizou os exames admissionais.

No caso de candidatos que passam por entrevistas com um dos supervisores da manutenção, geralmente acontece do Departamento de Pessoal não ficar ciente daquela seleção e acaba não acompanhando se ele passou pela psicóloga, para dar início à fase de contratação. Com isso, os supervisores ficam questionando e avaliando de forma negativa o setor de DP por não realizar as contratações no tempo previsto.

Já com relação à contratação dos funcionários administrativos, dificilmente acontece alguma falha, pois os supervisores encaminham o candidato ao Departamento de Pessoal para que os processos sejam realizados corretamente.

Visto que se têm problemas no processo de recrutamento e seleção, algumas sugestões são feitas, para que se resolvam ou minimizem tais limitações. O Quadro 10 apresenta um

resumo do que se propõe em relação a essa atividade, sendo, as propostas formuladas, detalhadas em seguida.

**Quadro 10 - Problemas x Soluções**

<b>Problema detectado</b>	<b>Sugestão oferecida</b>
Falta de coordenação das atividades de Gestão de Pessoas, dificultando seu aprimoramento e coordenação;	Criação do Departamento de Gestão de Pessoas;
Descentralização das etapas de recrutamento e seleção;	Centralização das etapas de recrutamento e seleção;
Opta-se, na maioria das vezes, por recruta e selecionar candidatos que são indicados por outros funcionários;	Ampliar e mesclar a forma de recrutar e selecionar candidatos;
Envolvimento de vários setores no processo de recrutamento e seleção;	Envolvimento de outros setores, que não seja a GP, somente em casos necessários;
Processo de seleção bem simples;	Melhorar as técnicas de seleção;
Falta controle nas etapas de recrutamento e seleção.	Criação de um cronograma para as etapas de recrutamento e seleção.

Fonte: elaboração própria

A primeira proposta formulada, criação do departamento de Gestão de Pessoas, vem ao encontro do que defendem os autores estudados, que realçam a importância estratégica que deve ser atribuída a essa atividade. É difícil imaginar que as ações de GP possam ser conduzidas de forma integrada e adaptada às necessidades da empresa sem que exista um setor efetivamente responsável por sua condução. Assim, recomenda-se a criação desse órgão, o que daria condições para que as ações de GP sejam desenvolvidas de uma forma mais adequada.

A segunda proposta envolve a centralização das etapas de recrutamento e seleção, em que o setor de GP fica responsável por todo o processo, o que não ocorre atualmente, gerando conflitos desnecessários entre setores. Chiavenato (2009) e Lotz e Burda (2015) relatam a importância de se ter técnicas adequadas para atrair candidatos com potenciais desejados para organização, por isso propõe que somente o setor de GP, seja responsável por esta atividade. As etapas deste processo são assim sugeridas: o supervisor/instrutor envia um e-mail para a GP, relatando a necessidade que se tem de preencher uma determinada vaga. O GP realiza todo o processo, desde a separação de currículos, de acordo com o perfil exigido, até a seleção do candidato que mais se adequa ao cargo pretendido. É importante que a GP deixe o supervisor/instrutor ciente de como está fluindo o processo, para que este se programe com relação à entrada de novo funcionário. Caso ocorra alguma eventualidade o supervisor/instrutor deve ser comunicado imediatamente.

Em seguida, sugere-se que a empresa amplie a forma de recrutar e selecionar seus candidatos e não se limite a somente a um tipo de recrutamento, passando a anunciar as vagas em aberto dentro e fora da organização. Pois expandindo a forma de recrutar, a empresa terá a oportunidade de avaliar mais candidatos, selecionando aquele perfil que melhor se enquadra na vaga em aberto. Nesse sentido, Guimarães e Arieira (2005) e Lacombe (2011) destacam a importância de os responsáveis pela Gestão de Pessoas entenderem qual é o perfil dos candidatos que estão buscando e o conjunto de práticas e processos usados para selecionar o candidato adequado a vaga.

A quarta proposta refere-se ao envolvimento de outros setores no processo de recrutamento e seleção de forma desnecessária e inapropriada, em etapas que deveriam ser de responsabilidade da GP executar. Propõe-se que os demais setores, só sejam envolvidos nas etapas de entrevista e de escolha final, que é a seleção do candidato. Com isso, fica a cargo da GP realizar as demais etapas, evitando assim complicações no processo. Guimarães e Arieira (2005) realçam a importância do setor de Gestão de Pessoas compreender as necessidades de cada setor da organização, agindo em conjunto com o gestores que solicitaram os candidatos.

A proposta seguinte é com relação às técnicas de seleção, que podem ser a entrevista, que, de acordo com Lacombe (2011), o principal objetivo é observar e checar as informações que foram repassadas através do currículo do candidato. Provas de conhecimento ou capacidade, conforme relata Chiavenato (2009), buscam medir o conhecimento do candidato de acordo com o cargo desejado; testes psicológicos e de personalidade, que ainda segundo o autor, buscam analisar o desenvolvimento mental, habilidades, conhecimentos, aptidões e traços de personalidade. Vizioli (2010) cita a técnica de simulação que são dinâmicas de grupo e ainda menciona a investigação de histórico, que é a feita através do contato com os antigos empregadores do candidato. A empresa não deve se limitar apenas em uma simples entrevista e a avaliação da Psicóloga. Assim como os candidatos a motorista fazem provas de conhecimento específico da área, sugere-se que o mesmo aconteça para as demais áreas da empresa. Estas provas podem ser elaboradas junto com o supervisor de cada área de forma mais objetiva, para possibilitar que o próprio setor de GP faça a correção das mesmas. Tais provas não necessariamente serão eliminatórias, mas servirão de base para uma melhor avaliação do candidato. Recomenda-se ainda, que os candidatos continuem passando pela Psicóloga da empresa. Acredita-se que quanto mais elaborado é um processo de recrutamento e seleção, maior será a chance de se contratar o candidato ideal para preencher a vaga em aberto.

Para finalizar, é importante que todos os eventos de recrutamento e seleção tenham um cronograma (o que hoje não é feito), para garantir que nenhuma fase do processo deixe de ser executada, deixando os setores envolvidos cientes quanto ao início e fim previstos. Este cronograma serve também para que os candidatos estejam a par das etapas do processo. Caso alguma atividade não seja realizada dentro do prazo, por alguma situação atípica, cabe ao setor de GP comunicar a todos os envolvidos.

De forma resumida e conforme sugestões aqui apresentadas, o processo de recrutamento e seleção ficaria da seguinte forma:

- a) a GP é informada sobre as vagas em aberto;
- b) Cria-se um cronograma, para que todos os envolvidos tenham ciência do prazo que o processo de recrutar e selecionar os candidatos será realizados;
- c) Inicia-se o processo de recrutamento, que é a divulgação e a seleção dos candidatos que melhor se enquadram no perfil daquela vaga;
- d) O candidato passará pela psicóloga da empresa e se aprovado será encaminhado para a fase de entrevista individual ou em grupo (será definido a melhor opção, de acordo com cada vaga) com o pessoal de GP e o supervisor da área;
- e) Realização da prova;
- f) Correção das provas;
- g) Seleção do(s) candidato(s).

Ressaltando que, em qualquer uma dessas fases de seleção o candidato poderá ser eliminado, caso não se encaixe no perfil da vaga pretendida. É importante lembrar que todos os candidatos devem receber o *feedback* do processo de seleção, independente de qual for o resultado. Finalizado todo o processo, o candidato aprovado será encaminhado ao Departamento de Pessoal para realizar os processos admissionais.

### **4.3 Cargos e Salários**

Atualmente a empresa possui um Manual de Cargos, porém os salários são definidos de forma aleatória, respeitando, é claro, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e a convenção coletiva homologada no Sindicato dos Trabalhadores em Transporte Rodoviário de Juiz de Fora e Região (STTR JF/RG) e registrada no Ministério do Trabalho (MT), que estabelecem o valor salarial mínimo para cada cargo.

O Manual de Cargos está organizado em ordem alfabética pela nomenclatura de cada cargo, contendo as seguintes informações: nome do cargo, número de Classificação Brasileira

de Ocupações (CBO), tipo de cargo (se é operacional, administrativo, de supervisão ou de gerência e direção), a missão do cargo, as reponsabilidades e autoridades que o funcionário designado deve possuir e o perfil exigido, que seria o grau de escolaridade e experiências anteriores.

Os cargos existentes estão destacados no Quadro 11. Conforme se observa, a empresa possui 84 cargos em seu Manual, porém, deste total, alguns cargos, como: ajudante de motorista, ajustador de instrumento de precisão, aprendiz de despachante de transporte coletivo, armador, carpinteiro, encarregado de cobrança, estagiário operacional, gerente da qualidade, lavador de veículos e lubrificador de veículos automotores, encontram-se inativos por anos, indicando que o Manual está desatualizado.

Sugere-se então que a empresa mantenha a utilização deste documento e disponível, principalmente, para a GP, que com frequência fará o uso deste documento, como por exemplo, quando houver a necessidade de contratar novos funcionários, para identificar se o candidato possui todos os pré-requisitos para o preenchimento daquela vaga e em caso de promoções também.

Conforme menciona Marras (2012), o manual de cargos é um instrumento dinâmico que deve ser revisado e atualizado constantemente. Portanto, recomenda-se, assim, que periodicamente o Manual de Cargos seja revisado, para que permaneçam somente cargos ativos e com as suas descrições atualizadas, evitando acúmulo de cargos desnecessários. Pode-se criar um documento com os cargos que estão inativos, caso estes voltem a ser exercidos dentro da empresa, o responsável por atualizar este documento retornará toda descrição do cargo para o manual, verificando sempre se alguma informação necessita ser alterada, isso é algo que não acontece com frequência, mas é uma forma de evitar retrabalho.

**Quadro 11 - Cargos Ativos e Inativos**

1	Ajudante de Motorista	43	Eletricista
2	Ajustador de Instrumentos de Precisão	44	Encarregado de Almoxarifado
3	Almoxarife	45	Encarregado de Cobrança
4	Analista de Cartão de Ponto	46	Encarregado de Manutenção Mecânica de Sistema Operacional
5	Analista de Faturamento	47	Encarregado de Tráfego Rodoviário
6	Analista Financeiro	48	Engenheiro Mecânico
7	Analista de Manutenção	49	Estagiário Operacional
8	Analista de TI	50	Gerente Comercial
9	Analista de Transporte	51	Gerente da Qualidade
10	Apontador de Produção	52	Gerente de Frota
11	Aprendiz de Departamento Administrativo	53	Gerente de Logística
12	Aprendiz de Despachante Transp. Coletivo	54	Gerente de Transporte
13	Armador	55	Gerente Operacional
14	Assistente Adm.de Pessoal	56	Inspetor de Serviços de Transporte Rodoviário
15	Assistente de Contabilidade	57	Instrutor de Motorista
16	Assistente de Faturamento	58	Lavador de Veículos
17	Assistente de Monitoramento	59	Lubrificador de Veículos Automotores
18	Assistente de Tráfego Rodoviário	60	Mecânico
19	Auxiliar Administrativo	61	Mecânico Chefe
20	Auxiliar de Almoxarifado	62	Mecânico Plantonista
21	Auxiliar de Borracheiro	63	Motorista
22	Auxiliar de Eletricista	64	Pedreiro
23	Auxiliar de Escritório	65	Pintor
24	Auxiliar de Faturamento	66	Porteiro
25	Auxiliar de Logística	67	Psicólogo
26	Auxiliar de Manut. Mecânica de Carretas	68	Servente
27	Auxiliar de Manutenção Mecânica	69	Soldador
28	Auxiliar de Mecânico	70	Supervisor Administrativo
29	Auxiliar de Produção	71	Supervisor Administrativo de Frota
30	Auxiliar de Serviços Gerais	72	Supervisor Administrativo de Pessoal
31	Auxiliar de Soldador	73	Supervisor de Almoxarifado
32	Auxiliar de Transporte	74	Supervisor de Borracharia
33	Borracheiro	75	Supervisor de Escrituração Fiscal
34	Carpinteiro	76	Sup. de Manut. e Reparação de Veíc. Pesados
35	Chefe de Serviço de Transp. Rodoviário	77	Supervisor de Suprimentos
36	Comprador	78	Supervisor de Serviços de Produção
37	Conferente	79	Supervisor de Tráfego Rodoviário
38	Contador	80	Supervisor de TI
39	Controlador de Frota	81	Supervisor Financeiro
40	Controlador de Pneus	82	Técnico de Segurança do Trabalho
41	Controlador de Tráfego Rodoviário	83	Técnico de TI
42	Diretor Administrativo	84	Vigia

Fonte: Manual de Cargos da “Transportadora Alfa”.

Os salários, como já mencionado, são definidos de forma aleatória com base somente na CLT e na convenção coletiva. Dessa forma, sugere-se que seja feito um estudo de mercado, para analisar se os salários pagos aos funcionários estão equiparados com o

fornecido por empresas congêneres. Sendo assim, a empresa poderá se posicionar, de forma coerente, com relação às alterações que se fizerem necessárias.

Para que a definição dos salários seja a mais justa possível, além do estudo de mercado, a empresa pode montar um Comitê de Cargos e Salários, conforme sugere Marras (2012), com funcionários da empresa, para analisar e avaliar os cargos existentes ou contratar uma empresa terceirizada. Recomenda-se, ainda, que se adote um método quantitativo, seja por sistema de pontos ou por comparação de fatores, conforme mencionados por Pontes (2013) e Vizioli (2010), por serem mais adequados, tanto pela quantidade de cargos e funcionários que se tem na organização, quanto pela objetividade e precisão. Como descreve Vizioli (2010), os cargos devem ser avaliados de acordo com seu nível de complexidade.

Atualmente, muitos são os funcionários que recebem salários maiores, por terem uma proximidade com os donos da organização ou por terem muito tempo de casa, ou seja, podem estar recebendo um valor maior do que o correspondente ao seu cargo. Por isso e por outros motivos, se faz necessária a criação de um parâmetro salarial de acordo com cada cargo, evitando assim conflitos internos e gastos elevados para a organização.

Desta forma, a empresa tende a se beneficiar junto com os funcionários, pois irá compensá-los de acordo com o grau de importância do cargo que se exerce e conforme o salário de mercado, podendo evitar a perda de funcionários qualificados, por uma diferença salarial que pode ser baixa, por isso a importância de se fazer uma pesquisa e não se basear somente na CLT e na convenção coletiva.

Além do salário contratual, a empresa disponibiliza, aos funcionários, benefícios que somam na sua remuneração total, a saber:

- **Vale transporte:** benefício obrigatório pela CLT, com desconto de 6% em folha;
- **Plano de saúde:** benefício concedido aos funcionários que passam do período de experiência na empresa, ou seja, 90 dias. O plano de saúde é opcional, caso o funcionário opte por esse benefício irá contribuir com parte da mensalidade, sendo a outra parte paga pela empresa, e custará também com as coparticipações caso venha a utilizar o plano. Neste benefício o funcionário, caso queira, pode incluir dependentes, desde que seja cônjuge e/ou filho(s);
- **Refeição:** para os funcionários internos (todos os funcionários, com exceção dos motoristas) a empresa oferece diariamente o almoço ou janta, em quatro restaurantes de livre escolha do funcionário, sendo descontado um valor simbólico em folha, valor este que varia de acordo com a opção de restaurante;

- **Cesta básica:** Todos os funcionários recebem mensalmente uma cesta básica que totaliza o valor de R\$ 273,00;
- **Lanche da tarde:** No período da tarde é fornecido um lanche para todos os funcionários, sem ter qualquer desconto em folha.

Recomenda-se que todos esses benefícios sejam mantidos, como uma das formas de se manter a equipe motivada, pois manter um plano de benefício para os funcionários pode influenciar diretamente no clima organizacional da empresa. Os funcionários se sentem mais valorizados quando percebem que a empresa se preocupa com seu bem estar.

Conforme defendido pelos estudiosos do assunto, as empresas, se possível, devem conceder aos seus funcionários benefícios além dos que são considerados os básicos (benefícios estipulados na CLT, como o vale transporte ou estipulados na convenção coletiva), sendo uma forma de ganhar vantagem competitiva na atração de novos funcionários e mantendo os que já estão na empresa.

#### **4.4 Treinamento e Desenvolvimento**

Os treinamentos na empresa funcionam da seguinte forma: a cada ano, nos meses de outubro ou novembro, o assistente do DP monta o plano anual de treinamento, onde constam os treinamentos considerados obrigatórios e o cronograma de cada um, que serão aplicados no ano subsequente e o envia por e-mail para todos os gestores. Estes tem um prazo para responder dizendo se tem ou não sugestões de treinamentos, além daqueles que já foram informados. Caso os gestores tenham sugestões, as mesmas são analisadas, com relação relevância do conteúdo, para saber se serão ou não inseridos no plano anual.

Apesar do plano anual de treinamento ser feito em outubro ou novembro, durante todo ano subsequente, caso haja necessidade de acrescentar algum curso ou alterar o cronograma, mudanças podem ser feitas desde que o DP esteja ciente.

Os treinamentos que são obrigatórios e que são inseridos automaticamente no plano anual do treinamento são os seguintes:

- **Treinamento de Integração:** é aplicado pelo assistente de DP no ato da admissão, onde o novo funcionário é apresentado aos colegas que já trabalham no setor e ao supervisor, mostra-se as repartições da organização, são passadas as normas da empresa, reforça informações que foram passadas na entrevista, como: salário, benefícios e horário de trabalho e informações sobre a importância do EPI (equipamento de proteção individual).

- **Treinamento de Setor:** é aplicado pelo supervisor de cada área, que fica responsável por orientar os funcionários novos com relação às tarefas que irão executar e como realizá-las.
- **Treinamento de Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ):** é aplicado também pelo assistente de DP no ato da admissão. O objetivo deste treinamento é passar para os funcionários a importância de executar sempre bem as tarefas, sobre o bom convívio com os demais funcionários, a importância dos clientes internos (empregados) e externos (clientes e fornecedores) e melhoria contínua.
- **Treinamento de Reciclagem de SGQ:** é feito com todos os funcionários, todos os anos. O objetivo deste treinamento é lembrar os funcionários sobre a importância das práticas do SGQ.
- **Treinamento do Programa 5S:** este treinamento é aplicado uma vez ao ano a todos os funcionários, trata-se da melhoria no ambiente de trabalho com a prática dos 5S conhecida ferramenta da gestão da qualidade representada pela busca de cinco sentidos: de utilização, organização, limpeza, saúde e autodisciplina. O Objetivo é que o funcionário entenda que a prática dos 5S, tanto na vida pessoal quanto na profissional, tende a beneficiar todos os envolvidos.

Todo treinamento aplicado é registrado em formulário padrão que fica disponível na rede da empresa, ao qual os gestores e funcionários do administrativo têm livre acesso. Após noventa dias de sua aplicação, o mesmo é avaliado pelo responsável que o solicitou com relação à sua eficácia. Se o treinamento foi eficaz, o documento é arquivado por um período obrigatório de dois anos. Caso não tenha sido, este documento também deve ser arquivado pelo mesmo período, havendo a necessidade de promoção de um novo treinamento.

Toda esta estrutura de treinamento existe devido às normas da ISO 9001<sup>3</sup>, pois somente atendendo a essas normas a empresa poderá garantir o seu certificado de qualidade dos serviços prestados, tal certificado é exigido por grande parte dos clientes da organização.

Para garantir o certificado, a empresa passa por uma auditoria externa a cada dois anos, e todos os documentos exigidos, assim como os serviços fornecidos devem estar de acordo com a norma de padronização. Pois, caso não esteja, a empresa além de perder o certificado, pode ter grandes prejuízos com a perda de clientes que exigem tal documento, por

---

<sup>3</sup> A ISO 9001 é uma norma, serve para que as empresas realizem, de forma padronizada, a execução de suas tarefas, garantido ao cliente final qualidade dos produtos e serviços prestados. Uma vez que as normas exigidas são cumpridas, a empresa garante o certificado ISO 9001, transferido aos seus clientes confiança e credibilidade dos produtos e serviços prestados.

isso a importância de mantê-lo atualizado. Vale ressaltar que, os treinamentos são uma das formas de se garantir o certificado da ISO 9001, porém outros requisitos também são necessários.

Percebe-se que a estrutura de treinamento e desenvolvimento da empresa analisada segue as etapas mencionadas por Bohlander e Snell (2015, p.63), destacadas no capítulo 2, seção 2.3, deste trabalho. A etapa de diagnóstico é feita quando se monta o plano anual de treinamento, em que se identificam quais treinamentos serão aplicados, o planejamento é feito através do cronograma, informando qual o treinamento será ministrado e o respectivo mês, nesta etapa sugere que a GP siga as sete definições (quem deve ser treinado, como, em que, por quem, onde, quando e para quem treinar) propostos por Chiavenato (2014), para que se tenha uma visão mais objetiva com relação à próxima etapa que é a execução. E por fim a empresa avalia os treinamentos através da análise de eficácia, que é realizada após noventa dias da aplicação. Nesta etapa, propõe que a empresa siga as quatro formas de avaliação proposta pelos autores Bohlander e Snell (2015) e Gil (2011), onde se observa as reações dos funcionários com relação aos treinamentos aplicados, verifica o conhecimento adquirido após o treinamento, através de provas aplicadas antes e depois, analisa o comportamento dos funcionários no dia a dia e verifica os benefícios obtidos através dos treinamentos.

Outra sugestão que se faz com relação ao processo de treinamento e desenvolvimento é que a empresa consiga, durante o ano, realizar outros tipos de treinamentos, além dos obrigatórios, que são sua maior prioridade, para atender as normas da ISO 9001, como foi relatado. A aplicação de mais treinamentos, sejam estes específicos ou genéricos, tende a possibilitar melhor desempenho dos funcionários na organização, podendo otimizar o alcance de excelentes resultados nos serviços prestados e no bom convívio entre empregador e empregado.

#### **4.5 Avaliação de Desempenho**

A Transportadora Alfa, por ser uma empresa bem conservadora, não se preocupa em ter uma avaliação de desempenho de seus funcionários pois, no ponto de visto do diretor, este tipo de atividade não gera nenhuma vantagem satisfatória para organização.

Um dos pontos que trata Martins (2002), já destacados na seção 2.4, é justamente mostrar para a diretoria e para os funcionários o quão importante é ter uma avaliação de desempenho, para que se conheçam melhor os empregados e verifique quem está atendendo,

ou não, as expectativas da empresa com relação às tarefas realizadas e se necessário buscar formas de melhoria.

Portanto, o primeiro, e talvez mais complexo desafio, seria mostrar para a direção que, avaliar o desempenho de seus funcionários tende a gerar resultados satisfatórios e melhoria na produção das tarefas executadas. Uma das formas de demonstrar que tal processo traz benefícios é dar exemplos de outras organizações que conseguiram melhorias significativas, após criaram um plano de ação para avaliar os desempenhos de seus funcionários.

O próximo passo, após o consenso da diretoria, seria expor para os funcionários a importância da avaliação de desempenho e, conforme menciona Vizioli (2010), mostrar que tal processo serve para analisar e não julgar a postura dos empregados, buscando maneiras de fazer com que o trabalho na organização seja satisfatório para todos.

Assim como toda mudança, acredita-se que no começo terá uma resistência tanto da diretoria quanto dos funcionários na aplicação da avaliação de desempenho, mas, com o tempo, ambas as partes precisam entender que o processo acontece para possibilitar as correções de erros e melhoria na execução das tarefas.

Sugere-se que a GP inicie o processo de avaliação de desempenho com o modelo *Top Down* (avaliação feita pelo gestor com relação ao funcionário) seguido da autoavaliação (avaliação feita pelo próprio funcionário, com relação ao seu desempenho), citado por Vizioli (2010), Dutra (2014) e Malheiros e Rocha (2014), para que se comparem as informações coletadas e retorne com o *feedback* aos funcionários, conforme sugerido por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), dizendo se os pontos de vistas do gestor e empregados são parecidos ou não e propondo melhorias, caso necessário.

Com o tempo, outros tipos de avaliação, mencionadas também por Vizioli (2010), Dutra (2014) e Malheiros e Rocha (2014), como a 180° ou a 360°, que envolve clientes, fornecedores e parceiros, podem ser utilizadas. Porém, como são avaliações que envolvem mais indivíduos, podendo exigir um pouco mais dos avaliados, sugere, que de início, as aplicações comecem de forma mais simples para ver como será a adaptação dos envolvidos e os pontos que precisam ser melhorados, para que a cada avaliação se consiga melhores resultados.

#### **4.6 Gestão do Clima Organizacional**

Assim como na avaliação de desempenho, atualmente, não se adotam medidas que sejam capazes de mensurar como é o clima organizacional da Transportadora Alfa. A

diretoria foca muito em lucros financeiros e, na maioria das vezes, se esquece de analisar como anda a satisfação de seus funcionários, sendo que esta interfere diretamente no nível de produtividade, o que pode afetar os lucros da empresa.

Como já foi dito, a empresa objeto de pesquisa tem como forte característica o conservadorismo, e como foi relatado na seção 2.5, por Ferreira (2017) e Moreira (2008), a cultura organizacional influencia no clima e este se for avaliado de forma negativa acaba gerando grandes insatisfações por parte dos funcionários, impactando nos resultados.

As propostas aqui sugeridas são com base nas etapas mencionadas por Luz (2003, *apud* Souza 2014). A primeira sugestão, assim como exposto no processo de avaliação e desempenho, é conseguir o apoio da diretoria, o que passa a ser um dilema para o pessoal de GP, pois a cultura existente na empresa impede que decisões importantes sejam tomadas, devido à forte resistência dos responsáveis pela organização. Após a autorização da diretoria, a GP deve realizar um levantamento de dados que mensurem a satisfação dos funcionários com relação à empresa, o que pode ser considerado como uma pesquisa de clima, conforme cita Mantovini (2014). Através das informações obtidas medidas precisam ser analisadas e executadas, para minimizar os problemas levantados e para otimizar o entusiasmo dos empregados.

Alguns métodos são sugeridos, seguindo o ponto de vista de Luz (2003, *apud* Souza 2014), para que se realize uma pesquisa de clima, como: a elaboração de uma caixa de sugestões, onde os funcionários expõem suas opiniões sem ser identificados, questionários podem ser elaborados, de acordo com cada setor na organização para que se avalie o grau de satisfação dos envolvidos, entrevistas coletivas para que os empregados relatem pontos positivos e negativos que influenciam diretamente na satisfação ou insatisfação dos mesmos, além de analisar as entrevistas de desligamento.

Atualmente, quando o funcionário é demitido ou pede para sair da empresa, ele realiza uma entrevista de desligamento e uma das perguntas que se faz é com relação ao que o entrevistado considera, como pontos positivos e negativos da organização. Muitas opiniões expostas têm haver com o clima no ambiente de trabalho, e este na maioria das vezes é avaliado de forma negativa, porém não é possível estabelecer critérios para mudar o ponto de vista daquele empregado, pois já saiu da organização.

Esta entrevista, todavia, é feita mais com o objetivo de atender uma das normas de padronização da ISO 9001, mas poderia servir como uma fonte de pesquisa com relação ao

clima organizacional, pois através dos pontos levantados por estes indivíduos podem ser criados planos de ação para minimizar a saída de outros funcionários pelo mesmo motivo.

Outro importante ponto é não esperar que o empregado saia da organização para que se verifique o grau de satisfação do mesmo. Isso pode e necessita ser feito durante a permanência do funcionário na empresa, para que não se perca bons talentos. Portanto, sugere-se que métodos eficientes e imediatos sejam adotados para que se tenha uma visão de como anda, com relação ao ponto de vista dos funcionários, o clima organizacional.

Após a aplicação de um ou mais dos métodos citados, a GP deve analisar os pontos levantados e verificar as medidas cabíveis a serem tomadas, a fim de melhorar o ambiente organizacional. De imediato, não será uma tarefa fácil, pois mudanças geram resistências, mas realizando este processo periodicamente e demonstrando bons resultados aos envolvidos, a tendência é que no futuro todos colaborem para que se alcance um clima agradável impactando positivamente tanto para a organização quanto para seus funcionários.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi propor a estruturação de um sistema de Gestão de Pessoas adequado às necessidades da Transportadora Alfa. Partiu-se do pressuposto que é de grande importância se ter um bom relacionamento entre empregado e empregador, sendo a Gestão de Pessoas o órgão responsável por fazer a ponte entre as partes.

Mesmo cientes da relevância de se ter um órgão estruturado de Gestão de Pessoas, ainda existem organizações que se limitam a realizar apenas tarefas burocráticas relacionadas ao Departamento de Pessoal e se esquecem de priorizar pontos importantes para que se tenha um convívio agradável dentro da organização. Este foi o caso da empresa objeto de pesquisa deste trabalho, conforme demonstrado.

A fim de analisar a atual realidade da Transportadora Alfa com relação às principais atividades realizadas pela Gestão de Pessoas que são: recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, avaliação e desempenho e gestão do clima organizacional, foi feita uma pesquisa de campo e documental. Para propor uma estrutura adequada para cada umas dessas atividades, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, tendo como base a revisão literária na visão de diversos autores, feita no capítulo 2 deste trabalho.

Após as observações da pesquisadora e com base na revisão bibliográfica realizada, propostas foram feitas para que Transportadora Alfa consiga executar com êxito os processos de Gestão de Pessoas, de forma adequada e estruturada. Portanto a primeira proposta sugerida foi a criação de um órgão de GP.

Com relação às atividades de recrutamento e seleção, cargos e salários e treinamento e desenvolvimento, observou-se que já são realizadas pela organização, porém não como deveriam. Por não existir um órgão específico de GP, somente são executadas em caso de necessidade, não havendo, assim, uma postura proativa. Além disso, os processos não têm sido priorizados como deveriam. Com isso, propostas foram elaboradas a fim de colaborar com o melhor desempenho de tais atividades.

Já no que tange à avaliação e desempenho e à gestão do clima organizacional, verificou-se que não são realizados, pelo fato da organização não achar necessário estes tipos de processo, o que representa uma falha significativa, pois, como foi abordado neste trabalho, ambos os processos tendem a contribuir para um melhor desenvolvimento de todos na empresa. Tendo com base a atual situação da transportadora, métodos foram sugeridos para que se faça um levantamento tanto do desempenho de seus funcionários, que provavelmente

podem ser melhorados, quanto mensurar o nível de satisfação dos empregados a fim de verificar como anda o clima na organização. Mas, antes de tomar qualquer decisão, o primeiro passo é fazer a direção compreender o quão importante são os processos de gestão de clima organizacional e a avaliação e desempenho, o que passa a ser um grande desafio para a GP, pois a principal característica da empresa é o conservadorismo e com isso a direção fica muito resistente a qualquer tipo de mudança.

Diante das propostas aqui apresentadas, espera-se que este trabalho possa contribuir para o desempenho adequado e estruturado da Gestão de Pessoas da empresa, visando o crescimento contínuo da organização e promovendo a satisfação de seus funcionários. Sugere-se que, após um ano da realização desta pesquisa, uma nova observação possa ser feita, a fim de comparar, caso a empresa adote as propostas aqui levantadas, a situação atual com a futura, para averiguar se resultados foram alcançados.

## REFERÊNCIAS

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2016.

BEDANI, Marcelo. **Clima organizacional: investigação e diagnóstico** – estudo de caso em agência de viagens e turismo. *Psicologia para América Latina, México*, n. 7, ago. 2006.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

BOHLANDER, Geroge W.; SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2015.

CASSAR, Vólia Bomfim. **Direito do Trabalhador**. 15. ed. Rio de Janeiro: Método, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7.ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2014.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos ferramentas e procedimentos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, Patrícia Ítala. **Gestão de pessoas por competências. In: Gestão de Pessoas – atração e seleção de talentos**. Patrícia Ítala Ferreira; organização: Andrea Ramal. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

FERREIRA, Patrícia Ítala. **Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Série MBA Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis estratégicos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O processo de Recrutamento e Seleção como uma ferramenta de Gestão.** Revista Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul/dez, 2005.

KUABARA, Paula Suemi Souza. **Estruturas e processos de recursos humanos.** 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset; **Recursos Humanos: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOTZ, Erika Gisele; BURDA, Jocely Aparecida. **Recrutamento e Seleção de Talentos.** 1. Ed. Curitiba, PR: InterSaberes, 2015.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria** – estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 182F. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2003.

MALHEIROS, Bruno Taranto; ROCHA, Ana Raquel Coelho. **Avaliação de Gestão de desempenho.** 1. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MANTOVANI, Marcia. **Elaboração e Aplicação da Pesquisa de Clima Organizacional.** 2014. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/elaboracao-e-aplicacao-da-pesquisa-de-clima-organizacional/77333/>>. Acesso em: 28 set.2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da Remuneração.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARTINS, Claerte. **Avaliação de Desempenho.** In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coords.). Manual de gestão de pessoas e equipes: operações. v. 2. São Paulo: Gente, 2002.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Classificação Brasileira de Ocupações.** Disponível em: <<https://empregabrasil.mte.gov.br/76/cbo/>>. Acesso em 29 out. 2018.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional.** Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2008.

MORENO, Amanada Izabelle. **Administração de cargos e salários.** Curitiba: InterSaberes, 2014.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Descrição de cargos, salários e profissões regulamentadas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração.** 9. ed. São Paulo: LTr, 2013.

ROBBRINS, S. P; JUDGE, T.A; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

STEFANO, S.R.; ZAMPIER, M.A.; MAÇANEIRO, M.B. **Satisfação no trabalho e indicadores de clima organizacional: um estudo de multicascos na região central do Paraná**. In: Seminário em administração, 10, 2007, São Paulo. Anais.São Paulo: Ed. Da USP, 2007.

SILVA, M. **O sistema de remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 1 ed Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIZIOLI, Miguel. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.