

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**CTM COMÉRCIO E TRANSPORTES MATIELO  
LTDA**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO 2018

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**CTM COMÉRCIO E TRANSPORTES MATIELO LTDA**

Módulo 06 – Recursos Humanos

Seleção e Retenção de Talentos – Prof. Leonor Cristina Bueno

Avaliação de Desempenho – Prof. José Márcio Carioca

Adm. de Pessoal e Obrigações Trabalhistas – Prof. Danilo Morais Doval

Treinamento e Desenvolvimento – Prof. Erick Jacoboski Mardonado

Cargos, Salários e Plano de Carreira – Prof. Danielle Rodrigues

Alunos:

Eduardo Amaral, RA 15000287

Leonardo Fortes, RA 16001261

Leticia Serrano, RA 16000533

Guilherme Mariano, RA 16000995

Otavio Costa, RA 17001445

# SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO                                  | 04 |
| 2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA                        | 05 |
| 3 PROJETO INTERDISCIPLINAR                    | 06 |
| 3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO                   | 06 |
| 3.2 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA     | 08 |
| 3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS | 11 |
| 3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS            | 14 |
| 3.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.            | 16 |
| 4 CONCLUSÃO                                   | 21 |
| REFERÊNCIAS                                   | 22 |

## 1 INTRODUÇÃO

Entende-se com esse projeto a aplicação de estudos, pesquisas e levantamento de dados da empresa CTM Transporte, na realização de possíveis melhorias nas áreas de estudos como Seleção e Retenção de Talentos, que compreende formas de recrutamento, colocação e rotatividade de pessoal em uma empresa. Avaliação de Desempenho que nos orienta sobre o desempenho dos colaboradores, definindo a melhor forma de avaliar um desempenho de excelência. Administração de Pessoal e Obrigações trabalhista, nos ajuda a interligar a empresas com sindicatos e órgãos do setor. Treinamento e Desenvolvimento orientam o estudo em maneiras dinâmicas a desenvolver e treinar os colaboradores da empresa. Cargos, Salários e Plano de Carreira desenvolve e orienta o planejamento interno da empresa em relação aos cargos e seus salários e o plano de carreira da empresa.

A partir de uma análise minuciosa sobre os pontos relevantes do departamento pessoal é possível verificar e apontar possíveis falhas que devem ser aprimoradas para evitar que ambiente organizacional se torne um lugar que deixe o empregado desconfortável, assim prejudicando seu desempenho, e por consequência o desempenho da organização como um todo.

Em um primeiro momento verificamos que o RH da empresa possui alguns processo estruturados e outros nem tanto. O trabalho da nossa consultoria será o de entender os pontos que podem ser melhorados para proporcionar um ambiente de trabalho mais confortável e agradável para os empregados, para que eles possam potencializar os resultados da empresa. Para isso, apresentaremos algumas ferramentas para o gerenciamento de pessoal.

## 2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O objeto do nosso estudo é a empresa CTM Comércio e Transportes Matielo Ltda. Ela foi fundada em 1985 na cidade de Aguaí, por Francisco Joaquim Matielo, para atender as necessidades de transportes de cargas das indústrias de embalagens da cidade. Em 1998 com o falecimento do seu fundador, a empresa passou a ser dirigida pelos seus filhos, Cristiano Gandra Matielo e Fernando Gandra Matielo, que sentiram a necessidade de diversificar e aumentar sua carteira de clientes para garantirem a longevidade da empresa. Atualmente, além da matriz em Aguaí/SP, a empresa possui filiais em Poços de Caldas/MG, Guarulhos/SP e Santos/SP.

A empresa concentra suas operações logísticas no transporte de cargas rodoviárias, principalmente, de importação e exportação no porto de Santos. Mas também possui operações no mercado interno com armazenagem e distribuição de cargas fracionadas nas regiões do estado de São Paulo e Sul de Minas.

Para atender a necessidade específicas de seus clientes a empresa possui uma frota diversificada para garantir a segurança e eficácia no transporte de cada carga. Essa frota é formada por aproximadamente 180 equipamentos entre veículos tracionadores e semi-reboques que variam entre rodotrem, bitrem, carreta sider, truck, toco, e veículo 3/4, toda a frota é equipada com rastreadores que ampliam a segurança durante o transporte. Com essa frota a empresa é capacitada para carregar contêineres, carga seca, produtos perigosos, e etc.

### A Missão

*Superar as expectativas de nossos clientes através do melhor serviço em transporte rodoviário de carga, contribuindo para o desenvolvimento do nosso país. Nossa marca é o trabalho sério, que oferece soluções de transporte com qualidade e respeito, no que há de mais moderno em procedimentos logísticos, garantindo-se a eficácia de seus processos, nos conferindo a confiança de importantess clientes no transporte de seus produtos.*

### A Visão

*“Ser a principal e melhor empresa no transporte rodoviário de cargas na preferência dos clientes, aumentando continuamente nossos serviços garantindo qualidade e uma rentabilidade justa pelo capital investido.”*

# PROJETO INTERDISCIPLINAR

## 3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato, “A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante do cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento”. Ou seja, é um processo adotado para mensurar o desempenho e comportamento de seus colaboradores, através de critérios pré-definidos. Através dela, podemos acompanhar o desenvolvimento individual e também da equipe de trabalho.

Identificamos na CTM a necessidade de se desenvolver um processo de avaliação de desempenho para os seus colaboradores e esse processo deve ser feito em duas etapas o primeiro passo seria iniciar utilizando a avaliação 180° graus que é uma avaliação que prevê num primeiro momento a sua auto avaliação, uma avaliação do seu gestor (avaliando o subordinado) e o consenso-feedback e após isto deveria se criar um plano de ação para se corrigir os erros identificados por ambos e também para se ter um histórico para futuras avaliações e também para promoções ou aumentos salariais.

Após está primeira etapa concluída e bem estruturada iríamos para a segunda etapa que seria implantar o modelo 360° na área administrativa para eles terem uma avaliação mais completa e que possibilite uma evolução profissional e pessoal maior e com os motoristas seria mantido o modelo de 180° pois seria uma demanda muito grande transferir eles para a segunda etapa e se tornaria inviável esta implantação de avaliações de desempenho.

Para implantar este modelo de avaliação será necessário todo um processo de implantação feito em etapas para que seja bem estruturado desde o início assim evitando problemas futuros com essa avaliação.

1º Etapa: Definir modelo padrão da avaliação e como será feito a mensuração dos dados obtidos para passar a nota para seus funcionários.

2º Etapa: O departamento de RH elaborar o procedimento de como vai ser realizado estas avaliações, prazos para serem realizadas e como serão arquivadas para se manter um histórico do desempenho individual dos funcionários.

3º Etapa: Treinar os gestores para eles saberem o intuito e como devem ser aplicadas as avaliações, treinar os colaboradores para explicar o motivo e quais serão as decisões que podem ser tomadas em cima dos resultados de cada funcionário da empresa.

4º Etapa: Seria a implantação na prática e o desenvolvimento do plano de ação que cada colaborador terá como base para seu desenvolvimento.

5º Etapa: Arquivar avaliações e seus respectivos planos de ações e posteriormente a criação de um indicador para acompanhar o histórico de evolução dos colaboradores.

6º Etapa: Tomada de decisões com os dados referente as avaliações que envolveriam de aumentos salariais, promoções internas até a desligamentos da empresa caso não houvesse nenhuma evolução do colaborador.

Concluimos que este seria o melhor processo de implantação para o caso da CTM e que após desenvolvermos esta cultura de avaliações de desempenho, validarmos ela na prática com todos funcionários e utilizar na tomada de decisões tanto para demissões quanto para promoções criaríamos um sistema de recompensa por aqueles que realmente tem dedicação com a empresa e assim conseguiríamos potencializar todos os resultados dela alcançando sempre novos patamares.

## 3.2 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

Em uma organização é de extrema importância a implementação da administração dos cargos, salários e planos de carreiras, principalmente para a área de Gestão de Recursos Humanos, pois é a partir desse sistema que se estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos, além de subsidiar o desenvolvimento do plano de carreiras.

A administração dos cargos e salários é importante por estabelecer um equilíbrio interno e externo, servindo como instrumento das oportunidades de trabalho e desenvolvimento na empresa, tornando mais clara a política de salários, servindo como base de um plano de carreiras e de outros subsistemas de recursos humanos, como treinamentos e desenvolvimentos que abordam o conhecimento das normas do empregado, a descrição e análise de cargo, o conhecimento dos processos de treinamento, acompanhamento e desenvolvimento do trabalhador.

São importantes instrumentos gerenciais para as questões relacionadas a remuneração e carreira profissional dentro da organização, feito de mecanismos estabelecidos para administrar melhor os salários pagos aos seus colaboradores, tem como objetivo informar os deveres e responsabilidades de cada cargo estabelecendo assim uma política salarial eficaz que permite a evolução profissional de seus colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos, desenvolvendo também seu plano de carreira.

A CTM Comércio e Transportes Matielo Ltda, possui uma estrutura empresarial baseada a partir da hierarquia dos cargos, seguindo a CBO (Classificação Brasileira de Ocupações), estabelecendo as especificações, competências e remunerações de cada cargo e os aumentos são concedidos acompanhando a data base da categoria.

A validação da análise de cargos, estrutura salarial, política de cargos e salários, foram desenvolvidas em atendimento às necessidades da empresa e considerando um avanço para a gestão de pessoas, pois torna a empresa melhor estruturada, dando suporte à avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, administração de pessoal e obrigações trabalhistas.

Analizamos e identificamos diversos cargos e trouxemos os mais relevantes para demonstrarmos o mapeamento de cargos elaborado para a organização, descrevendo cada especificação dos ocupantes, a partir de suas tarefas e competências.

**Figura 1 - Mapeamento de cargo: Motorista-Carreteiro**

|   |   |                              |  |                     |
|---|---|------------------------------|--|---------------------|
| <b>Título do Cargo:</b>   | Motorista (Carreteiro)  | <b>Nome do profissional:</b> | Marcos André de Souza  | <b>CBO: 7825-10</b> |
| <b>Cargo do Superior Imediato:</b>  | Gerente de Operações de Transporte  | <b>Nome do Superior:</b>     | Flávio Belmar  |                     |
| <b>MISSÃO DO CARGO</b>  |   |                              |  |                     |
| Realizar o transporte das mercadorias para o destino específico.  |   |                              |  |                     |
| <b>ATRIBUIÇÕES ESSENCIAIS</b>   |   |                              |  |                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motorista de caminhão-carreta;</li> <li>- Motorista de caminhão;</li> <li>- Motorista de caminhão leve;</li> </ul> |   |                              |  |                     |
| <b>FORMAÇÃO, CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS</b>   | <b>COMPENTÊNCIAS NECESSÁRIAS</b>  |                              | <b>RELACIONAMENTO</b>  |                     |
| Ensino fundamental;<br>CNH D/E;<br>Experiência de no mínimo um ano de transporte de cargas;<br>Antecedentes Criminais.                                      | Responsável;<br>Flexibilidade;<br>Relacionamento interpessoal;<br>Trabalho em equipe;<br>Planejamento e organização |                              | Interno: Toda a equipe.<br><br>Externo: Clientes e fornecedores. |                     |

**Figura 2 - Mapeamento de cargo: Faturista**

|  |   |                              |                         |                     |
|--|---|------------------------------|-------------------------|---------------------|
| <b>Título do Cargo:</b>  | Faturista   | <b>Nome do profissional:</b> | Eduardo Conradi         | <b>CBO: 4131-15</b> |
| <b>Cargo do Superior Imediato:</b>   | Gerente financeira  | <b>Nome do Superior:</b>     | Mara Regina             |                     |
| <b>MISSÃO DO CARGO</b>   |   |                              |                         |                     |
| Organizar, controlar, analisar e faturar as contas da instituição.   |   |                              |                         |                     |
| <b>ATRIBUIÇÕES ESSENCIAIS</b>  |   |                              |                         |                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizam documentos e efetuam sua classificação contábil;</li> <li>- Geram lançamentos contábeis;</li> <li>- Auxiliam na apuração dos impostos;</li> <li>- Conciliam contas e preenchimento de guias de recolhimento e de solicitações, junto aos órgãos do governo;</li> <li>- Emitem notas de venda e de transferência entre outras;</li> <li>- Realizam o arquivo de documentos.</li> </ul> |   |                              |                         |                     |
| <b>FORMAÇÃO, CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS</b>  | <b>COMPENTÊNCIAS NECESSÁRIAS</b>  |                              | <b>RELACIONAMENTO</b>   |                     |
| Ensino superior completo;<br>Experiência com rotinas administrativas e faturamento.  | Responsabilidade;<br>Trabalho em Equipe;<br>Planejamento e Organização;<br>Atenção;<br>Visão sistêmica. |                              | Interno: Toda a equipe. |                     |

**Figura 3 - Mapeamento de cargo: Recepcionista**

|   |  |                              |  |                     |
|---|--|------------------------------|--|---------------------|
| <b>Título do Cargo:</b>   | Recepcionista  | <b>Nome do profissional:</b> | Thalissa   | <b>CBO: 4221-05</b> |
| <b>Cargo do Superior Imediato:</b>  | Gerente de RH  | <b>Nome do Superior:</b>     | Andrea Malheiros   |                     |
| <b>MISSÃO DO CARGO</b>  |  |                              |  |                     |
| Colher, processar e disseminar as informações.  |  |                              |  |                     |
| <b>ATRIBUIÇÕES ESSENCIAIS</b>   |  |                              |  |                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agente de tráfego;</li> <li>- Encarregado da recepção;</li> <li>- Funcionário de setor de informação;</li> <li>- Recepcionista atendente;</li> <li>- Recepcionista auxiliar de secretária;</li> <li>- Recepcionista secretária;</li> <li>- Recepcionista telefonista.</li> </ul> |  |                              |  |                     |
| <b>FORMAÇÃO, CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS</b>   | <b>COMPENTÊNCIAS NECESSÁRIAS</b>   |                              | <b>RELACIONAMENTO</b>  |                     |
| Técnico ou graduação em administração;<br>Pacote Office (Word, Excel, Power Point);<br>Experiência em atendimento ao público.   | Empatia;<br>Flexibilidade;<br>Trabalho em equipe;<br>Comprometimento;<br>Pro-atividade;<br>Planejamento e organização;<br>Fluência verbal e escrita;<br>Paciência. |                              | Interno: Toda a equipe.<br><br>Externo: Clientes e fornecedores. |                     |

**Figura 4 - Mapeamento de cargo: Gerente de Recursos Humanos**

|   |  |                              |  |                     |
|---|--|------------------------------|--|---------------------|
| <b>Título do Cargo:</b>   | Gerente de Recursos Humanos  | <b>Nome do profissional:</b> | Andrea Malheiros   | <b>CBO: 1422-05</b> |
| <b>Cargo do Superior Imediato:</b>  | Gerente Administrativo   | <b>Nome do Superior:</b>     | Alessandro Zanatta   |                     |
| <b>MISSÃO DO CARGO</b>  |  |                              |  |                     |
| Ser responsável por gerir pessoas, visando planejar e construir as atividades da área de Recursos Humanos.  |  |                              |  |                     |
| <b>ATRIBUIÇÕES ESSENCIAIS</b>   |  |                              |  |                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerenciam atividades de departamentos ou serviços de pessoal;</li> <li>- Recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios, treinamento e desenvolvimento, liderando e facilitando o desenvolvimento do trabalho das equipes;</li> <li>- Assessoram diretoria e setores da empresa em atividades como planejamento, contratações, negociações de relações humanas e do trabalho;</li> <li>- Atuam em eventos corporativos e da comunidade, representando a empresa.</li> </ul> |  |                              |  |                     |
| <b>FORMAÇÃO, CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS</b>   | <b>COMPENTÊNCIAS NECESSÁRIAS</b>   |                              | <b>RELACIONAMENTO</b>  |                     |
| Ensino Superior completo;<br>Experiência de no mínimo um ano na área.   | Liderança;<br>Comprometimento;<br>Organização;<br>Planejamento;<br>Trabalho em equipe;<br>Pro-atividade;<br>Paciência. |                              | Interno: Todos da equipe, principalmente com as pessoas de sua área. |                     |

**Figura 5 - Mapeamento de cargo: Gerente de Operações de Transportes**

|  |                                     |  |                                      |   |
|--|-------------------------------------|--|--------------------------------------|---|
| <b>Título do Cargo:</b>  | Gerente de Operações de Transportes | <b>Nome do profissional:</b>   | Guilherme Ferreira Mariano           | <b>CBO: 1416-05</b>   |
| <b>Cargo do Superior Imediato:</b>   | Diretores                           | <b>Nome do Superior:</b>   | Cristiano Matielo e Fernando Matielo |   |
| <b>MISSÃO DO CARGO</b>   |                                     |  |                                      |   |
| Responsável por atuar com a gestão da equipe e com a rotina de operação de transportes.  |                                     |  |                                      |   |
| <b>ATRIBUIÇÕES ESSENCIAIS</b>  |                                     |  |                                      |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejam as atividades operacionais de empresas de armazenamento, distribuição, transportes, comunicações e logística;</li> <li>- Administram equipes;</li> <li>- Gerenciam recursos materiais e financeiros da área;</li> <li>- Controlam o processo operacional e avaliam seus resultados;</li> <li>- Providenciam meios para que as atividades sejam desenvolvidas em conformidade com as normas e procedimentos técnicos, de qualidade, segurança, meio ambiente e saúde;</li> <li>- Buscam novas tecnologias e assessoram a diretoria e setores da empresa.</li> </ul> |                                     |  |                                      |   |
| <b>FORMAÇÃO, CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS</b>  |                                     | <b>COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS</b>  |                                      | <b>RELACIONAMENTO</b>   |
| Ensino Superior completo;<br>Experiência de no mínimo um ano na área.  |                                     | Liderança;<br>Comprometimento;<br>Organização;<br>Planejamento;<br>Trabalho em equipe;<br>Pro-atividade;<br>Paciência. |                                      | Interno: Todos da equipe, principalmente com as pessoas de sua área.<br><br>Externo: Clientes e Fornecedores. |

**Figura 6 - Mapeamento de cargo: Auxiliar de Escritório**

|   |                                     |   |                            |  |
|---|-------------------------------------|---|----------------------------|--|
| <b>Título do Cargo:</b>   | Auxiliar de Escritório              | <b>Nome do profissional:</b>  | Alessandra Sanchez         | <b>CBO: 4110-05</b>  |
| <b>Cargo do Superior Imediato:</b>  | Gerente de Operações de Transportes | <b>Nome do Superior:</b>  | Guilherme Ferreira Mariano |  |
| <b>MISSÃO DO CARGO</b>  |                                     |   |                            |  |
| Ser um profissional responsável que se encarrega por toda a parte burocrática da empresa.   |                                     |   |                            |  |
| <b>ATRIBUIÇÕES ESSENCIAIS</b>   |                                     |   |                            |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos;</li> <li>- Administração, finanças e logística;</li> <li>- Atendem fornecedores e clientes;</li> <li>- Fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços;</li> <li>- Tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos;</li> <li>- Atuam na concessão de microcrédito a microempresários;</li> <li>- Atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas comunidades.</li> </ul> |                                     |   |                            |  |
| <b>FORMAÇÃO, CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIAS</b>   |                                     | <b>COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS</b>   |                            | <b>RELACIONAMENTO</b>  |
| Técnico ou graduação em administração;<br>Pacote Office (Word, Excel, Power Point);<br>Experiência em atendimento de no mínimo 6 meses.   |                                     | Responsabilidade;<br>Flexibilidade;<br>Trabalho em Equipe;<br>Planejamento e Organização;<br>Relacionamento Interpessoal. |                            | Interno: Toda a equipe.<br><br>Externo: Fornecedores e Clientes. |

Concluimos que a empresa segue as normas exigidas de acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações e possui uma boa administração dos cargos, salários e planos de carreiras conforme a metodologia interna da organização.

### 3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS

Na empresa que analisamos identificamos diversos cargos, e trouxemos os mais relevantes para nossa consultoria. Seguem os CBO's dos cargos da empresa CTM Comércio e Transportes Matielo Ltda.

#### **Cargos**

- 7825-10 – Motorista Carreteiro

Carreteiro (motorista de caminhão-carreta), Carreteiro (transporte de animal), Caçambeiro, Cegonheiro (motorista de caminhão), Gaioleiro (gado), Manobrista de veículos pesados sobre rodas, Motorista carreteiro, Motorista de basculante, Motorista de caminhão, Motorista de caminhão (entrega de bebidas), Motorista de caminhão leve, Motorista de caminhão-basculante, Motorista de caminhão-betoneira, Motorista de caminhão-pipa, Motorista de caminhão-tanque, Motorista operador de caminhão-betoneira

- 4221-05 – Recepcionista

Agente de tráfego, Atendente de clínica veterinária, Atendente de consultório veterinário, Encarregado da recepção, Funcionário de setor de informação, Recepcionista atendente, Recepcionista auxiliar de secretária, Recepcionista bilíngüe, Recepcionista de crediário, Recepcionista de empresa de navegação aérea, Recepcionista secretária, Recepcionista telefonista, Recepcionista vendedor de passagens aéreas.

- 4110-05 – Auxiliar de escritório

Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuam na concessão de microcrédito a microempresários, atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas comunidades.

- 4131-15 – Faturista

Organizam documentos e efetuam sua classificação contábil; geram lançamentos contábeis, auxiliam na apuração dos impostos, conciliam contas e preenchimento de guias de recolhimento e de solicitações, junto a órgãos do governo. Emitem notas de venda e de transferência entre outras; realizam o arquivo de documentos.

- 1422-05 – Gerente de Recursos Humanos

Gerenciam atividades de departamentos ou serviços de pessoal, recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios, treinamento e desenvolvimento, liderando e facilitando o desenvolvimento do trabalho das equipes. Assessoram diretoria e setores da empresa em atividades como planejamento, contratações, negociações de relações humanas e do trabalho. Atuam em eventos corporativos e da comunidade, representando a empresa.

- 1416-05 – Gerente de Operações de Transporte

Planejam as atividades operacionais de empresas de armazenamento, distribuição, transportes, comunicações e logística. Administram equipes, gerenciam recursos materiais e financeiros da área. Controlam o processo operacional e avaliam seus resultados. Providenciam meios para que as atividades sejam desenvolvidas em conformidade com as normas e procedimentos técnicos, de qualidade, segurança, meio ambiente e saúde. Buscam novas tecnologias e assessoram a diretoria e setores da empresa.

Verificamos que os motoristas carreteiros, trabalham em jornada flexível dependendo da viagem programada para o mesmo, podem trabalhar em jornada noturna assim como fazer horas extras. Os auxiliares de escritório desempenham atividades diversas e estão presentes em todos os departamentos, verificamos que estes, quando no departamento de logística, podem fazer horas extras e trabalhar em período noturno. As recepcionistas trabalham em jornada fixa, seguindo o horário comercial, assim como os faturistas e gerente de RH. O Gerente de operações de transporte, assim como seus subordinados, também pode fazer horas extras.

Após nossa análise verificamos que todos os funcionários que trabalham na matriz (Aguai/SP), recebem o adicional de periculosidade na importância de 30% sobre o salário base, pois nas dependências da empresa há um tanque de combustível

para abastecimento dos veículos que caracteriza o risco de explosão e dá o direito ao empregado de receber tal adicional.

Quanto à jornada, os empregados são contratados com a carga horária de quarenta e quatro horas semanais e duzentas e vinte mensais, com exceção dos jovens aprendizes, que possuem uma regulamentação própria.

Quanto às obrigações legais de recolhimento de INSS, FGTS e IRRF dos empregados a empresa está rigorosamente de acordo com a legislação vigente.

Sobre os benefícios, verificamos que a empresa oferece aos seus funcionários cesta básica no valor aproximado de R\$ 130,00. Houve relatos, de que a empresa oferecia plano de saúde aos empregados e que foi cortado em um momento de dificuldade da empresa, e que isso acabou frustrando alguns deles, acarretando inclusive em pedidos de demissão.

Sobre a remuneração, analisamos que a empresa segue as regras da convenção coletiva com o sindicato *SINDECAR*, de Porto Ferreira/SP, que abrange a região de Aguaí/SP. Observamos que os motoristas carreteiros recebem o salário, diárias e pernoites de acordo com a convenção, além dos adicionais de periculosidade e noturno e horas extras. Os demais empregados, recebem no mínimo o piso da categoria de acordo com a convenção coletiva, e quando desempenham suas atividades na matriz recebem também o adicional de periculosidade.

Em nossa pesquisa, verificamos que os períodos de gozo de férias dos empregados, em algumas ocasiões, estão divergentes com o que é descrito no recibo de férias. Sugerimos neste caso, à gestora de RH, que se atentasse à essa obrigatoriedade para evitar o pagamento de férias em dobro e/ou futuras ações trabalhistas.

Concluimos que sobre as obrigações legais, a empresa está bem estruturada, respeita e segue a CLT assim como a convenção coletiva. E que ajustando poucas inconsistências que ainda ocorrem, atingirá um nível de excelência neste quesito.

## 3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Retenção de talentos, ou gestão de pessoas em uma empresa é uma importante guia para o seu sucesso. A atualidade vem abrindo mais oportunidades e mais variedades de pessoas às empresas, manter um colaborador dentro de uma corporação, sem se preocupar com um bom desenvolvimento de pessoas e uma boa estruturação da gestão de pessoal, se torna muito mais complicado.

Planejamento é um processo necessário em uma organização para que a mesma garanta os objetivos estabelecidos, antecipe força de trabalho e adquira talentos com as competências necessárias para a realização e conclusão de ações da empresa. A colocação de pessoal visa agregar talentos certos em lugares certos.

Uma das principais fases da colocação de pessoal é o planejamento, que é orientado pela necessidade da empresa. Este planejamento pode ser realizado visando procura de produto, de segmentos de cargos, de substituições e de fluxo de pessoal. Com essas informações os administradores dos recursos humanos conseguem avaliar os índices de rotatividade de pessoal, que considera a movimentação interna e as saídas da empresa, intercalando e avaliando os pontos chave para uma estruturação destes ambientes, levando em consideração seus índices, custos e avaliando formas de ajustar esses comportamentos e administrando as causas desses índices, seja por meio de entrevista de desligamento ou por feedback com os colaboradores.

A empresa escolhida para aplicação do projeto, CTM transportes, utiliza os seguintes métodos de seleção de talentos.

- Setor Administrativo seleção interna:
  - Divulgação da vaga na empresa.
  - Entrevista com os candidatos.
  - Divulgação do resultado
  
- Setor Administrativo/Setor Operacional seleção externa:
  - Divulgação da vaga, Associação Comercial Aguai e mídia local.
  - Recebimento de currículo pelo RH.
  - Entrevista com os candidatos, conduzida pelo RH.

- Entrevista com os candidatos, conduzida pelos líderes do setor da vaga.
- Divulgação do resultado.

CTM transportes, utiliza vários métodos de contratação e recrutamento. Para a empresa quando a seleção é para o setor administrativo, a mesma opta por um recrutamento interno, visto que assim, os candidatos já estão ambientados e integrados com a empresa. Quando a seleção é para vaga de motorista, principal função na empresa, o recrutamento é realizado externo na empresa, uma vez que a função exige requisitos específicos para atuação.

A empresa utiliza alguns meios de divulgação para recrutamento quando as vagas que foram abertas não são preenchidas com a base de currículo que a empresa mantém. Quando necessário a empresa divulga as vagas através da Associação Comercial da cidade, anúncios no PAT e também divulgações na mídia local.

Quando ocorre processo seletivo na CTM transportes e a seleção é para cargos administrativos, o processo seletivo é interno e a condução é realizada pelo líder do setor da vaga, diferenciando quando a seleção é externa, onde a seleção é realizada pelo R.H. da empresa sendo passada posteriormente os candidatos aptos pelo líder do setor da vaga. Quando a vaga é para cargos de liderança, a empresa tem preferência pela seleção interna e é realizada a seleção externa quando há uma necessidade maior.

A escolha dos candidatos que passam pelos processos de recrutamento é realizada pelos líderes do setor da vaga, onde os nomes desses candidatos são passados pela diretoria através destes líderes, para tomada de decisão final.

Na CTM transportes não há um procedimento formalizado para recrutamento e seleção, o entrevistador conduz a entrevista de acordo com a necessidade da vaga. Para a empresa comprometimento com as tarefas e objetividade são considerados talentos.

Em geral a CTM transporte, possui um processo de seleção e recrutamento informal porém objetivo e sua liderança está preparada para a realização plena do processo. A empresa tem preferência por seleção interna, prezando que os seus melhores colaboradores possam se desenvolver na empresa. Para a equipe, a CTM transportes pode ter como ponto de melhoria, um processo formalizado de seleção e recrutamento com passos que verificam todo o potencial que o novo talento agrega a empresa.

## 3.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

### 3.5.1 INTRODUÇÃO

A partir desse momento elaboraremos um treinamento para desenvolver o que foi proposto e identificado junto a equipe, o que cada um acha que falta para chegar mais próximo as missão, visão e valores da empresa.

A matriz de treinamento e desenvolvimento proporciona atividades que trazem melhorias para os colaboradores nas áreas necessárias. Esta etapa do projeto pode ser apresentada em quatro etapas: levantamento de necessidade, estabelecimento da matriz de treinamento, aplicação do treinamento e controle do resultado apresentado.

A partir de agora, apresentaremos como abordamos cada uma destas quatro etapas.

### 3.5.2 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES

Para levantar a necessidade de treinamento, utilizamos a avaliação de desempenho dos colaboradores. Analisando os resultados, tanto no que o gestor avaliou, quanto o que os próprios colaboradores se auto avaliaram, concluímos que para uma parte dos colaboradores algumas competências de extrema importância, estavam em falta, são elas: Direção cautelosa e Padronização de apresentação perante aos clientes.

Por enquanto não houve uma nota de consenso após o *feedback*, portanto, antes de estabelecer a matriz, contatamos o gestor da empresa para constatar se estas competências realmente necessitam de treinamento, e a resposta foi de que de fato, estes dois pontos são os que mais necessitam ser desenvolvidos no momento.

### 3.5.3 ESTABELECIMENTO DA MATRIZ DE TREINAMENTO

Depois de levantar as necessidades levantadas, e pelo fato da empresa nunca ter passado por uma avaliação de desempenho e um plano de desenvolvimento e treinamento, optamos por uma matriz de treinamento coletiva, onde todos os colaboradores passaram pelas mesmas etapas do desenvolvimento, para evitar que os mesmos se sintam diferentes, pois há alguns que estão a muito mais tempo na empresa do que outros e em alguns

momentos se sentem superiores. Também como queremos padronizar a apresentação perante aos clientes, esse método é o mais indicado.

#### **3.5.4 TIPOS DE TREINAMENTOS ABORDADOS E MÉTODOS UTILIZADOS**

Como os nossos colaboradores possuem um nível de escolaridade menor, optamos por aplicar

Analisando a descrição de cargos da empresa, fica evidente que o nível de escolaridade e de funções exercidas por cada colaborador, em parte, têm diferença. Portanto, optamos por definir atividades que consigam atingir todos, como vídeos ou filmes. O modelo de treinamento que achamos mais adequados ao projeto é o *microlearning* em vídeo, que conta com conteúdo de curta duração, porém, com muita objetividade.

#### **3.5.5 ESTABELECIMENTO DA MATRIZ DE TREINAMENTO.**

Para melhor fixação e proveito do conteúdo, ao elaborar a matriz, dividimos as duas competências cronologicamente, ou seja, elas serão abordadas em momentos distintos. Em primeiro lugar, estabelecemos o cronograma de treinamentos em trabalho em equipe e em um segundo momento, o de comunicação.

Como maneira de engajamento, escolhemos não só vídeos com temática empresarial e formal. Incluímos à matriz trechos de filmes, animações e campanhas publicitárias que retratam os temas propostos.

Em primeiro momento, foi pensada uma matriz de treinamento em um modelo mais funcional, onde seria possível que os colaboradores e a liderança pudessem preencher as atividades, como a realização e as conclusões do treinamento. Porém, como na empresa existem colaboradores de vários níveis de conhecimento em informática, optamos por estabelecer a matriz em uma tabela simples e clara, que todos os colaboradores podem entender facilmente.

Por questões estéticas, exibiremos neste documento a matriz de treinamento de uma forma escrita. Para a empresa, disponibilizaremos em uma planilha com as mesmas informações abordadas. Abaixo temos os materiais que selecionamos para os treinamentos.

**a) Título: Boas praticas de direção defensiva**

**Créditos: Proteauto brasil (site)**

**Área do curso: Direção defensiva**

**Tipo do conteúdo: Apresentação**

**Carga horária: 20:00**

**Disponível em: <https://blog.proteautobrasil.com.br/7-boas-praticas-de-direcao-defensiva-para-caminhoneiros/>**

**Resumo:** Diante desse site, tiramos varias dicas e orientações que são de extrema importância, mesmo que nossos colaboradores já sabem de algumas dicas é sempre bom reforçar a importância das boas praticas.

**b) Título: Saúde do caminhoneiro**

**Créditos: Iveco Brasil**

**Área do curso: Direção defensiva**

**Tipo do conteúdo: Apresentação**

**Carga horária: 10:00**

**Disponível em: <http://blog.deva.com.br/saude-do-caminhoneiro-6-medidas-valiosas-para-uma-direcao-tranquila/>**

**Resumo:** Com embasamento nesse artigo publicado pela Iveco, adquirimos várias dicas para a saúde do caminhoneiro, são dicas de algumas praticas que aplica ao dia a dia da vida dos nossos colaboradores eles terão uma vida mais saudável e com uma ótima qualidade.

**c) Título: Comunicação como compartilhamento de informações**

**Créditos: Siga bem Caminhoneiro**

**Área do curso: Direção defensiva**

**Tipo do conteúdo: Vídeo**

**Carga horária: 02:29**

**Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=VJE07JOB3yU>**

**Resumo:** Esse vídeo mostra a importância de respeitar as leis de transito, fizeram um teste pratico mostrando com seria nossas ruas se não houvesse as leis e normas de transito, e com é com quem segue as leis a rica.

**d) Título: A importância de uma boa apresentação**

**Créditos:** Granza (site)

**Área do curso:** Boa apresentação perante ao cliente

**Tipo do conteúdo:** Apresentação

**Carga horária:** 20:00

**Disponível em:** <http://granza.com.br/qual-importancia-de-uma-apresentacao-comercial/>

**Resumo:** Com essa apresentação queremos mostrar aos nossos colaboradores a real importância de uma boa aparência perante aos clientes, como eles tem o principal contato com o cliente na hora da entrega eles precisam estar bem treinado e passar uma boa impressão.

**e) Título: O poder da imagem pessoal**

**Créditos:** Homem de boa aparência (Canal)

**Área do curso:** Boa apresentação perante ao cliente

**Tipo do conteúdo:** Vídeo

**Carga horária:** 05:29

**Disponível em:** <https://www.youtube.com/watch?v=Os1inrP2goQ>

**Resumo:** Mostrar o quanto é importante e como a boa imagem tem poder.

### **3.5.6 APLICAÇÃO DOS TREINAMENTOS**

A intenção é que os treinamentos sejam realizados de maneira coletiva, e que haja interação entre os funcionários para conclusões grupais.

Durante a aplicação das apresentações, teremos algumas atividades coletivas como dinâmicas, situações práticas e vídeos interativos, sugerimos a empresa que os colaboradores vejam o material juntos e após assistirem, elaborem em grupo um resumo sobre o que entenderam sobre e entreguem à gestora, para análise das conclusões. Com esta prática, haverá discussões e exposições de diferentes pontos de vista, além do benefício da execução de trabalhos em grupo no ambiente de trabalho.

Vale lembrar que são apenas sugestões, e que a aplicação ficará por conta do gestor, que aplicará a matriz.

### 3.5.7 CONTROLE DO RESULTADO APRESENTADO

Inicialmente vamos mensurar todos os indicies de acidentes, multas e reclamações a respeito de transito acompanharemos mensalmente esses números para ver se realmente houve alguma mudança. Elaboraremos um relatório de satisfação que será entregue aos clientes para avaliarem os índices de comportamento dos nossos motoristas são eles: aparência, vestimenta, educação entre outros.

A longo prazo, a liderança deve observar se os colaboradores estão colocando em prática o que foi apresentado a eles. Não há restrição a *feedbacks* esporádicos pelo tema caso seja necessário.

Os resultados poderão ser medidos de uma maneira mais objetiva em uma nova avaliação de desempenho, que deve voltar a ser feita em janeiro de 2019. Nela, poderemos coletar os resultados naquele período e observar se os resultados obtidos agora melhoraram ou regrediram em relação aos dois temas.

## 1. CONCLUSÃO

Concluimos que a área de recursos humanos e essencial para a empresa.

Com os trabalhos realizados, conseguimos identificar o que os colaboradores precisam para exercer suas funções, o que podem melhorar e como melhorar.

Cabe ressaltar também que para que os resultados do trabalho continuem dando frutos dentro da empresa, é necessário que haja continuidade nestas ações. Para isto, o grupo desenvolverá um manual explicando o passo a passo do projeto, para que haja continuidade na aplicação.

## CONCLUSÃO

Com base em nossa pesquisa, verificamos que a empresa CTM Comércio e Transportes Matielo Ltda possui uma boa estrutura da RH, procura seguir as leis trabalhistas e a convenção coletiva que abrange seu território.

O ambiente organizacional é adequado e os colaboradores se mostraram satisfeitos em trabalhar na empresa.

A empresa não possui um modelo muito claro sobre os cargos e salário, o que é uma oportunidade de melhoria que apontamos aos seus gestores, visto que estão com um plano de expansão agressivo para os próximos anos, e sabemos que uma expansão deste porte só será possível com o empenho dos colaboradores, e que para isso eles devem estar motivados.

Para finalizar, desenvolvemos um modelo de treinamento para os motoristas, visando o comportamento diante dos stakeholders e para conscientizá-los sobre a importância de seguir as legislações de trânsito para garantir a sua segurança e dos demais condutores nas vias públicas.

# REFERÊNCIAS

Pesquisa In CTM <http://www.ctmtransportes.com.br/>

CHIAVENATO, IDALBERTO. Desempenho Humano nas Empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados, Barueri, Malone, 7º Edição, 2016.

<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/plano-de-cargos-e-salrios/>

<https://blog.proteautobrasil.com.br/7-boas-praticas-de-direcao-defensiva-para-caminhoneiros/>

<http://blog.deva.com.br/saude-do-caminhoneiro-6-medidas-valiosas-para-uma-direcao-tranquila/>

<https://www.youtube.com/watch?v=VJE07J0B3yU>

<http://granza.com.br/qual-importancia-de-uma-apresentacao-comercial/>

<https://www.youtube.com/watch?v=Os1inrP2goQ>