

# Processo de consultoria em uma empresa de transporte de valores

Fábio Santos Oliveira<sup>a</sup>  
Filipe Albérico de Oliveira Alves<sup>b</sup>  
Isabela Leandro Cardoso<sup>c</sup>

## Resumo

O referente estudo visa tratar os impactos causados pela ausência do plano de cargos e salários que não é extensivo a todos os funcionários, não contemplando as primeiras camadas do organograma. O objetivo deste projeto é apresentar as competências necessárias à Gestão de Recursos Humanos para o desenvolvimento sustentável no ramo de transportes de valores. Como metodologia utilizamos os procedimentos de pesquisa de campo, visita técnica, entrevista com o gerente da filial do Rio de Janeiro e pesquisa exploratória. Após aplicação dessas ferramentas identificamos o problema na organização, devido à falta de estruturação dos processos de planos de carreira e salários aos funcionários das atividades principal e final da empresa. Diante desse panorama, as práticas de Recursos Humanos (RH) atuam como o fator de suma importância na equiparação da competitividade. Os resultados comprovam que, ao não estar devidamente comprometido com a extensão de todas as camadas do organograma, geram efeitos negativos aqueles que têm o anseio de prosseguir evoluindo na empresa. No tocante aos gestores foram identificados indícios de ausências de competências relacionadas à gestão de recursos humanos; seguidos de má gestão aplicada, constatado em nível local, e não global, pois a empresa é muito forte no mercado, inclusive global. Portanto, foram sugeridos expressivos procedimentos de gestão de pessoas capazes de contribuir para a melhoria no desenvolvimento e competitividade da empresa no mercado e de funcionários no que concerne a ampliação dos seus conhecimentos técnicos e crescimento profissional; por conseguinte, são apresentadas algumas sugestões para a melhoria da performance da empresa, em especial, de sua gestão de recursos humanos.

**Palavras-chave:** Consultoria. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos. Plano de Cargos, Carreiras e Salários.

<sup>a</sup> Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

<sup>b</sup> Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

<sup>c</sup> Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

## 1. Introdução

Essa pesquisa tem o cunho de consultoria, onde serão avaliadas as rotinas, os processos da gestão de pessoas e seus respectivos subprocessos, a saber, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, plano de cargos e salários, políticas de sustentabilidade, ética e responsabilidade socioambiental.

Entender as necessidades e especificidades das organizações é uma tarefa primordial na atuação de consultoria, e também agregando competência profissional e acadêmica no sentido de aprender, conhecer e principalmente, compreender os problemas constantes nas organizações alvo de uma consultoria, sendo assim, levando às possibilidades de melhorias no desempenho das pessoas em suas empresas.

Pode-se definir consultoria como sendo o conjunto de atividades com o objetivo de identificar as principais necessidades na busca por um redimensionamento do desempenho, sua produtividade, competitividade e reposicionamento de seu desenvolvimento organizacional, tendo seus processos de atuação um papel dinâmico e desenvolvedor para a capacidade de se adquirir o conhecimento do cotidiano empresarial, suas operações, atualizações e demandas empresariais.

Logo, se faz necessário a utilização de cada processo estudado, entendido e adquirido dentro do conceito de consultoria, analisando o negócio, identificando suas necessidades e definindo intervenções.

A consultoria externa se dá pela utilização de um profissional autônomo capacitado com a finalidade de identificar os problemas da empresa e assim ajudar a levar mudanças positivas na busca por aumentar seus resultados e lucros. Já a consultoria interna se dá pelo aproveitamento ou utilização de um funcionário de sua própria organização atribuído dos valores, culturas, processos e demandas organizacionais também com o objetivo de apoiar, ajudar a propor ideias e soluções na busca por uma maior ou melhor desempenho competitivo empresarial.

A presente pesquisa foi feita em uma empresa de transporte de valores multinacional fundada em 1859 na cidade de Chicago, nos EUA. Segundo informações obtidas no site da própria empresa, a transportadora de valores foi a primeira em todo o mundo a oferecer transporte seguro para clientes que desejavam proteger seus recursos mais valiosos. Presente em mais de 100 países, possui filiais na América do Norte, América Latina, África, Ásia, Austrália, Europa e Oriente Médio e tem acima de 70 mil colaboradores ao redor do mundo.

No Brasil, são responsáveis pela gestão de bilhões de reais com segurança e

profissionalismo. Com uma equipe com cerca de 8 mil profissionais no atendimento aos clientes, chegaram a cerca de 2 mil municípios. Para a realização deste trabalho, usou-se como base de pesquisa a filial do Rio de Janeiro que fica instalada no bairro de São Cristóvão e conta com 700 funcionários.

Ainda, no âmbito desse estudo, serão abordadas as temáticas relativas ao Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Plano de Cargos e Salários e Sustentabilidade de acordo com esse segmento de atuação.

Este trabalho será dividido da seguinte forma, em um primeiro momento abordaremos os elementos estruturantes da pesquisa, problema, problemáticas, objetivos, justificativa e metodologia. Em um segundo momento apresentaremos as categorias teóricas que fundamentam o estudo. A seguir serão expostos os resultados e as análises. Finalizando, será apresentado as considerações finais e recomendações.

A empresa dispõe de um setor de Recursos Humanos (RH) dinâmico, contemporâneo, atuante e que valoriza seus colaboradores. Tem seus processos de Recrutamento e Seleção (R&S) e Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de maneira que atende as demandas de cada setor de trabalho junto a seus respectivos gerentes, porém, não foi identificado plano de cargo e salários voltado aos funcionários que desenvolvem sua principal atividade, acarretando desmotivação e descomprometimento com a busca por melhorias pessoais e profissionais aos segurancas de carro forte. Logo, pode-se afirmar que o problema encontrado é: Falta de estruturação dos processos de planos de carreira e salários aos funcionários das atividades principal e final da empresa.

As problemáticas identificadas foram: fragilidade do setor de recursos humanos em não identificar a falta de inclusão dos seus funcionários das principais atividades da empresa em relação ao plano de cargos, carreiras e salários; política internas não inclusas e extensivas de forma a manter o foco na constante capacitação; ausência de políticas claras do percurso que seu funcionário precisa delinear para ter o crescimento da carreira desejado; e incapacidade em detectar a falta de motivação de seus colaboradores do setor de transporte de valores e que fazem a segurança do carro forte.

Conforme o problema identificado, o objetivo desta pesquisa é: analisar os benefícios que a implementação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) pode vir a trazer a organização pesquisada, de forma a atender a todos os colaboradores de maneira igualitária e oferecer subsídios a todas as áreas de seu contingente. E os objetivos específicos são: propor a empresa pesquisada a criação de PCCS, visando permitir ao colaborador obter uma clara percepção da trajetória profissional e o respectivo crescimento na carreira desejado; analisar os impactos causados pela implementação de

PCCS aos colaboradores de sua atividade principal e final; descrever o processo de implantação de um PCCS aplicado à empresa pesquisada; e desenvolver uma pesquisa em fontes bibliográficas e em campo, visando gerar subsídios para empreender as análises das categorias teóricas aqui pesquisadas.

A dinâmica do conhecimento no mundo depende de pesquisas e técnicas que vêm sendo estudadas para o desenvolvimento físico e intelectual da sociedade. Especificamente, temos a pesquisa científica, definida como uma atividade desenvolvida por investigadores, visando novas descobertas e contribuindo, assim, para a qualidade da vida intelectual.

A pesquisa exige do pesquisador métodos e técnicas de intervenção científicas para que o mesmo não elabore conclusões equivocadas, precipitadas sem uma análise minuciosa das informações ou dados que ele coleta.

Assim, o presente estudo e pesquisa da organização, agregará conhecimento, desenvolvimento intelectual e métodos de aprimoramento no que se refere às utilizações das ferramentas de gestão de pessoas. Ademais, agregará conceitos eficientes de consultoria adquiridos e desenvolvidos no processo acadêmico por meio da possibilidade em se deparar com o fator realidade, podendo ser colocado em prática os conhecimentos adquiridos e competências desenvolvidas, resultando em experiência para seus desenvolvedores.

É possível por meio desta pesquisa enriquecer o conhecimento básico de uma sociedade em relação a valorização do colaborador em uma determinada organização e conseqüentemente a motivação dos seus colaboradores, que poderão contribuir com crescimento da empresa e de todos os envolvidos no processo da mesma.

## **2. Metodologia**

A presente pesquisa utilizou como metodologia a pesquisa exploratória. Segundo Gil (2002, p. 41):

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão".

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada um estudo de campo, que segundo Gil (2002, p.186) focaliza uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente é desenvolvido por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações, percepções e interpretações do que ocorre no grupo. No estudo de campo, o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente por meio de uma experiência direta com a situação de estudo (GIL, 2002). Nessa perspectiva, foi realizada uma entrevista individual conduzida pelos pesquisadores com o Gerente da Empresa. Utilizou-se, ainda, como instrumento na coleta de dados, o questionário, que Segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 201), “é constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado”.

O questionário foi composto de 15 perguntas objetivas, fechadas e abertas, onde o respondente poderia assinalar mais de uma opção e também com respostas mais completas o que possibilitou os resultados deste estudo.

Para a interpretação dos dados desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo porque está orientado para a análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. O método qualitativo permite melhor obtenção de informação para elucidar o objeto do estudo e elaborar constructos a respeito do assunto em vigor. É um método em que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana (FLICK, 2004).

### **3. Categorias teóricas**

#### **3.1. Recrutamento e seleção**

Limongi-França e Arellano (2002) define recrutamento como uma fase inicial, em que a empresa procura empregados para preencher uma vaga. Segundo o mesmo autor, o recrutamento é diretamente influenciado pelo mercado de trabalho. Isso significa que, quando a economia está em ascensão, a disputa pela mão-de-obra cresce, e em momentos de crise, a mão-de-obra é bem maior do que as vagas, o que pode interferir diretamente na decisão estratégica e condução da ferramenta.

Segundo Chiavenato (2014), o recrutamento interno é quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical), ou transferidos (movimentação horizontal),

ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).

O recrutamento interno ajuda e acelera a promovabilidade dos funcionários. Ele é feito por meio da movimentação interna de funcionários, seja por planos de carreira, alocação de competências individuais ou ainda substituições em decorrência de planos de expansão do negócio ou situações como desligamento de funcionários (CHIAVENATO, 2014).

Ainda, de acordo com Chiavenato (2014), o recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora da empresa. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. Após o recrutamento, começa a seleção de candidatos que aparentam maior afinidade ao cargo, para que depois de várias etapas, seja definido o ideal para a vaga.

A seleção de pessoal não pode ser feita apenas pela avaliação da experiência e do conhecimento do trabalho a ser realizado. Conhecer aspectos relacionados à personalidade do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para a empresa e para o empregado. Todos os métodos psicométricos preveem uma margem de acerto e erro, por isso não são a expressão do futuro, mas a predição. A utilização de diversas técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato. Algumas delas são: entrevistas, provas, conhecimento, testes psicológicos, técnicas vivenciais e avaliação de saúde (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Recrutamento e seleção é a primeira fase de uma série de procedimentos que envolve a gestão de recursos humanos. Segundo Chiavenato (2014) recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É um procedimento importante que é preciso estar alinhado com as estratégias da empresa, para a uma melhor escolha de pessoas com as características especializadas para fazer parte da organização. Ser assertivo nesse momento é traduzir a eficiência do setor de RH, além disso, trará pessoas realmente comprometidas com a cultura da empresa. Segundo Chiavenato (2014) o recrutamento deve ser feito considerando as necessidades presentes e futuras de recursos humanos das organizações e deve fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos imediatos de atrair candidatos, visando selecionar, dentre estes, os futuros participantes da organização.

### 3.2. Treinamento e desenvolvimento

O treinamento são ações educacionais de curta e média duração, tendo como objetivo ampliar a aprendizagem entre os membros de uma organização, propiciando melhoria em tarefas desenvolvidas.

O treinamento começa como uma oportunidade em um ambiente organizacional. Os resultados de um treinamento são satisfatórios e obtidos a curto e médio prazo, por isto, devendo, em decorrência, haver maior aceitação por parte das empresas e dos colaboradores.

Segundo Boog (1999), o processo de treinamento inicia-se pela análise das necessidades do treinamento, existem variáveis que determinam quando e como um treinamento deve ocorrer, como: metas e objetivos da organização ou mudanças de mercado.

É necessária uma análise de todas as dificuldades das equipes, avaliar constantemente as pessoas para aplicar o melhor treinamento de acordo com cada área. O treinamento pode ser uma resposta a uma necessidade da empresa ou oportunidade identificada no ambiente organizacional. Na época atual, o mercado de trabalho está exigindo cada vez mais do funcionário em sua organização. As empresas precisam treinar, ajudar a obter novos conhecimentos, enriquecer a cultura e habilidades. O treinamento deve sempre estimular o empregado a se desenvolver.

Segundo Boog (1999), o treinamento de pessoas é fundamental na administração de todas as organizações. O autor ressalta também que, “esse papel generalizadamente reconhecido deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados, e que coloca a competência profissional como elemento-chave da eficácia empresarial.” (BOOG, 1999, p. 17).

É importante destacar, que há uma grande diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Apesar dos métodos serem parecidos, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento está focado para o cargo atual, buscando melhorar as capacidades exigidas para desenvolvimento imediato do cargo, o desenvolvimento objetiva os cargos a serem ocupados no futuro. O desenvolvimento define-se como um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa, neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências.

O desenvolvimento em uma organização precisa ter comprometimento de cada pessoa, para autodesenvolver só depende dela mesma. Segundo Lacombe (2011, p.

393), cada pessoa é responsável por seu próprio crescimento e desenvolvimento, seu planejamento de carreira. Se o funcionário tem interesse em desenvolver competências para determinada atividade, ele terá chance, a qual será concedida pela empresa, porém, quem desejar “ser desenvolvido” não conseguirá. A decisão deve ser tomada pelo funcionário a desenvolver novas competências.

Ainda segundo Lacombe (2011, p. 381), as empresas que não treinam e não desenvolvem seus funcionários, podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de gente preparada para seus cargos.

### **3.3. Plano de cargos e salários**

Um Plano de Cargos e Salários bem detalhado vai além da simples facilidade na verificação de ações e resultados. Ele ajuda no alinhamento de longo prazo entre as expectativas dos funcionários e da organização. Existem muitos profissionais que não fazem ideia das possibilidades de crescimento existentes nas suas empresas, ou não sabem como alcançá-los. Isso acontece principalmente porque as companhias não comunicam com clareza essas oportunidades.

O plano de cargos e salários é uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização. Esse plano tem como objetivo alcançar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais. (SILVA, 2002, p. 85).

A construção do Plano de Cargos e Salários é extremamente difícil, requer planejamento estratégico. Algo a ser considerado também, e que, a partir da implantação do plano de cargos e salário deve-se atentar ao comprometimento de metas, pois é um processo que causa grande impacto nas pessoas. O plano de cargos e salários tem como objetivo alcançar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais (SILVA, 2002). E para Pontes (2005), manter um equilíbrio salarial interno e externo deve ser a principal preocupação da Administração de Cargos e Salários. O equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos cargos, de forma a manter uma hierarquia.

Franco (2008, p. 20), traz a concepção de que “a área de cargos e salários, assim como os outros departamentos dentro de Recursos Humanos de uma organização, pode ser definida como um dos seus subsistemas”.

Compreender a importância da gestão de cargos e salários nas organizações, como também conhecer suas técnicas e métodos são fatores que proporcionam

soluções para alguns problemas corporativos.

### **3.4. Segurança, qualidade, saúde e gestão ambiental**

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) sugere uma interação do indivíduo e da empresa em relação a fatores físicos, sociais, psicológicos, organizacionais com resultados positivos tanto para as organizações quanto para as pessoas que fazem parte da empresa.

Para Vieira (1990, p. 45), “[...] a QVT tem como objetivo central gerar uma organização mais humanizada para resultar dela uma relação entre o capital e trabalho não conflitante, mas sim cooperativa”.

A segurança no trabalho tem como finalidade, garantir a integridade física do trabalhador, a prevenção de acidentes e a eliminação de causas de acidentes de trabalho.

Embora seja um dever de todos a manutenção de um ambiente de trabalho seguro, é necessário que alguém determine e oriente as diretrizes que devem ser seguidas e praticadas diariamente pelos trabalhadores. Prevenir é conscientizar o trabalhador a proteger a própria vida e a dos companheiros, por meio de ações seguras e reflexões constantes sobre a existência da condição de (in)segurança no trabalho.

Montenegro e Santana (2019), relatam que além de orientações sobre os equipamentos de trabalho e a atividade a serem exercidas, também devem ser feitos treinamentos sobre os Equipamentos de Proteção individuais (EPI's) para uma melhor compreensão por parte dos trabalhadores da funcionalidade de tal equipamento.

A segurança do trabalho é baseada nas Leis que são regulamentadas por Normatizações (Normas Regulamentadoras) previstas na consolidação das leis de trabalho e prescritas pelo Ministério do trabalho, com um assunto específico que aborda cada área de atuação do trabalhador. Portanto veremos agora algumas NRs e suas especificações segundo mais utilizadas pelas organizações.

A Norma Regulamentadora NR 4, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) estabelece critérios para organização dos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT). As exigências dos SESMT, por sua vez, estão na CLT. A quantidade de profissionais exigida pela NR 4 para fazer parte dos SESMT muda de acordo com o número de trabalhadores da empresa e o risco das atividades, com a finalidade de promover a saúde e proteger a integridade do trabalhador no local de trabalho. A Higiene e Medicina do Trabalho, por sua vez, relaciona-se, direta e indiretamente, com proteção à saúde do trabalhador no que diz respeito à aquisição de doenças contraídas em relação ao trabalho (MARRAS, 2011). A higiene do trabalho tem

caráter eminentemente preventivo, pois busca a saúde e o conforto do trabalhador, evitando que ele adoeça e se ausente do trabalho provisória ou definitivamente.

Abaixo estão listadas as principais normas regulamentadoras que atendem as especificidades da empresa pesquisada:

**NR5** – CIPA: estabelece a obrigatoriedade de as empresas organizarem e manterem em funcionamento uma comissão constituída exclusivamente por empregados, com o objetivo de prevenir infortúnios laborais, eliminando as possíveis causas de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais. A fundamentação legal, que dá embasamento jurídico, são os artigos 163 a 165 da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT.

**NR6** – EPI: estabelece e define os tipos de EPI's a que as empresas estão obrigadas a fornecer a seus empregados, sempre que as condições de trabalho o exigirem, a fim de resguardar a saúde e a integridade física dos trabalhadores. A fundamentação legal, que dá embasamento jurídico, são os artigos 166 e 167 da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT.

**NR7** – PCMSO: estabelece a obrigatoriedade de elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO, com o objetivo de promoção e preservação da saúde do conjunto dos seus trabalhadores.

**NR10** – Instalações elétricas e serviços com eletricidade: estabelece os requisitos e condições mínimas objetivando a implementação de medidas de controle e sistemas preventivos, de forma a garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores que, direta ou indiretamente, interajam em instalações elétricas e serviços com eletricidade.

### **3.5. Sustentabilidade**

De acordo com Maimon (1996), o desenvolvimento sustentável é mais do que um novo conceito, onde a exploração de recursos, a orientação dos investimentos, os rumos do desenvolvimento ecológico e a mudança institucional devem considerar as necessidades das gerações futuras.

Sabendo que, as pessoas são os principais ativos de uma organização, detentoras da capacidade em tomar decisões em todos os âmbitos dos processos, torna-se evidente a necessidade, aos líderes de tais organizações, da conscientização acerca da importância da sustentabilidade, até uma política de responsabilidade socioambiental, orientando, capacitando, desenvolvendo e acima de tudo levando a compreensão de uma sociedade mais sustentável.

## **4. Apresentação de resultados e análises**

### **4.1. Sobre o processo de recrutamento e seleção**

O procedimento de recrutar e selecionar na empresa pesquisada, é feito por uma profissional especializada, a Gerente de Talentos, encarregada pelo recrutamento interno, e para o recrutamento externo é contratado uma empresa de consultoria, visando a busca de talentos externos.

A empresa primeiramente procura talentos internos, dando a oportunidade das vagas aos próprios colaboradores. Desta forma, é elaborado um cartaz com o perfil do cargo esperado e as pessoas internas que estão estudando ou tem as características específicas para aquele cargo, podem se candidatar. Feito isso, o candidato realiza uma entrevista individual com a Gerente de Talentos Internos, passando por um teste psicológico e por fim uma entrevista com o chefe da área. A administração estratégica da empresa é a utilização do potencial das atividades de recursos humanos alinhada às metas, objetivos e valores estratégicos da organização, com o objetivo de estimular a participação de todos os funcionários e melhorar o desempenho da organização.

No atual cenário e mercado competitivos em que as organizações estão inseridas, percebe-se uma necessidade cada vez maior de processos de Recrutamento e Seleção mais eficazes e eficientes, objetivando a atração de talentos, sua respectiva retenção e evitando a rotatividade e, assim, reduzindo custos e retrabalho. O recrutamento consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função e a seleção na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível. Tanto os recrutamentos quanto a seleção fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Portanto a empresa pesquisada goza de um processo de Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento alinhado ao conceito contemporâneo no tocante ao humano, priorizando o recrutamento interno de maneira que tal processo possa agregar valores, comprometimento e crescimento à cultura organizacional.

### **4.2. Sobre processo de treinamento e desenvolvimento**

Segundo o Gerente da empresa pesquisada, o forte da empresa é o treinamento para os seus funcionários, e para todos os cargos existem treinamentos específicos. A empresa conta com um departamento específico para treinamentos. Quando um

funcionário não está fazendo o serviço no tempo esperado ou não está conseguindo concluir todas as tarefas, é feito treinamento somente com aquele funcionário para conseguir resolver o problema.

Como é uma empresa de transporte de valores, os seguranças do carro forte precisam ter muitos treinamentos, para evitar acidentes na rua e evitar assaltos. Segundo o Gerente esses treinamentos são periódicos, atribuindo competência crescente e diferenciada para o desenvolvimento das tarefas específicas a cada cargo além das reciclagens necessárias ao cargo de segurança armado com objetivo de capacitar e licenciar ao uso de armas de fogo.

### **4.3. Sobre o processo de plano de cargos e salários**

O gerenciamento eficaz das políticas de remuneração, significa o alinhamento e implementação de Plano de Cargos e Salários às estruturas e perfis de cargos e estratégias de recursos humanos nas organizações.

Recrutar e manter pessoas capacitadas nas organizações requer um desafio diferenciado através de conceitos contemporâneos relacionados a recursos humanos. Estabelecer políticas de Plano de Cargos e Salários bem estruturada trará vantagens competitivas às empresas e assim passará a agregar benefícios na busca dos objetivos para as organizações e seus funcionários.

O plano de cargos e salários é uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização. Esse plano tem como objetivo alcançar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais. (SILVA, 2002, p. 148).

A partir das visitas às dependências, entrevista ao gestor da filial e das respostas ao questionário por parte dos funcionários da empresa alvo de tal consultoria, detectou-se uma fragilidade no tocante a gestão de pessoas. Pode-se perceber a falta de competência ao se verificar os cargos da base das atribuições da organização, que são eles: os motoristas e os guardas de transporte de valores, no que se diz respeito ao plano de cargos e salários, pois tais funcionários não gozam do mesmo processo de plano de cargos e salários que as demais funções na empresa.

Nota-se a falta de entendimento da importância que se tem os funcionários de base da empresa, aqueles que de fato fazem a organização acontecer, pois são esses que na prática entregam o principal serviço e produto da empresa, o transporte de valores.

Por meio de tal deficiência é possível mensurar os efeitos negativos acarretados e

transpassados ao ânimo e motivação que perpassa da execução direta de suas atribuições até a busca por melhores capacitação, aprendizado e desenvolvimento não só nas atividades cotidianas como também no crescimento pessoal e intelectual de cada colaborador. Percepções estão expressadas através das respostas no questionário elaborado por essa consultoria.

Para os funcionários, contribui na visualização do seu momento atual, suas perspectivas futuras, indicadores de desempenho em que são avaliados e o que necessita realizar, buscar mais conhecimento ou se aprimorar para conquistar outras posições ou cargos. Além disso, o plano de cargos e salários contribui na motivação, valorizando a experiência do colaborador com a organização.

#### **4.4. Sobre segurança, qualidade, saúde e gestão ambiental**

A segurança no trabalho é uma das questões mais preocupantes para as organizações, visto que os acidentes de trabalho fazem parte da rotina de diversos tipos de organizações. Através de uma política bem organizada focando na prevenção e administração eficiente destas questões, é possível gerar resultados positivos que contribuam para uma organização economicamente viável e saudável. (LACOMBE, 2007, p. 28).

Não é novidade o entendimento de que acidentes acarretam grandes prejuízos às organizações, além de perdas financeiras, pode-se contabilizar o tempo, desgaste com clientes e desvalorização da marca, imagem, nome, etc. Porém, de todas as perdas possíveis, a empresa poderá sofrer com perdas fatais ou afastamentos de seu principal ativo que são as pessoas. Através desse entendimento verifica-se cumprimento com todos os critérios pré-estabelecidos pelas Normas Regulamentadoras e diretrizes das legislações vigentes.

Constatou-se a observância à legislação de segurança do trabalho e suas normas regulamentadoras, leis complementares, como portarias e decretos, e também as convenções internacionais da organização internacional do trabalho, ratificadas pelo Brasil e assim constituindo a equipe de segurança do trabalho exigidos por lei.

#### **4.5. Sobre sustentabilidade**

Acredita-se que a precípua função da gestão sustentável é a construção e o consequente redesenho de organizações que funcionam, em especial, a médio e longo prazo. Sendo assim, baseada em teoria e ferramentas, informações globais, em todo conhecimento especializado, no compromisso com a melhoria

continua do desempenho que tanto altera a economia e nossas vidas. Por estes motivos que, apesar de tudo, a gestão é necessária e interessa, sim, a todos. Outra preocupação com a gestão sustentável está em suas lideranças. As lideranças precisam compreender melhor o quanto a sustentabilidade é fator potencial para o desenvolvimento dos sistemas e sobrevivência dos mercados e, ainda, que esta condição é irreversível às políticas globais. (MARUJO, 2019, p. 113).

Baseando-se na entrevista e também a uma exploração pelas dependências da organização, pode-se analisar e entender a preocupação com a sustentabilidade não só por parte da gestão como também dos colaboradores em geral, pois se faz necessário o engajamento de profissionais de visão empreendedora com comprometimento em desenvolver recursos e performance das pessoas no sentido de responsabilidade socioambiental.

Pensar sustentável é pensar a longo prazo e não apenas no que tange a internalidade das atividades organizacionais, mas também pensar em sua circunvizinhança, seus aspectos e necessidades nas diversas dimensões tais como meio ambiente, política, social, econômica e cultural. Pensar assim determina responsabilidade na maneira em que a organização está ou estará interferindo direta ou indiretamente no meio em que se vive.

A empresa dispõe de coletas seletivas de cores onde existe um padrão de cores e símbolos que facilitam a separação dos materiais para reciclagem. Não se sabe qual o critério usado na criação dos padrões, mas a diferenciação por cores é um sistema para a coleta seletiva em todo o mundo. Vários países já reconhecem esse padrão como um parâmetro oficial a ser seguido por qualquer modelo de gestão de programas de coleta seletiva.

Além disso, a organização conta com a coleta de água da chuva para uso gerais de consumo não potável, gerando assim uma economia de mais de 140.000 litros de água por dia.

## **5. Conclusão**

De acordo com o que se foi discutido e baseado neste trabalho, assim como por meio de pesquisa bibliográfica empreendida a autores conceituados e referência em seus assuntos pertinentes a cada tema aqui abordado, pode-se constatar enorme capacidade gerencial fazendo-se uso de conceitos contemporâneos, visão sistêmica e sustentável ao que se refere a Gestão de Pessoas na empresa aqui enfocada. A organização defende tanto o recrutamento quanto a seleção interna e externa além da utilização de

Headhunter na busca por um processo estruturado e dinâmico com o objetivo de suprir e prover a empresa de profissionais competentes necessários à sua sustentabilidade.

A empresa tem como um de seus principais critérios de crescimento profissional e pessoal de parte de seus colaboradores, o investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoas, fator propulsor para o ganho de competitividade no mercado de trabalho, e importante para manter, ampliar e fortalecer a organização. A organização percebe a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento da maioria de seus recursos humanos, para atingir seus objetivos e consolidar suas estratégias. Existe grande consciência a nível cultural organizacional no que tange a qualificar pessoas de específicos setores com o intuito de se tornarem profissionais de sucesso, isso é chamado de desenvolvimento, contudo, não se deixa de valorizar o treinamento, onde se aprende como a empresa funciona e como executar seu trabalho, além de, os colaboradores, aprender a se manterem atualizados com as mudanças que ocorrem.

Porém a questão mais contundente, de acordo com todo estudo e pesquisa realizado desta consultoria, pode-se destacar o não comprometimento com a base da pirâmide da organização em face da necessidade em igualar as oportunidades de progressão na empresa. O fato de se constatar que os funcionários responsáveis por entregar o principal serviço da organização não são contemplados com o Plano de Cargos e Salários, traz consequências desfavoráveis e envolve toda estrutura organizacional, onde se detecta desânimo pessoal e profissional ao longo da carreira dos profissionais mais antigos, fazendo com que esses afetem o clima organizacional e possam contagiar negativamente os novos ativos humanos da empresa.

É imprescindível o papel do gestor contemporâneo e comprometido em desenvolver colaboradores empreendedores, capazes de alavancar seus objetivos pessoais e organizacionais; gestor que tenha a competência e a capacidade em se utilizar de uma visão sistêmica que será o caminho para o diferencial que ascenda ao sucesso diante as constantes mudanças e competitividade no mercado de trabalho.

Logo, evidencia-se a fragilidade ao gerenciamento de recursos humanos referente a percepção de fatores propulsores de diferenciais operacionais e sustentável a organização, citados como as problemáticas deste estudo, como a falta de inclusão do PCS aos colaboradores responsáveis pela segurança armada dos transportes de valores, assim como a incapacidade em detectar ou relacionar irrelevante a desmotivação de seus colaboradores pela falta de oportunidade de progressão na organização. Tal conjunto de problemáticas, não só aparece nas análises iniciais da pesquisa em geral (exploratória, de campo, questionário e entrevista), citada neste trabalho, como também se confirma

após contraposta as bases teóricas abordadas pelos autores.

Testifica-se por tal pesquisa, através de criteriosa análise, objetivamente no capítulo em que se aborda as fundamentações teóricas e análise e discussão dos resultados, os benefícios e vantagens competitivas ao meio organizacional cultural e mercado de trabalho, possíveis de serem obtidos por um gerenciamento eficaz das políticas de remuneração alinhada à implementação de um PCS com suas respectivas estruturas e perfis de cargos definidas, proporcionando uma estratégia de recursos humanos condizente com as necessidades da organizações pesquisada. Analisando as deficiências relacionadas a motivação e falta de ânimo por parte dos funcionários da empresa pesquisada já citada nesta obra, pode-se perceber o alinhamento teórico que embasa tal trabalho no tocante ao objetivo deste estudo.

## **6. Recomendações**

É preciso que se equipare os funcionários de base a todo contingente colaborativo da empresa relacionado ao Plano de Cargos e Salários da empresa. Nessa perspectiva, recomenda-se:

- 1) uma análise criteriosa através de uma consultoria financeira externa, para assim adquirir o levantamento das finanças da empresa com o objetivo de se estudar e viabilizar novos níveis salariais dos cargos relacionados. Propõe-se outros tipos de níveis hierárquicos aos cargos de motorista de transporte de valores e segurança de carro forte também, tais como: níveis por antiguidade e níveis por metas alcançadas;
- 2) oportunizar programas de Treinamento e Desenvolvimento já presente nas estruturas da empresa, no que se refere aos cargos de base, com o intuito de se alcançar novos e maiores cargos, que tenham requisitos mais intelectuais e lhes proporcionem além de um salário melhor, um cargo de liderança;
- 3) se faz necessário a adoção ou expansão do plano de cargos e salários mais efetivo (e que atenda aos anseios de todos os colaboradores) por ser uma ferramenta de gestão capaz de mensurar os impactos do planejamento da gestão de pessoas, atribuindo competência ao gestor de recursos humanos e possibilitando uma administração eficaz, tendo em vista a sustentabilidade do negócio;
- 4) elaborar um desenho de progressão de carreira principalmente aos funcionários dos carros forte, pois atualmente a empresa julga não ser necessário por esperar que a iniciativa de progressão dentro de cada cargo parta de cada colaborador para assim poder crescer em seus respectivos cargos;

5) propõe-se o incentivo a capacitação não só profissional, como também intelectual por parte e protagonizado independentemente da organização, dos próprios funcionários, atrelado a condições de progressão de níveis de cargo ao mesmo setor de trabalho (esses criados com o fim de recompensar tais atitudes).

## Referências

BOOG, G. G. (coord.). Manual de treinamento e desenvolvimento. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

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

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento estratégico. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. São Paulo: Bookman, 2004.

FRANCO, S. Recrutamento e seleção: a hora da verdade. In: BOOG, M.; BOOG, G. (coord.). Manual de gestão de pessoas. São Paulo: Ed. Gente, 2008.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, F. J. M. Recursos humanos princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, F. J. M. Dicionário de administração. São Paulo: Saraiva, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, M. T. L. (coord.). As pessoas na organização. 11. ed. São Paulo: Ed. Gente, 2002. p. 63-72.

MAIMON, D. Passaporte verde: gestão ambiental e competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MARUJO, M. P. (org.). Recursos humanos: consultoria. Rio de Janeiro: Programa Editorial Faculdade Cesgranrio, 2019.

MONTENEGRO, D. S.; SANTANA, M. J. A. Resistência do operário ao uso do

equipamento de proteção individual. [S. n., S. l.], 2012. Disponível em: [http://info.ucesal.br/banmon/Arquivos/Mono3\\_0132.pdf](http://info.ucesal.br/banmon/Arquivos/Mono3_0132.pdf). Acesso em: 25 ago. 2019.

PONTES, B. R. Administração de cargos e salários. 11. ed. São Paulo: LTr, 2005.

SILVA, M. de O. Cargos e salários. In: BOOG, G.; BOOG, M. (coord.). Manual de gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

VIEIRA, D. F. V. B. Qualidade de vida no trabalho dos enfermeiros do hospital de ensino. Orientador: Eda Conte Fernandes. 1990. 201 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1990.



---

### Informações dos autores

**Fábio Santos Oliveira:** Graduado em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
Contato: oliveirafabio8813@gmail.com

**Filipe Albérico de Oliveira Alves:** Graduado em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

**Isabela Leandro Cardoso:** Graduada em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
Contato: isabelaleandro19@gmail.com