



JULIA YAGUI SENDRETTI

**PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS EM UMA
TRANSPORTADORA EM LAVRAS - MG**

**LAVRAS – MG
2021**

JULIA YAGUI SENDRETTI

**PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS EM UMA
TRANSPORTADORA EM LAVRAS-MG**

Relatório de Estágio Supervisionado
apresentado à Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Curso de
Administração, para obtenção do título de
Bacharel.

Profa. Dra. Viviane Santos Pereira
Orientador

**LAVRAS – MG
2021**

JULIA YAGUI SENDRETTI

**PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS EM UMA TRANSPORTADORA EM
LAVRAS - MG**

ADMINISTRATIVE PRACTICES IN A SHIPPING COMPANY IN LAVRAS - MG

Relatório de Estágio Supervisionado
apresentado à Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Curso de
Administração, para obtenção do título de
Bacharel.

APROVADO em
Luís Fernando Silva Andrade UFLA

Profa. Dra. Viviane Santos Pereira
Orientador

**LAVRAS – MG
2021**

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, minha mãe, Luciana Yagui, meu pai Jorge Sendretti e meu irmão Fernando Yagui Sendretti, que sempre foram meu porto seguro e incentivo para todo meu desenvolvimento acadêmico e pessoal. Dedico a vocês todas as bênçãos em minha vida.

Agradeço a todos amigos do curso de administração e de morada, que fizeram meus dias mais alegres e minhas lembranças mais divertidas.

Agradeço a cada docente que me aconselhou, apoiou e inspirou: professora Flávia Naves, Ednilson Ávila, Cléria Donizetti, André Lima e em especial, minha orientadora e amiga Viviane Santos, a quem eu agradeço por cada palavra e cada momento, pelo tanto que me ensinou da universidade e da vida, minha enorme admiração.

Agradeço ao GEDIM por ter me apresentado à minha paixão pelos projetos, por criar e retribuir. A todos os membros, obrigada por tanto.

Agradeço à minha família de alma, Serra da Luz, que me ensina sempre a ter força e lutar para ser melhor. Em especial, à Adriana Ciociola, por todos os ensinamentos que recebi e sigo recebendo com todo amor.

Por fim, agradeço aos membros da empresa na qual realizei este estágio, por toda recepção e ensinamentos.

Sou grata de todo meu coração por todos que fizeram parte dessa caminhada.

RESUMO

O presente estudo traz descrições das atividades realizadas no estágio acadêmico em uma transportadora de pequeno porte em Lavras - MG, na área de administração. Neste período foram realizadas algumas atividades do setor Financeiro, mas a maior dedicação foi ao departamento de Gestão de Pessoas. A experiência foi de surgimento deste setor na organização, o que foi feito tomando como base os ensinamentos recebidos ao longo das disciplinas na universidade.

Palavras-chave: Administração; estágio acadêmico; gestão de pessoas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Controle de EPI de motoristas	8
Figura 2 -	Controle de EPI.....	9
Figura 3 -	Informativo para motoristas terceiros.....	10
Figura 4 -	Fluxograma Operacional	19
Figura 5 -	Fluxograma da Manutenção	21
Figura 6 -	Fluxograma da Expedição	23
Figura 7 -	Fluxograma Financeiro e Faturamento.....	25
Figura 8 -	Fluxograma geral da empresa	28

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Descrição das Atividades de Estágio Realizadas 5

Tabela 2 - Médias da avaliação (pesquisa de clima) 13

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	2
2.1	Caracterização e histórico da empresa	2
2.2	Missão, visão e valores da organização.....	3
2.3	Quadro de colaboradores.....	4
2.4	Descrição do espaço físico	4
3	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO REALIZADAS	5
3.1	Organização de documentos	5
3.2	Requisição de compras.....	6
3.3	Telefonia	6
3.4	Contratação de funcionários.....	7
3.5	Acompanhamento de canhotos	11
3.6	Projetos de gestão de pessoas	11
3.6.1	Pesquisa de clima organizacional.....	12
3.6.2	Medidas corretivas	16
3.6.3	Fluxogramas da empresa	17
3.6.4	Projetos sociais	29
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
	REFERÊNCIAS	31
	APÊNDICE - Questionário base para pesquisa de clima organizacional.....	32

1 INTRODUÇÃO

Há uma longa trajetória que explica a forma de gestão das empresas, podendo ser embasada em tradições, experiências passadas, *feeling* ou *know how*. Muitas vezes, mais de um deles atuando ao mesmo tempo. Isto porque na vida cada situação tem seu contexto e particularidade. O administrador tem papel fundamental para equilibrar esses aspectos holisticamente e tomar as decisões adequadas para convergir com os objetivos que a organização busca atingir.

Como ressaltado por Mintzberg e Quinn (2001), a formação de estratégias nas organizações é resultado da convergência de abordagens racionais e intuitivas e envolvem aspectos políticos, informacionais e comportamentais. Em uma empresa de pequeno porte de direção compartilhada, muito se vê destes aspectos. As tomadas de decisão são realizadas considerando experiências passadas, *feeling*, tradição e coleguismo de três pessoas com diferentes bagagens. O que ao mesmo tempo em que enriquece as estratégias, faz com que a técnica seja fundamental para manter a eficiência e coerência da gestão.

Dito isso, o estágio que realizei em uma empresa no ramo de transportes teve como objetivos, além do cumprimento da matriz curricular e do meu aprendizado, o desenvolvimento de práticas administrativas com ênfase na organização da área de gestão de pessoas, a qual não era mapeada ou pensada estrategicamente.

Um dos melhores métodos de aprendizado é a experiência. Isso se valida desde o primeiro momento em que nos vemos em meio à realidade de uma empresa, em que, durante a apresentação dos processos organizacionais, ecoam-se as vozes e ensinamentos dos docentes durante a academia. Tudo aquilo que era tão abstrato e “simples” toma forma e ali está a oportunidade de vivenciar toda teoria. Este teste empírico tem o importante papel de reafirmar ou refutar teorias de determinadas lentes teóricas. Por isso, a proposta de estágio é grande parte da formação acadêmica, e principalmente, preparação para o mercado.

2 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

2.1 Caracterização e histórico da empresa

A empresa foi criada em 2017 em sociedade por três empresários, dois deles já possuíam negócios no ramo, o outro possui em ramos diversos. No caso, as transportadoras geralmente são geridas com caminhões frota, ou seja, propriedades da empresa. No entanto, a proposta dessa transportadora é realizar o transporte com motoristas e caminhões terceirizados, ainda que, ao longo do tempo, foi adquirindo uma pequena quantidade de caminhões próprios e contratando motoristas.

O crescimento da empresa foi significativo ao longo dos anos, de 2017 até 2020 o faturamento aumentou em 229%. Assim como o quadro de pessoal, que aumentou e continua aumentando de acordo com a demanda. Até a finalização do meu período de estágio, contavam com 23 colaboradores. Em todos os aspectos, a direção segue na busca da melhoria contínua e de ampliar seus horizontes.

A equipe gestora se dá com amizades e laços familiares, o estilo de gestão de cada um se difere em alguns pontos, todos agem com base em suas experiências passadas e em muitos aspectos, se complementam.

A matriz fica localizada em Lavras - MG, e sua filial em Guarulhos - SP.

No momento da contratação para estagiária, já havia a percepção de uma grande e crescente demanda pela Gestão de Pessoas dentro da empresa, considerando o rápido crescimento e necessidade de funcionários sem um processo de contratação pré-definido, ou estrutura para resolução de conflitos. Por isso, foi dada a mim a oportunidade de iniciar este setor somando e acompanhando o crescimento apresentado pela organização.

2.2 Missão, visão e valores da organização

A missão de uma empresa está alinhada com seu propósito, seu papel social, como mencionado por Chiavenato (2010, p.63).

[...] A missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente. É importante conhecer a missão e os objetivos essenciais de uma organização, porque se as pessoas não sabem por que ela existe e para onde pretende ir, elas jamais saberão qual o melhor caminho a seguir.

Enquanto a visão é um ideal de futuro, aonde se quer chegar, como explicitado também por Chiavenato (2010, p.65)

[...] A visão geralmente é um projeto do que a organização pretende atingir, é também uma forma de traçar o desejado destino. O termo visão é utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-la rapidamente um sucesso.

Os valores de uma organização visam determinar comportamentos individuais, explicitando o que é ou não importante e aceito. Segundo Chiavenato (2010, p.64), os líderes assumem um papel importante ao criar e sustentar a cultura organizacional através das suas ações, de seus comentários e das visões que adotam.

Com a missão, visão e valores bem determinados, é possível direcionar o comportamento dos funcionários, ao mesmo tempo que motivá-los com a compreensão do propósito da empresa, além de tornar possível traçar os passos necessários para o alcance da visão, o projeto futuro.

Para a empresa deste estudo, o quadro de Missão, Visão e Valores é o seguinte:

- **MISSÃO:** Oferecer serviços de soluções em transporte rodoviário de cargas, com agilidade, comprometimento, baixo custo e agregando valor e inovação aos negócios de nossos clientes.
- **VISÃO:** Se tornar referência no setor de transporte e logística, desenvolvendo pessoas e processos com excelência.

- VALORES: Inovação, transparência, desenvolvimento de pessoas, foco no cliente, atitude e empatia.

2.3 Quadro de colaboradores

A organização contava com um quadro de 24 colaboradores a partir do início do meu estágio, distribuídos da seguinte forma: 3 pessoas no setor financeiro, 4 analistas operacionais, 1 auxiliar operacional, 2 analistas de logística e transporte, 2 analistas operacionais terceirizados, 1 auxiliar de limpeza, 4 diretores, 2 auxiliares de manutenção de veículos, 4 motoristas contratados e 1 estagiária no setor administrativo.

2.4 Descrição do espaço físico

O espaço conta com 3 andares, sendo o primeiro com entrada na rodovia, onde há um grande espaço para caminhões e se inicia a construção de uma oficina. A entrada é na cozinha da empresa, onde há 1 fogão, 1 geladeira, 1 microondas, 1 pia, 1 mesa com 6 cadeiras e itens para alimentação dos funcionários. Neste andar há o banheiro masculino, a sala da Manutenção, a qual possui 3 mesas, 3 cadeiras, 1 armário e 1 impressora, e o almoxarifado, contendo 6 estantes de prateleiras que contém caixas de arquivo morto.

No segundo andar há a sala do financeiro com 3 mesas, 2 telefones fixos, 1 impressora, 1 ar condicionado e um armário onde são armazenados os documentos da empresa, as pastas de contratos e parte do conteúdo do arquivo morto. Uma sala para o setor Operacional com 6 mesas - destinadas aos 4 analistas operacionais, ao auxiliar operacional e muitas vezes para os próprios diretores, nela há 2 telefones fixos e 1 ar condicionado. Uma sala da expedição e recepção, nela há 2 mesas apenas, para 1 das analistas de logística e transporte e para a estagiária - o trabalho da expedição exige 24h ativas, por isto se alterna em 2 períodos (8:00 às 18:00 e 18:00 às 6:00 com horários de pausa), logo, apenas uma colaboradora deste departamento fica no escritório - há também 1 telefone fixo, 1 impressora, 1 ar condicionado e um armário. Ainda no segundo andar há o banheiro feminino, uma copa com 1 filtro de água, 1 mesa e 1 cadeira.

Por fim, no terceiro andar há 1 mesa de café, 2 mesas, 2 cadeiras destinadas aos analistas operacionais terceirizados, uma sala de reunião com 1 mesa e 6 cadeiras e uma porta para um espaço ao ar livre, a qual logo se tornará uma sala.

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO REALIZADAS

O estágio na empresa transportadora foi realizado entre os meses de novembro de 2020 e abril de 2021, com uma carga horária semanal de 40 horas (8 horas por dia, de segunda à sexta), totalizando 840 horas de trabalho. As atividades realizadas estão detalhadas na sequência (TABELA 1).

Tabela 1 - Descrição das Atividades de Estágio Realizadas

ATIVIDADES REALIZADAS	CARGA DESTINADA	HORÁRIA
ORGANIZAÇÃO DE DOCUMENTOS	160 horas	
REQUISIÇÃO DE COMPRAS	70 horas	
TELEFONIA	60 horas	
CONTROLE DE DOCs E REGISTRO DE FUNCIONÁRIOS	180 horas	
LIGAÇÃO PARA MOTORISTAS	130 horas	
PROJETOS DE GESTÃO DE PESSOAS	190 horas	
DIVERSOS	50 horas	

Fonte: Do autor (2021)

3.1 Organização de documentos

Esta atividade envolvia a organização de diversos tipos de documentos da empresa, como os contratos com outras empresas, bancos, alvarás, certificados, sinistros, todos os tipos que envolvem a legalidade perante a legislação. Devido ao alto volume de atividade e limitado número de pessoal, estes documentos eram mantidos de forma desorganizada em caixas sem separação. Organizá-los levou cerca de 2 (dois) dias, porém, foi uma atividade pontual.

Além destes, havia também os contratos em aberto - que aguardavam a chegada dos canhotos - os quais eram armazenados em pastas e demandavam organização diária. Eram

divididos em contratos da matriz (Lavras - MG), contratos da Filial (Guarulhos - SP), contratos de agregados (caminhões da frota da empresa) e minutas. Quando estes contratos eram finalizados, eles iam para o almoxarifado com todos os documentos que faziam parte do processo em caixas de papelão organizadas com grampos de trilho. Havia também os extratos bancários que também eram mantidos em caixas dentro do arquivo morto.

Outros tipos de documentos que estive responsável por armazenar eram os discos tacógrafos e os controles de jornada. Ambos são registros semanais de como viajou o caminhão, suas paradas, a velocidade percorrida, quilometragem, etc. Os motoristas os entregavam semanalmente para mim e mensalmente eu os entregava para a pessoa responsável por verificá-los, o qual é um terceirizado da empresa.

3.2 Requisição de compras

A requisição de compras foi uma atividade que surgiu durante o processo diante da necessidade de um maior controle sobre as compras de escritório. Logo, a responsabilidade era de criar requisições e orçamentos de compras através do sistema *América Soft*, procurar aprovação de algum dos diretores, realizar o pedido e então solicitar o pagamento para o setor financeiro.

O que acontecia era que, quando a requisição estava praticamente pronta, surgiam novos pedidos e era preciso começar do zero, ou, surgiam pedidos da mesma natureza em um curto período de tempo e era necessário repetir o processo com frequência. Logo, determinei uma data mensal para cada natureza: produtos de limpeza, itens de papelaria e itens de informática, para que as demandas fossem informadas até o prazo e serem feitas juntas, evitando retrabalho.

3.3 Telefonia

Também como uma atividade esporádica, porém de verificação contínua, fui a responsável pela telefonia móvel da empresa, sendo 15 linhas em três CNPJs diferentes. Todas as solicitações de chips, de novos aparelhos, cancelamentos, portabilidades, entregas de chips para novos funcionários e recebimento dos mesmos quando funcionários fossem desligados, faziam parte da esfera da telefonia.

Isto era feito em contato com um assessor da operadora VIVO, o qual prestava auxílio diante das mencionadas situações.

3.4 Contratação de funcionários

Para a contratação de novos funcionários, o primeiro passo era a entrevista, a qual era realizada pela diretoria. Após definida a contratação, eu fui a responsável por realizar a solicitação de documentação e agendamento de exame admissional - no caso de motoristas, além do exame clínico, há também o toxicológico - para envio à contabilidade.

Quando a contabilidade retornava com os contratos, providenciava as assinaturas para efetivar o processo. Tal qual quando há a rescisão de algum colaborador, que no quadro de motoristas é bastante frequente.

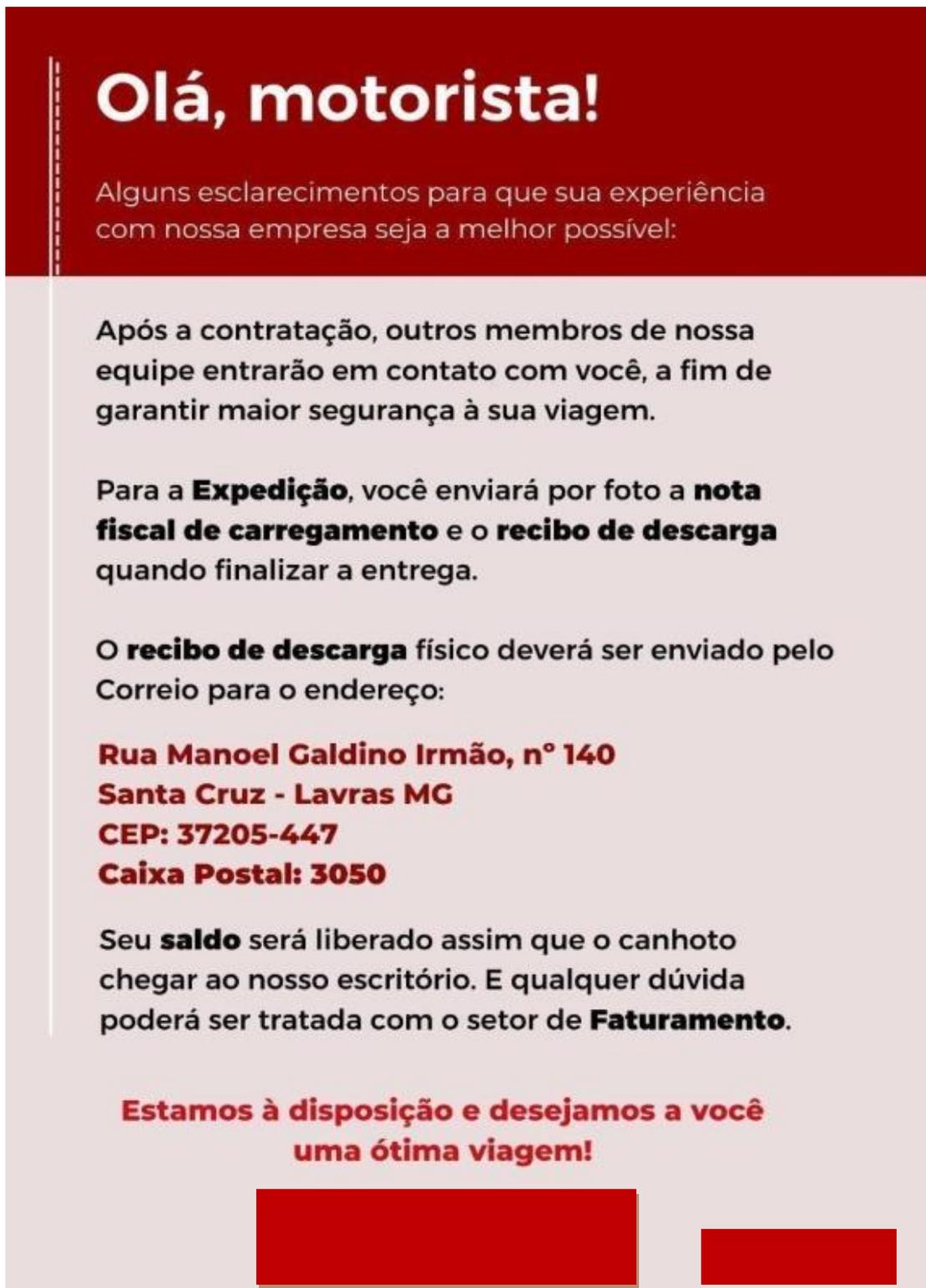
Foi criado por mim junto aos colaboradores da Manutenção um treinamento (FIGURA 1) para novos motoristas, este era realizado por representantes de cada setor de dentro da empresa - eu realizava o treinamento da parte de Gestão de Pessoas, o gestor da frota realizava do Operacional, o analista de Manutenção realizava sobre a mesma, e a responsável pelo faturamento realizava a parte do Financeiro - o treinamento visava capacitar o novo motorista para o fluxo da empresa, o de Gestão de Pessoas, por exemplo, abordava a documentação necessária para registro, a entrega dos EPIs e de um chip de celular, ambos da empresa para o motorista, o agendamento do curso MOPP (Movimentação de Operação de Produtos Perigosos, essencial para o cargo) e sobre a entrega do disco tacógrafo e controle de jornada semanalmente, do motorista para a empresa. Junto ao treinamento, aderi uma ficha de controle de EPI, conferindo as obrigações com a mesma (FIGURA 2).

Há também a contratação de motoristas por terceirização, para atender viagens pontuais, esta compõe grande parte das atividades da organização. Para isto, confeccionei uma arte que padroniza as informações a serem dadas aos motoristas terceiros contratados pelos analistas operacionais para viagens pontuais, já que muitas vezes há ruídos de informação que atrapalham os procedimentos da empresa, acarretando em um atraso significativo no recebimento (FIGURA 3).

Figura 1 - Controle de EPI de motoristas

TREINAMENTO MOTORISTA				
TREINAMENTO DATA		Instruir o motorista sobre os procedimentos internos e manual de conduta.		
PERÍODO PARTICIPANTE				
LOCAL				
DIAS DA SEMANA:				
<input type="checkbox"/>	DOMINGO	<input type="checkbox"/>	SEGUNDA	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	TERÇA	<input type="checkbox"/>	QUARTA	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	QUINTA	<input type="checkbox"/>	SEXTA	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	SABÁDO			
1 - TREINAMENTO - RH		DURAÇÃO	TREINADO	INSTRUTOR
A-	Documentos			
B-	Chip			
C-	EPEI's			
D-	Curso MOPP			
E-	Controle de jornada + Disco Tacógrafo			
OBSERVAÇÃO:				
2 - TREINAMENTO - MANUTENÇÃO		DURAÇÃO	TREINADO	INSTRUTOR
A-	Abastecimento			
B-	Pneus			
C-	Check List			
D-	Extrato Vale Pedágio			
E-	Manutenção			
OBSERVAÇÃO:				
3 - TREINAMENTO - OPERACIONAL (EDMAR)		DURAÇÃO	TREINADO	INSTRUTOR
A-	Apresentação a cliente			
B-	Utilização de EPI's			
C-	Procedimento Clientes			
D-	Conferência de Mercadoria			
E-	Manifestos			
F-	Instrução Vale Pedágio			
G-	Diárias			
H-	Devolução			
OBSERVAÇÃO:				
4 - TREINAMENTO - FINANCEIRO (JULIANA)		DURAÇÃO	TREINADO	INSTRUTOR
A-	Organização dos documentos			
B-	Preenchimento de canhoto			
C-	Devolução de canhotos			
OBSERVAÇÃO:				
LIBERAÇÃO				
OPERAÇÃO	MANUTENÇÃO		DIRETORIA	

Figura 3 - Informativo para motoristas terceiros



Olá, motorista!

Alguns esclarecimentos para que sua experiência com nossa empresa seja a melhor possível:

Após a contratação, outros membros de nossa equipe entrarão em contato com você, a fim de garantir maior segurança à sua viagem.

Para a **Expedição**, você enviará por foto a **nota fiscal de carregamento** e o **recibo de descarga** quando finalizar a entrega.

O **recibo de descarga** físico deverá ser enviado pelo Correio para o endereço:

Rua Manoel Galdino Irmão, nº 140
Santa Cruz - Lavras MG
CEP: 37205-447
Caixa Postal: 3050

Seu **saldo** será liberado assim que o canhoto chegar ao nosso escritório. E qualquer dúvida poderá ser tratada com o setor de **Faturamento**.

Estamos à disposição e desejamos a você uma ótima viagem!



Fonte: Do autor (2021)

3.5 Acompanhamento de canhotos

O processo de recebimento de uma transportadora se dá pelo comprovante de entrega, chamado de canhoto. Um pequeno pedaço de papel que fica na margem superior da nota fiscal. Este é entregue ao motorista quando é feita a descarga.

A empresa contratante da transportadora apenas libera o pagamento com o canhoto físico, ou seja, o canhoto é entregue pela empresa destinatária para o motorista, quem deverá postar pelo correio para a empresa transportadora, para que esta possa então postar no correio para a empresa contratante e somente assim obter a liberação do frete.

Apesar de ser um procedimento relativamente simples, há muitos desvios, principalmente por se tratarem de motoristas terceirizados, os quais não possuem vínculo direto com a transportadora. A única garantia que a empresa possui de que o motorista postará esse canhoto, é 30% do saldo do motorista que fica retido até a chegada do canhoto. Mas ainda assim, ocorrem muitos extravios, falhas na comunicação, perda de contato com o motorista, entre outros empecilhos.

Desta forma, uma de minhas funções era ligar para os motoristas que possuíam saldo pendente lembrando-os de postar estes canhotos para que seus fretes fossem liberados. Inicialmente, isso era feito mais de uma vez por semana, porém, com o aumento de outras atividades passei a realizar mensalmente.

3.6 Projetos de gestão de pessoas

Como brevemente mencionado, o setor de Gestão de Pessoas não existia dentro da empresa, a proposta do meu estágio era que eu fosse responsável por iniciá-lo, buscando, assim, a melhoria do clima organizacional, da motivação de pessoal, da resolução de conflitos, entre outros pontos que eram percebidos pela direção.

Algumas ações deste intuito que foram possíveis de realizar durante este período estão apresentadas a seguir. Uma delas foi a realização de entrevistas para desenvolver uma pesquisa de clima organizacional e uma pesquisa para conhecer as funções desempenhadas por cada colaborador visando uma futura descrição dos cargos. Foi perguntado primeiramente sobre as atividades do cargo na primeira etapa, na qual já surgiram muitos comentários relevantes para a avaliação do clima organizacional, e na segunda, iniciava-se uma pesquisa de clima de fato.

3.6.1 Pesquisa de clima organizacional

Como explorado por Pérez (2013), o clima organizacional está diretamente conectado ao crescimento das organizações, por ditar, através da cultura organizacional, os comportamentos e relações dentro delas. Ela afirma que o clima organizacional mapeado e esclarecido permite reconhecer onde estão as causas e soluções de problemas, além de ser uma potente estratégia para a competitividade.

Diante de queixas dos colaboradores para a diretoria e da própria diretoria, em janeiro de 2021 estruturei uma pesquisa de clima para conhecer a percepção dos colaboradores, definindo seus aspectos levando em consideração que esta seria a primeira pesquisa de clima da qual eles participariam e que já era esperada uma certa resistência por parte dos mesmos.

Por estes motivos, escolhi como ferramenta a entrevista com questionário semi estruturado, com respostas abertas e escala de Likert (APÊNDICE). Optei por iniciar a entrevista com um detalhamento de atividades desenvolvidas pelos colaboradores para uma futura descrição de cargos, que será exposta em seguida, para que assim a pesquisa fosse encarada como uma conversa com assuntos cotidianos. Além disso, esclareci os seguintes pontos inicialmente:

- A entrevista está sendo realizada a fim de melhorar as condições de trabalho para toda a empresa;
- Não há resposta errada, o objetivo é compreender e visualizar os processos que constroem a organização;
- Nenhuma entrevista será analisada individualmente, serão feitos diagnósticos de toda organização de acordo com cada setor, visando reduzir erros e melhorar o desempenho;
- O(a) entrevistador(a) está em posição imparcial e não deverá usar das informações discorridas na entrevista para nenhum fim que não profissional e objetivo, sempre com transparência com os envolvidos.

Após apresentação e aval da diretoria, enviei um e-mail a todos os 12 funcionários administrativos informando sobre a pesquisa e solicitando que marcassem seus horários, os quais eu separei em uma tabela considerando 25 minutos para cada entrevista e 5 minutos entre elas.

Como citado acima, a primeira parte foi sobre a descrição de cargo, em que eles citavam cada uma das atividades realizadas em suas rotinas junto a alguns comentários sobre empecilhos ao fazê-las. A segunda parte foi a de clima por meio de uma avaliação utilizando a escala de Likert, seguida de justificativas para cada tema: a) nota para seu desempenho de

acordo com os recursos da empresa; b) qualidade de vida que as condições de trabalho proporcionam; c) comunicação entre pessoal e diretoria; d) incentivo ao crescimento e desenvolvimento; e) ambiente leve e agradável (TABELA 2). Após os resultados, pude perceber que uma escala menor e mais específica seria mais adequada, como de 1 a 5, sendo 1 “excelente” e 5 “precisa melhorar”.

Tabela 2 - Médias da avaliação (pesquisa de clima)

		Avaliação de desempenho		Qualidade de vida		Comunicação		Incentivo ao crescimento e desenvolvimento		Ambiente leve e agradável	
FIN. FAT.	E	9		8		4		3		8	
		6	7	7	7	6	4	6	5	8	8
		7		7		4		5		6	
EXPEDIÇÃO		7		9		8		9		6	
		8	7,5	8	8,5	7	7,5	-	9	9	7,5
OPER.		7		8		6		5		9	
		6		5		9		5		6	
		8	7,5	8	8	2	6	-	6	6	6
		9		8		6		7		6	
		8		9		8		8		7	
MANUT.		7		9		7		9		9	
		7	7	8	8,5	10	8,5	-	9	6	7,5

Fonte: Do autor (2021)

Algumas células foram preenchidas com “-” pois no Operacional e na Manutenção havia funcionários recém-contratados que não se sentiram aptos a responder, enquanto na Expedição, uma das participantes se absteve da resposta.

Ao longo da distribuição de notas e da descrição de atividades muitas informações valiosas foram mencionadas, logo, os resultados mais relevantes da pesquisa foram de acordo com isto, no formato qualitativo.

O item de avaliação de desempenho, o qual a média geral da empresa foi 7, buscava-se compreender qual a avaliação de cada colaborador diante dos recursos e condições concedidos pela empresa, foi citado pelos setores aspectos a serem aperfeiçoados:

- Financeiro: erros em processos anteriores que atrasam seu trabalho, excessivo volume de trabalho e abordagem desrespeitosa por outros colaboradores;
- Manutenção: mudanças repentinas das prioridades durante as atividades e atrasos por dependência de terceiros;
- Expedição: houve queixa de informações erradas ou faltantes para seu trabalho;
- Operacional: falta de formalização nos processos, necessidade de maior sistematização, necessidade de mais gerenciamento e de incentivos individuais;

Com relação à qualidade de vida, com média geral 8, avaliava estresse pelo trabalho e condições entregues pela empresa. Foram mencionados:

- Financeiro: retrabalho com correção de processos de setores anteriores, falta de colaboração de outros funcionários para resolução dos imprevistos, e novamente, abordagem desrespeitosa por colegas de trabalho;
- Manutenção: ambos funcionários demonstraram estar de acordo com os horários de trabalho, que não seguem cronograma por depender da necessidade de conserto dos caminhões;
- Expedição: foi mencionado os conflitos e intrigas entre colaboradores, a falta colaboração e a tratativa desrespeitosa mais uma vez;
- Operacional: neste setor os funcionários também estão de acordo com as condições por compreenderem que a carga horária neste ramo pode se exceder por depender de fatores externos.

No contexto da comunicação a média foi 6, refletia a comunicação tanto entre colaboradores quanto com a diretoria, e os comentários foram os seguintes:

- Financeiro: a falta de clareza com as metas e objetivos e também com os processos que estavam ocorrendo dentro da empresa, falta de *feedback* e de autonomia nos processos, no quesito dos colaboradores, foi mencionada novamente a falta de informação de processos anteriores;
- Manutenção: falta de feedback, de certeza de que o que estavam fazendo estava de acordo com as expectativas da diretoria;

- Expedição: foi mencionada a falta de colaboração entre colegas de trabalho e foram feitos elogios a abertura dos diretores para conversa, por mais que muitas vezes sem implementação;
- Operacional: mais uma vez, falta de colaboração e intriga entre funcionários, falta de formalização e registro na comunicação interna, a falta de clareza a respeito dos processos da empresa e foi elogiada mais uma vez o acesso aos diretores;

Em incentivo ao crescimento, com média 6, tratava-se de perspectiva de crescimento de carreira e oportunidades de desenvolvimento:

- Financeiro: houve queixa de falta de perspectiva de crescimento e de valorização de funcionários já presentes para novos cargos, assim como de não cumprimento de promessas e necessidade de mais autonomia e de incentivo;
- Manutenção: ambos disseram se motivar com o crescimento da empresa;
- Expedição: uma delas disse se motivar com o crescimento da empresa e a outra optou por se abster da resposta;
- Operacional: falta de implementação de novas ideias e de planos de carreira, foi mencionado novamente a motivação pelo crescimento da empresa e a relevância do setor de Gestão de Pessoas.

Por fim, ambiente leve e agradável, que visava avaliar a liberdade dos colaboradores para assumir erros, colocar suas opiniões e preocupações de forma honesta e aberta, tanto com a diretoria, quanto com colegas de trabalho, obteve média 7,5 com alguns aspectos a serem aperfeiçoados:

- Financeiro: a falta de cumprimento de promessas surgiu novamente, mencionaram um clima de instabilidade sobre a segurança de seus empregos, mais uma vez a falta de clareza nos processos da empresa, a falta de feedback e por parte dos funcionários, a abordagem desrespeitosa e intrigas novamente;
- Manutenção: foi mencionada apenas a falta de clareza nos objetivos e metas da empresa;
- Expedição: mais uma vez a abordagem desrespeitosa e as intrigas entre pessoal;
- Operacional: intrigas entre pessoal e inconstância no tratamento da diretoria, podendo variar de acordo com os estresses do dia-a-dia.

3.6.2 Medidas corretivas

Tomando como base os pontos mencionados na segunda etapa da pesquisa somada às sugestões recebidas, criei as sugestões de medidas corretivas apresentadas à diretoria para serem analisadas e implementadas, buscando atender aspectos gerais e que mais apareceram nos resultados, como comunicação, otimização de processos e investimento no colaborador.

A comunicação pode ser aperfeiçoada por meio de, por exemplo: o anúncio, mesmo que informal, das novidades e conquistas da empresa, mostrando aos colaboradores que eles fazem parte daquilo; buscar dar voz aos colaboradores em decisões que envolvem suas vivências, como mudança e padronização de processos; maior transparência com os processos mais delicados, como demissões, deixando clara a cultura da empresa em seus limites e aberturas.

Para a otimização de processos, fiz sugestões pontuais visando atender os departamentos com suas especificidades, como um quadro para organização de prioridades na Manutenção (esta sugestão foi implementada de imediato e obteve grande aceitação); um quadro de metas e objetivos a serem alcançados no Operacional; maior sistematização para encurtamento de prazos entre procedimentos do Operacional para outros departamentos; e registro das políticas da empresa com suas devidas exceções explícitas, para evitar o atraso dos processos e simplificar para o operador.

A respeito de investimento no colaborador, busquei levar em pauta a importância de uma boa gestão de pessoas para melhor desempenho geral da organização, levando em conta que um funcionário satisfeito produz mais e melhor, reduz a rotatividade, aumenta o engajamento da equipe, torna o ambiente de trabalho mais leve e atende melhor seus clientes. Logo, as questões evidenciadas naquela pesquisa deveriam ser levadas em conta e efetivamente atendidas dentro das possibilidades.

Realizei também um orçamento de treinamentos com temas cabíveis ao quadro de colaboradores, enfatizando a possibilidade de se aproveitar e melhor desenvolver as competências já existentes no mesmo, além de direcionar as contratações. Segundo Bittercourt (2019), as competências são capacidades, conhecimentos e características pessoais que distinguem os profissionais e seus desempenhos, e a gestão delas busca impulsionar as competências dos funcionários e acrescentar às já presentes, o que poderia agregar também na motivação dos trabalhadores. Além disso, coloquei a sugestão de um dos funcionários sobre pequenas premiações por mérito individual de acordo com as metas.

3.6.3 Fluxogramas da empresa

Realizei primeiramente o seguinte levantamento informal das funções de cada setor no início do estágio, antes das entrevistas ocorrerem, com base no entendimento que possuía sobre o fluxo da empresa e conversas pontuais com os colaboradores.

- ANALISTAS OPERACIONAIS: são responsáveis pelas etapas iniciais da organização. A demanda dos clientes é recebida por eles, que contratam um motorista com o veículo e condições adequadas, realizam a negociação e entregam as informações para o setor da expedição para a formalização da carga diante os órgãos nacionais.

- AUXILIAR OPERACIONAL: realiza parte dos cadastros dos motoristas contratados e a verificação da Buony (Gerenciamento de Riscos e Gestão Logística), a qual indica se o motorista solicitado está apto a fazer o transporte, ponto condicional para a cobertura do seguro.

- ANALISTAS OPERACIONAIS TERCEIRIZADOS: são autônomos na parte de contratação de motoristas e frete de cargas, porém, a empresa faz todo o procedimento restante - logo, tem participação nos lucros.

- ANALISTAS DE LOGÍSTICA E TRANSPORTE: estas são responsáveis pela regularização perante a ANTT, emitem o CT-e (Conhecimento de Transporte Eletrônico) e, quando é feita a descarga, fazem a baixa do MDF-e (Manifesto Eletrônico de Documentos Fiscais).

- ANALISTAS FINANCEIRAS: exercem as funções de pagamento de contas do escritório, pagamento de funcionários e de terceiros (motoristas), contato com clientes para recebimento, atendendo suas especificações para comprovação de entrega, organização e planejamento de gastos e receitas da empresa.

- AUXILIARES DE MANUTENÇÃO: são responsáveis por reparo, troca e requisição de compras e a efetiva compra de peças dos veículos da frota, além de reparos esporádicos do escritório.

- MOTORISTAS: estes possuem grande rotatividade, são responsáveis por seguir o cronograma de cargas, entregar os canhotos ao Faturamento e entregar o controle de jornada e o disco tacógrafo à Gestão de Pessoas.

- ESTAGIÁRIA: responsável por auxiliar nas rotinas do setor financeiro organizando pastas de contratos, extratos de bancos, realizando ligações para motoristas terceiros para cobrança do canhoto de entrega e organização do arquivo morto; requisição de compras do escritório através do sistema, reunindo as demandas de papelaria, produtos de limpeza e

outros itens esporádicos; telefonia da empresa, mantendo controle das linhas ativas e responsáveis por cada chip; e por fim, responsável pelo início do setor de Gestão de Pessoas, organizando documentação e realizando o registro de novos colaboradores, controle de EPI's para motoristas, armazenamento de currículos, de disco tacógrafo e de controle de jornada, treinamento de novos funcionários (a respeito da documentação, do chip da empresa, dos EPI's e da entrega semanal do disco tacógrafo e do controle de jornada), contato e desenvolvimento com projetos sociais, desenvolvimento de novos projetos.

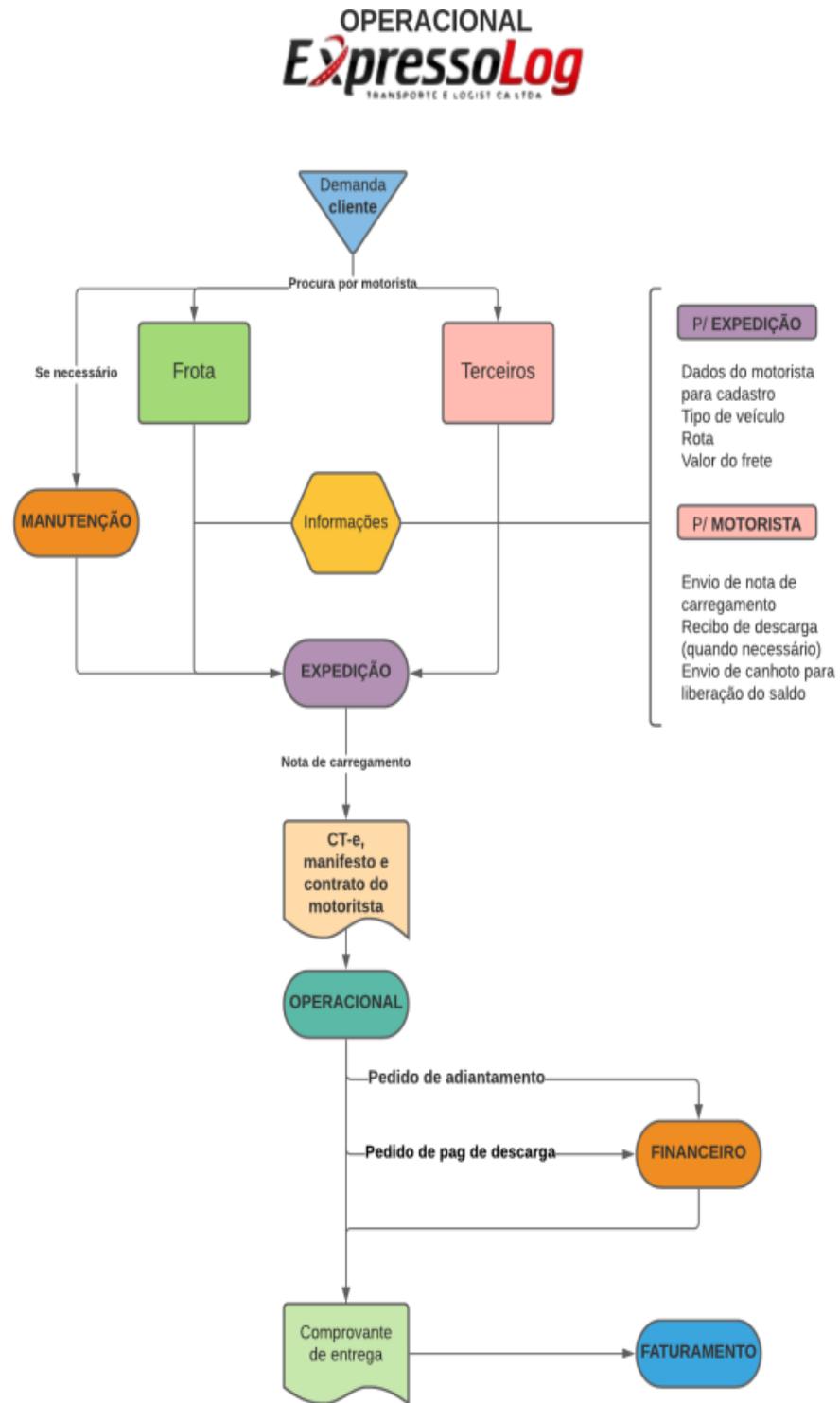
- DIRETORES: coordenação de todas atividades e relações dentro da empresa, principal e desde o setor operacional até o financeiro, inovações e aquisições para a empresa, contratações, demissões, negociações, entre outros.

Como previamente mencionado, junto com a pesquisa de clima foi feita uma descrição de atividades dos cargos. Que foi feita de forma aberta, em que o entrevistado citava suas atividades e comentários vinculados a elas, enquanto eu fazia as anotações.

Com estas informações foi possível produzir uma breve descrição de funções por setor, desta vez com as informações validadas pelos colaboradores e diretores, e fluxogramas de cada departamento, e por fim, um geral da empresa.

As atividades do setor Operacional e seu fluxograma (FIGURA 4) são:

Figura 4 - Fluxograma Operacional



Fonte: do autor (2021)

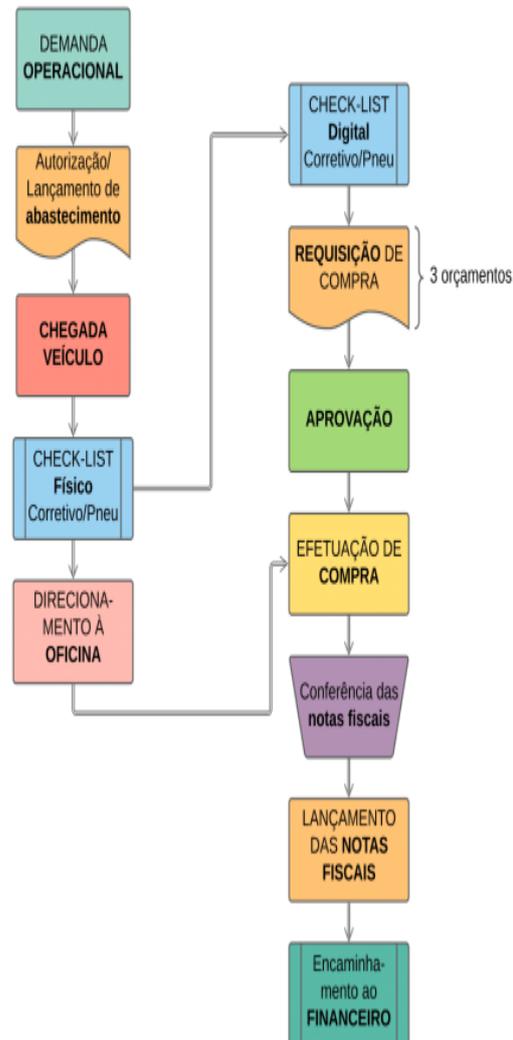
- Procurar motorista que atenda às demandas do cliente - frota ou FreteBras - de acordo com o tipo do caminhão;

- Pedir ao motorista informações necessárias - CNH, endereço, telefone para contato, documento do veículo, rota, valor do frete - e enviar para Expedição, para cadastro e conferência na Buonny;
- Conferência da validade da documentação e das informações enviadas;
- Atender à demanda de informações da Expedição para emissão de CT-e, de manifesto e de contrato de motorista;
- Solicitação de adiantamento para Financeiro - e envio de comprovante para motorista;
- Acompanhar a carga;
- Solucionar decorrentes imprevistos - problema no caminhão, desvio da carga, problemas com motorista, problemas com descarga, avarias, devolução, entre outros;
- Solicitação de pagamento de descarga;
- Direcionamento para postagem dos canhotos no correio;
- Resolução de decorrentes erros de informação;
- Alinhamento com faturamento sobre liberação de saldo - em casos de possíveis exceções;
- Solicitação de pagamento de descarga para Financeiro;

As atividades dos colaboradores do departamento de Manutenção e fluxograma da mesma (FIGURA 5) são os seguintes:

Figura 5 - Fluxograma da Manutenção

ExpressoLog
TRANSPORTE E LOGÍSTICA LTDA
MANUTENÇÃO - Fluxograma



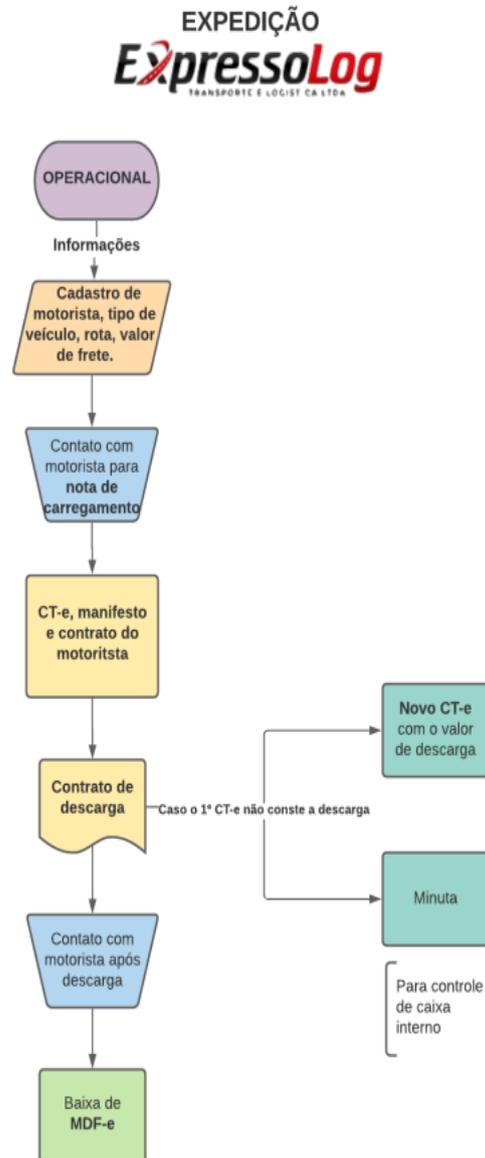
Fonte: do autor (2021)

- Organizar dos documentos de veículos - seguros, pastas, licenciamento e IPVA;
- Lançamento e controle de checklist digital;
- Lançamento e controle digital de pneus;
- Lançamento e controle de ordem de serviços;
- Lançamento e controle de preventiva - cronograma;

- Lançamento e controle digital da estrada;
- Lançamento e controle de combustível;
- Realizar inventário de ferramentas - verificação a cada 4 meses.
- Preencher e entrega mensal de controle da Strada;
- Entregar check-list físico dos veículos;
- Entregar mapa de pneu físico;
- Organizar e limpar pátio/ferramentas;
- Executar as manutenções corretivas;
- Acompanhar das manutenções preventivas de acordo com o cronograma;
- Realizar entregas fracionadas;
- Contratar de chapa;
- Entregar documentação dos veículos.

Quanto ao departamento de Expedição, segue a descrição de funções e o fluxograma (FIGURA 6):

Figura 6 - Fluxograma da Expedição



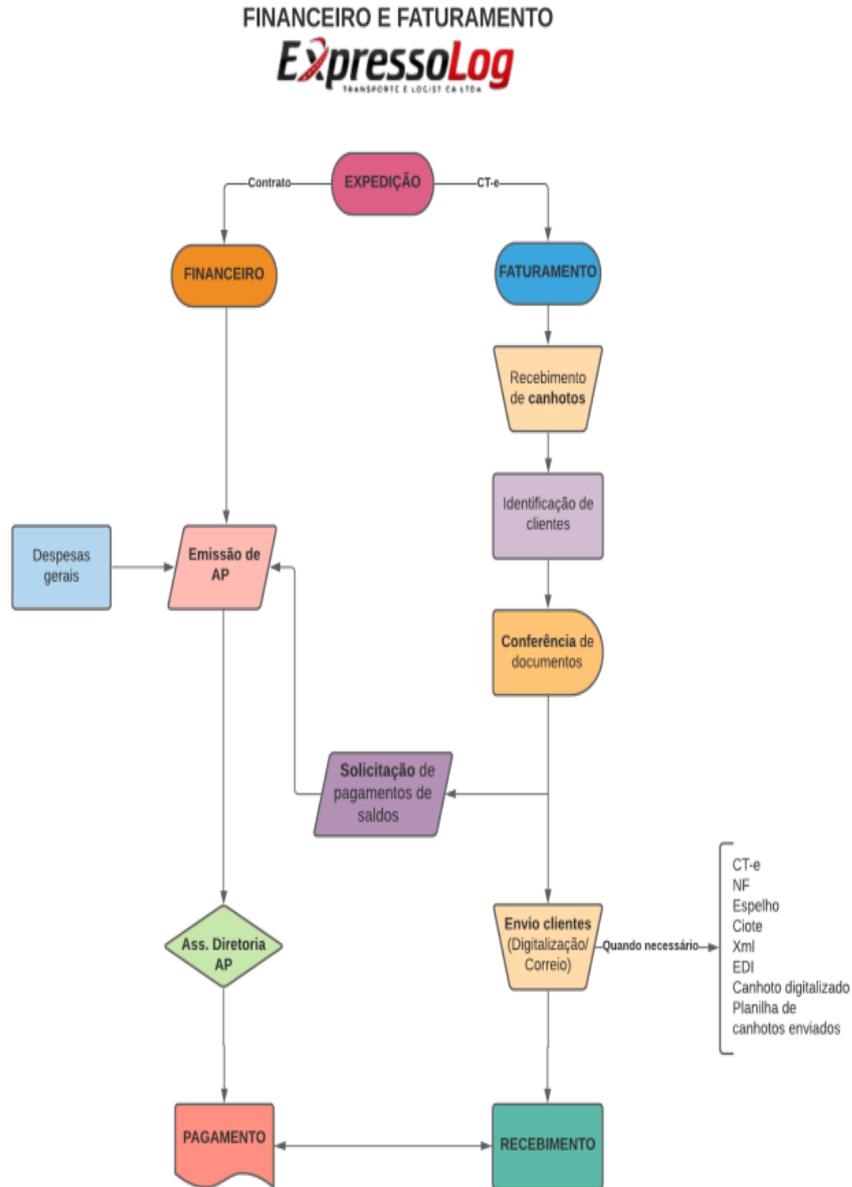
Fonte: do autor (2021)

- Solicitar de nota de carregamento para motorista;
- Cadastrar do motorista
- Consultar Buonny - consulta: rota, carga, valor da carga, CPF do motorista, placa dos veículos, caso haja perfil divergente ou insuficiência de dados: cadastro novamente, CNH e telefone do motorista, ANTT e placa dos veículos;
- Emitir de CT-e;

- Emitir de manifesto de carga;
- Emitir de contrato do motorista;
- Enviar de documentos para Operacional e Diretoria - caso o caminhão seja de algum dos sócios, envio para os responsáveis;
- Contato com outros setores para completar ou corrigir informações - quando há erro ou informações faltantes;
- Notificar diretoria caso haja alguma discordância na documentação;
- Emitir contrato de descarga - para controle de caixa interno;
- Verificar se no CT-e emitido consta o valor de descarga - caso não conste, emitir novo CT-e com valor atualizado;
- Acompanhar da descarga para baixa de MDF-e.

Para os setores de Faturamento e Finanças, foi feito um fluxograma em comum (FIGURA 7), por ambos trabalharem de forma associada.

Figura 7 - Fluxograma Financeiro e Faturamento



Fonte: do autor (2021)

Atividades do setor de Faturamento:

- Cadastro de clientes;
- Identificação de clientes - prazos, forma de pagamento;

- Conferência de documentos caso necessário, realizar recusa ou cancelamento de CT-es;
- Controle de custo extra, caso haja crédito para arcar com as despesas de descarga, diária;
- Contato com outros setores para resolução de erros;
- Cobrança de canhotos/atendimento às dúvidas sobre saldo dos motoristas (telefone e Whatsapp);
- Retirar os contratos finalizados com a chegada dos canhotos;
- Verificar se os canhotos foram entregues corretamente, caso houvesse avaria, devolução, ou vale pallet, buscar resolução com o motorista e com operacional;
- Solicitar pagamento de saldo para Financeiro diante da chegada correta dos canhotos;
- Cobrança de clientes atendendo suas especificações - quando necessário resolução de erros;
- Digitalização de canhotos;
- Na falta de algum documento (espelho, e escala, e-mail de aprovação), solicitar outros setores;
- Conciliação bancária das entradas - identificação das entradas;
- Impressão e armazenamento de escalas e espelhos vindos da expedição (noite);
- Envio de guia e de comprovante de CT-e para Melt/Blue;
- Liberação de saldo após a descarga para Melt/Blue;
- Emissão de boletos bancários para determinados clientes;
- Supervisão dos clientes de boletos bancários;
- Fechamento/relatório de envio de arquivo.
- Impressão de faturas;
- Mudança nas datas de vencimento de faturas;

Atividades do setor Financeiro

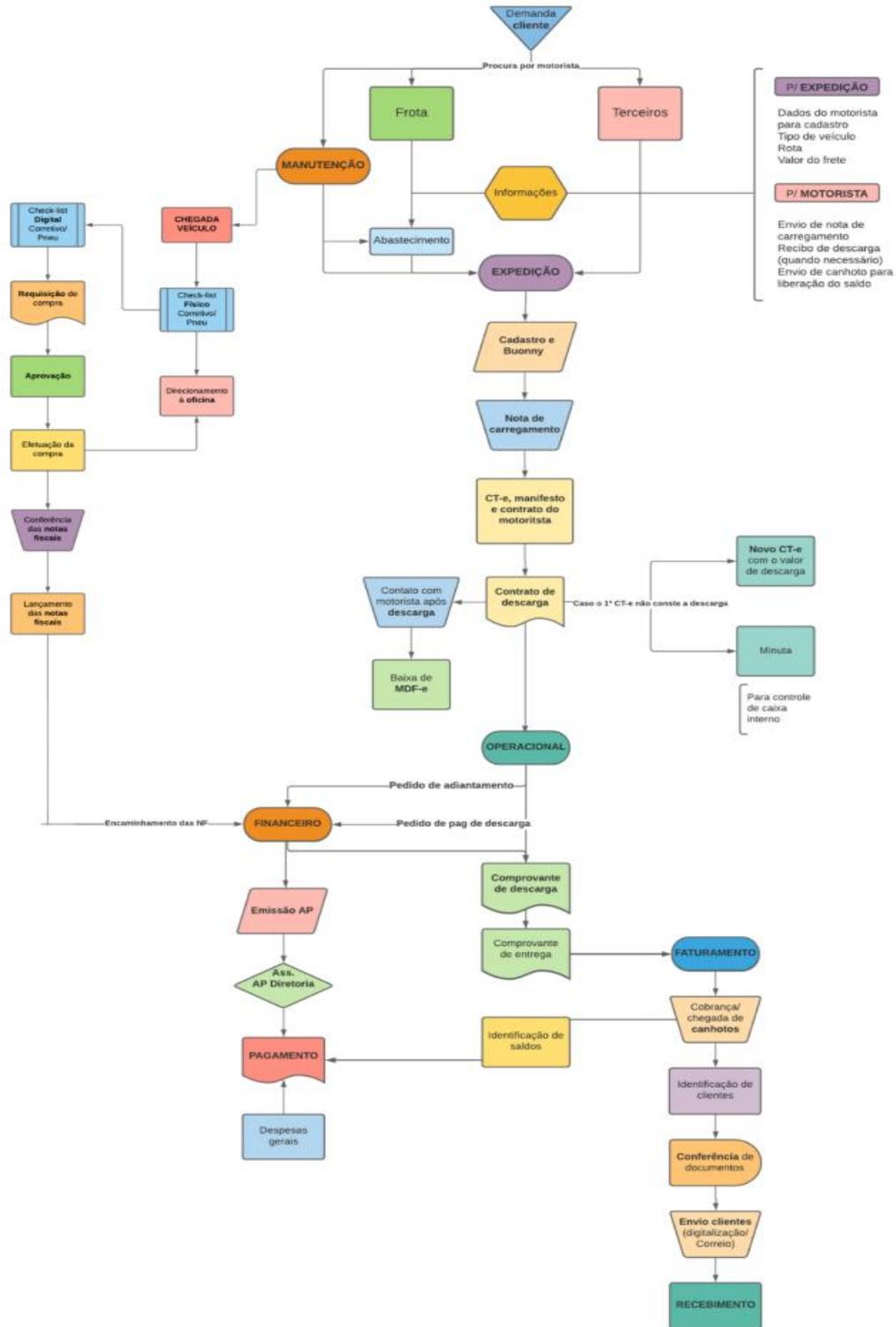
- Tirar e avaliar extratos bancários;
- Organizar pagamentos do dia;
- Realizar adiantamentos - de saldo e de salário;
- Envio e conferência de extratos através do Whatsapp;
- Pagamentos de saldos de frete;
- Organização de planilhas;
- Controle de caixa;

- Negociação com fornecedores;
- Pagamentos gerais - salários, contas, etc;
- Buscar correspondências (canhotos) no correio;
- Atualização de 6 planilhas de diferentes caminhões;
- Criação, impressão e encaminhamento de autorizações de pagamento;
- Verificação de dados bancários cadastrados na ANTT e das solicitações de pagamento - caso haja divergência, aguardar por autorização da diretoria;
- Conciliação bancária das saídas.

E por fim, o fluxograma geral (FIGURA 8), que é a junção de todos acima. Não foi possível definir o quadro da Gestão de Pessoas por ser um setor em construção.

Figura 8 - Fluxograma geral da empresa

FLUXOGRAMA GERAL
ExpressoLog
TRANSPORTE E LOGÍSTICA LTDA



Fonte: Do autor (2021)

3.6.4 Projetos sociais

No natal de 2020, foi passada a mim a tarefa de encontrar alguma instituição beneficente para que a empresa pudesse realizar um projeto de auxílio. A instituição escolhida foi a Mundo Valentina, a qual se propõe a amparar famílias que possuem algum membro com deficiências físicas, por meio de doações de itens de consumo básico e de equipamentos necessários à sobrevivência, como sondas, cadeira de rodas, entre outros. Além disso, a fundadora do projeto auxilia as famílias cadastradas a buscarem seus direitos perante o Estado em termos de suporte e saúde, segundo a legislação.

O Mundo Valentina possui mais de 100 famílias de Lavras e região cadastradas para recebimento de auxílio. Seus recursos são limitados, já que não há atividade de fins lucrativos, apenas doações. Com isso, a organização se propôs a doar mensalmente uma quantidade de itens de maior demanda do determinado mês, sendo cestas básicas, ou fraldas.

Este procedimento era feito todo dia 1º de cada mês, em que eu entrava em contato com a representante da instituição verificando a demanda. Após a confirmação, fazia a cotação e a requisição de compra para, assim, efetuar-la. Chegando a compra, voluntários do projeto a buscavam na empresa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de transporte rodoviário no Brasil possui uma grande demanda, o que faz com que o fluxo lucrativo seja grande e contínuo para empresas deste ramo. O que pode acarretar em uma precarização dos setores organizacionais que não o de contratação de cargas (Operacional), já que ele é a principal fonte de recursos. Ainda assim, as empresas já enxergam a necessidade e importância de manter o funcionário motivado e leal à organização.

Porém, o caminho até este estado não é linear ou simples, pois tratamos de pessoas com diferentes histórias, diferentes referências, culturas e competências. Para adentrar uma organização, a gestão de pessoas precisa fazer um longo e cuidadoso trabalho, o qual deve estar próximo à gestão já vigente, para que haja coerência e implementação de melhorias.

No caso da empresa estudada, houve uma dificuldade em delimitar a posição de estagiária, do cargo de gestão de pessoas, desde termos de posicionamento dentre os colaboradores, quanto às atividades demandadas, as quais muitas vezes eram ainda de outros setores.

Apesar disso, diante do meu trabalho, pode-se afirmar que os colaboradores reconhecem e sentem a necessidade de uma gestão de pessoal. O que foi evidenciado durante a realização da pesquisa de clima, na qual a diretoria esperava uma grande resistência nas respostas e o que obtivemos foi muita colaboração e informações relevantes, além de incentivos para com essas ações.

No mérito da realidade da empresa estudada, acredito que pode haver bons resultados para a empresa no desenvolver desse setor, visando fazer com que o desempenho geral melhore, além de contribuir para a satisfação e qualidade de vida de seus funcionários.

No prisma de formação acadêmica, compreendo a seriedade de cada temática trabalhada ao longo dos anos de curso, o quanto elas são suporte e possíveis soluções para questões da realidade das empresas brasileiras e do mundo. Ao vivenciar o estágio acadêmico, compreendo o que, de fato, é a administração: uma ciência que busca compreender e assim contribuir para o funcionamento de órgãos da sociedade, é uma organização social e humana.

REFERÊNCIAS

Mintzberg, Henry. **O processo da estratégia**. Henry Mintzberg e James Brian Quinn; trad. James Sunderland Cook, -: 3.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4656321/mod_folder/content/0/Mintzberg%202001%20Processo%20estrategico%20sumario%205%20Ps.pdf?forcedownload=1>
Acesso em: 30 de março de 2021.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. - 3.ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em <https://www.academia.edu/38590755/Gestao_de_Pessoas_o_Novo_Papel_Idalberto_Chiavenato>
Acesso em: 05 de abril de 2021.

Bittercourt, Andréa. **Gestão por competências em microempresas e empresas de pequeno porte**. Publicado em 2009. Disponível em <https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N203237.pdf>
Acesso em: 02 de maio de 2021.

Peréz, Alina. **Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización**. Rev Cubana Salud Pública vol.39 no.2 Ciudad de La Habana abr.-jun. 2013. Disponível em <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017>
Acesso em: 02 de maio de 2021.

APÊNDICE - Questionário base para pesquisa de clima organizacional

Esclarecimentos iniciais:

- A entrevista está sendo realizada a fim de melhorar as condições de trabalho para toda a empresa e todos os colaboradores;
- Não há resposta errada, o objetivo é compreender e visualizar melhor os processos que constroem a organização.
- Nenhuma entrevista será analisada individualmente, serão feitos diagnósticos de toda organização de acordo com cada setor, visando reduzir erros e melhorar o desempenho.
- O(a) entrevistador(a) está em posição imparcial e não deverá usar das informações discorridas na entrevista para nenhum fim que não profissional e objetivo, sempre com transparência com os envolvidos.

1. MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Descreva suas atividades cotidianas.

2. INDICADORES: estipule uma nota e comente justificando.

Avaliação de desempenho (___/10)

Qualidade de vida (___/10)

Comunicação (___/10)

Incentivo ao crescimento e desenvolvimento (___/10)

Ambiente leve e agradável (___/10)