



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

VÍVYA CRISTINA SANTOS VIEIRA

**PROPOSTA DE INTERVENÇÃO: UMA ESTRUTURAÇÃO NO MODELO DE
CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DA EMPRESA DELTA TRANSPORTES**

**SÃO CRISTÓVÃO, SE
2025**

VÍVYA CRISTINA SANTOS VIEIRA

**PROPOSTA DE INTERVENÇÃO: UMA ESTRUTURAÇÃO NO MODELO DE
CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DA EMPRESA DELTA TRANSPORTES**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, regulamentadas pela Resolução nº 070/2023/CONEPE.

Orientador(a): Prof^a. Dr^a. Karen Batista Santos.

**SÃO CRISTÓVÃO, SE
2025**

VÍVYA CRISTINA SANTOS VIEIRA

**PROPOSTA DE INTERVENÇÃO: UMA ESTRUTURAÇÃO NO MODELO DE
CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DA EMPRESA DELTA TRANSPORTES**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, regulamentadas pela Resolução nº 070/2023/CONEPE.

Orientador(a): Prof^ª. Dr^ª. Karen Batista Santos.

Trabalho defendido e aprovado em _____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Karen Batista Santos (Orientadora)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Profa. Ma. Adrienne Garcia (Membro Externo)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof. Dr. Marcos Eduardo Zambanini (Membro Interno)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

À Deus dedico este trabalho porque foi por Ele, por meio dEle e para Ele que eu consegui a finalização do mesmo. Que a minha formação seja um altar de louvor e adoração ao Senhor Jesus, porque *“é justo que muito custe, o que muito vale”* - Santa Teresa d'Ávila.

AGRADECIMENTOS

Antes de qualquer palavra, elevo minha gratidão Àquele que sempre esteve comigo, guiando meus passos com perfeição. Quando meu coração sonhava com Arquitetura e Urbanismo, foi Deus quem, em Seu amor, mostrou-me um caminho diferente, a Administração. Hoje compreendo que Ele sabia o que eu ainda não sabia: este curso seria a chave que abriria portas para minha vida e minha carreira. Afinal, meus dias já tinham sido escritos por Ele. Então, a quem é de direito, dedico meu primeiro agradecimento.

Aos meus pais, Manoel Messias e Gilvaneide Vieira, ofereço este capítulo da minha vida. Foram eles que me sustentaram com muitas orações e apoio em cada etapa da minha jornada. Obrigada por acreditarem em mim e por me ensinarem que o estudo é uma herança que ninguém pode tirar. Hoje, ser a primeira filha a graduar em uma Universidade Federal é, acima de tudo, a concretização de um sonho que também é de vocês. Este diploma carrega o suor, os esforços e os sacrifícios que fizeram para que eu pudesse chegar até aqui. Mais do que meu, este título é nosso.

À minha irmã, Vitória Regina, deixo registrado meu agradecimento, pois desde o primeiro dia da minha graduação, você esteve comigo, com suas palavras de incentivo, seus aplausos sinceros e sua torcida incansável. Compartilhamos não apenas os desafios que a vida nos trouxe, mas também a alegria das conquistas, celebrando juntas cada avanço, como se fossem vitórias de ambas. Este diploma, portanto, também pertence a você.

Ao meu melhor amigo, companheiro de jornada e noivo, Dayvisson Fontes, registro meu amor e eterna gratidão. Obrigada por cada palavra de encorajamento, por cada oração e por cada abraço que trouxe paz nos dias mais tensos. Obrigada por segurar firme a minha mão e não me deixar desistir quando eu já não acreditava em mim mesma. Obrigada por me lembrar, com seu amor, que eu era capaz. Esta conquista não é apenas minha, é nossa.

Às minhas professoras Adrienne Garcia e à Karen Batista, expresso minha profunda gratidão. Obrigada por cada direcionamento, orientação, paciência e cada gesto de apoio, eles foram fundamentais para que este trabalho se concretizasse. Obrigada por acreditarem em mim e por me fortalecerem ao longo dessa jornada.

À EJAUFS Consultoria, minha eterna gratidão. Foi mais que uma Empresa Júnior, foi um lar de aprendizado. Ali, vivi intensamente a prática daquilo que aprendi em sala, desenvolvi competências e descobri em mim potencialidades que hoje enriquecem minha trajetória. Em especial, agradeço à diretoria da gestão 2020, da qual tive a honra de fazer parte e, junto a eles, liderar a empresa. Foram tempos difíceis, marcados por incertezas e grandes responsabilidades,

mas também de união, resiliência e conquistas. Ao final, conseguimos concluir com êxito nossa gestão, deixando um legado de trabalho coletivo e de superação que levarei por toda a minha vida.

Por fim, agradeço a cada pessoa que cruzou minha jornada acadêmica, deixo aqui um pedaço da minha gratidão. Este trabalho é fruto não apenas do meu esforço, mas também da presença, do amor e do apoio de cada um que pude partilhar da experiência que a graduação me proporcionou.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo propor uma intervenção na estrutura organizacional da empresa Delta Transportes, por meio da criação do setor de Gestão de Pessoas, baseado no modelo de gestão por competências. A empresa apresentava crescimento constante desde sua fundação em 2014, mas operava com uma estrutura limitada de Recursos Humanos, restrita a atividades operacionais, como o processamento da folha de pagamento, o que comprometia seu desenvolvimento organizacional. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e utilizou a pesquisa-ação como estratégia, permitindo uma intervenção participativa e transformadora na realidade organizacional. A coleta de dados foi realizada em quatro fases: exploratória, aprofundada, ação e avaliação. Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com dois gestores e questionários com todos os sete motoristas que compõem a unidade da empresa em Aracaju/SE, sendo os dados analisados por meio da análise de dados qualitativos, a fim de diagnosticar lacunas de competências e desenvolver um plano de capacitação alinhado às estratégias da empresa. Como resultado, foi estruturada uma proposta de modelo de gestão de pessoas com foco em competências, incluindo a descrição de cargos e a elaboração de treinamentos específicos. A proposta de intervenção foi elaborada utilizando o método 5W2H, e poderá ser implementada pelos gestores da organização. A sugestão é que a avaliação da eficácia das intervenções seja conduzida pelos gestores da empresa com base no modelo de Kirkpatrick. Conclui-se que a implementação de uma gestão de pessoas estratégica pode contribuir significativamente para o alinhamento entre os objetivos organizacionais e o desenvolvimento de seus colaboradores, tornando a organização mais eficaz, atrativa e competitiva.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão por Competências. Pesquisa-Ação. Recursos Humanos Estratégico. Desenvolvimento Organizacional.

ABSTRACT

This study aimed to propose an intervention in the organizational structure of Delta Transportes through the creation of a People Management department based on the competency-based management model. The company had shown consistent growth since its founding in 2014 but operated with a limited Human Resources structure, restricted to operational activities such as payroll processing, which compromised its organizational development. The research adopted a qualitative approach and used action research as its strategy, enabling a participatory and transformative intervention in the organizational reality. Data collection was conducted in four phases: exploratory, in-depth, action, and evaluation. Semi-structured interviews were carried out with two managers, and questionnaires were applied to all seven drivers who are part of the company's unit in Aracaju/SE. The data were analyzed using qualitative data analysis to diagnose competency gaps and develop a training plan aligned with the company's strategies. As a result, a proposal for a competency-based people management model was structured, including job descriptions and the development of specific training programs. The intervention proposal was designed using the 5W2H method and can be implemented by the organization's managers. It is suggested that the evaluation of the intervention's effectiveness be conducted by the company's managers based on the Kirkpatrick Model. It is concluded that the implementation of strategic people management can significantly contribute to aligning organizational objectives with employee development, making the organization more effective, attractive, and competitive.

Keywords: People Management. Competency-Based Management. Action Research. Strategic Human Resources. Organizational Development.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
GP	Gestão de Pessoas
RH	Recursos Humanos
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 —	Detalhamento da intervenção.....	37
Quadro 2 —	Competências do Cargo de Motorista da Delta Transportes.....	40
Quadro 3 —	Lacunas Identificadas: Nível Ideal Versus Nível Médio Identificado.....	45
Quadro 4 —	Planejamento 5W2H dos Treinamentos.....	52
Quadro 5 —	Roteiros de Treinamentos.....	53
Quadro 6 —	Recomendações para os gestores.....	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 —	Modelo de Gestão de Pessoas por Competências.....	28
Figura 2 —	Processo da pesquisa-ação	32
Figura 3 —	Comparação de Competências: Perfil Ideal x Perfil dos Motoristas.....	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 CONCEITO E OBJETIVO DA GESTÃO DE PESSOAS.....	18
2.2 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS.....	19
2.2.1 A Gestão de Pessoas na Administração Científica.....	19
2.2.2 A Gestão de Pessoas na escola das Relações Humanas.....	20
2.2.3 A Gestão de Pessoas na escola das Relações Industriais.....	21
2.2.4 A Administração de Recursos Humanos.....	22
2.2.5 Da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas.....	23
2.3 O PAPEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS.....	24
2.4 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	26
2.5 GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	27
2.6 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	29
3 METODOLOGIA.....	31
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	31
3.2 FASES DA PESQUISA-AÇÃO.....	32
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	33
3.3.1 Fase Exploratória.....	33
3.3.2 Pesquisa Aprofundada.....	34
3.3.3 Fase da Ação - Desenvolvimento do Programa de Treinamento.....	35
3.3.4 Fase da Avaliação – Proposta de Avaliação pelos Gestores.....	35
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	37
4.1 DIAGNÓSTICO INICIAL.....	37
4.2 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	39
4.3 ELABORAÇÃO DE DESCRIÇÃO DE CARGO.....	41
4.4 IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS DE COMPETÊNCIAS.....	43

4.4.1 Impacto das Lacunas no Desempenho dos Motoristas e na Empresa.....	47
5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E TREINAMENTO.....	49
5.1 CONHECIMENTO: NOÇÕES DE MECÂNICA.....	49
5.2 HABILIDADES: DIREÇÃO SEGURA.....	50
5.3 ATITUDE: RESPONSABILIDADE E SEGURANÇA.....	50
6 IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	52
6.1 PLANEJAMENTO DOS TREINAMENTOS: MÉTODO 5W2H.....	52
6.2 ROTEIRIZAÇÃO DOS TREINAMENTOS.....	53
6.3 TESTES DE AVALIAÇÃO ANTES E DEPOIS DO TREINAMENTO.....	54
6.4 AVALIAÇÃO DOS TREINAMENTOS PELO MODELO DE KIRKPATRICK.....	55
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	58
7.1 RECOMENDAÇÕES PARA OS GESTORES.....	59
7.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	60
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
REFERÊNCIAS.....	63
APÊNDICE A - ANÁLISE INTERNA.....	68
APÊNDICE B - DESCRIÇÃO DE CARGO.....	70
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE MAPEAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO.....	74
APÊNDICE D - ROTEIRO DE TREINAMENTO MECÂNICA BÁSICA.....	79
APÊNDICE E - ROTEIRO DE TREINAMENTO DIREÇÃO SEGURA.....	81
APÊNDICE F - ROTEIRO DE TREINAMENTO RESPONSABILIDADE E SEGURANÇA.....	83
APÊNDICE G - TESTE DE AVALIAÇÃO PRÉ E PÓS TREINAMENTO.....	85
APÊNDICE H - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO – MODELO KIRKPATRICK.....	89
APÊNDICE I - GABARITO TESTE DE AVALIAÇÃO PRÉ E PÓS TREINAMENTO.....	93

APÊNDICE J - TERMO DE CONSENTIMENTO COLABORADOR.....	95
APÊNDICE K - TERMO DE CONSENTIMENTO GESTOR.....	97

1 INTRODUÇÃO

Na segunda metade do século XVIII, originou-se uma das mais importantes revoluções da história mundial: a Revolução Industrial. Esta foi caracterizada pelo seu período de grande desenvolvimento tecnológico e transformações no cenário organizacional e nas relações humanas de trabalho. Como resultado dessa revolução, o departamento de Recursos Humanos (RH) começou a ganhar espaço nas corporações, por meio do surgimento de legislação trabalhista direcionada pelo Ministério do Trabalho. No entanto, as tarefas limitavam-se à contratação de mão de obra, pagamento e demissões de funcionários (Sólides, 2022).

Entende-se, no entanto, que a missão primordial do RH deve ser motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz, por meio de processos bem estruturados (Afonso, 2025). Uma vez que a organização investe em um RH estratégico, este é capaz de alinhar as práticas de gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da organização, garantindo maior efetividade no cumprimento das metas e maior competitividade no mercado (Chiavenato, 2010). Segundo Chiavenato (2014), ao conhecer objetivos estratégicos da organização, o RH deve ser capaz de desenvolver competências e talentos que contribuam para a realização dos objetivos, tendo em vista que as pessoas são responsáveis pela execução da estratégia. Dessa forma, o RH precisa ser um parceiro estratégico da empresa, atuando de forma integrada com as demais áreas para garantir a execução da estratégia, como ressalta Brock et al. (2006, p. 2).

Segundo Justino (2024), o setor de gestão de pessoas estratégico pode contribuir para a construção de uma marca empregadora forte e para a consolidação de um ambiente organizacional positivo e, somado a isso, uma empresa que possui uma gestão de pessoas estratégica e eficiente em suas atividades pode contribuir para o desenvolvimento de lideranças e para a promoção do desenvolvimento humano dos colaboradores (Borges; Pilati, 2018), gerando um impacto positivo na carreira dos funcionários e na imagem da empresa.

Essa nova forma de gerenciar as pessoas se dá porque “as pessoas são os elementos geradores de valor decisivos que temos, qualquer que seja a natureza da organização” Mayo, (2003, p. 17). Portanto, ter um RH estruturado de forma estratégica torna-se essencial para qualquer organização. Segundo Moura, Pinheiro e Silva (2021, p. 81), a gestão estratégica de recursos humanos favorece o comprometimento dos colaboradores ao alinhar suas ações aos objetivos, missão, visão e valores da organização, promovendo não apenas a satisfação individual, mas também um ambiente de trabalho saudável.

Entretanto, vale salientar que, embora o assunto tenha ganhado notoriedade no meio corporativo, muitas empresas ainda não abrem espaço para pensar no RH como um parceiro estratégico e não investem na estruturação do departamento, limitando sua atuação a questões burocráticas e administrativas (Brock et al., 2006). Tal fato contribui para que a organização, no longo prazo, tenha sérios prejuízos, como afirmaram Paiva e Cartoni (2013) ao dizer que a falta de investimento em um RH estratégico pode levar a organização a ter problemas no clima organizacional e, conseqüentemente, na produtividade e nos resultados financeiros, uma vez que não estabelecem processos estratégicos que vão desde a contratação até a demissão do funcionário.

Assim, a empresa a ser observada neste trabalho não apresenta um departamento de Gestão de Pessoas estruturado, contrariando Oliveira (2010) que afirma que a existência de um RH estruturado é fundamental para garantir o desenvolvimento satisfatório dos negócios

Seu crescimento acelerado ao longo de 14 anos não foi acompanhado por uma visão estratégica do RH, o que aponta para a necessidade de uma estruturação, visto que suas atribuições atuais se resumem ao pagamento de seus funcionários.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

No que se refere à problemática para o presente estudo, definiu-se a seguinte questão: Como a estrutura organizacional da Delta Transportes pode ser reconfigurada para incorporar um departamento de Gestão de Pessoas, possibilitando a transição de um modelo operacional para uma abordagem estratégica?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor um modelo de capacitação e treinamento organizacional que possibilite a implementação do setor de Gestão de Pessoas de forma estratégica, promovendo a transição de um modelo operacional para uma abordagem estratégica.

1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar como funciona a gestão de pessoas atual da Delta Transportes e as possíveis limitações do modelo vigente;
- Mapear as competências técnicas, comportamentais e funcionais necessárias para o cargo de motorista;
- Identificar as lacunas entre as competências exigidas e as apresentadas pelos motoristas;
- Elaborar a descrição de cargos e responsabilidades referentes à função de motorista.
- Propor um modelo de capacitação e treinamento organizacional que possibilite a implementação do setor de Gestão de Pessoas de forma estratégica.

1.3 JUSTIFICATIVA

Desde o final do ano de 2014, a empresa Delta Transportes (nome fictício), vem ganhando espaço no mercado logístico brasileiro. Com o crescimento constante da empresa, surgiu a necessidade da criação de um departamento de recursos humanos estratégico, tendo em vista que permitirá que seja identificado e desenvolvido o potencial dos seus colaboradores, tornando-a mais competitiva no mercado.

A necessidade da criação de um departamento de Gestão de Pessoas estratégico na empresa se mostrou favorável para o desenvolvimento deste trabalho, porque é por meio de processos dentro do departamento de Gestão de Pessoas que as organizações conseguem captar talentos que as ajudarão ao alcance de seus objetivos organizacionais (Chiavenato, 2014, p. 11)

Além disso, vale ressaltar que as empresas que visam estar em constante inovação no ambiente presente e futuro, terão que alterar a sua forma de se relacionar com seus colaboradores, uma vez que, segundo Beutler e Neves (2017, p. 84) “essa adoção de postura atrai os funcionários, comprometendo-os e tornando a empresa conhecida e transparente” para que contribuam no atingimento de suas principais metas e objetivos organizacionais. Sendo assim, foi considerada a importância de se estabelecer uma proposta de intervenção na estrutura organizacional para a referida empresa.

Destá maneira, para criar um departamento de Gestão de Pessoas que atenda às necessidades dos colaboradores e não os vejam apenas como números, mas também como peças fundamentais para o sucesso da organização, é necessário estruturar áreas dentro do setor de modo que este departamento esteja alinhado aos objetivos organizacionais da empresa e ganhe destaque em relação à sua concorrência. Esta ação é imprescindível porque as organizações que

possuem um RH estratégico tendem a ser mais organizadas e melhores para se trabalhar, visto que possuem um bom ambiente e um clima organizacional saudável (Balbino et al., 2016), o que permite que seus respectivos colaboradores sejam mais produtivos nas tarefas desempenhadas.

Nesse sentido, a principal contribuição deste trabalho é auxiliar a empresa em questão, por meio da criação de um modelo de Gestão de Pessoas estratégico e eficiente, que apoie os gestores no alcance dos objetivos organizacionais e no desenvolvimento do potencial de seus colaboradores.

No âmbito acadêmico, pretende-se que este trabalho sirva como fonte de consulta para futuros pesquisadores, possibilitando reflexões sobre a aplicabilidade da gestão de pessoas estratégica em empresas de médio porte do setor logístico. Espera-se, ainda, que as análises e propostas aqui desenvolvidas incentivem novas pesquisas voltadas à integração entre teoria e prática, contribuindo para a produção científica da área e servindo de referência metodológica para estudos que adotem a pesquisa-ação como estratégia investigativa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os fundamentos teóricos que sustentam a pesquisa, abordando os conceitos essenciais e a evolução da gestão de pessoas, com ênfase no modelo de gestão por competências. A revisão da literatura busca contextualizar o tema, evidenciando sua relevância estratégica para o desenvolvimento organizacional e fornecendo suporte conceitual para a proposta de intervenção apresentada neste estudo.

2.1 CONCEITO E OBJETIVO DA GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas (GP) é uma área fundamental nas organizações, responsável por gerenciar o capital humano e as relações de trabalho. Devido à sua importância estratégica, é essencial compreender seus conceitos e objetivos para aprimorar o desempenho e a eficiência das organizações empresariais.

De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas é uma atividade crucial na busca pela cooperação das pessoas que operam na organização para o atingimento das metas e objetivos empresariais. Esse processo de gerenciamento é um meio de integrar as pessoas na organização e torná-las mais eficazes e produtivas (Gil, 2007). Sendo assim, a gestão de pessoas tem como objetivo gerir o capital humano da empresa, extrair e potencializar as competências do colaborador e torná-lo uma fonte de vantagem competitiva para a organização, que assegura competitividade e sustentabilidade ao negócio.

Gil (2007) ainda ressalta que gerir pessoas consiste em adquirir, desenvolver e reter funcionários com as habilidades e motivações necessárias para o alcance dos objetivos da organização, além de ser responsável por assumir atividades de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão da marca empregadora e a cultura organizacional.

Para Soviensi e Stigar (2008, p. 54), a gestão de pessoas é “caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano” – “composto de pessoas, que vão desde o mais simples operário ao seu principal executivo” – (Chiavenato, 2014, p. 309), que é a principal fonte de diferenciação e competitividade no mundo dos negócios. Nesse sentido, a gestão de pessoas tem como objetivo principal gerenciar, de forma estratégica e humanizada, o potencial dos colaboradores, buscando maximizar seus talentos e habilidades em prol dos objetivos organizacionais.

2.2 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Desde os primórdios das organizações, as pessoas sempre foram um elemento fundamental para o sucesso e crescimento das empresas. Ao longo do tempo, a forma como as empresas lidam com essas questões foi se transformando, enfrentando diferentes problemas e dando origem a diferentes fases na evolução da Gestão de Pessoas. A seguir, será abordado a história e evolução desse setor, desde suas origens até os dias atuais, e entender como ele se transformou ao longo do tempo para se tornar uma das áreas mais importantes e estratégicas das organizações.

2.2.1 A Gestão de Pessoas na Administração Científica

A Administração Científica iniciou no século XX como uma tentativa de utilizar princípios científicos na gestão das organizações (Maximiano, 2017). Sobral (2008) ressalta que a Administração Científica tinha como objetivo principal propor a aplicação de métodos científicos para o estudo do trabalho e a melhoria da eficiência das operações industriais. Foi na Administração Científica que Taylor utilizou princípios científicos para estudar o trabalho e melhorar a eficiência dos processos produtivos nas indústrias (Taylor, 1995).

Seus primeiros estudos iniciaram a partir da experiência como operário numa fábrica, que visava a racionalização do trabalho e a eficiência na produção (Chiavenato, 2017). Como resultado dos estudos realizados, Taylor concluiu que os operários produziam muito menos do que poderiam produzir (Gil, 2007). A fim de maximizar essa produção, Taylor simplificou as tarefas executadas e diminuiu o tempo para a execução pela repetição dos movimentos. Nesta fase, o papel da Gestão de Pessoas na Administração Científica era bastante limitado e restrito, dado que a ênfase estava na eficiência e na produtividade dos funcionários em relação ao trabalho. Além disso, neste período o foco principal da Gestão de Pessoas era a solução das questões operacionais da organização, tais como contratação, treinamento das atividades a serem desempenhadas e pagamento dos funcionários. De acordo com Frederick Taylor, considerado o pai da Administração Científica, o papel da Gestão de Pessoas era basicamente o de selecionar os trabalhadores mais adequados para cada tarefa, treiná-los para executá-la de maneira padronizada e eficiente. Sobre esse contexto (Chiavenato, 2017) disse: “O trabalhador na Administração Científica era visto como um apêndice da máquina, cujo papel era executar as tarefas de forma padronizada e repetitiva, sem questionamentos ou autonomia.” (Chiavenato, 2017. p. 44).

Dessa maneira, na Administração Científica, a Gestão de Pessoas era vista como um departamento que tinha como objetivo principal aumentar a eficiência e a produtividade da empresa, pela aplicação de métodos e técnicas científicas na Gestão de Pessoas e o trabalhador era visto como uma peça substituível, cuja única função era desempenhar as tarefas atribuídas a ele de forma eficiente e eficaz (Bowditch; Buono, 2017).

2.2.2 A Gestão de Pessoas na escola das Relações Humanas

A Escola das Relações Humanas, movimento que surgiu nos anos 1930 como uma crítica à Administração Científica, propôs uma nova abordagem para a gestão de pessoas nas organizações. Nessa escola, o RH é visto como um agente de transformação social, responsável por promover a humanização do trabalho e melhorar as relações entre os trabalhadores e a empresa (Chiavenato, 2017). Antes do surgimento da teoria das Relações Humanas, o homem era visto de forma mecanizada (Gil, 2007), mas a ênfase passou a ser na valorização do trabalhador como indivíduo e não apenas como um recurso mecanicista a ser utilizado para atingir os objetivos da organização.

De acordo com Andrade e Amboni (2010), a Gestão de Pessoas na Escola das Relações Humanas passou a levar em consideração as necessidades dos funcionários no ambiente de trabalho, tratando-os de forma mais humanizada. A Gestão de Pessoas passou a ser vista como um meio de promover a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores, a fim de contribuir na melhoria do desempenho e da produtividade da empresa como um todo (Chiavenato, 2014). O ser humano passou a ser visto como um ser social, cujas necessidades emocionais, afetivas e de reconhecimento têm importância fundamental para a sua motivação e satisfação no trabalho.

A teoria das Relações Humanas surgiu como consequência das conclusões dos estudos realizados por Elton Mayo em Hawthorne. Segundo Bowditch e Buono (2017), o estudo propôs uma nova abordagem para a Gestão de Pessoas, que passou a fundamentar a valorização do trabalhador como ser humano, e não apenas como uma máquina de produção. Eles demonstraram que fatores como o ambiente de trabalho, o relacionamento entre os colegas e a atenção dada pelos superiores aos funcionários eram tão importantes quanto às condições físicas de trabalho na determinação da satisfação e motivação dos trabalhadores. O ser humano passou a ser considerado como o principal recurso da organização e o elemento central da gestão empresarial (Maximiano, 2017). Gil (2007) ressalta que esse estudo teve importância fundamental na construção de alicerces humanistas, bem como dos conceitos sobre a motivação e sobre o comportamento organizacional.

Assim, na Escola das Relações Humanas, a GP passou a ser vista como um departamento cujo objetivo principal era criar um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento dos funcionários e ao alcance dos objetivos organizacionais. O empregado não era mais visto como uma peça da máquina, mas sim como um ser humano com emoções e necessidades (Robbins, 2009). Foi na Escola das Relações Humanas que a satisfação e motivação dos trabalhadores passou a ser uma questão central determinante na produtividade da organização (Maximiano, 2017).

A ênfase no trabalho em grupo, na participação dos funcionários nas decisões e na humanização do ambiente de trabalho foram algumas das características da abordagem das relações humanas (Mota, 2006). A partir dessa visão mais humanizada, foram desenvolvidas novas técnicas e estratégias de gestão de pessoas, que buscavam valorizar os trabalhadores como seres humanos, e não apenas como recursos produtivos, sendo elas:

Colocar a pessoa certa no lugar certo, isto é, recrutar e selecionar; Integrar e orientar os novos funcionários na equipe; Avaliar e melhorar o desempenho de cada pessoa no cargo ocupado; Desenvolver relações agradáveis de trabalho e ganhar cooperação; Interpretar e aplicar as políticas e os procedimentos da organização; Desenvolver habilidades e competências em cada pessoa; Criar e manter elevada a motivação na equipe; Proteger a saúde e proporcionar condições adequadas de trabalho (Chiavenato, 2014, p. 25).

2.2.3 A Gestão de Pessoas nas Relações Industriais

As Relações Industriais foi um movimento que surgiu na primeira metade do século XX como uma resposta às mudanças sociais e econômicas decorrentes da industrialização. Segundo Marras (2017), nessa abordagem, a gestão de pessoas tinha como objetivo manter a ordem e a disciplina no ambiente de trabalho, a fim de controlar a atuação dos trabalhadores.

Esse período foi marcado por intensa exploração da força de trabalho, o que aumentou a insatisfação dos trabalhadores, pois eram vistos como máquinas, que deveriam produzir com maior intensidade, sem questionar ou resistir às ordens da administração (Chiavenato, 2014). Bowditch e Buono (2017) afirmam que os trabalhadores eram tratados de forma paternalista, com a administração supostamente cuidando de seus interesses, mas na prática limitavam sua autonomia e possibilidades de ascensão na organização.

Na abordagem das Relações Industriais, a GP era vista como um departamento responsável pela gestão das relações entre a empresa e os trabalhadores, com o objetivo de manter a harmonia. Além disso, era o principal responsável por implementar políticas de controle e disciplina, e lidar com questões trabalhistas e sindicais (Coltro, 2009), tais como a negociação de acordos coletivos, resolução de conflitos e mediação entre a empresa e os

sindicatos, se preocupando mais com as condições de trabalho e com a concessão de benefícios a seus empregados (Gil, 2007). O foco primordial era na regulamentação das relações de trabalho, pela criação de regras e normas claras que pudessem ser seguidas por ambas as partes.

Sendo assim, a GP nas Relações Industriais era vista como um departamento que tinha como objetivo principal garantir a estabilidade das relações de trabalho, por meio da negociação e do cumprimento de acordos coletivos e da criação de políticas que garantissem a segurança e a estabilidade nas relações trabalhistas.

2.2.4 A Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos (ARH) surgiu na década de 1960 como uma evolução da abordagem das Relações Industriais, migração do capital da máquina para o homem. Nessa nova abordagem, a GP passou a ser vista como um departamento estratégico, que tinha como objetivo principal integrar a administração do capital humano da organização, visando alcançar os objetivos da empresa e o bem-estar dos funcionários (Caldas; Tonelli; Lacombe, 2002), além de buscar o alinhamento entre os objetivos da organização com as necessidades e interesses dos funcionários. Para Bilhim (2004), esse alinhamento organizacional estratégico envolve a atração, retenção e desenvolvimento de talentos que contribuem para o sucesso da empresa.

Na Administração de Recursos Humanos, a GP deixou de ser um departamento meramente regulamentador para se tornar um departamento de suporte à gestão estratégica da organização. Mota (2006), ressalta que houve uma mudança de paradigma, passando de uma visão centrada no emprego para uma visão centrada no indivíduo, o principal capital da empresa: o capital humano.

Com o avanço da tecnologia e a globalização dos negócios, a Administração de Recursos Humanos passou a lidar com desafios mais complexos (Fleury; Fleury, 2001) e a solução para Chiavenato (2014) estava no desenvolvimento e na gestão de grupos de pessoas que trabalham juntas para o alcance dos objetivos organizacionais. O papel da GP era garantir que a empresa contasse com o capital humano adequado para atingir seus objetivos, por meio de ações que valorizassem o desenvolvimento dos funcionários, a gestão da cultura organizacional e o alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos da empresa.

Dessa forma, a ARH passou a ser vista como uma função estratégica da empresa, que tinha como objetivo principal contribuir para a maximização dos resultados organizacionais, pela gestão adequada dos recursos humanos, cuja função também inclui gerenciar benefícios,

compensação e desempenho dos funcionários (Sovienski; Stigar, 2008). A GP passou a ser vista como um departamento mais abrangente, que trabalhava de forma integrada com demais áreas da empresa, tais como a área financeira, a área de marketing, a área de operações, em outras palavras, como um verdadeiro organismo vivo, como fora apontado pelo biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy (Gil, 2007).

Assim, na Administração de Recursos Humanos, a GP se tornou um departamento que buscava não apenas a estabilidade e a harmonia nas relações trabalhistas, mas que evoluiu de uma função administrativa para uma função estratégica nas organizações, passando de uma abordagem reativa para uma abordagem proativa na gestão do capital humano (Chiavenato, 2014), além de possuir um papel estratégico na gestão da empresa, buscando garantir o desenvolvimento dos funcionários e a obtenção de melhores resultados para a organização como um todo.

2.2.5 Da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas

A partir da década de 1990, a área de **Gestão de Pessoas** passou por um processo de transformação conceitual, consolidando-se como uma evolução da antiga Administração de Recursos Humanos (ARH). Essa mudança refletiu uma crítica à visão mecanicista que tratava os colaboradores apenas como recursos a serem gerenciados e utilizados para o alcance dos objetivos organizacionais, passando a reconhecê-los como agentes fundamentais no desenvolvimento e no sucesso das empresas (GIL, 2007).

Nessa nova abordagem, a GP começou a discutir o conceito de "Pessoas como Parceiros da Organização", reconhecendo que os colaboradores são parceiros fundamentais para o sucesso da organização, e não apenas recursos a serem gerenciados. Sendo assim, os colaboradores são convidados a contribuir com suas ideias e sugestões para a melhoria da empresa, uma vez que isso auxilia na criação de senso de envolvimento do capital humano (Sovienski; Stigar, 2008), características da gestão de pessoas que aumentam a produtividade e a satisfação no trabalho.

Lacerda, Bigolotti e Carleto (2012) apontam que os colaboradores não são meros instrumentos de mão de obra para alcançar os objetivos da empresa, devendo a gestão de pessoas, portanto, considerar seus interesses e necessidades, além de investir em seu desenvolvimento e bem-estar. Dessa maneira, a gestão de pessoas passou a ser mais humanizada no relacionamento com o colaborador, valorizando a individualidade, a criatividade, a autonomia e a participação destes nas decisões da empresa. Assim, a GP

começou a ser vista como um departamento ainda mais estratégico, que tinha como objetivo principal gerir o capital humano de forma integrada e estratégica, alinhando os objetivos da empresa com os objetivos dos funcionários.

Em razão disso, tomando como premissa o conceito do colaborador como parceiro do negócio, Chiavenato (2014) sugere que a gestão de pessoas deve realizar o reconhecimento da importância dos colaboradores para o sucesso da empresa e investir no crescimento destes por meio de oportunidades de aprendizado e treinamento, além de estabelecer uma cultura de feedback e reconhecimentos.

Dessa forma, de acordo com Afonso (2025) a Gestão de Pessoas deixou de ser vista apenas como um departamento regulamentador ou de suporte à gestão estratégica, para se tornar uma função essencial na gestão da organização, na busca do bem-estar do colaborador no ambiente de trabalho, contribuindo para a produtividade e o sucesso organizacional, pela maximização dos resultados organizacionais decorrentes da gestão estratégica e integrada do capital humano. Para Chiavenato (2014) a gestão de pessoas na contemporaneidade deve, portanto, considerar os aspectos cognitivos, sociais e emocionais dos colaboradores, além de investir na sua capacitação e desenvolvimento contínuo.

2.3 O PAPEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS

Ao longo dos anos, o mundo vem sofrendo diversas mudanças em todas as áreas, seja ela econômica, política, social, educacional ou tecnológica, o que influencia diretamente nos ambientes organizacionais. Um dos termos criados por Cascio (2020), “Mundo Bani”, defende que os acontecimentos e mudanças no mundo não são lineares. Dessa forma, neste mundo não-linear, as decisões pequenas ou grandes podem impactar e gerar consequências devastadoras. Por isso, Siqueira (2021) afirma que é preciso analisar os acontecimentos e adaptar estrategicamente o negócio às mudanças contemporâneas, a fim de manter a existência da organização. Desta maneira, Parolin e Albuquerque (2009) ressaltam que uma GP estratégica pode contribuir para a criação de uma cultura de inovação, permitindo que a empresa se adapte melhor às mudanças impostas e mantenha-se competitiva no mercado que atua.

A gestão estratégica de pessoas é, no entanto, uma abordagem que visa alinhar os objetivos da empresa com as habilidades e competências dos colaboradores. Esse modelo de gestão reconhece que as pessoas são um dos principais recursos da organização (Sovienski; Stigar, 2008) e, portanto, devem ser valorizadas e desenvolvidas de forma estratégica. Nesse sentido, conforme afirmou Chiavenato (2014, p. 59):

A GP não pode ficar distanciada da missão da organização. Afinal, a missão se realiza e concretiza pelas pessoas. São elas que conduzem as atividades e garantem o alcance da missão da organização.

Desse modo, a gestão estratégica de pessoas é responsável pelo desenvolvimento de políticas e práticas eficazes de gestão de pessoas, como programas contínuos de capacitação, valorização do desempenho e ambientes colaborativos (Pfeffer, 1998), de modo que os colaboradores possam contribuir de forma eficaz para o sucesso da organização.

Gerir estrategicamente pessoas é um processo que envolve o planejamento de como obter melhores resultados com seus recursos disponíveis, visando o alcance dos objetivos organizacionais (Fernandes, 2024). Isso inclui atração e seleção de talentos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e recompensas de modo que garantam uma gestão eficiente e adequada do capital humano da organização.

Para implementar a gestão estratégica de pessoas, as organizações devem levar em conta a integração do colaborador com a organização (Chiavenato, 2014), de modo que considere o indivíduo como um todo e não apenas como um recurso a ser gerenciado. Isso significa promover a sua integração com os objetivos e decisões da empresa e o desenvolvimento de suas competências individuais (Tavares, 2010), além de oferecer oportunidades de crescimento e progresso na carreira.

Para Tavares (2010), o papel da GP estratégica é tornar-se um parceiro confiável e estratégico para os líderes da organização, ajudando-os a tomar decisões de negócios com base em informações precisas e análises de dados confiáveis. Graziani et al. (2019) acrescenta que a GP estratégica deve estar alinhada ao contexto ambiental e organizacional, sendo capaz de oferecer suporte e assessoria às demais áreas da empresa, para que possam tomar decisões mais informadas sobre pessoas e estratégias organizacionais, contribuindo para o alcance da vantagem competitiva. Somado a isso, Balbino et al. (2016) destaca que a GP estratégica pode ajudar a desenvolver as habilidades e conhecimentos que os funcionários carecem, bem como gerar mais valor para a organização.

Portanto, o papel da gestão de pessoas (GP) estratégica é amplamente reconhecido na literatura como essencial para o sucesso das organizações. No entanto, é importante ressaltar que a gestão estratégica de pessoas não constitui uma abordagem estática; pelo contrário, segundo De Oliveira et al. (2024, p. 303), “ela não é isenta de obstáculos e dilemas que demandam atenção e soluções criativas”, a fim de garantir que a organização se mantenha competitiva e inovadora a longo prazo.

2.4 MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é um dos principais desafios enfrentados pelas organizações atualmente, pois envolve a busca pelo desenvolvimento dos colaboradores e a sua adequação aos objetivos organizacionais. Nesse contexto, ao longo do tempo foram propostos diferentes modelos de gestão, cada um com suas particularidades e contribuições para a eficiência e competitividade das empresas.

Entre eles, destaca-se o **modelo tradicional** de gestão de pessoas, originado na Escola da Administração Científica, com foco na eficiência e na redução de custos. Ele tem como objetivo principal a standardização dos processos e das práticas de gestão de pessoas, com o objetivo de manter a estabilidade da organização. O modelo tradicional de gestão de pessoas, em geral, tem como objetivo manter a estabilidade da organização sem levar em consideração as relações humanas (Josko; Côrtes, 2005).

Além desse, o **modelo de qualidade** busca aplicar os princípios da qualidade total aos processos de Gestão de Pessoas. Ele reconhece que o capital humano é essencial para o sucesso organizacional e, por isso, propõe práticas estruturadas, foco em resultados e melhoria contínua. Ao valorizar o relacionamento interpessoal, a eficiência dos processos e o alinhamento entre colaboradores e objetivos estratégicos, esse modelo contribui para a competitividade, a excelência nos serviços e a satisfação organizacional (Lobo, 2013).

Outro modelo bastante difundido é o de **gestão por resultados**, voltado para o alcance de metas previamente estabelecidas, com base no monitoramento de indicadores de desempenho. Esse modelo busca garantir que os colaboradores estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização, por meio de um sistema de recompensas e punições baseado em resultados. Segundo o Grupo Selpe (2024), esse tipo de gestão exige o alinhamento entre planejamento, metas claras e acompanhamento constante, permitindo decisões mais assertivas e uma atuação orientada para a entrega de valor e a maximização da eficiência organizacional.

Por sua vez, o modelo de **gestão por competências**, é definido como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que credenciam um indivíduo a exercer uma determinada função” (Lana; Ferreira, 2007, p. 5). Esse modelo busca alinhar as competências dos colaboradores às necessidades organizacionais, de modo a impulsionar a produtividade e a competitividade. Além disso, promove o contínuo desenvolvimento das pessoas, visando o alcance dos objetivos da organização (Lana; Ferreira, 2007).

Diante dos diferentes modelos apresentados, optou-se por aprofundar o estudo no **modelo de Gestão por Competências**, uma vez que ele se mostra mais adequado à realidade

da empresa objeto deste trabalho. Esse modelo permite uma integração entre o desenvolvimento individual e o alcance dos objetivos organizacionais, favorecendo uma atuação mais estratégica da área de Gestão de Pessoas. Além disso, a Gestão por Competências fornece subsídios para a identificação de lacunas de desenvolvimento, elaboração de planos de capacitação e alinhamento entre as competências dos colaboradores e as demandas da organização.

2.5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

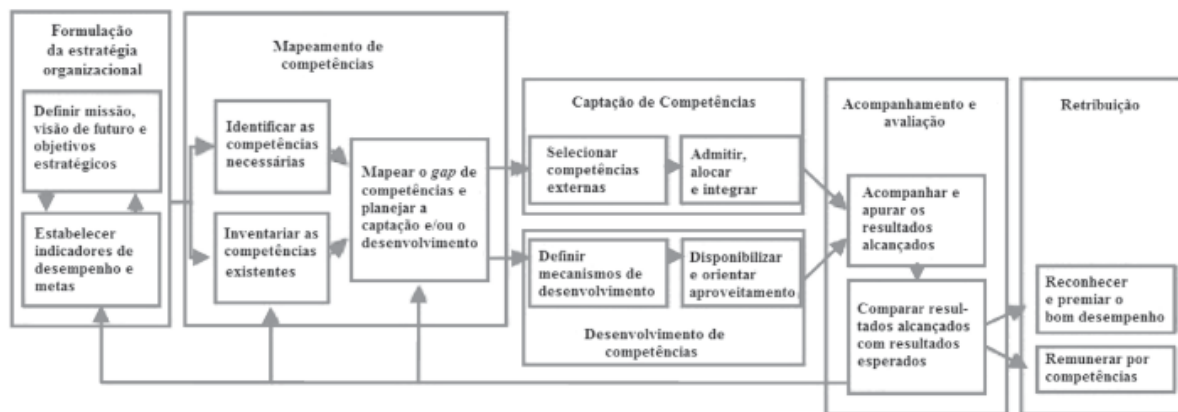
Dentre todos os modelos, a gestão por competências é aquele que incorpora boa parte dos pressupostos estratégicos (Camões; Fonseca, 2012), uma vez que, na gestão de pessoas, visa identificar, atrair, reter e desenvolver talentos por meio do alinhamento das competências individuais às estratégias e objetivos organizacionais (Almeida; Almeida, 2021).

No processo de gestão por competências, as etapas precisam estar alinhadas à estratégia organizacional, de modo que as práticas de Gestão de Pessoas não se restrinjam a atividades operacionais, mas sustentem os objetivos de longo prazo da empresa. Brandão e Bahry (2005) apresentam um modelo que sintetiza esse fluxo, desde a formulação da estratégia até a retribuição por competências.

Nesse modelo, como identificado na Figura 1, a gestão por competências envolve etapas integradas: inicia-se com a definição da estratégia organizacional; em seguida, passa-se pelo mapeamento das competências necessárias e existentes; posteriormente, desenvolvem-se mecanismos de captação e desenvolvimento; e, por fim, ocorrem o acompanhamento, a avaliação e a retribuição.

As competências são compreendidas como características individuais que influenciam o desempenho e a efetividade dos colaboradores em suas funções. É por meio desse modelo que Brandão e Bahry (2005) afirmam que a empresa consegue identificar as competências necessárias para o sucesso do negócio e alinhar o desempenho dos colaboradores a essas competências. Além disso, para Amorim e Silva (2011), a utilização desse modelo permite que a organização identifique as habilidades e conhecimentos necessários para cada posição e ofereça programas de desenvolvimento e treinamento personalizados.

Figura 1 — Modelo de Gestão de Pessoas por Competências



Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 181).

Em vista disso, o modelo de gestão por competências busca alinhar as habilidades e conhecimentos dos colaboradores às necessidades estratégicas da organização, tendo como objetivo o aumento da produtividade e da competitividade (Soares; Andrade, 2005). Para isso, contempla etapas como a definição das competências essenciais, a avaliação do desempenho com base nelas, o desenvolvimento de competências individuais por meio de ações de treinamento para suprir lacunas e a utilização dessas competências como critério para decisões relacionadas à contratação, promoção e remuneração (Brandão; Bahry, 2005).

Nesse sentido, a gestão por competências possibilita não apenas identificar os conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários ao alcance dos objetivos organizacionais (Capano; Steffen, 2012), mas também avaliar e orientar o desempenho dos colaboradores em consonância com as metas da empresa (Fleury, 2001). Trata-se, portanto, de uma abordagem moderna e eficiente para a gestão estratégica de pessoas, pois permite uma administração mais precisa e objetiva, assegurando o alinhamento entre competências individuais e demandas organizacionais (Fleury; Fleury, 2001).

Assim, a gestão por competências se revelou como um modelo estratégico essencial para o sucesso organizacional, conforme destacado por Fleury e Fleury (2001), que enfatizam que a competência vai além do simples acúmulo de conhecimentos, representando a habilidade prática de mobilizar e integrar saberes em situações profissionais complexas.

No caso da Delta Transportes, a adoção da gestão por competências mostrou-se fundamental diante do crescimento acelerado da empresa e da ausência de um setor estruturado de Gestão de Pessoas. Até então, a gestão de pessoas estava restrita a atividades administrativas, como o processamento da folha de pagamento, o que limitava a identificação e o desenvolvimento do potencial humano. A implementação do modelo proposto possibilitou

mapear as competências exigidas para a função de motorista, elaborar descrição de cargos clara e objetiva, diagnosticar lacunas de competências e, a partir disso, desenvolver um plano de capacitação alinhado às estratégias organizacionais.

Dessa forma, a gestão por competências foi tratada como a base estruturante da intervenção, orientando o alinhamento dos colaboradores às metas estratégicas da organização, a elevação do desempenho individual e coletivo e a consolidação de práticas de gestão de pessoas voltadas para a eficiência operacional e a sustentabilidade do crescimento da empresa. Assim, sua adoção representou não apenas uma modernização dos processos de Gestão de Pessoas, mas também um diferencial competitivo capaz de fortalecer a posição da empresa no mercado logístico.

2.6 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O treinamento e desenvolvimento (T&D) são elementos fundamentais para a eficácia da gestão por competências, pois desempenham um papel crucial no alinhamento das competências dos colaboradores às necessidades estratégicas da organização. Chiavenato (2014) destaca que o treinamento é uma fonte de lucratividade, pois permite que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio, tornando-se uma das principais ferramentas para o aprimoramento da produtividade e da competitividade organizacional. Esse processo contínuo de capacitação é essencial para o desenvolvimento das habilidades necessárias para o sucesso de uma empresa, permitindo que os colaboradores se adaptem às constantes mudanças do ambiente de trabalho.

Dentro da gestão por competências, o treinamento não se limita apenas ao desenvolvimento de habilidades técnicas, mas também abrange competências comportamentais e cognitivas. Fleury e Fleury (2001, p. 190) ressaltam que a “aprendizagem é um processo neural complexo que resulta na construção de memórias, e que aquilo que se aprende e depois se esquece é como se nunca tivesse ocorrido”. Isso implica que as organizações, ao promoverem o T&D, devem garantir que o processo de aprendizagem seja significativo e duradouro, de modo a não apenas adquirir novos conhecimentos, mas consolidá-los como parte integrante das práticas e atitudes dos colaboradores.

No contexto da gestão por competências, a identificação das lacunas entre as competências exigidas para o desempenho ideal e as já disponíveis nos colaboradores é um passo essencial. Como aponta Melo (2015), com a avaliação contínua dessas lacunas, as organizações podem criar programas de treinamento focados em áreas específicas que

necessitam de desenvolvimento. Além disso, o T&D contribui para o fortalecimento da cultura organizacional, conforme apontado por Dias, e Castro (2010), ao aprimorar não apenas as competências técnicas, mas também as habilidades interpessoais e de comunicação, que são fundamentais para a colaboração eficaz no ambiente de trabalho.

Além de melhorar a produtividade e a eficiência dos colaboradores, o T&D, quando bem estruturado e alinhado à estratégia organizacional, também resulta em uma maior capacidade de inovação e melhoria contínua, como destaca Chiavenato (2014). A utilização de programas de treinamento personalizados, como sugere Ulrich (2013), permite que as organizações ofereçam oportunidades específicas de desenvolvimento, que atendam às necessidades individuais de seus colaboradores e, ao mesmo tempo, alinhem suas competências aos objetivos estratégicos da empresa.

Portanto, o treinamento e desenvolvimento se configuram como processos essenciais dentro da gestão por competências, não apenas para o aprimoramento das habilidades individuais, mas também para o crescimento organizacional. A implementação contínua de programas de T&D fortalece a competitividade da empresa, ao mesmo tempo em que contribui para o desenvolvimento e valorização dos colaboradores.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa. Inicialmente, descreve-se a abordagem escolhida, destacando seus fundamentos e justificativas para o desenvolvimento do estudo. Em seguida, são expostas as fases da pesquisa-ação que nortearam a condução do trabalho, detalhando cada etapa de coleta, análise e interpretação dos dados. Por fim, apresenta-se a fase de avaliação, a qual foi concebida como parte integrante da proposta de intervenção, não sendo aplicada diretamente pela pesquisadora, mas estruturada para ser implementada pelos gestores da empresa.

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

A pesquisa foi conduzida segundo uma abordagem qualitativa, com estratégia de pesquisa-ação para a interpretação dos dados. Essa combinação metodológica permitiu compreender os fenômenos sociais envolvidos, intervir de forma participativa na realidade estudada e organizar as informações obtidas de maneira sistemática.

A abordagem qualitativa possibilitou uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais, valorizando as experiências, perspectivas e subjetividades dos participantes (Strauss; Corbin, 2008). Conforme Gil (2025, p. 7), ela é fundamentada na busca pela "compreensão da realidade segundo a perspectiva das pessoas envolvidas" e prioriza a coleta de dados descritivos obtidos por técnicas como observação participante, entrevistas em profundidade e grupos focais.

A pesquisa-ação foi adotada como estratégia por seu caráter participativo e dinâmico, que integra diagnóstico, intervenção e acompanhamento de mudanças no contexto social (Corrêa; Campos; Almagro, 2018). De acordo com Thiollent (1994, p. 19), essa abordagem busca “estudar a resolução de problemas, as decisões, as ações, negociações, conflitos e tomada de consciência que ocorrem entre os atores durante o processo de transformação da situação”. No presente estudo, a pesquisa-ação possibilitou propor a criação de um modelo de gestão de pessoas para a Delta Transportes, com o objetivo de maximizar o desempenho dos colaboradores, corrigir lacunas decorrentes da ausência de um departamento estruturado de Gestão de Pessoas e promover mudanças de forma cooperativa entre pesquisadores e participantes.

Para a coleta de dados, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com os gestores e questionários com os sete motoristas da unidade da Delta Transportes em Aracaju/SE, visando

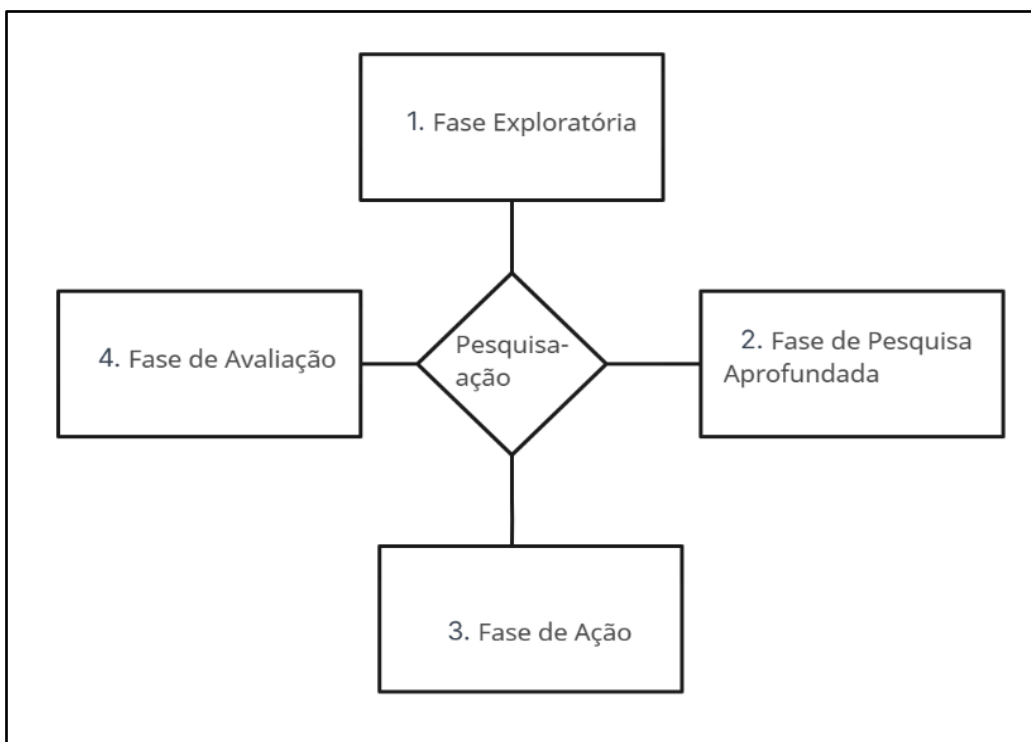
diagnosticar lacunas de competências e subsidiar um plano de treinamento alinhado às estratégias organizacionais.

A análise dos dados qualitativos foi orientada pelas contribuições de Minayo (2002), que compreende a interpretação qualitativa como um processo sistemático de organização, exploração e compreensão dos sentidos presentes nos discursos dos participantes. Essa perspectiva permitiu examinar o material coletado de forma crítica e contextualizada, identificando padrões, significados e relações relevantes para a realidade estudada. O uso dessa abordagem garantiu rigor na interpretação das informações, assegurando coerência com os objetivos da pesquisa e fornecendo base sólida para a construção da proposta de intervenção apresentada no estudo.

3.2 FASES DA PESQUISA-AÇÃO

A pesquisa-ação, segundo Thiollent (2011), é composta por 4 fases essenciais no processo de pesquisa identificado na Figura 2, para que a pesquisa-ação se torne efetiva em seu objetivo.

Figura 2 — Processo da pesquisa-ação



Fonte: Adaptado de Thiollent (2011).

A Figura 2 apresenta, de forma esquemática, as quatro fases que compõem a pesquisa-ação, conforme proposto por Thiollent (2011). O modelo evidencia o caráter cíclico do processo, que envolve a exploração inicial do contexto, a investigação aprofundada, a implementação de ações e a avaliação dos resultados. Tal representação é relevante para a compreensão da lógica metodológica que sustentou este estudo, visto que cada etapa se articula de maneira integrada e contínua. Com base nessa estrutura, definiram-se os procedimentos de coleta e análise de dados, detalhados no tópico subsequente.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Este tópico visa apresentar os procedimentos da coleta de dados, etapa de como procedeu este trabalho. A coleta dos dados desta pesquisa seguiu as fases da pesquisa-ação de Thiollent (2011).

3.3.1 Fase Exploratória

Na fase exploratória, buscou-se compreender o contexto e delimitar a problemática central do estudo. Segundo Thiollent (2011), essa etapa é fundamental para a estruturação da pesquisa, pois permite identificar os atores sociais envolvidos e as dinâmicas que regem o ambiente o ambiente da Delta Transportes. Para isso, foram realizadas observações preliminares, revisão de literatura sobre o tema e entrevistas com os gestores da empresa, visando obter um diagnóstico inicial sobre a área de gestão de pessoas. Essas entrevistas possibilitaram um entendimento mais aprofundado dos desafios enfrentados e das percepções dos gestores sobre a realidade organizacional que embasasse as próximas etapas do estudo (Strauss; Corbin, 2008).

Nesta fase inicial, foi realizado um diagnóstico interno da situação atual da Delta Transportes para compreender o problema e os desafios enfrentados pelos gestores. O objetivo principal foi identificar a situação atual da área de Gestão de Pessoas, com foco específico na existência ou não de um modelo de gestão por competências para os colaboradores, especialmente os motoristas. Os dados preliminares foram coletados através de entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa, uma abordagem que permite captar percepções detalhadas e contextuais sobre a problemática analisada (Guazi, 2021).

O roteiro de entrevista pode ser consultado no Apêndice deste trabalho. O roteiro foi elaborado pela pesquisadora a partir dos objetivos específicos deste trabalho, que buscavam

compreender o cenário atual da gestão de pessoas da empresa e identificar a inexistência de um modelo baseado em competências. Para a construção das perguntas, utilizou-se como base autores que abordam o diagnóstico organizacional e a gestão por competências, como Chiavenato (2014) e Brandão e Bahry (2005), além de considerar aspectos práticos observados no contexto da Delta Transportes.

3.3.2 Fase de Pesquisa Aprofundada

A segunda etapa envolveu a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, uma técnica que permite maior flexibilidade na obtenção das informações, possibilitando que os participantes expressem suas opiniões de maneira mais livre (Guazi, 2021). As entrevistas foram conduzidas com os principais *stakeholders* do contexto pesquisado, buscando compreender suas percepções e experiências sobre a problemática investigada.

Com base nos *insights* da fase exploratória, procedeu-se para a fase de pesquisa aprofundada, na qual foi realizada a coleta de dados e de informações adicionais com o intuito de solucionar o problema identificado na fase anterior. Durante as entrevistas com os gestores da organização, foi evidenciada a necessidade de desenvolver uma descrição de cargos específica para os motoristas da empresa. Esse documento não apenas definiu as responsabilidades e atribuições do cargo, mas também serviu como base para o estabelecimento de um modelo de gestão de competências (Chiavenato, 2014).

Além disso, os gestores foram questionados sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes que os motoristas da Delta Transportes deveriam possuir para desempenhar suas funções de maneira eficiente. Essa abordagem permitiu uma análise mais aprofundada das expectativas da liderança em relação ao desempenho dos motoristas e às competências necessárias para atender aos objetivos estratégicos da organização (Gil, 2007).

Para complementar as informações obtidas nas entrevistas, foi aplicado um questionário semiestruturado de levantamento de competências aos motoristas da transportadora em Aracaju, que pode ser encontrado no Apêndice C. O questionário foi elaborado com base em um instrumento criado por consultores da área, com foco em identificar as áreas em que os motoristas apresentavam maior deficiência, visando à formulação de um plano de capacitação alinhado às necessidades da empresa. Os dados coletados possibilitaram um diagnóstico preciso das lacunas de habilidades e permitiram que se traçassem diretrizes para o desenvolvimento profissional dos motoristas (Chiavenato, 2014).

A combinação das informações obtidas nas entrevistas com os gestores e os dados coletados por meio do questionário proporcionou uma visão holística sobre as competências exigidas para o cargo. Essa etapa não apenas garantiu a relevância das competências mapeadas, como também favoreceu a construção de um modelo de gestão de competências alinhado às necessidades específicas da Delta Transportes. Tal abordagem possibilitou integrar o desenvolvimento dos colaboradores às metas organizacionais, alinhando-se ao que afirma Gil (2007), de que a identificação das necessidades de treinamento ocorre a partir do confronto entre a análise dos recursos humanos disponíveis e a análise das tarefas a serem executadas.

3.3.3 Fase da Ação – Desenvolvimento do Programa de Treinamento

A fase da ação consistiu na implementação de medidas práticas para suprir as lacunas identificadas na fase de pesquisa aprofundada. Segundo Thiollent (2011), essa etapa é essencial para que a pesquisa-ação cumpra seu papel transformador, permitindo a participação ativa dos envolvidos no processo de mudança. Dessa forma, foram estabelecidas diretrizes para o desenvolvimento de treinamentos direcionados aos motoristas da empresa, buscando alinhar suas competências às necessidades estratégicas da organização.

Para a definição dessas diretrizes, foram realizadas reuniões com os gestores da empresa, nas quais foram discutidos os principais desafios identificados na fase anterior. Esse processo garantiu que as ações propostas fossem condizentes com a realidade organizacional e pudessem ser aplicadas de forma eficaz (Filippo, 2011). Além disso, os gestores desempenharam um papel ativo na estruturação das intervenções, contribuindo para a definição dos objetivos e da metodologia de implementação das medidas propostas.

As ações definidas nesta fase serviram como base para a formulação de um plano de desenvolvimento de competências, cujo impacto é analisado na seção de resultados deste estudo. A participação contínua dos gestores e motoristas no processo possibilitou ajustes e adaptações conforme as necessidades emergentes, reforçando o caráter dinâmico da pesquisa-ação (Thiollent, 2011). O foco dessa fase foi estruturar um plano de capacitação adequado, que pudesse ser posteriormente avaliado quanto à sua eficácia.

3.3.4 Fase de Avaliação – Proposta de Avaliação pelos Gestores

A fase de avaliação, por sua vez, permitirá verificar os impactos das intervenções realizadas e refletir sobre os resultados alcançados. De acordo com Thiollent (2011), essa etapa

é fundamental para validar a eficácia das ações implementadas e identificar aspectos que necessitam de ajustes ou melhorias. No presente estudo, a avaliação foi estruturada para ser conduzida pelos gestores da organização, responsáveis pela implementação das medidas propostas.

A avaliação dos treinamentos a serem aplicados será realizada pelos próprios gestores da empresa, utilizando o Modelo de Kirkpatrick (2006, tradução nossa), que avalia a eficácia dos treinamentos em quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. Dessa forma, os gestores poderão mensurar o impacto das capacitações no desempenho dos motoristas e na melhoria da gestão de competências dentro da organização.

Para isso, os gestores serão os atores responsáveis por coletar *feedbacks* sobre as mudanças percebidas na atuação dos motoristas e nos processos internos da empresa. Além disso, entrevistas/questionários semiestruturados serão conduzidos para obter um panorama detalhado da percepção sobre os efeitos das intervenções. Essa abordagem permitirá a reflexão sobre a efetividade do modelo de gestão de competências e a identificação de oportunidades para futuras melhorias, garantindo a continuidade do processo de desenvolvimento organizacional (Chiavenato, 2014, p. 319).

Para isso, sugere-se que os gestores utilizem ferramentas como questionários de *feedback* e entrevistas semiestruturadas com os motoristas e supervisores. A coleta dessas informações permitirá identificar a eficácia das capacitações e fornecerá subsídios para eventuais ajustes no programa de treinamento.

Somado a isso, os dados obtidos poderão retroalimentar o ciclo da pesquisa-ação, permitindo que novas intervenções sejam planejadas e implementadas conforme necessário (Filippo, 2011). Esse processo contínuo garantirá que a gestão de competências na empresa permaneça alinhada às necessidades organizacionais e ao desenvolvimento dos colaboradores.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão abordados os resultados da pesquisa-ação deste trabalho. A análise de dados realizada neste trabalho foi dividida em quatro etapas principais:

1. Diagnóstico Inicial;
2. Mapeamento de Competências
3. Elaboração da Descrição de Cargos
4. Identificação de Lacunas.

Cada uma dessas etapas teve como objetivo identificar as necessidades e lacunas existentes na gestão de pessoas da transportadora, a fim de propor intervenções que promovam uma gestão mais eficiente e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

A seguir, encontra-se um quadro com detalhes de cada fase realizada neste trabalho.

Quadro 1 — Quadro de detalhamento da intervenção

Fase	Atividades	Resultados	Responsável
1. Diagnóstico inicial	Entrevistas com gestores	Identificação da falta de modelo de gestão por competência	Pesquisador
2. Mapeamento de competências	Entrevistas com os gestores	Lista de competências, habilidades e atitudes para motoristas	Pesquisador
3. Elaboração de Descrição de Cargos	Análise das informações coletadas	Criação da descrição de cargo do motorista por competências	Pesquisador
4. Identificação de Lacunas	Entrevistas com motoristas	Mapeamento de lacunas de competências dos motoristas	Pesquisador
5. Proposta de intervenção - Planejamento de treinamento	Análise das lacunas identificadas	Definição de treinamento para sanar dificuldades encontradas	Pesquisador
6. Implementação e avaliação	Aplicação do treinamento e avaliação pelo método de Kirkpatrick	Resultados da implementação do modelo	Gestores da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.1 DIAGNÓSTICO INICIAL

O diagnóstico inicial é uma etapa fundamental no processo de análise organizacional, pois permite identificar as lacunas existentes e definir estratégias para melhorias (Chiavenato, 2014). Nesta fase, foi realizada uma análise interna da empresa para compreender sua estrutura

de gestão e identificar a ausência de um modelo baseado em competências. O instrumento aplicado para realização do diagnóstico pode ser consultado no Apêndice A deste trabalho.

Segundo Brandão e Bahry (2005), a gestão por competências é essencial para o desenvolvimento organizacional, pois alinha os objetivos estratégicos da empresa às capacidades individuais dos colaboradores. Dessa forma, constatou-se a necessidade de implementar esse modelo para otimizar o desempenho dos motoristas e a eficácia organizacional.

O diagnóstico inicial revelou a ausência de um modelo estruturado de gestão por competências na empresa, especialmente para o cargo de motorista. Esta lacuna foi identificada como uma oportunidade significativa para melhorar a Gestão de Pessoas e o desempenho organizacional. Para isso, foram realizadas entrevistas estruturadas com gestores da empresa, onde foi possível identificar que a empresa, por ser familiar, cresceu sem práticas efetivas de gestão de pessoas, limitando-se a processos administrativos básicos, como pagamento de salário, admissão e demissão de funcionários. Conforme um dos gestores relatou:

Nossa empresa sempre teve uma gestão muito informal. Por ser um negócio familiar, nunca estruturamos bem a parte de gestão de pessoas. Basicamente, contratamos, pagamos os salários e, quando necessário, desligamos funcionários, mas sem um critério mais aprofundado.

Durante as entrevistas, os gestores reforçaram a importância dessa mudança. Um deles comentou:

Atualmente, não temos um critério claro para avaliar o desempenho dos motoristas. Isso gera inconsistências na gestão e dificulta a identificação de necessidades de treinamento.

Outro gestor destacou como a falta de um modelo estruturado impacta o dia a dia da empresa:

"Muitas vezes, contratamos motoristas apenas com base na experiência de direção, mas sem avaliar competências como comprometimento e relacionamento interpessoal, que são essenciais para o serviço."

Um dos gestores entrevistados sintetizou a necessidade de uma mudança afirmando:

"Percebemos que não há um padrão definido sobre as competências que um motorista deve ter. Sabemos o que é importante que ele tenha, mas é algo implícito. Isso impacta diretamente na gestão de pessoas da empresa."

O diagnóstico inicial, portanto, evidenciou de forma clara que a empresa carecia de práticas estruturadas de gestão de pessoas, sobretudo relacionadas ao cargo de motorista. A ausência de critérios objetivos para contratação, avaliação e desenvolvimento profissional comprometia a eficácia da gestão e limitava o alcance dos resultados organizacionais. Esses achados reforçaram a necessidade de avançar para a etapa de mapeamento de competências,

que possibilitou identificar e formalizar as habilidades, conhecimentos e atitudes essenciais ao desempenho da função, servindo como base para a construção de um modelo mais estratégico de gestão de pessoas.

4.2 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O mapeamento de competências foi conduzido por meio de entrevistas semiestruturadas com os dois gestores da empresa, a fim de identificar as habilidades, conhecimentos e atitudes essenciais para um motorista desempenhar seu papel com excelência. Essa etapa inicial de mapeamento de competências, de acordo com Brandão e Bahry (2005, p. 182), “é de fundamental importância, pois dela decorrem as ações de captação e desenvolvimento de competências”.

De acordo com Camões e Fonseca (2012), a identificação e mapeamento das competências de uma função possibilita a definição de padrões de desempenho e adequação entre as expectativas da organização e a atuação dos colaboradores. Um dos gestores entrevistados ressaltou a importância de habilidades específicas para os motoristas:

"Além de saber dirigir bem, o motorista precisa ter uma boa comunicação e saber lidar com situações imprevistas no trânsito. Muitas vezes, ele representa diretamente a empresa para os clientes."

Foram identificadas as seguintes competências-chave para o cargo de motorista: Conhecimento Básico de Mecânica, Habilidade de Direção Segura, Habilidade de Gestão de Tempo, Comportamento Ético e Atenção aos Detalhes. A continuação das entrevistas com gestores teve como objetivo realizar o levantamento das competências, habilidades e atitudes necessárias para o cargo de motorista da empresa em estudo.

Quando questionado sobre os conhecimentos essenciais para o cargo de motorista, um dos gestores afirmou:

"É importante que o motorista tenha conhecimentos básicos sobre leis e normas de trânsito, além de noções de manutenção e mecânica para lidar com situações inesperadas na estrada."

Além disso, ao tratar das habilidades necessárias para a função, outro gestor destacou:

"O motorista precisa saber gerir bem o tempo para concluir suas rotas de entrega dentro do prazo. Também é essencial que tenha boas habilidades de comunicação e trabalho em equipe, além de domínio em manobras e direção segura."

Por fim, em relação às atitudes esperadas, um dos gestores pontuou:

"Neste ramo de entregas, honestidade e responsabilidade são imprescindíveis. A Delta Transportes acredita que o motorista precisa ter atenção minuciosa e um forte senso de dono para lidar com os desafios diários da função."

Quando questionado se os funcionários possuíam clareza sobre suas responsabilidades e expectativas de desempenho, o gestor respondeu:

“Sinto que os funcionários possuem clareza das suas responsabilidades, baseado no tripé que acreditamos que um motorista bom precisa ter: Ser honesto, ter cuidado com o patrimônio da empresa e entregar resultado. Mas tudo isso é implícito, não está documentado como isso deve ser feito.”

Com base nas informações obtidas durante as entrevistas com os gestores, foi possível estruturar a descrição do cargo de motorista por competência, utilizando a metodologia CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Segundo Dutra (2013, p. 69-70), competência "é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades". Essa abordagem permite um alinhamento mais preciso entre as exigências da função e o perfil do colaborador, facilitando a gestão do desempenho e o desenvolvimento profissional. Dessa forma, o Quadro 2 a seguir reflete as competências essenciais identificadas ao longo do mapeamento, garantindo um direcionamento mais claro para a gestão por competências, processos seletivos, treinamentos e avaliações dentro da empresa.

Quadro 2 — Competências do Cargo de Motorista da Delta Transportes

Competências do Cargo de Motorista da Delta Transportes		
Conhecimentos		
1	Conhecimento de Leis e Regulamentos	- Ter um entendimento profundo das leis de trânsito locais e nacionais. - Estar atualizado sobre regulamentações específicas para transporte de cargas, como limites de peso, dimensões e itens obrigatórios.
2	Conhecimento de Rotas e Navegação	- Familiaridade com mapas, sistemas de navegação e aplicativos de GPS para planejar rotas eficientes. - Saber escolher alternativas de rota em caso de congestionamentos, obras ou outras interrupções.
3	Conhecimento Básico de Mecânica	- Entender conceitos básicos de manutenção veicular, como verificar óleo, calibrar pneus e lidar com problemas simples.
Habilidades		
1	Habilidade de Direção Segura	- Demonstrar habilidades avançadas de direção defensiva e ofensiva para garantir a segurança do veículo, carga e outros usuários da estrada. - Ser capaz de lidar com situações desafiadoras, como condições climáticas adversas e estradas irregulares.
2	Habilidade de Manobra	- Possuir habilidades para manobrar veículos de carga em espaços apertados, incluindo curvas, estacionamento e marcha à ré.

(Continuação)

3	Habilidade de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Ter habilidades de comunicação claras para se comunicar com a equipe de logística, colegas de trabalho e clientes. - Saber relatar informações precisas sobre a carga, as condições da estrada e quaisquer problemas durante a viagem.
4	Habilidade de Gestão de Tempo	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidade de gerenciar o tempo de forma eficiente para cumprir prazos de entrega e horários de condução.
5	Habilidade de Trabalhar em Equipe	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidade para trabalhar em colaboração com a equipe de logística, coordenadores de frota e outros motoristas para alcançar os objetivos da empresa.
Atitudes		
1	Responsabilidade e Segurança	<ul style="list-style-type: none"> - Ter uma atitude proativa em relação à segurança, aderindo rigorosamente às normas de segurança no trânsito e no transporte de cargas. - Priorizar a segurança pessoal, dos passageiros e da carga acima de tudo.
2	Atenção aos detalhes	<ul style="list-style-type: none"> - Ter uma atitude de prestar atenção aos detalhes ao verificar a carga, inspecionar o veículo e manter registros precisos.
3	Resiliência e adaptabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Mostrar disposição para se adaptar a mudanças de rota, horário e situações imprevistas durante as viagens. - Lidar calmamente com desafios e resolver problemas de forma eficaz.
4	Profissionalismo e responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Agir de maneira profissional ao lidar com colegas, clientes e a equipe de logística. - Manter uma postura respeitosa e cortês durante todas as interações. - Demonstrar responsabilidade ao cuidar dos veículos da empresa, mantendo-os limpos, em boas condições e realizando verificações regulares. - Assumir a responsabilidade por cumprir horários de entrega e respeitar prazos.
5	Comportamento Ético	<ul style="list-style-type: none"> - Demonstrar comportamento ético e honesto, aderindo aos valores da empresa e agindo com integridade em todas as situações.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Sendo assim, a sistematização apresentada no Quadro 2 permitiu organizar de maneira clara e objetiva as competências consideradas essenciais para o cargo de motorista na Delta Transportes. Esse mapeamento não apenas evidenciou os conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao desempenho da função, como também forneceu a base necessária para a elaboração de uma descrição formal do cargo. Dessa forma, os resultados obtidos nesta etapa serviram de subsídio direto para a fase seguinte, voltada à construção da descrição de cargo por competências, garantindo maior alinhamento entre as demandas organizacionais e o perfil profissional esperado.

4.3 ELABORAÇÃO DE DESCRIÇÃO DE CARGO

A partir dos dados coletados nas fases anteriores, foi possível elaborar uma descrição detalhada do cargo de motorista, considerando as competências mapeadas. Para Gil (2007), a descrição de cargos é um instrumento fundamental na gestão de pessoas, pois define claramente as responsabilidades e requisitos da função, facilitando processos seletivos, treinamentos e avaliações de desempenho. Durante as entrevistas, foi destacado a importância dessa estruturação. Um dos gestores comentou:

"Antes, cada gestor tinha uma visão diferente do que era esperado do motorista. Com uma descrição clara, conseguimos alinhar melhor as expectativas e o treinamento necessário para o cargo."

Além disso, ao iniciar o processo de contratação, o gestor busca avaliar se o motorista está alinhado com a cultura da empresa, se é um colaborador focado em resultados, se possui a habilidade para desempenhar as atividades designadas e se consegue trabalhar sob pressão. A partir dessas percepções, o gestor realiza um teste com o motorista por um período de 30 dias. Caso o motorista demonstre bom desempenho, o período de avaliação é estendido para 90 dias. Após esse período, se o desempenho for satisfatório, o motorista é efetivado; caso contrário, a vaga é aberta para outro candidato.

Porém, ao ser questionado sobre como a empresa identifica e define as competências essenciais para a função de motorista, o gestor afirmou que não existe um processo padrão. Atualmente, o único critério utilizado é a experiência do candidato na área, e a documentação necessária para dar início ao processo seletivo. O processo seletivo é realizado de forma oral, com o objetivo de conhecer o motorista, mas sem a utilização de perguntas específicas e direcionadas para a função. Após essa etapa, um motorista mais antigo é escolhido para treinar o novo contratado.

No que se refere ao desenvolvimento de habilidades e treinamento, o gestor revelou:

"Os treinamentos são esporádicos. Embora desejemos implementar um programa contínuo, não conseguimos tirar essa ideia do papel. Não temos nada formalmente estruturado quanto ao treinamento e desenvolvimento. Em casos de motoristas que frequentemente causam multas, eles são convidados a deixar a empresa. Existe, porém, a possibilidade de implementar um treinamento de direção segura para resolver esse problema, mas ainda não possuímos um plano de treinamento efetivo."

A partir dessa fala, foi possível identificar um ponto crítico: a ausência de programas formais de treinamento e desenvolvimento para os motoristas. O processo de adaptação durante o período de experiência (30 a 90 dias) não contempla uma formação contínua que prepare o colaborador para os desafios diários da função, como o uso de novas tecnologias, habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal. Segundo Dutra (2013), o desenvolvimento

contínuo de competências é essencial para garantir que os colaboradores estejam sempre preparados para assumir novos desafios na função que desempenham e transferir para a organização seus aprendizados.

Além disso, ao ser questionado sobre a inexistência de uma descrição formal de cargos para motoristas, o gestor explicou:

“A organização nunca teve um documento específico para descrição de cargos, e as atribuições dos motoristas eram passadas de forma verbal, durante reuniões ou conforme as atividades iam surgindo no dia a dia.”

Diante disso, foi possível concluir que a falta de uma documentação clara sobre as competências exigidas para a aprovação de motoristas no processo de contratação impacta diretamente diversos processos subsequentes. Primeiramente, a ausência de definição dessas competências compromete o processo seletivo, uma vez que não há um direcionamento para a formulação de perguntas específicas, dificultando a análise precisa do perfil do candidato. Além disso, essa lacuna resulta em uma implementação inadequada de programas de treinamento e desenvolvimento de competências, prejudicando a qualificação contínua dos motoristas. Finalmente, a inexistência de um modelo estruturado de competências compromete a efetividade das avaliações de desempenho, já que não existem parâmetros claros e previamente definidos para baseá-las. Como argumenta Brandão e Bahry (2005), a gestão de competências é fundamental para alinhar as práticas organizacionais, como recrutamento, seleção, treinamento e avaliação, assegurando que todos os processos estejam integrados e alinhados aos objetivos estratégicos da empresa.

Dessa forma, a descrição do cargo de motorista foi estruturada com base nos resultados das entrevistas, contendo as competências-chaves, habilidades técnicas e competências comportamentais mapeadas na fase anterior, de maneira a atender tanto às necessidades organizacionais quanto às exigências da função. Após sua elaboração, a descrição passou por um processo de validação com os gestores, garantindo que estivesse de acordo com as reais necessidades da empresa e com as expectativas em relação ao desempenho dos motoristas. A descrição do cargo de motorista pode ser consultada no Apêndice B deste trabalho, elaborado com base nas entrevistas semiestruturadas, observação direta das rotinas e documentos internos da empresa (organograma, folha de pagamento e funções atribuídas informalmente pelos gestores). Além disso, foram utilizados como referência os princípios de elaboração de descrições de cargos apresentados por Chiavenato (2014), que orientam a definição de responsabilidades, requisitos, competências e condições de trabalho.

4.4 IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS DE COMPETÊNCIAS

Para compreender as principais dificuldades enfrentadas pelos motoristas, foi aplicado um questionário, respondido tanto pelos próprios motoristas quanto pelos gestores. Esse formato permitiu uma análise comparativa entre a autopercepção dos motoristas e a visão da liderança sobre seu desempenho. Nesse sentido, Brandão e Bahy (2005, p. 186) destacam que “o questionário, por sua vez, é talvez a técnica mais utilizada para mapear competências relevantes para um contexto organizacional”.

Segundo Chiavenato (2014, p. 317), “a primeira etapa para a realização do treinamento é o levantamento das necessidades que a organização apresenta”. Tal identificação de lacunas de competências é essencial para o planejamento de treinamentos eficazes, pois permite intervenções direcionadas e personalizadas. Assim, a escolha desse instrumento mostrou-se adequada para captar informações consistentes e direcionar ações de desenvolvimento alinhadas às necessidades reais da empresa.

Nessa mesma perspectiva, um dos gestores entrevistados destacou como, na prática, as lacunas de competências dos motoristas vêm sendo identificadas:

"Identificamos as lacunas de competências de acordo com os resultados que os motoristas alcançam em clientes específicos, que possuem um sistema próprio de desempenho de resultado de entrega. Então a partir do momento que víamos que a meta estava caindo nesse cliente em específico, desenvolvemos algum plano para mudar a situação, mas confesso que essa identificação não se dava por meio de processos internos da nossa própria empresa."

Para obter um diagnóstico preciso das competências dos motoristas, foram aplicados questionários estruturados aos gestores e motoristas. Inicialmente, os gestores responderam ao questionário indicando o nível ideal para cada competência essencial ao desempenho da função. Em seguida, os motoristas realizaram uma autoavaliação, classificando-se em relação a cada competência. Além disso, os gestores também avaliaram individualmente os motoristas, indicando o nível percebido em cada competência analisada. O questionário utilizado para essa etapa pode ser consultado no Apêndice C deste trabalho.

Os dados coletados foram analisados de forma comparativa, possibilitando a construção de uma tabela de lacunas de competências, onde foi possível visualizar o nível ideal esperado para cada competência e o nível médio identificado entre os motoristas. Esse método permitiu identificar as principais discrepâncias entre o desempenho desejado e o desempenho real dos colaboradores, viabilizando a elaboração de um plano de treinamento direcionado às reais necessidades da empresa.

A percepção dos gestores sobre o desenvolvimento de competências na organização evidencia que, atualmente, não há um programa estruturado de capacitação, sendo os treinamentos realizados apenas quando há uma exigência imposta por clientes. Um dos gestores entrevistados relatou:

"Somente existe desenvolvimento de competências quando o cliente impõe sobre a empresa alguma necessidade que os motoristas precisam aprender. Então a empresa realiza o treinamento para os motoristas visando não perder o cliente, ou seja, o treinamento é mais focado em resultado, ao invés de desenvolvimento de competências em si."

Essa abordagem reativa na gestão do conhecimento demonstra a ausência de um planejamento estratégico voltado à capacitação contínua dos motoristas. Segundo Chiavenato (2014), o treinamento e o desenvolvimento devem ser processos cíclicos e contínuos dentro das organizações, garantindo que os colaboradores estejam sempre alinhados às demandas do mercado e aos objetivos estratégicos da empresa. Portanto, a partir das lacunas identificadas, torna-se imprescindível a implementação de um programa de treinamento estruturado, que vise não apenas a satisfação de demandas pontuais, mas a formação contínua dos motoristas, assegurando a melhoria de desempenho e a otimização dos processos organizacionais.

O Quadro 3 traz as lacunas identificadas em cada competência, informando o nível ideal e o nível real das competências dos motoristas.

Quadro 3 — Lacunas Identificadas: Nível Ideal Versus Nível Médio Identificado

Competência	Nível Ideal	Nível Médio dos Motoristas	Lacuna Identificada
Conhecimento			
Leis e Regulamentações	1	2	Nenhuma lacuna significativa identificada, pois os motoristas demonstram conhecimento acima do necessário.
Rotas e Navegação	2	2	Nenhuma lacuna identificada, pois os motoristas possuem o nível esperado.
Noções de Mecânica	3	2	Motoristas possuem apenas conhecimento básico, podendo enfrentar dificuldades na identificação e solução de falhas simples nos veículos.
Habilidade			
Direção Segura	3	2	Necessidade de reforço em práticas de condução defensiva para minimizar riscos de acidentes
Manobra	3	3	Nenhuma lacuna identificada, pois os motoristas atendem ao nível esperado.

(Continuação)

Comunicação	2	2	Nenhuma lacuna identificada, pois os motoristas atendem ao nível esperado.
Gestão do Tempo	3	2	Atrasos frequentes na entrega, falta de planejamento de rotas.
Trabalho em equipe	2	2	Nenhuma lacuna identificada, pois os motoristas atendem ao nível esperado.
Atitude			
Responsabilidade e Segurança	4	3	Alguns motoristas podem não estar totalmente alinhados com as normas de segurança e protocolos operacionais da empresa.
Atenção aos Detalhes	3	2	Necessidade de aprimorar a atenção em processos de conferência e inspeção, evitando falhas operacionais.
Resiliência e Adaptabilidade	2	2	Nenhuma lacuna identificada, pois os motoristas atendem ao nível esperado.
Profissionalismo	4	3	Alguns motoristas podem demonstrar falta de comprometimento total com a cultura organizacional e exigências da empresa.
Comportamento Ético	4	3	Alguns motoristas podem apresentar dificuldades em seguir rigorosamente os princípios éticos e normas da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise apresentada no Quadro 3 evidencia de forma clara as principais discrepâncias entre o nível ideal de competências esperado para os motoristas e o nível médio identificado na pesquisa, revelando lacunas que comprometem diretamente a eficiência operacional e reforçam a necessidade de programas de capacitação direcionados. Embora algumas competências estejam próximas ao padrão estabelecido, outras revelam lacunas significativas, sobretudo em aspectos técnicos (noções de mecânica e direção segura), gerenciais (gestão do tempo) e comportamentais (atenção aos detalhes, responsabilidade, profissionalismo e ética).

Tais lacunas, além de comprometerem a eficiência operacional, corroboram a literatura que aponta a gestão por competências como ferramenta estratégica para o desenvolvimento humano e organizacional (Chiavenato, 2014; Brandão; Bahry, 2005). Assim, os resultados sustentam a necessidade de programas de treinamento direcionados, mas também levantam o desafio de engajar os gestores na aplicação efetiva dessas práticas.

A seguir está a Figura 3 que ilustra a comparação entre o nível ideal e o nível real das competências dos motoristas. A representação em formato de radar permite visualizar de

maneira clara as lacunas existentes entre o desempenho esperado e o identificado na pesquisa, facilitando a interpretação dos resultados.

Figura 3 — Comparação de Competências: Perfil Ideal x Perfil dos Motoristas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise comparativa entre o nível ideal e o nível médio dos motoristas evidencia lacunas significativas que impactam diretamente a eficiência operacional da empresa. Segundo Chiavenato (2014), a gestão estratégica de pessoas exige a identificação e desenvolvimento de competências críticas para garantir a produtividade e a competitividade organizacional. Nesse contexto, as lacunas encontradas podem comprometer a qualidade dos serviços prestados, a segurança dos colaboradores e a satisfação dos clientes.

4.4.1 Impacto das Lacunas no Desempenho dos Motoristas e na Empresa

Com base nos resultados, foi possível obter um diagnóstico preciso das dificuldades enfrentadas, fornecendo informações essenciais para a próxima etapa.

Uma das principais lacunas identificadas refere-se à deficiência em noções de mecânica. O fato de os motoristas apresentarem um nível médio inferior ao esperado nessa competência implica maior dependência da manutenção corretiva, resultando em custos elevados e maior tempo de inatividade dos veículos. De acordo com Monteiro (2013), a capacitação de motoristas em conhecimentos técnicos específicos reduz custos operacionais e

otimiza o desempenho operacional, reduzindo o número de manutenções corretivas. Sem esse conhecimento, há risco de falhas mecânicas não serem identificadas precocemente, podendo causar atrasos na operação logística.

Além disso, foi constatado um déficit em direção segura, fator essencial para minimizar acidentes, custos com seguros e danos à imagem corporativa. Segundo Santos, Malta e Alvarenga (2024), a segurança no trabalho deve ser parte integrante da cultura organizacional, pois influencia positivamente o comportamento dos trabalhadores, reduz afastamentos por acidentes e melhora a produtividade dos trabalhadores. A falta de domínio nessa competência pode resultar em incidentes rodoviários, aumentando riscos legais e operacionais para a empresa.

Outra dificuldade observada está relacionada à gestão de tempo. A incapacidade dos motoristas de administrar o tempo de forma eficiente afeta diretamente a pontualidade nas entregas, prejudicando o nível de serviço oferecido aos clientes. Segundo França (2023), a gestão eficiente do tempo não só impacta a produtividade organizacional, mas também influencia o crescimento pessoal e profissional do indivíduo. Dessa forma, uma equipe que não consegue cumprir prazos compromete a credibilidade da empresa no mercado, afetando sua imagem e confiança perante os clientes.

Também se verificou baixa atenção aos detalhes, o que pode resultar em erros no preenchimento de documentos, carregamento inadequado de mercadorias e falhas na verificação de itens transportados. A atenção aos detalhes é essencial para garantir a qualidade do serviço e minimizar os erros operacionais (Culturise, 2024). Sem esse cuidado, há maior propensão a reclamações, devoluções e retrabalho, afetando a eficiência da operação.

Por fim, identificaram-se déficits em responsabilidade, segurança, profissionalismo e comportamento ético. A ausência de um alto nível nessas competências pode indicar a necessidade de reforço na cultura organizacional da empresa. Chiavenato (2014) destaca que atitudes profissionais como responsabilidade e comportamento ético são fundamentais para a sustentabilidade do negócio. Quando essas características não são reforçadas, há maior risco de descumprimento de normas de segurança e procedimentos internos, gerando impactos negativos tanto internamente quanto externamente.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO – PROGRAMA DE TREINAMENTO

A partir da análise das lacunas identificadas, observou-se que o desempenho dos motoristas pode ser significativamente aprimorado com treinamentos direcionados às competências mais críticas. A literatura destaca que os treinamentos organizacionais devem ser planejados com foco no desenvolvimento de competências nos colaboradores, de modo a potencializar sua produtividade e capacidade de inovação, assegurando, assim, o alinhamento às expectativas da empresa (Gil, 2007).

A gestão eficaz das competências envolve não apenas a identificação das lacunas, mas também a implementação de estratégias que assegurem o desenvolvimento contínuo dos profissionais (Chiavenato, 2014). Dessa forma, a proposta de intervenção foca no desenvolvimento das competências essenciais para o desempenho otimizado da função de motorista, priorizando três eixos fundamentais: Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA). Essa abordagem possibilita que os treinamentos sejam mais direcionados e eficazes, garantindo que os colaboradores adquiram as capacidades necessárias para desempenhar suas funções com maior eficiência e segurança.

Assim, a proposta de treinamento será composta por três frentes principais, que abordarão aspectos essenciais ao desempenho profissional dos motoristas: **Conhecimento**, com foco em noções de mecânica; **Habilidade**, voltada à direção segura; e **Atitude**, relacionada à responsabilidade e segurança no trabalho.

5.1 CONHECIMENTO: NOÇÕES DE MECÂNICA

O domínio de conhecimentos básicos sobre mecânica permite que os motoristas realizem diagnósticos simples e identifiquem problemas que podem comprometer a operação antes que se tornem falhas graves. De acordo com Monteiro (2013), a capacitação técnica é um fator determinante para aumentar a eficiência operacional e minimizar custos com manutenção corretiva. Motoristas que compreendem o funcionamento mecânico de seus veículos conseguem adotar práticas preventivas, contribuindo para a durabilidade dos equipamentos e reduzindo o tempo de inatividade por falhas inesperadas. Dessa forma, o treinamento em mecânica básica capacitará os motoristas a:

- Identificar sinais de desgaste ou falha em componentes críticos.
- Realizar pequenas correções e ajustes emergenciais.
- Adotar práticas de condução que minimizem o desgaste do veículo.

5.2 HABILIDADE: DIREÇÃO SEGURA

A segurança no trânsito é um fator determinante para a eficiência logística e a proteção dos colaboradores e terceiros. Segundo Chiavenato (2014) buscar por fornecer segurança tem como finalidade fornecer segurança, por meio da antecipação e definição de programas preventivos, visando à minimização dos riscos de acidentes.

Ferraz et al. (2023), a implementação de programas de condução defensiva reduz significativamente o número de acidentes, minimiza riscos de sinistros e contribui para a construção de uma cultura organizacional voltada para a segurança. Este treinamento abrangerá aspectos práticos e teóricos da condução segura, incluindo:

- Técnicas de direção defensiva para diferentes condições de estrada.
- Práticas para reduzir o consumo de combustível e minimizar desgastes mecânicos.
- Tomada de decisão em situações adversas, como intempéries e congestionamentos.

5.3 ATITUDE: RESPONSABILIDADE E SEGURANÇA

A cultura organizacional tem papel central na forma como os colaboradores encaram suas responsabilidades e a segurança no ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (2014), treinamentos comportamentais são essenciais para reforçar valores institucionais e criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Além disso, promover o senso de responsabilidade nos motoristas reduz infrações, melhora a pontualidade nas entregas e fortalece a imagem da empresa perante seus clientes. O treinamento abordará:

- Normas de segurança e regulamentações aplicáveis à função.
- Conscientização sobre os impactos das atitudes individuais na segurança coletiva.
- Estratégias para manter um ambiente de trabalho disciplinado e colaborativo.

De acordo com Gil (2007), programas de treinamento bem estruturados não apenas reduzem *gaps* de competência, mas também elevam a produtividade dos colaboradores e promovem maior engajamento para o alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma, ao priorizar essas três competências, a empresa poderá promover um desenvolvimento estratégico alinhado às suas necessidades operacionais e organizacionais.

Além disso, para garantir a eficácia da implementação, a próxima seção detalhará a metodologia de aplicação dos treinamentos, incluindo sua roteirização, critérios de avaliação e a utilização do modelo de Kirkpatrick (2006, tradução nossa) para medir os resultados.

6 IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A implementação da proposta de intervenção consiste na aplicação de um Programa de Treinamento Estruturado, com o objetivo de reduzir as lacunas de competências identificadas no diagnóstico organizacional. Conforme destaca Gil (2007), um treinamento eficaz deve ser planejado com base nas necessidades organizacionais, garantindo alinhamento entre os objetivos estratégicos da empresa e o desenvolvimento das carências dos colaboradores. Nesse sentido, Chiavenato (2014, p. 310) reforça ao dizer que “as organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obter um retorno garantido [...]”, destacando o caráter estratégico do investimento em pessoas.

Dessa forma, este programa foi elaborado para suprir três lacunas prioritárias: Noções de Mecânica, Direção Segura e Responsabilidade e Segurança com o intuito de alinhar o nível de conhecimento e habilidades dos motoristas ao perfil ideal exigido pela organização.

Para assegurar a eficácia do treinamento, será adotado um modelo de por meio de testes de avaliação, aplicados antes e depois da capacitação. Além disso, será utilizada a Metodologia de Kirkpatrick (2006, tradução nossa), que avalia o impacto do treinamento em quatro níveis: Reação, Aprendizado, Comportamento e Resultados.

6.1 PLANEJAMENTO DOS TREINAMENTOS: MÉTODO 5W2H

Para estruturar de forma clara e objetiva o programa de treinamentos, optou-se pela utilização do método 5W2H, uma ferramenta de gestão que auxilia no planejamento estratégico das ações por meio da definição de perguntas-chave: What (o quê), Why (por quê), Where (onde), When (quando), Who (quem), How (como) e How much (quanto). Esse método possibilita a organização lógica das informações e garante maior precisão na definição dos treinamentos a serem realizados, oferecendo uma visão prática e detalhada das ações necessárias para sanar as lacunas de competências identificadas no diagnóstico organizacional.

O método **5W2H** foi utilizado para planejar a intervenção, por meio da execução dos treinamentos, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 — Planejamento 5W2H dos Treinamentos

Planejamento de Treinamentos			
5W2H	Mecânica Básica	Direção Segura	Responsabilidade e Segurança
What (O quê?)	Treinamento sobre conceitos básicos de mecânica e manutenção preventiva	Treinamento sobre condução defensiva e técnicas para minimizar riscos no trânsito	Capacitação sobre a importância da responsabilidade e segurança no transporte de cargas

(Continuação)

Why (Por quê?)	Reduzir problemas mecânicos por mau uso e falta de manutenção	Diminuir incidentes no trânsito e melhorar a segurança da frota	Melhorar a conduta dos motoristas e evitar riscos operacionais
Where (Onde?)	Sede da empresa (sala de treinamento e pátio para prática)	Sede da empresa (sala de treinamento e pista de testes)	Sala de treinamento da empresa e simulações práticas
When (Quando?)	Aos sábados, 4 horas por sessão, durante 2 semanas - Treinamento realizado a cada seis meses	Terças e quintas, 2 horas por sessão, durante 2 semanas	Segundas e quartas, 2 horas por sessão, durante 2 semanas - Treinamento realizado anualmente
Who (Quem?)	Instrutor: Mecânico chefe Participantes: Todos os motoristas	Instrutor: Especialista em logística Participantes: Todos os motoristas	Instrutor: Psicólogo organizacional Participantes: Todos os motoristas
How (Como?)	Aulas teóricas e práticas com veículos da empresa, exercícios de identificação de problemas	Simulação de cenários de risco, vídeos educativos e prática supervisionada	Palestras com especialistas em segurança e análise de estudos de caso
How much (Quanto?)	Recursos internos (instrutores da própria empresa) e materiais didáticos	Investimento em instrutores externos e materiais audiovisuais	Recursos internos e materiais de apoio

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Quadro 4 apresentado evidencia como cada etapa do planejamento foi estruturada para atender às necessidades específicas da empresa. Ao detalhar objetivos, responsáveis, recursos e periodicidade, o método 5W2H contribui para a clareza do processo e assegura que os treinamentos possam ser implementados de forma eficiente e alinhada às prioridades estratégicas da organização. Assim, esse planejamento serve como base para a próxima etapa, em que são descritos os roteiros dos treinamentos.

6.2 ROTEIRIZAÇÃO DOS TREINAMENTOS

Cada treinamento foi estruturado com base nos conteúdos e cursos disponibilizados pelo **SEST-SENAT**, instituição de referência na formação e capacitação de profissionais do setor de transporte. A seguir, o **Quadro 5** apresenta o roteiro simplificado de cada capacitação. Os roteiros completos de cada treinamento podem ser consultados nos **Apêndices D, E e F**.

Quadro 5 — Roteiros de Treinamento

Roteiros de Treinamento			
	Mecânica Básica	Direção Segura	Responsabilidade e Segurança

(Continuação)

	Mecânica Básica	Direção Segura	Responsabilidade e Segurança
Objetivo	Capacitar os motoristas sobre manutenção preventiva e diagnóstico básico de falhas mecânicas.	Capacitar os motoristas para adotarem práticas de direção defensiva e segurança viária.	Sensibilizar os motoristas sobre a importância da ética profissional, cumprimento de normas e segurança no transporte.
Carga Horária	8 horas.	8 horas.	8 horas.
Conteúdo Programático	Funcionamento básico do motor e dos sistemas elétricos e mecânicos; Manutenção preventiva: checklist diário antes da saída do veículo; Diagnóstico de falhas comuns e procedimentos emergenciais.	Conceitos de direção defensiva e prevenção de acidentes; Reação em situações de risco no trânsito; Normas e regulamentos de segurança no transporte de cargas.	Ética e responsabilidade no ambiente de trabalho; Cumprimento de normas e impactos do descumprimento; Boas práticas para evitar infrações e penalidades.
Metodologia	Aulas expositivas com demonstrações práticas; Simulação de falhas mecânicas e como resolvê-las; Checklist prático com acompanhamento do instrutor.	Simulações práticas com veículos da empresa; Estudo de casos de acidentes e análise de fatores de risco; Vídeos educativos e testes de conhecimento.	Discussão de casos reais de não conformidade e suas consequências; Dinâmicas de grupo sobre comportamento profissional; Palestra interativa com gestores da empresa.
Recursos Necessários	Sala de treinamento, veículos da frota, materiais didáticos e ferramentas básicas.	Instrutor certificado, veículos, pista de testes e material audiovisual.	Sala de reuniões, materiais de apoio e participação dos gestores.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os roteiros apresentados permitem compreender a sequência lógica e o conteúdo de cada capacitação, evidenciando como os temas foram distribuídos em termos de carga horária, metodologia e recursos necessários. Essa organização favorece maior engajamento dos motoristas e aumenta as chances de que os objetivos de aprendizagem sejam alcançados de forma consistente. A partir desses roteiros, passa-se à etapa de avaliação, na qual serão aplicados testes para mensurar a eficácia dos treinamentos realizados.

6.3 TESTES DE AVALIAÇÃO ANTES E DEPOIS DO TREINAMENTO

Para mensurar a eficácia dos treinamentos propostos, serão aplicados testes de avaliação pré e pós-treinamento com os motoristas. O objetivo é identificar o nível inicial de conhecimento e comparar os resultados obtidos após a capacitação, verificando a absorção do conteúdo e as melhorias no desempenho dos participantes. Nesse sentido, Chiavenato (2014, p.

320) ressalta que é indispensável “definir os objetivos e resultados para o treinamento e compará-los posteriormente”.

De acordo com Kirkpatrick e Kirkpatrick (2006, tradução nossa), avaliações estruturadas antes e depois do treinamento são essenciais para medir o impacto do aprendizado e direcionar ajustes necessários para aprimorar a capacitação. Dessa forma, os testes foram elaborados para abranger os conteúdos abordados em cada um dos treinamentos e permitir uma análise qualitativa da evolução dos motoristas.

Os modelos dos testes de avaliação pré e pós-treinamento podem ser consultados no **Apêndice G**, onde são apresentados os questionários aplicáveis a cada um dos três treinamentos: **Noções de Mecânica, Direção Segura e Responsabilidade e Segurança**. Esses modelos foram elaborados a partir de cursos disponibilizados pelo **SEST-SENAT**, servindo como base para a construção dos instrumentos de avaliação utilizados neste estudo.

6.4 AVALIAÇÃO DOS TREINAMENTOS PELO MODELO DE KIRKPATRICK

Para garantir a efetividade dos treinamentos implementados, será utilizada a metodologia de avaliação de Donald Kirkpatrick (2006, tradução nossa), que propõe a análise dos treinamentos em quatro níveis complementares: **Reação, Aprendizado, Comportamento e Resultados**. Esse modelo permite não apenas verificar a satisfação dos participantes, mas também medir o impacto prático do treinamento no desempenho profissional e nos resultados organizacionais.

A avaliação será realizada por meio de um questionário de avaliação de treinamento, estruturado para contemplar os quatro níveis do modelo, garantindo uma análise abrangente e baseada em evidências. O modelo do questionário encontra-se no Apêndice H deste trabalho.

Nível 1: Reação

O primeiro nível do modelo busca medir a satisfação dos participantes em relação ao treinamento, avaliando aspectos como qualidade do conteúdo, didática do instrutor e aplicabilidade do conhecimento transmitido. Para essa avaliação, os motoristas responderão a um questionário de feedback imediato, abordando questões como:

- O treinamento atendeu às suas expectativas?
- O conteúdo foi apresentado de maneira clara e objetiva?
- O material utilizado facilitou a compreensão?
- O treinamento agregou valor ao seu dia a dia profissional?

Esse nível é essencial para identificar possíveis ajustes na estrutura do treinamento e torná-lo mais eficiente para futuras turmas (Kirkpatrick; Kirkpatrick, 2006, p. 27, tradução nossa).

Nível 2: Aprendizado

O segundo nível visa mensurar o quanto os motoristas assimilaram o conhecimento adquirido no treinamento. Para isso, será aplicada uma avaliação comparativa antes e depois do curso (testes pré e pós-treinamento), conforme detalhado no Apêndice G.

Os resultados serão analisados para verificar a evolução dos participantes em função do treinamento, a fim de identificar se adquiriram novas habilidades e conhecimentos nas competências abordadas, permitindo ajustes caso a assimilação do conteúdo não tenha sido satisfatória (Chiavenato, 2014).

Nível 3: Comportamento

A terceira etapa avalia se o aprendizado adquirido no treinamento está sendo aplicado na rotina de trabalho dos motoristas. Para isso, os gestores farão um acompanhamento prático e responderão a um questionário de observação que verificará aspectos como:

- O motorista aplica corretamente as técnicas de direção segura?
- Houve redução de falhas mecânicas devido ao conhecimento adquirido em noções de mecânica?
- O nível de comprometimento com a segurança e responsabilidade aumentou?

Essa fase requer um período de monitoramento para garantir que as mudanças de comportamento sejam efetivas e sustentáveis, sendo recomendado um acompanhamento contínuo (Kirkpatrick; Kirkpatrick, 2006, p. 54, tradução nossa).

Nível 4: Resultados

O último nível do modelo de Kirkpatrick (2006, tradução nossa) analisa o impacto do treinamento nos resultados organizacionais, avaliando indicadores estratégicos da empresa, como:

- Redução no número de acidentes e infrações de trânsito
- Diminuição de custos com manutenção corretiva
- Aumento da eficiência operacional e cumprimento de prazos de entrega
- Melhoria na satisfação dos clientes devido a um serviço mais seguro e profissional

Essa avaliação será feita por meio da comparação de dados antes e depois da implementação do treinamento, permitindo verificar sua eficácia no contexto organizacional (Chiavenato, 2014).

A abordagem adotada nesta transportadora busca equilibrar a simplicidade e a efetividade, garantindo que os gestores consigam monitorar os resultados do treinamento de forma prática e acessível.

O modelo de Kirkpatrick (2006, tradução nossa) permite avaliar a eficácia do treinamento em diferentes níveis, garantindo que os investimentos em capacitação sejam direcionados para gerar impacto real na rotina dos motoristas. Conforme aponta Chiavenato (2014), a aprendizagem organizacional eficaz ocorre quando há um ciclo contínuo de avaliação, retroalimentação e aprimoramento das práticas de capacitação.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A implementação de um modelo estruturado de gestão de pessoas na transportadora Delta Transportes mostrou-se essencial para melhorar a eficiência operacional, aumentar o engajamento dos colaboradores e reduzir lacunas de competência identificadas ao longo da pesquisa. Com a capacitação estruturada e a aplicação de metodologias de avaliação eficazes, espera-se que a organização tenha uma melhoria significativa na segurança, qualidade do serviço e engajamento dos colaboradores.

O estudo evidenciou a importância de um modelo de gestão por competências alinhado às necessidades da organização e dos motoristas, garantindo não apenas maior clareza nas funções, mas também oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional.

Este estudo foi conduzido por meio da metodologia de pesquisa-ação, o que possibilitou uma abordagem participativa e dinâmica. A interação contínua com os gestores e motoristas permitiu que as soluções propostas fossem construídas coletivamente, garantindo que estivessem alinhadas com a realidade da empresa e suas necessidades específicas. Além disso, a pesquisa-ação proporcionou ajustes ao longo do processo, permitindo que os envolvidos contribuíssem ativamente na formulação das intervenções.

As intervenções propostas foram estruturadas com base em um levantamento detalhado de necessidades, resultando na criação de descrição de cargos, mapeamento de competências e desenvolvimento de treinamentos focados na melhoria do desempenho dos motoristas. A aplicação e avaliação do programa de treinamento ficaram sob responsabilidade dos gestores da empresa, permitindo que eles acompanhassem os impactos positivos na segurança viária, na satisfação dos colaboradores e na produtividade da organização, refletindo diretamente na qualidade dos serviços prestados.

Apesar dos avanços a serem proporcionados pela proposta, alguns desafios foram identificados e precisam ser superados pelos gestores. A adesão dos motoristas aos treinamentos, a necessidade de um acompanhamento contínuo dos indicadores de desempenho e a importância de manter uma cultura organizacional voltada para o aprendizado são pontos que exigem atenção por parte da empresa.

Diante disso, recomenda-se que a transportadora mantenha um ciclo contínuo de avaliação e aprimoramento das ações implementadas. A gestão de pessoas deve ser vista como um processo dinâmico, que se adapta às necessidades do mercado e às exigências da própria organização. A criação de um modelo de gestão baseado em competências não apenas fortalece

a estrutura interna da empresa, mas também contribui para a valorização dos profissionais do setor de transporte, promovendo um ambiente de trabalho mais seguro e produtivo.

7.1. RECOMENDAÇÕES PARA OS GESTORES

Com base nos resultados obtidos durante a pesquisa e nas lacunas identificadas ao longo da análise, foram elaboradas recomendações direcionadas aos gestores da Delta Transportes. Essas recomendações têm o objetivo de orientar a adoção de práticas estratégicas de gestão de pessoas que favoreçam a melhoria contínua do desempenho organizacional e o desenvolvimento dos colaboradores.

Quadro 6 — Recomendações para os gestores

Recomendações	Descrição
Capacitação contínua	Implementar um programa contínuo de capacitação, garantindo que os motoristas e demais colaboradores estejam sempre atualizados sobre melhores práticas e normas de segurança.
Cultura de reconhecimento	Desenvolver uma cultura organizacional baseada na meritocracia e reconhecimento, criando mecanismos de incentivo e recompensas para os colaboradores com melhor desempenho (conforme a última etapa da gestão por competência mencionado na figura 1 deste trabalho).
Monitoramento de indicadores	Monitorar indicadores-chave de desempenho relacionados às competências dos motoristas, utilizando os dados obtidos para ajustes e aprimoramento dos treinamentos.
Digitalização de processos	Investir na digitalização de processos de gestão de pessoas, utilizando sistemas que auxiliem no recrutamento, seleção e desenvolvimento de talentos.
Plano de sucessão	Estabelecer um plano de sucessão e desenvolvimento de lideranças para garantir a continuidade das boas práticas de gestão.
Avaliação de desempenho	Criar avaliações de desempenho por competência baseado no acompanhamento das atividades após os treinamentos.
Processos seletivos alinhados	Realizar processos seletivos alinhados com as competências exigidas para o cargo, conforme descrição de cargos elaborada.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A adoção dessas recomendações representa um passo fundamental para a consolidação de um modelo de Gestão de Pessoas estruturado e eficaz. Ao implementar tais práticas, a organização poderá não apenas otimizar seus processos internos e fortalecer a atuação de seus

motoristas, mas também criar uma cultura organizacional mais sólida, capaz de sustentar o crescimento da empresa de forma sustentável e alinhada às exigências do setor de transportes.

7.2. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Este estudo contribuiu para a compreensão da importância da gestão de pessoas no setor de transportes, mas algumas questões podem ser exploradas em pesquisas futuras. Sugere-se investigar o impacto de programas de capacitação no longo prazo, analisando a retenção de conhecimento e a evolução do desempenho dos motoristas. Além disso, estudos comparativos entre diferentes empresas do setor podem fornecer *insights* sobre melhores práticas e desafios comuns na implementação de modelos de gestão por competências.

Outra possibilidade consiste em estudar a gestão de pessoas como um diferencial estratégico, especialmente em setores que tradicionalmente priorizam a parte operacional, como o transporte e a logística. Além disso, recomenda-se explorar tecnologias e metodologias inovadoras que possam ser aplicadas para a capacitação e o desenvolvimento de competências em diferentes setores empresariais. Outra vertente relevante é investigar formas de integração entre gestão de pessoas e sustentabilidade, considerando o impacto ambiental das operações de transporte.

Com essas recomendações, espera-se que este estudo não apenas sirva como base para melhorias na transportadora analisada, mas também inspire outras organizações a investirem em modelos de gestão de pessoas mais eficazes e sustentáveis, bem como incentive novas pesquisas que aprofundem a temática em diferentes contextos.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo me permitiu compreender de forma mais aprofundada a importância da estruturação de um setor de Gestão de Pessoas na empresa Delta Transportes, especialmente diante do seu cenário de crescimento e expansão. Inicialmente, eu pretendia realizar a coleta de informações com os colaboradores das filiais localizadas nos estados da Bahia e Sergipe. Contudo, devido às dificuldades logísticas e à distância geográfica, decidi concentrar a pesquisa apenas na unidade de Aracaju/SE, o que possibilitou uma coleta de dados mais consistente e aprofundada.

Durante o processo de diagnóstico, percebi uma postura colaborativa por parte dos gestores, que se mostraram solícitos em fornecer informações relevantes sobre os processos internos, bem como dos motoristas, que participaram de forma tranquila e comprometida das entrevistas e dos questionários aplicados. Essa receptividade foi essencial para que eu conseguisse construir um panorama real sobre as práticas de gestão de pessoas atualmente existentes na empresa.

A partir da análise das informações obtidas, identifiquei lacunas e oportunidades de melhoria que reforçaram a importância de estruturar um setor de Gestão de Pessoas de forma estratégica. Acredito que a implementação desse setor poderá contribuir significativamente para o desenvolvimento dos colaboradores, o fortalecimento da cultura organizacional e o alcance dos objetivos institucionais da Delta Transportes.

Este trabalho também representou um marco importante no meu crescimento profissional e pessoal. Por atuar na área de Gestão de Pessoas da própria empresa, tive a oportunidade de vivenciar na prática muitos dos conceitos abordados, o que ampliou minha visão estratégica voltada às pessoas e ao desenvolvimento organizacional. Essa experiência me proporcionou aprendizados valiosos e certamente contribuirá para fortalecer minha credibilidade e atuação no mercado de trabalho.

Quanto às limitações do estudo, encontrei dificuldade em localizar materiais nacionais que abordassem o tema de avaliação de treinamentos pelo modelo de Kirkpatrick aplicados a empresas do setor de transporte. Essa escassez de referências me levou a recorrer a estudos internacionais, o que exigiu a tradução de textos em língua inglesa. Além disso, enfrentei alguns desafios na coleta de dados junto aos motoristas, uma vez que determinadas perguntas dos questionários geravam dúvidas de compreensão, o que demandou explicações adicionais durante a aplicação. Somado a isso, houve momentos em que a rotina de trabalho e as rotas de

entrega impossibilitaram a coleta no tempo previsto, prolongando o cronograma de execução da pesquisa.

Apesar dessas dificuldades, considero que o trabalho atingiu plenamente seus objetivos, oferecendo uma proposta viável e alinhada à realidade da empresa, além de contribuir com reflexões relevantes para o campo da Gestão de Pessoas e para o aprimoramento das práticas de avaliação de treinamentos no contexto organizacional.

REFERÊNCIAS

AFONSO, P. A. A. Gestão estratégica de pessoas como ferramenta para alcançar os objetivos estratégicos da PMPR. **Brazilian Journal of Development**, v. 11, n. 1, p. e77020-e77020, 2025.

ALMEIDA, D. F. P.; ALMEIDA, D. A. Gestão por competências com foco no desenvolvimento e retenção de talentos: revisão de literatura. **Prospectus**, v. 3, n. 1, p. 82-97, 2021.

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Gestão por competências: nuances e peculiaridades. **Revista Reuna**, v. 16, n. 1, 2011.

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 2010.

BALBINO, A. L. C. et al. **A importância do RH estratégico para as organizações**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) – Centro Paula Souza, Escola Técnica Professor Massuyuki Kawano, Tupã, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATES, R. A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. **Evaluation and Program Planning**, v. 27, n. 3, p. 341-347, 2004.

BEUTLER, M. M.; NEVES, L. F. C. O processo de comunicação interna nas organizações e seus reflexos no comportamento dos colaboradores: o caso do setor de saúde do SESI Sapiroanga. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, n. 6, p. 73-95, 2017.

BILHIM, J. A. F. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2004.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Cengage Learning, 2017.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. 2005.

BROCK, H. et al. **O papel estratégico do RH**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, 3., 2006.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes-Estratégias e Tendências**, v. 1, n. 1, p. 1-20, 2002.

CAMÕES, M. R. de Souza; DA FONSECA, D. R. Gestão estratégica de pessoas: reflexões sobre a realidade da Administração Pública Federal. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, p. 21, 2012.

CAPANO, G.; STEFFEN, I. A evolução dos modelos de gestão por competências nas empresas. **Boletim Técnico do Senac**, v. 38, n. 2, p. 41-54, 2012.

CASCIO, J. **Facing the Age of Chaos**. Medium, 2020. Disponível em: <https://ageofbani.com/2023/01/human-responses-to-a-bani-world/>. Acesso em: 22 dez. 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

COLTRO, A. Seção de pessoal, departamento de pessoal, administração de pessoal, administração de relações industriais, administração de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas,... ou o multiforme esforço do constante jogo. **Revista de Administração Unimep**, v. 7, n. 1, p. 41-60, 2009.

CORRÊA, G. C. G.; CAMPOS, I. C. P.; ALMAGRO, R. C. Pesquisa-ação: uma abordagem prática de pesquisa qualitativa. **Ensaio pedagógicos**, v. 2, n. 1, p. 62-72, 2018.

CULTURISE. **Cultura Organizacional: Como Cultivar a Atenção aos Detalhes no Trabalho**. Culturise, 18 set. 2024. Disponível em: <https://www.culturise.com.br>. Acesso em: 16 jan. 2025.

DIAS, L. H. M.; CASTRO, K. Treinamento e desenvolvimento de pessoas: agregando valores. **Revista de Psicologia**, v. 1, n. 25, 2010.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas articulada por meio de competências**. Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública. São Paulo, SP: FIA/USP, 2013.

FERNANDES, B. A. et al. **Avaliação de Desempenho como ferramenta estratégica de Gestão de Pessoas no Serviço Público Brasileiro**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)-Curso de Gestão Pública Para O Desenvolvimento Econômico e Social, Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2024.

FERREZ, A. C. P.; BASTOS, J. T.; RAIJA JUNIOR, A. A. et al. **Segurança no trânsito**. 3. ed. Curitiba: São Carlos, 2023. Disponível em: <https://eesc.usp.br/comunicacao-admin/wp-content/uploads/2024/04/Livro-Seguranca-no-Transito.pdf>. Acesso em: 19 set. 2024.

FILIPPO, D. Pesquisa-ação em sistemas colaborativos. **Sistemas colaborativos**, v. 1, p. 449-466, 2011.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

FLEURY, M. T. L. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANÇA, S. **Gestão do tempo**: qual a importância, as etapas e estratégias. Human Solutions Brasil, 25 out. 2023. Disponível em: <https://www.humansolutionsbrasil.com.br/artigos/gestao-tempo>. Acesso em: 25 jan. 2025.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Pesquisa qualitativa básica**. Petrópolis: Vozes, 2025.

GRAZIANI, L. et al. Implementação da gestão estratégica de pessoas: desafios enfrentados por uma empresa pública. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 18, n. 3, p. 207-228, 2019.

GRUPO SELPE. **Gestão por resultados**: o que é, vantagens e como implementar na sua empresa. 2024. Disponível em: <https://www.gruposelpe.com.br/blog/gestao-por-resultados/>. Acesso em: 04 ago. 2025.

GUAZI, T. S. Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. **Revista Educação, Pesquisa e Inclusão**, v. 2, 2021.

JOSKO, J. M. B.; CÔRTEZ, M. L. P-CMM e outros modelos na Gestão de Pessoas. In: **VII Simpósio Internacional de Melhoria de Processos de Software**, 2005.

JUSTINO, D. G. et al. **Gestão de pessoas**: felicidade no trabalho para a retenção de talentos no setor de transporte aéreo no Brasil. Curitiba: Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios, 2024.

KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. **Evaluating Training Programs**: The Four Levels. 3. ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006.

KIRKPATRICK, D. L. **Os quatro níveis de avaliação de formação de Kirkpatrick: template** (versão em português). Change the Game Academy, 2018. Disponível em: https://www.changethegameacademy.org/wp-content/uploads/2018/01/PORT_Kirkpatrick-Evaluating-capacity-building-on-four-levels-template.pdf. Acesso em: 10 jan. 2025.

LACERDA, J. C. A.; BIGOLOTTI, R. V.; CARLETO, N. Da administração de recursos humanos à gestão de pessoas. **Revista Matiz Online**, 2012.

LANA, M. S.; FERREIRA, V. C. P. Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica**, v. 3, n. JAN./JUN./, 2007.

LOBO, T. **Gestão de pessoas na gestão da qualidade**. Administradores, 23 maio 2013. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/gestao-de-pessoas-na-gestao-da-qualidade>. Acesso em: 05 ago. 2025.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 17. ed. São Paulo: Futura, 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAYO, A. **O valor humano da empresa**. Tradução de Julia Maria Pereira Torres. Revisão técnica de Reinaldo O. de Silva. São Paulo: Gente, 2003.

MELO, M. M. **Modelos de avaliação de resultados na aplicação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação para chefia gerencial**. 2015. 101 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2015.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MONTEIRO, A. F. et al. O processo de treinamento como ferramenta de redução dos custos em transporte. **Revista Eniac Pesquisa**, v. 2, n. 1, p. 29-42, 2013.

MOTA, F. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006. Cap. 2, p. 43–62.

MOURA, C. B.; PINHEIRO, C. C.; SILVA, T. M. Gestão estratégica em recursos humanos. **RH Visão Sustentável**, v. 1, n. 1, p. 76-95, 2021.

OLIVEIRA, J. F. **A influência da área de RH na produtividade das pequenas empresas**. 2010.

OLIVEIRA, J. A. et al. Gestão de Pessoas: Novos Conhecimentos Determinantes das Tomadas de Decisões Estratégicas. **Prospectus**, v. 6, n. 2, p. 301-334, 2024.

PAIVA, S.; CARTONI, D. A importância da Gestão Estratégica de RH. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT**, 10., 2013.

PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas para a inovação: caso do laboratório Herbarium. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, São Paulo: Universidade de São Paulo, v. 6, n. 2, p. 135-156, 2009.

PFEFFER, J. **The human equation: building profits by putting people first**. Boston: Harvard Business School Press, p. 345, abr. 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUSCIOLELLI, V. B.; XAVIER, T. P.; GONÇALVES, W.; FREITAS, R. R. Construção e análise de um procedimento avaliativo de treinamento: modelo Kirkpatrick. **Revista FSA**, Teresina, v. 17, n. 1, art. 9, p. 177-194, jan. 2020.

SANTOS, Fagner Roger dos. **Gestão de riscos e uma análise dos resultados dos programas de treinamento em uma instituição de Sergipe**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2021.

SANTOS, K. F.; MALTA, N. O.; ALVARENGA, G. A. C. Q. A construção da cultura de segurança na redução de acidentes de trabalho. **RevistaFT**, v. 28, n. 137, ago. 2024.

SEST SENAT. **Mecânica descomplicada**. SEST SENAT Digital. s.d. Disponível em: <https://digital.sestsenat.org.br/cursos/mecanica-descomplicada>. Acesso em: 09 out. 2025.

SEST SENAT. **Direção segura**. SEST SENAT Digital. s.d. Disponível em: <https://digital.sestsenat.org.br/cursos/direcao-segura>. Acesso em: 09 out. 2025

SILVA, G. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

SILVA, D. N. **Avaliação de treinamento na empresa de pequeno porte: proposta de aplicação do modelo de Kirkpatrick em um estudo de caso**. 2019. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Maranhão, Centro de Ciências Sociais, Curso de Administração, São Luís, 2019.

SIQUEIRA, R. **Mundo BANI: o que é e quais são os impactos para as empresas?** 30 mar. 2021. Disponível em: <https://www.cortex-intelligence.com/blog/inteligencia-de-mercado/o-que-e-mundo-bani#:~:text=Os%20impactos%20do%20mundo%20BANI,mercado%20e%20qual%20papel%20desempenham>. Acesso em: 14 ago. 2025.

SOARES, A. V.; ANDRADE, G. Gestão por competências: uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto. In: **II Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia-SEGET**, p. 484-491, 2005.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SÓLIDES. **História do RH: da administração científica à gestão estratégica**. Disponível em: <https://www.solides.com.br>. Acesso em: 2024.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51–61, jan./jun. 2008.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAVARES, E.; ARRUDA, J.; COSTA, M. L. A gestão de pessoas como parceira estratégica da organização. In: CONGRESSO DE PESQUISA E INOVAÇÃO DA REDE NORTE NORDESTE DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA, 5., 2010, Alagoas. **Anais [...]**. Alagoas, AL, Brasil: IFAL, 2010.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1995.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

ULRICH, D. **RH de dentro para fora: seis competências para o futuro da área de recursos humanos**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

a) SOBRE GESTÃO DE PESSOAS

1. Quais os pontos fracos, fortes da empresa?
2. Quais as oportunidades e ameaças da empresa?
3. Como você descreveria a comunicação interna na empresa? Existem canais estabelecidos para comunicação entre funcionários e gestores?
4. Como são definidas as metas e objetivos da equipe? Os funcionários têm clareza sobre suas responsabilidades e expectativas de desempenho?
5. Qual é a abordagem da empresa em relação ao desenvolvimento de habilidades e treinamento dos funcionários?
6. Como são reconhecidos e recompensados os esforços e realizações dos colaboradores?
7. Existe um sistema de feedback regular entre gestores e funcionários para discutir desempenho e identificar áreas de melhoria?

b) SOBRE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

8. Como a empresa identifica e define as competências essenciais necessárias para o candidato exercer a função de motorista?
9. Como a empresa promove o desenvolvimento das competências essenciais entre os colaboradores?
10. Quais são os recursos disponíveis para os funcionários adquirirem e aprimorarem suas competências, como treinamentos, workshops, e-learning, entre outros?
11. Como são identificadas as lacunas de competências e o que é feito para abordá-las?
12. Como as competências dos funcionários são levadas em consideração no processo de recrutamento e seleção?

13. Como a empresa reconhece e recompensa o desenvolvimento e a aplicação das competências dos funcionários?

c) SOBRE O CARGO DE MOTORISTA

14. Quais competências são essenciais para o cargo de motorista?
15. Quais habilidades são essenciais para o cargo de motorista?
16. Quais atitudes são necessárias para o cargo de motorista?
17. A empresa estabelece algum pré-requisito para o candidato ocupar a vaga?
18. Quais as atividades que o colaborador precisa desempenhar no cargo?
19. Quais características comportamentais no trabalho o motorista precisa ter para ser considerado um bom motorista para a empresa?

APÊNDICE B - DESCRIÇÃO DE CARGOS



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Cargo: Motorista

Setor: Logística e Transporte

CBO: 7825-10

Missão: Responsável por dirigir veículos de carga transportando mercadorias. Verificar a carga com a nota fiscal. Realizar verificações e manutenções básicas do veículo bem como a documentação do veículo.

ATIVIDADES:

- Responsável pelo caminhão (conservação, limpeza e notificação de possíveis manutenções do veículo);
- Realizar o recolhimento de assinatura dos clientes (canhotos).
- Conferir documentações do veículo (Tacógrafo; CRLV; ANTT);
- Realizar a higienização de todo o ambiente visando o melhor atendimento ao cliente e o apropriado acondicionamento dos produtos;
- Organizar os produtos de acordo com o layout predeterminado com o objetivo de realizar o atendimento ao cliente de forma eficiente e no menor tempo possível;
- Diariamente dirige veículo de carga transportando mercadorias aos clientes, conforme orientação; Acompanha a carga/descarga dos produtos e controla a respectiva documentação (NFs de transferência, relatórios, pedidos e outros);
- Faz a entrega motorizada aos clientes: recebe o itinerário de entrega, confere a identificação das compras e procede à distribuição zelando pela integridade dos produtos e prazos acordados visando a satisfação do cliente. Pode contar com o apoio de um Auxiliar de carga e descarga das mercadorias;
- Cuida da ordem e conservação do veículo (lubrificação, limpeza, etc.) e solicita serviços de manutenção preventiva ou corretiva quando necessário bem como observar os procedimentos de segurança na condução do veículo;
- Executa outras tarefas relacionadas com o cargo, a critério do superior.

REQUISITOS:

Formação acadêmica: Ensino fundamental completo

Treinamento: Habilitação Profissional – Categoria D

Experiência: De 2 a 5 anos

CHA - CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES DO MOTORISTA:

C - CONHECIMENTOS

1. CONHECIMENTO DE LEIS E REGULAMENTOS

- Ter um entendimento profundo das leis de trânsito locais e nacionais.
- Estar atualizado sobre regulamentações específicas para transporte de cargas, como limites de peso, dimensões e itens obrigatórios.

2. CONHECIMENTO DE ROTAS E NAVEGAÇÃO

- Familiaridade com mapas, sistemas de navegação e aplicativos de GPS para planejar rotas eficientes.
- Saber escolher alternativas de rota em caso de congestionamentos, obras ou outras interrupções.

3. CONHECIMENTO BÁSICO DE MECÂNICA

- Entender conceitos básicos de manutenção veicular, como verificar óleo, calibrar pneus e lidar com problemas simples.

H - HABILIDADES

1. HABILIDADE DE DIREÇÃO SEGURA

- Demonstrar habilidades avançadas de direção defensiva e ofensiva para garantir a segurança do veículo, carga e outros usuários da estrada.
- Ser capaz de lidar com situações desafiadoras, como condições climáticas adversas e estradas irregulares.

2. HABILIDADE DE MANOBRA

- Possuir habilidades para manobrar veículos de carga em espaços apertados, incluindo curvas, estacionamento e marcha à ré.

3. HABILIDADE DE COMUNICACÃO

- Ter habilidades de comunicação claras para se comunicar com a equipe de logística, colegas de trabalho e clientes.
- Saber relatar informações precisas sobre a carga, as condições da estrada e quaisquer problemas durante a viagem.

4. HABILIDADE DE GESTÃO DE TEMPO

- Habilidade de gerenciar o tempo de forma eficiente para cumprir prazos de entrega e horários de condução.

5. HABILIDADE DE TRABALHAR EM EQUIPE

- Habilidade para trabalhar em colaboração com a equipe de logística, coordenadores de frota e outros motoristas para alcançar os objetivos da empresa.

A - ATITUDE

1. RESPONSABILIDADE E SEGURANCA

- Ter uma atitude proativa em relação à segurança, aderindo rigorosamente às normas de segurança no trânsito e no transporte de cargas.
- Priorizar a segurança pessoal, dos passageiros e da carga acima de tudo.

2. ATENÇÃO AOS DETALHES

- Ter uma atitude de prestar atenção aos detalhes ao verificar a carga, inspecionar o veículo e manter registros precisos.

3. RESILIÊNCIA E ADAPTABILIDADE

- Mostrar disposição para se adaptar a mudanças de rota, horário e situações imprevistas durante as viagens.
- Lidar calmamente com desafios e resolver problemas de forma eficaz.

4. PROFISSIONALISMO E RESPONSABILIDADE

- Agir de maneira profissional ao lidar com colegas, clientes e a equipe de logística.
- Manter uma postura respeitosa e cortês durante todas as interações.

- Demonstrar responsabilidade ao cuidar dos veículos da empresa, mantendo-os limpos, em boas condições e realizando verificações regulares.
- Assumir a responsabilidade por cumprir horários de entrega e respeitar prazos.

5. COMPORTAMENTO ÉTICO

- Demonstrar comportamento ético e honesto, aderindo aos valores da empresa e agindo com integridade em todas as situações.

**APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE MAPEAMENTO DE NECESSIDADES DE
TREINAMENTO**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

QUANTO AOS SEUS CONHECIMENTOS:

CONHECIMENTO DE LEIS E REGULAMENTAÇÃO				
Ter um entendimento profundo das leis de trânsito locais e nacionais. Estar atualizado sobre regulamentações específicas para transporte de cargas, como limites de peso e dimensões.				
Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Não possui conhecimento	Nível básico	Nível intermediário	Nível avançado.	Especialista.
CONHECIMENTO DE ROTAS E NAVEGAÇÃO				
Familiaridade com mapas, sistemas de navegação e aplicativos de GPS para planejar rotas eficientes. Saber escolher alternativas de rota em caso de congestionamentos, obras ou outras interrupções.				
Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Não possui conhecimento	Nível básico	Nível intermediário	Nível avançado.	Especialista.

CONHECIMENTO BÁSICO DE MECÂNICA				
Entender conceitos básicos de manutenção veicular, como verificar óleo, calibrar pneus e lidar com problemas simples.				
Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Não possui conhecimento	Nível básico	Nível intermediário	Nível avançado.	Especialista.

QUANTO ÀS SUAS HABILIDADES:

HABILIDADE DE DIREÇÃO SEGURA				
Demonstrar habilidades avançadas de direção defensiva e ofensiva para garantir a segurança do veículo, carga e outros usuários da estrada. Ser capaz de lidar com situações desafiadoras, como condições climáticas adversas e estradas irregulares.				
Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Não demonstra habilidade.	Habilidade em desenvolvimento.	Habilidade moderada.	Habilidade avançada.	Excelente habilidade.
HABILIDADE DE MANOBRA				
Possuir habilidades para manobrar veículos de carga em espaços apertados, incluindo curvas, estacionamento e marcha à ré.				
Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Não demonstra habilidade.	Habilidade em desenvolvimento.	Habilidade moderada.	Habilidade avançada.	Excelente habilidade.

HABILIDADE DE COMUNICAÇÃO				
Ter habilidades de comunicação claras para se comunicar com a equipe de logística, colegas de trabalho e clientes. Saber relatar informações precisas sobre a carga, as condições da estrada e quaisquer problemas durante a viagem.				
Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Não demonstra a habilidade	Demonstra ocasionalmente	Demonstra em algumas situações	Demonstra de forma consistente	Demonstra de forma exemplar.
HABILIDADE DE GESTÃO DE TEMPO				
Habilidade de gerenciar o tempo de forma eficiente para cumprir prazos de entrega e horários de condução.				
Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Não demonstra a habilidade	Demonstra ocasionalmente	Demonstra em algumas situações	Demonstra de forma consistente	Demonstra de forma exemplar.
HABILIDADE DE TRABALHAR EM EQUIPE				
Habilidade para trabalhar em colaboração com a equipe de logística, coordenadores de frota e outros motoristas para alcançar os objetivos da empresa.				
Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Não demonstra habilidade.	Habilidade em desenvolvimento.	Habilidade moderada.	Habilidade avançada.	Excelente habilidade.

QUANTO ÀS SUAS ATITUDES:

RESPONSABILIDADE E SEGURANÇA				
Ter uma atitude proativa em relação à segurança, aderindo rigorosamente às normas de segurança no trânsito e no transporte de cargas. Priorizar a segurança pessoal, dos passageiros e da carga acima de tudo.				
Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Não demonstra a atitude.	Demonstra ocasionalmente	Demonstra em algumas situações	Demonstra de forma consistente	Demonstra de forma exemplar.
ATENÇÃO AOS DETALHES				
Ter uma atitude de prestar atenção aos detalhes ao verificar a carga, inspecionar o veículo e manter registros precisos				
Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Não demonstra a atitude.	Demonstra ocasionalmente	Demonstra em algumas situações	Demonstra de forma consistente	Demonstra de forma exemplar.
RESILIÊNCIA E ADAPTABILIDADE				
Mostrar disposição para se adaptar a mudanças de rota, horário e situações imprevistas durante as viagens. Lidar calmamente com desafios e resolver problemas de forma eficaz.				
Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Não demonstra a atitude.	Demonstra ocasionalmente	Demonstra em algumas situações	Demonstra de forma consistente	Demonstra de forma exemplar.
PROFISSIONALISMO E RESPONSABILIDADE				
Agir de maneira profissional ao lidar com colegas, clientes e a equipe de logística. Manter				

uma postura respeitosa e cortês durante todas as interações. Demonstrar responsabilidade ao cuidar dos veículos da empresa, mantendo-os limpos, em boas condições e realizando verificações regulares. Assumir a responsabilidade por cumprir horários de entrega e respeitar prazos.

Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Não demonstra a atitude.	Demonstra ocasionalmente	Demonstra em algumas situações	Demonstra de forma consistente	Demonstra de forma exemplar.

COMPORTAMENTO ÉTICO

Demonstrar comportamento ético e honesto, aderindo aos valores da empresa e agindo com integridade em todas as situações.

Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Não demonstra a atitude.	Demonstra ocasionalmente	Demonstra em algumas situações	Demonstra de forma consistente	Demonstra de forma exemplar.

APÊNDICE D - ROTEIRO DE TREINAMENTO MECÂNICA BÁSICA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Objetivo do Treinamento:

Capacitar os motoristas com conhecimentos básicos de mecânica, promovendo a prevenção de problemas, manutenção preventiva e reações adequadas em situações de emergência durante o transportes

Duração do treinamento:

1 dia (8 horas)

Manhã: Conhecendo o Veículo

1. Boas-vindas e apresentação do programa de treinamento.
2. Importância do conhecimento básico de mecânica para motoristas.

Módulo 1: Componentes Básicos do Veículo

1. Motor, transmissão, sistema de freios e suspensão.
2. Identificação e localização dos principais componentes.

Módulo 2: Manutenção Preventiva

1. Importância da manutenção preventiva para a segurança e eficiência.
2. Checklists e procedimentos simples de verificação.
3. Demonstração prática de verificação de óleo, fluidos e pneus.

Tarde: Procedimentos Básicos e Emergências

Módulo 3: Procedimentos Básicos

1. Como verificar o nível de óleo e fluidos.
2. Calibragem correta dos pneus e inspeção visual.
3. Leitura e interpretação do painel de instrumentos.

Módulo 4: Situações de Emergência e Primeiros Socorros

1. Como lidar com falhas no sistema de freios.
2. Procedimentos em caso de superaquecimento do motor.
3. Noções básicas de primeiros socorros para motoristas.

Módulo 5: Comunicação com a Oficina

1. Orientações para relatar problemas e solicitar assistência.
2. Como descrever corretamente os sintomas do veículo.

Simulações Práticas e Encerramento

1. Simulações práticas de situações de emergência.
2. Sessão de perguntas e respostas.
3. Feedback individual e coletivo.
4. Entrega de materiais impressos com informações essenciais.

Avaliação Final:

Os motoristas serão avaliados por meio de uma simulação prática de verificação de veículo e uma avaliação escrita sobre os conceitos aprendidos.

Material do Curso:

Serão fornecidos manuais de referência, checklists de manutenção e materiais audiovisuais para reforçar os conceitos apresentados.

Este treinamento tem como objetivo capacitar os motoristas da transportadora para melhor compreensão e cuidado com os veículos, promovendo a segurança e eficiência nas operações de transporte.

APÊNDICE E - ROTEIRO DE TREINAMENTO DIREÇÃO SEGURA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Objetivo do Treinamento:

Capacitar os motoristas com conhecimentos sobre direção segura, reduzindo riscos de acidentes e garantindo a integridade do condutor, da carga e do veículo.

Duração do Treinamento:

1 dia (8 horas)

Manhã: Fundamentos da Direção Segura

Boas-vindas e Apresentação do Programa

1. Importância da direção segura para a profissão de motorista.
2. Estatísticas de acidentes e impactos no setor de transporte.

Módulo 1: Princípios da Direção Defensiva

1. Conceitos básicos de direção defensiva.
2. Como antecipar e evitar situações de risco.
3. Uso correto dos espelhos e pontos cegos.
4. Distância segura e tempo de reação.

Módulo 2: Condução em Diferentes Condições

1. Direção segura em rodovias e áreas urbanas.
2. Como agir em situações climáticas adversas (chuva, neblina, vento forte).
3. Técnicas para evitar aquaplanagem e derrapagens.

Tarde: Prática e Situações de Emergência

Módulo 3: Procedimentos em Situações de Risco

1. Como agir em freadas de emergência.
2. Evitação de colisões e manobras seguras.
3. Procedimentos em caso de falha mecânica durante a viagem.

Módulo 4: Normas e Responsabilidades do Motorista

1. Respeito às leis de trânsito e normas internas da empresa.
2. Uso correto do cinto de segurança e dispositivos de segurança do veículo.
3. Perigos do uso do celular e outras distrações ao volante.

Módulo 5: Primeiros Socorros e Atendimento a Acidentes

1. Como agir em caso de acidente com vítimas.
2. Noções básicas de primeiros socorros.
3. Comunicação com a equipe de emergência e autoridades.

Simulações Práticas e Encerramento

1. Simulações de situações de risco e manobras seguras.
2. Sessão de perguntas e respostas.
3. Feedback individual e coletivo.
4. Entrega de materiais informativos sobre direção segura.

Avaliação Final:

Os motoristas serão avaliados por meio de simulação prática de direção defensiva e um questionário sobre os conceitos aprendidos.

Material do Curso:

Serão fornecidos manuais de direção segura, checklists de segurança e vídeos educativos.

APÊNDICE F - ROTEIRO DE TREINAMENTO RESPONSABILIDADE E SEGURANÇA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Objetivo do Treinamento:

Sensibilizar os motoristas sobre a importância da responsabilidade no trânsito, reforçando boas práticas para garantir a segurança da carga, do veículo e das pessoas.

Duração do Treinamento:

1 dia (8 horas)

Manhã: Responsabilidade no Trânsito

Boas-vindas e Apresentação do Programa

1. Importância da segurança e responsabilidade para motoristas profissionais.
2. Impacto das más práticas na empresa e na sociedade.

Módulo 1: Legislação e Normas de Trânsito

1. Principais normas do Código de Trânsito Brasileiro (CTB).
2. Penalidades e multas mais comuns para motoristas profissionais.
3. Direitos e deveres do motorista no transporte de cargas.

Módulo 2: Condução Segura e Convivência no Trânsito

1. Respeito às regras de trânsito e sinalização.
2. Convivência harmoniosa com outros motoristas, pedestres e ciclistas.
3. Perigos do excesso de velocidade e manobras arriscadas.

Tarde: Segurança da Carga e Prevenção de Acidentes

Módulo 3: Transporte de Carga e Segurança no Trabalho

1. Procedimentos corretos para carregamento e descarregamento.

2. Prevenção de furtos e roubos de carga.
3. Uso de equipamentos de segurança no transporte de cargas perigosas.

Módulo 4: Fadiga, Saúde e Direção Segura

1. Impacto do cansaço na direção e como evitá-lo.
2. Importância do planejamento de rotas e pausas estratégicas.
3. Uso de substâncias ilícitas e seus riscos para a segurança.

Módulo 5: Direção Econômica e Sustentabilidade

1. Como dirigir de forma eficiente e reduzir o consumo de combustível.
2. Impacto ambiental do transporte rodoviário e práticas sustentáveis.

Simulações Práticas e Encerramento

1. Simulação de práticas seguras na carga e descarga.
2. Discussão de casos reais e lições aprendidas.
3. Sessão de perguntas e respostas.
4. Entrega de materiais educativos sobre segurança no trânsito.

Avaliação Final:

Os motoristas serão avaliados por meio de um teste de conhecimento e análise de conduta em simulações práticas.

Material do Curso:

Serão fornecidos guias sobre normas de trânsito, segurança no transporte e direção econômica.

APÊNDICE G - TESTE DE AVALIAÇÃO PRÉ E PÓS TREINAMENTO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Teste de Avaliação Pré e Pós-Treinamento

Objetivo: Avaliar o conhecimento dos motoristas sobre **mecânica básica, direção segura e responsabilidade no trânsito**, identificando pontos de melhoria e a evolução após o treinamento.

Instruções:

- Leia cada questão com atenção e escolha a alternativa correta.
- Algumas perguntas exigem respostas discursivas.

H1: Noções de Mecânica

1. **Qual o impacto de não trocar o óleo lubrificante no prazo correto?**
 - a) Apenas reduz levemente o desempenho do motor.
 - b) Pode causar superaquecimento e desgaste excessivo do motor.
 - c) O óleo dura por tempo indeterminado e só precisa ser completado.
 - d) Apenas afeta o consumo de combustível, sem grandes riscos mecânicos.
2. **Ao perceber uma vibração incomum no volante em alta velocidade, qual pode ser a causa provável?**
 - a) Pressão inadequada dos pneus ou problema no alinhamento.
 - b) Baixo nível do óleo do motor.
 - c) Falha no sistema elétrico.
 - d) Combustível de baixa qualidade.
3. **Em relação ao sistema de freios a ar, o que é essencial verificar antes de iniciar uma viagem?**
 - a) O nível do fluido de freio e a regulagem das lonas.
 - b) A presença de vazamentos de ar e a pressão no reservatório.

- c) A cor das pastilhas de freio.
 - d) Apenas se o pedal do freio está funcionando.
4. **O superaquecimento do motor pode ocorrer por qual dos fatores abaixo?**
(assinale todas as alternativas corretas)
- Nível baixo de líquido de arrefecimento.
 - Excesso de carga transportada.
 - Falha na bomba d'água ou termostato.
 - Uso de combustível adulterado.
5. **Explique quais verificações devem ser feitas no sistema elétrico do caminhão antes de uma viagem.**
-
-

H2: Direção Segura

6. **O que significa o conceito de direção defensiva?**
- a) Respeitar apenas as regras básicas de trânsito.
 - b) Prever e evitar situações de risco, mesmo quando não se tem culpa.
 - c) Conduzir o veículo com velocidade reduzida o tempo todo.
 - d) Usar os freios de forma brusca para evitar acidentes.
7. **Quando o veículo começa a derrapar em pista molhada, o que o motorista deve fazer?**
- a) Frear bruscamente e virar o volante para o lado contrário.
 - b) Manter as mãos firmes no volante, aliviar o acelerador e frear de forma suave.
 - c) Acelerar para retomar o controle do veículo.
 - d) Puxar o freio de mão imediatamente.
8. **Quais são os cuidados ao dirigir em descidas longas e íngremes?** *(assinale todas as alternativas corretas)*
- Usar o freio motor para reduzir a velocidade.

- Descer sempre em ponto morto para economizar combustível.
 - Evitar frenagens contínuas para não superaquecer os freios.
 - Avaliar previamente a inclinação da descida e a condição do caminhão.
9. **Explique como deve ser feita a ultrapassagem segura de outro veículo em uma rodovia de pista simples.**

10. **Por que manter uma distância segura entre veículos é fundamental na direção de caminhões?**

H3: Responsabilidade e Segurança

11. **Qual dos comportamentos abaixo representa maior risco para um motorista profissional?**

- a) Planejar bem as pausas e seguir o cronograma de descanso.
- b) Dirigir por longas horas sem pausas para entregar a carga no prazo.
- c) Manter o caminhão sempre em boas condições de manutenção.
- d) Respeitar os limites de peso e velocidade definidos por lei.

12. **Quais são os riscos do uso do celular ao volante?** *(assinale todas as alternativas corretas)*

- Aumento do tempo de reação diante de imprevistos.
- Maior risco de colisões traseiras.
- Melhora da atenção, pois mantém o motorista alerta.
- Possibilidade de multas e penalidades legais.

13. **Quando um motorista pode ser responsabilizado por um acidente, mesmo sem ter causado diretamente a colisão?**

- a) Quando não toma ações para evitar o acidente, mesmo podendo fazê-lo.

- b) Somente se ele ultrapassar o limite de velocidade.
- c) Apenas se estiver alcoolizado.
- d) Nunca, pois a responsabilidade é sempre do outro condutor envolvido.

14. Por que é importante respeitar os tempos de descanso entre viagens?

15. Cite três atitudes que um motorista de caminhão deve adotar para garantir a segurança da carga transportada.

Correção e Avaliação

Cada questão vale **2 pontos**, totalizando **30 pontos**.

Questões abertas devem ser avaliadas com base na clareza e correção da resposta.

O total de pontos ajuda a classificar o conhecimento do motorista antes e depois do treinamento.

CrITÉrios de Desempenho:

26 a 30 pontos – Excelente conhecimento tÉcnico e prÁtico.

20 a 25 pontos – Bom nÍvel de conhecimento, com pequenas melhorias necessÁrias.

14 a 19 pontos – Conhecimento mediano, precisa de reforço no aprendizado.

Menos de 14 pontos – NecessÁrio um acompanhamento mais prÓximo e reavaliação.

**APÊNDICE H - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE AVALIAÇÃO DO
TREINAMENTO – MODELO KIRKPATRICK**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

• CARGO

Motorista

• TEMPO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO

Menos de 01 ano Entre 01 e 05 anos

Entre 05 e 10 anos

Entre 10 e 20 anos

Mais de 20 anos

1. AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE REAÇÃO DE TREINAMENTO

(Avaliação da satisfação dos participantes com o treinamento)

1. Em uma escala de 1 a 5, avalie os seguintes aspectos do treinamento:

1.1. COMO VOCÊ AVALIA A CLAREZA NA APRESENTAÇÃO DO CONTEÚDO?

1- Péssimo 2- Ruim 3- Regular 4- Bom 5- Excelente

1.2. COMO VOCÊ AVALIA A QUALIDADE DO MATERIAL DE APOIO?

1- Péssimo 2- Ruim 3- Regular 4- Bom 5- Excelente

1.3. COMO VOCÊ AVALIA A DIDÁTICA DO INSTRUTOR?

1- Péssimo 2- Ruim 3- Regular 4- Bom 5- Excelente

1.4. COMO VOCÊ AVALIA A RELEVÂNCIA DO TREINAMENTO PARA O DIA A DIA?

1- Péssimo 2- Ruim 3- Regular 4- Bom 5- Excelente

1.5. COMO VOCÊ AVALIA A APLICABILIDADE PRÁTICA DOS CONCEITOS APRENDIDOS?

1- Péssimo 2- Ruim 3- Regular 4- Bom 5- Excelente

2. O que você mais gostou no treinamento?

(Resposta aberta)

3. O que poderia ser melhorado no treinamento?

(Resposta aberta)

2. AVALIAÇÃO DOS NÍVEIS DE APRENDIZAGEM

(Verificação do conhecimento adquirido)

2.1. CONSIDERANDO O TEMA SOBRE **MECÂNICA BÁSICA/DIREÇÃO SEGURA/RESPONSABILIDADE E SEGURANÇA** COMO VOCÊ AVALIA SEU CONHECIMENTO E HABILIDADE NO PROCESSO **ANTES** DO TREINAMENTO?

Excelente Muito Bom Boa Regular Ruim.

2.2. CONSIDERANDO O TEMA SOBRE **MECÂNICA BÁSICA/DIREÇÃO SEGURA/RESPONSABILIDADE E SEGURANÇA** COMO VOCÊ AVALIA SEU CONHECIMENTO E HABILIDADE **APÓS** O TREINAMENTO ?

Excelente Muito Bom Boa Regular Ruim.

2.3. VOCÊ SE SENTE PREPARADO PARA APLICAR DE FORMA PRÁTICA O CONHECIMENTO SOBRE **MECÂNICA BÁSICA/DIREÇÃO SEGURA/RESPONSABILIDADE E SEGURANÇA** NO DIA A DIA NO AMBIENTE DE TRABALHO?EXPLIQUE DE QUAL FORMA?

Pouco preparado(a) Parcialmente preparado(a) Totalmente preparado(a)

2.4. VOCÊ SE SENTE PREPARADO PARA TRANSMITIR O CONHECIMENTO SOBRE **MECÂNICA BÁSICA/DIREÇÃO SEGURA/RESPONSABILIDADE E SEGURANÇA** PARA UM COLEGA DE TRABALHO? EXPLIQUE DE QUAL FORMA?

Pouco preparado(a) Parcialmente preparado(a) Totalmente preparado(a)

3. AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO

3.1. COMO VOCÊ CARACTERIZA SEU COMPORTAMENTO E ATITUDES APÓS O TREINAMENTO DE **MECÂNICA BÁSICA/DIREÇÃO SEGURA/RESPONSABILIDADE E SEGURANÇA**?

Não houve mudanças de comportamento.

Houve mudanças de comportamento.

Comentários: _____

3.2. APÓS O TREINAMENTO, QUAL AFIRMAÇÃO REFLETE MELHOR O SEU COMPORTAMENTO NA IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES EM SUAS ATIVIDADES?

“Achei válido o que aprendi no treinamento e pretendo aplicar mudanças no meu dia a dia no trabalho”.

“Não achei válido o que aprendi no treinamento e não pretendo aplicar mudanças no meu dia a dia no trabalho”.

“Achei válido o que aprendi no treinamento, mas existem restrições que me impedem de aplicar o conhecimento.

3.3. QUANTO AO SEU COMPORTAMENTO, VOCÊ APLICA TÉCNICAS DE DIREÇÃO SEGURA?

Sim Parcialmente Não

3.4. QUANTO AO SEU COMPORTAMENTO, VOCÊ REALIZA VERIFICAÇÕES BÁSICAS DE MECÂNICA?

Sim Parcialmente Não

3.5. QUANTO AO SEU COMPORTAMENTO, VOCÊ DEMONSTRA MAIOR RESPONSABILIDADE E SEGURANÇA NO TRABALHO?

Sim Parcialmente Não

4. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. COMO O TREINAMENTO TEM MAIS AFETADO EM SUAS ATIVIDADES DE ROTINA NO DIA A DIA? (Comente de forma pessoal e técnica sua sincera opinião. Descreva também o quanto de qualidade, produtividade, benefícios etc., contribuíram ou não para sua área).

PRODUTIVIDADE EFICIÊNCIA OPERACIONAL ECONOMIA DE CUSTOS

IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS MECÂNICOS

POSTURA MAIS RESPONSÁVEL

N.D.R

OUTROS. _____

4.2. APÓS O TREINAMENTO, VOCÊ PERCEBEU UMA REDUÇÃO DE DIFICULDADE COM MECÂNICA BÁSICA?

Sim Parcialmente Não

4.3. APÓS O TREINAMENTO, VOCÊ BUSCOU POR EM PRÁTICA AÇÕES QUE TRAGAM MAIOR SEGURANÇA AO DIRIGIR??

Sim Parcialmente Não

4.4. APÓS O TREINAMENTO, VOCÊ PERCEBEU QUE CONSEGUE EXECUTAR UM MELHOR PLANEJAMENTO DE ROTAS E TEMPO DE ENTREGA?

Sim Parcialmente Não

4.5. APÓS O TREINAMENTO, VOCÊ PERCEBEU QUE CONSEGUE TER UMA MAIOR ATENÇÃO ÀS NORMAS DE SEGURANÇA DA EMPRESA?

Sim Parcialmente Não

4.6. APÓS O TREINAMENTO, VOCÊ PERCEBEU UMA REDUÇÃO EM COMPORTAMENTOS DE RISCOS NO TRÂNSITO?

Sim Parcialmente Não

4.7. VOCÊ ACREDITA QUE ESSE TREINAMENTO CONTRIBUIU PARA MELHORAR SUA EFICIÊNCIA NO TRABALHO?

Pouco contribuiu Parcialmente contribuiu Totalmente contribuiu

4.8. CASO TENHA PERCEBIDO MELHORIAS, DESCREVA COMO O TREINAMENTO IMPACTOU SEU DESEMPENHO:

(Resposta aberta)

APÊNDICE I - GABARITO TESTE DE AVALIAÇÃO PRÉ E PÓS TREINAMENTO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

GABARITO – Teste de Avaliação Pré e Pós-Treinamento

I1: Noções de Mecânica

1. **(b)** Pode causar superaquecimento e desgaste excessivo do motor.
2. **(a)** Pressão inadequada dos pneus ou problema no alinhamento.
3. **(b)** A presença de vazamentos de ar e a pressão no reservatório.
4. **Alternativas corretas:**
 - Nível baixo de líquido de arrefecimento.
 - Excesso de carga transportada.
 - Falha na bomba d'água ou termostato.
 - Uso de combustível adulterado (não é uma causa direta de superaquecimento).
5. **Resposta esperada:** O motorista deve verificar o funcionamento dos faróis, lanternas, piscas, luz de freio e painel de instrumentos. Também é importante testar a buzina e observar se há mau contato ou fusíveis queimados.

I2: Direção Segura

6. **(b)** Prever e evitar situações de risco, mesmo quando não se tem culpa.
7. **(b)** Manter as mãos firmes no volante, aliviar o acelerador e frear de forma suave.
8. **Alternativas corretas:**
 - Usar o freio motor para reduzir a velocidade.
 - Descer sempre em ponto morto para economizar combustível (ERRADO – pode causar perda de controle).
 - Evitar frenagens contínuas para não superaquecer os freios.

- Avaliar previamente a inclinação da descida e a condição do caminhão.
9. **Resposta esperada:** O motorista deve sinalizar com antecedência, verificar se há espaço suficiente e garantir visibilidade total. A ultrapassagem deve ser feita rapidamente, sem ultrapassar o limite de velocidade e sempre voltando à faixa com segurança.
10. **Resposta esperada:** Manter distância segura evita colisões traseiras e dá tempo para reações em caso de frenagens bruscas. Isso é ainda mais crítico para caminhões, que possuem maior tempo de resposta ao frear.

I3: Responsabilidade e Segurança

11. **(b)** Dirigir por longas horas sem pausas para entregar a carga no prazo.
12. **Alternativas corretas:**

- Aumento do tempo de reação diante de imprevistos.
 - Maior risco de colisões traseiras.
 - Melhora da atenção, pois mantém o motorista alerta (FALSO – o uso do celular reduz a concentração).
 - Possibilidade de multas e penalidades legais.
13. **(a)** Quando não toma ações para evitar o acidente, mesmo podendo fazê-lo.
14. **Resposta esperada:** O descanso é essencial para evitar a fadiga e manter a concentração ao volante. Além disso, o não cumprimento do tempo de descanso pode resultar em penalizações legais.
15. **Resposta esperada:**

Planejar bem a rota para evitar áreas de risco.

Manter a carga bem acondicionada e dentro dos limites permitidos.

Evitar paradas desnecessárias em locais desconhecidos.

Correção e Avaliação

Pontuação máxima: 30 pontos.

Critérios de desempenho:

26 a 30 pontos – Excelente conhecimento técnico e prático.

20 a 25 pontos – Bom nível de conhecimento, com pequenas melhorias necessárias.

14 a 19 pontos – Conhecimento mediano, precisa de reforço no aprendizado.

Menos de 14 pontos – Necessário um acompanhamento mais próximo e reavaliação.

APÊNDICE J - TERMO DE CONSENTIMENTO COLABORADOR**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO****TERMO DE CONSENTIMENTO**

Eu, _____, portador(a) do CPF _____, declaro que estou ciente e concordo em participar voluntariamente da pesquisa intitulada "**PROPOSTA DE INTERVENÇÃO: UMA ESTRUTURAÇÃO NO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS DA EMPRESA DELTA TRANSPORTES**", conduzida por Vívya Cristina Santos Vieira, como parte dos requisitos para a conclusão do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Administração de Empresas, sob orientação da Professora Karen Batista.

Entendo que minha participação na pesquisa envolverá responder a questionários e participar de entrevistas, e que todas as informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Garanto que minhas respostas serão verdadeiras e baseadas em minha própria experiência e opinião.

Estou ciente de que minha participação é voluntária e que posso interrompê-la a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou penalidade. Entendo que meu anonimato será preservado, e que os resultados serão apresentados de forma agregada, sem identificação individual.

Autorizo o uso das informações coletadas em minha participação na pesquisa para fins acadêmicos, incluindo sua publicação e divulgação, desde que preservado o sigilo das informações pessoais.

Declaro, ainda, que li e compreendi os termos deste Termo de Compromisso, e concordo com todas as suas disposições.

Local e data: _____

Assinatura: _____

APÊNDICE K - TERMO DE CONSENTIMENTO GESTOR



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____, portador(a) do CPF _____, na qualidade de gestor(a) da empresa **Delta Transportes** (nome fictício), declaro que estou ciente e concordo em permitir o uso da empresa como base para o desenvolvimento da pesquisa intitulada "**PROPOSTA DE INTERVENÇÃO: UMA ESTRUTURAÇÃO NO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS DA EMPRESA DELTA TRANSPORTES**", conduzida por Vívyta Cristina Santos Vieira, como parte dos requisitos para a conclusão do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Administração de Empresas, sob orientação da Professora Karen Batista.

Entendo que a pesquisa envolverá a análise de dados e informações referentes ao setor de gestão de pessoas da empresa, por meio de questionários, entrevistas e/ou outros procedimentos necessários, e que todas as informações coletadas serão usadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Estou ciente de que minha autorização não implica em qualquer compromisso financeiro ou de outra natureza com a pesquisa e que a participação da empresa será realizada de maneira voluntária. Além disso, compreendo que a identidade da empresa será preservada nas apresentações e publicações da pesquisa, sendo as informações tratadas de forma agregada e anônima, conforme a metodologia do trabalho.

Autorizo, portanto, a utilização dos dados e informações fornecidos pela **Delta Transportes** (nome fictício) para os fins acadêmicos descritos, incluindo a publicação e divulgação dos resultados, desde que preservada a confidencialidade das informações da empresa.

Declaro que li e compreendi os termos deste Termo de Consentimento e estou de acordo com todas as suas disposições.

Local e data: _____

Assinatura: _____

Gestor(a) da Empresa **Delta Transportes** (nome fictício)