

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DAS PESSOAS NA PRÁTICA LOGÍSTICA

**THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT OF PEOPLE IN THE PRACTICE OF
LOGISTICS**

**LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA PRÁCTICA DE LA
LOGÍSTICA**

SIMONE DOS SANTOS RODRIGUES¹

JOSÉ AUGUSTO ROTA²

Recebido em Maio de 2012. Aceito em Junho 2012.

¹ Pedagoga e graduanda em Logística Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Botucatu. Email : simone.rodrigues78@hotmail.com

² Professor Especialista da Faculdade de Tecnologia de Botucatu. Email: rotajal@hotmail.com

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA PRÁTICA LOGÍSTICA

RESUMO

Este artigo tem como objetivo demonstrar não só a importância das pessoas nas empresas, mas também como e quanto um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do colaborador podem interferir diretamente na eficácia das empresas. Dessa forma, o homem deve ser o foco das atenções, elemento a ser trabalhado, treinado e incentivado para que possa ser o principal responsável pelo desenvolvimento da organização e até pela sua sobrevivência em um mercado de grandes e rápidas mudanças altamente competitivo em meio às dificuldades que atualmente passam diversos países. O estudo foi realizado por meio da aplicação de uma pesquisa baseada em bibliografia especializada. Optou-se por um estudo empírico através de um questionário com questões abertas e semiestruturadas, aplicado para gestores da área de Logística de duas empresas instaladas na cidade de Botucatu – Estado de São Paulo. O resultado confirma as expectativas sobre a importância das pessoas na formação das equipes para trazer melhores resultados para a organização.

PALAVRAS-CHAVE: Eficácia. Equipe. Focos de atenção. Gestão de Pessoas. Resultados.

THE IMPORTANCE OF PEOPLE IN PRACTICE MANAGEMENT LOGISTICS

ABSTRACT

This article aims to demonstrate not only the importance of people in business, but also how and how much a body of knowledge, skills and attitudes of the employee can directly interfere with the effectiveness of companies. Thus, the man should be the focus of attention, the element to be worked, trained and encouraged in order to be primarily responsible for the development of the organization and even for their survival in a large market highly competitive and rapidly changing amid difficulties currently spend several countries. The study was conducted by applying a research-based literature. We opted for an empirical study using a questionnaire with open and semi-structured, applied to the area of logistics managers of two companies located in Botucatu - São Paulo State. The result confirms the expectations about the importance of people in the teams to bring better results for the organization.

Keywords: Effectiveness. Team. Focus of attention. People Management. Results.

LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EM LA PRÁCTICA LOGÍSTICA

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo demostrar no solo la importancia de las personas en las empresas, pero también cómo y cuánto un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador pueden interferir directamente en la eficacia de las empresas. De esa forma, el hombre debe ser el foco de las atenciones, elemento a ser trabajado, entrenado e incentivado para que pueda ser el principal responsable por el desarrollo de la organización e incluso por su sobrevivencia en un mercado de grandes y rápidas mudanzas altamente competitivo en medio a las dificultades que actualmente pasan diversos países. El estudio fue realizado por medio de la aplicación de una pesquisa basada en bibliografía especializada. Se optó por un estudio empírico a través de un cuestionario con cuestiones abiertas y semiestructuradas, aplicado a gestores del área de Logística de dos empresas instaladas en la ciudad de Botucatu – Estado de São Paulo. El resultado confirma las expectativas sobre la importancia de las personas en la formación de los equipos para traer mejores resultados para la organización.

Palabras-clave: Eficacia. Equipo. Focos de atención. Gestión de Personas. Resultados.

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão investindo cada vez mais em equipamentos de movimentação e transporte, tecnologia da informação (TI), estrutura de armazéns, máquinas tecnologicamente avançadas, estrutura logística, entre outros. Porém, além desses investimentos, os colaboradores envolvidos no processo, devem possuir um conjunto de habilidades e de conhecimento pleno sobre as atividades que desenvolvem, para que não haja impactos negativos nos resultados da empresa.

Além da necessidade de uma eficaz capacidade de gestão empresarial nos dias de hoje, sabe-se também da grande importância da logística em todo processo produtivo da empresa, desde seu mais distante fornecedor até o mais distante cliente. Ocorre que algumas empresas não se atentaram a um detalhe importante: a seleção, admissão e treinamento de seus colaboradores, os quais devem estar mais preparados para desempenhar as atividades do dia a dia de forma eficiente. Essa preparação deve envolver os colaboradores de todos os níveis hierárquicos da empresa, independentemente das funções. Todos os colaboradores da empresa precisam estar informados sobre os objetivos e metas da empresa e incentivados para uma cultura desenvolvimentista em busca de resultados sustentáveis.

A capacitação dos funcionários nos dias de hoje é um dos grandes responsáveis pelo sucesso organizacional. Dessa forma, as organizações devem oferecer programas de treinamento e capacitação dos colaboradores, sendo esse um processo contínuo de autodesenvolvimento, orientando-os principalmente para a tomada de decisões mais complexas.

As empresas devem realizar diagnósticos sobre as necessidades de treinamento e capacitação, para que possam traçar um plano sistêmico de ação, envolvendo todos os níveis hierárquicos e seus respectivos colaboradores. As pessoas e o treinamento são meios indispensáveis para o sucesso de qualquer organização que quer se manter competitiva. Inclusive os colaboradores da área de Logística, objeto deste trabalho.

Este estudo tem como propósito realizar um diagnóstico das necessidades que os setores de Logística de algumas empresas instaladas na cidade de Botucatu – Estado de São Paulo, apresentam com relação à qualificação, conhecimento e habilidades dos seus funcionários, visando o estabelecimento de um programa adequado de treinamento e capacitação profissional, para que supra as eventuais necessidades desse setor.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A importância do fator humano

As empresas devem buscar um ambiente em que as pessoas se sintam integralmente mobilizadas a colocar todo seu potencial criativo, sua inteligência, sua intuição e capacidades de realização para gerar vantagens competitivas para a organização, a partir do entendimento básico de que o crescimento da empresa está associado ao crescimento das pessoas que nela trabalham.

A tecnologia e o conhecimento do capital humano são vantagens competitivas e influenciam em todo o processo de tomada de decisão.

O trabalho em equipe, sem dúvida, faz parte das atividades logísticas, falando de uma atividade de integração de diferentes setores e até mesmo de diferentes empresas.

Criar e gerenciar equipe é diferente de formar pessoas. É claro que as duas tarefas têm muitos pontos em comum, mas o formador de equipes precisa ter ainda algo mais: a capacidade de reunir e manter motivadas as pessoas para que trabalhem de forma coesa e sinérgica na busca de um objetivo maior. Escolher as pessoas certas para gerarem o maior resultado, dando para elas autonomia de voo. Quando se formam verdadeiras equipes, o resultado que se alcança é muito maior do que o somatório individual dos componentes dela, assim acontece o que chamamos de sinergia. Os

gestores deverão colocar em cada função a pessoa que mais fará com que o processo avance sem ruídos nem tropeços. Formar equipes é não ter medo do diferente, do questionador, do chato detalhista, do que parece estar voando e só consegue mirar o futuro. É saber como fazer com que as características individuais de cada um multipliquem (e não diminuam) a capacidade do todo.

Bons líderes fazem as pessoas sentirem que elas estão no centro das coisas, e não na periferia. Cada um sente que ele ou ela faz a diferença para o sucesso da organização. Quando isso acontece, as pessoas se sentem centradas e isso dá sentido ao seu trabalho (BENNIS, 2002, p. 154).

Como citado, as pessoas devem estar no centro do processo, mas ocorre que a maioria ainda não está preparada para essa mudança. A maioria delas foi preparada para ser mão de obra, para ter um chefe mandando o que fazer. Entretanto, em um ambiente cada vez mais competitivo em que as empresas atuam, o que as pessoas precisam é desenvolver uma atitude mais empreendedora, mais inovadora. Elas precisam se sentir como donas das empresas em que trabalham, sentir-se como a parte mais importante da empresa e atuar como um gerente da sua parte no processo.

Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a

pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 1999).

Nesse ambiente em constante mudança e exigente por inovação, o papel da gestão de pessoas é a criação e manutenção de uma estrutura que permita que a inovação seja não só criada, mas comunicada, aceita, testada e implementada, além de inculcar na alta gerência o comprometimento com a inovação para que seja dada liberdade aos funcionários da empresa e incentivar comportamentos audaciosos, para que eles se sintam tentados a criar.

Ser um grande líder é formar pessoas para que se tornem, com o tempo, melhores e maiores do que o líder formador.

Um olhar cuidadoso e diferenciado da liderança da organização sobre o fator humano é chave para o sucesso na gestão. Por isso, além da atenção necessária com a área técnica e financeira, é imperioso que se reserve também uma atenção especial para a questão das pessoas na condução de projetos.

2.2 O mercado de trabalho e o profissional

No mercado de trabalho, fala-se muito no perfil de um profissional polivalente e intraempreendedor, ou seja, aquele profissional que possa dar conta de várias situações do dia a dia da empresa.

Como pré-requisito para isso, encontramos vários anúncios de empresas que buscam no mercado um profissional basicamente com o seguinte perfil:

- espírito de liderança;
- criativo;
- inovador;
- disposto a aceitar desafios;
- boa relação interpessoal;
- facilidade em se comunicar;
- experiência na função;
- domínio na função.

Empresas líderes em seu segmento já constataram que o sucesso está nas mãos de seus recursos humanos e, por isso, investem pesado na capacitação de seus funcionários. Tais empresas já perceberam que o saldo da relação custo/benefício é compensador. Cada organização encontra a solução que melhor atenda às suas necessidades, mas o mercado tem sinalizado para a tendência das universidades corporativas, pois essas atendem às necessidades específicas de

cada cadeia de suprimentos, diferentemente dos cursos regulares de formação e capacitação profissional, oferecidos pelas escolas técnicas, faculdades e universidades, que objetivam uma formação mais generalista. Como o custo para montar e manter as unidades é muito alto, existem as universidades setoriais, que atendem a um segmento da economia e são mais viáveis para pequenas e médias empresas.

Por isso, muitas capacitações são feitas por empresas parceiras que oferecem cursos de acordo com a necessidade da função a ser exercida hoje, por exemplo, muitos profissionais de logística acabam tendo que gerenciar muito mais do que estoques, fluxos de produtos e sistemas de informação. Eles precisam gerir uma equipe de profissionais que o ajudarão a obter sucesso nas atividades diárias e, com isso, também passam por qualificações para saber analisar sua equipe de acordo com seu processo.

Sabemos que a tecnologia avança com rapidez, em alguns momentos, facilita nossa vida, mas, em outros, devido à velocidade com que as informações são atualizadas, é difícil para o homem acompanhar, ficando assim desatualizado e ultrapassado, o que acarreta a falta de qualificação em algumas profissões.

É dentro desse contexto que a Gestão de Pessoas ganha importância estratégica para viabilizar o pleno

desenvolvimento da Logística das empresas e do país, bem como garantir-lhes uma posição de destaque no mundo globalizado.

Vive-se em uma sociedade constituída por organizações, contudo não se pode descartar o fato de que as organizações são constituídas por pessoas. Nessa equação, o que se percebe é uma complementaridade, de forma que as organizações dependem das pessoas que nelas trabalham para “produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos” (CHIAVENATO, 2004, p. 4).

Por outro lado, as pessoas “dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais” (CHIAVENATO, 2004, p. 5).

Nesse sentido, a Gestão de Pessoas (GP) passa a desenvolver um papel fundamental nas organizações. Desde a Era Industrial, a GP vem se aprimorando para atender às necessidades das empresas em desenvolver e manter talentos, tornando-se mais competitivas no mercado. Para isso, torna-se indispensável “fornecer benefício, programas educacionais, treinamentos e recompensas que ajudem a cuidar do bem-estar total dos funcionários” (WAH; COMEAU-JIRCHNER, 2000, p. 1).

3 MATERIAL E MÉTODOS

3.1 Coleta de Dados

O presente trabalho foi feito a partir de uma pesquisa bibliográfica a respeito do assunto sobre a gestão de pessoas e a logística, utilizando-se de artigos científicos e livros de administração e gestão com o objetivo de identificar a importância das pessoas nas organizações.

Além disso, pretendeu-se identificar os parâmetros que são considerados, na atualidade, eficazes na condução dos negócios e das pessoas. Optou-se por autores que já participaram e realizaram pesquisas sobre atributos, práticas, comportamentos, personalidade e características de líderes que obtiveram resultados eficazes neste início de século em que se observam constantes e rápidas mudanças. Os autores, citados neste artigo, destacam que as organizações buscam o aperfeiçoamento das qualidades e aptidões dos seus colaboradores.

Foram utilizados também recursos de mídia e internet. Para a coleta de dados, foi realizada uma pesquisa baseada em bibliografia especializada. Optou-se por um estudo empírico através de um questionário com questões abertas e semiestruturadas, aplicado para gestores da área de logística de duas empresas. Este tipo de investigação, indutivo e descritivo, é de caráter qualitativo e contempla uma visão subjetiva, na medida em que os indivíduos

entrevistados estão inseridos em um contexto histórico-social e assumem um papel social dentro da instituição analisada.

3.2 Descrição das empresas pesquisadas

Foram selecionadas empresas com grande influência econômica na cidade em que estão instaladas e na microrregião, as quais atendem aos seguintes critérios: reconhecidas legalmente, apresentam setores de logística e demonstraram interesse em participar e contribuir para o estudo, sendo essas identificadas como A e B.

A empresa “A” atua no ramo de encarroçadora de ônibus, é líder na produção de carrocerias urbanas, tem sua sede localizada na cidade de São Paulo – Estado de São Paulo, possui aproximadamente 4.000 colaboradores em empregos diretos.

A empresa “B” é uma grande empresa que oferece soluções de logística para as principais multinacionais que atuam no Brasil. Opera em todo o território nacional com todos os tipos de produtos e mercadorias.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a realização das entrevistas nas empresas com seus gestores de logística e, principalmente, depois de analisadas as

respostas dadas nos questionários, pôde-se identificar alguns pontos importantes que vão ao encontro dos aspectos abordados pelos especialistas referenciados neste estudo. Alguns destes aspectos podem ser objetos de aprendizado e até mesmo potenciais oportunidades de melhoria para as empresas.

Para a diretoria da empresa “A”, os treinamentos são desenvolvidos porque os gestores acreditam que todos os colaboradores são muito importantes para a empresa, uma vez que estes buscam investir nas pessoas, em qualidade de vida, educação, treinamento e melhores condições de trabalho. O Departamento de Recursos Humanos procura manter todos os colaboradores informados quanto aos procedimentos e atividades da empresa, tais como: reuniões diárias, visitas da gerência à linha de produção e outras áreas afins.

De acordo com a empresa, os treinamentos e cursos são normalmente realizados à medida que verificam as necessidades do setor, porém existem muitos treinamentos de gestão, administração e alguns internos do departamento, mas sempre norteados pela necessidade.

O perfil do colaborador é baseado em um procedimento padrão que se baseia em documentação, descrições já preestabelecidas, dinâmicas e testes de acordo com o cargo.

Os resultados confirmam o que Garcia (2006) afirma sobre a importância da qualificação dos funcionários, visto que isso representa diminuição de custos de desperdícios na produção e serviços. Isso resulta num melhor aproveitamento dos recursos.

As qualificações acontecem normalmente dentro do ambiente de trabalho, pois se avalia muito os resultados individuais, que logicamente são afetados pelo maior ou menor nível de instrução e conhecimento do indivíduo e com isso acreditam que não são somente cursos que habilitam um bom profissional, mas também o seu desempenho no dia a dia.

Para a empresa, o termo “Profissional de Logística” é muito abrangente, portanto não tem como definir este bom profissional, as quais possuem em seu quadro funcional desde carregadores, estoquistas e separadores, que seria de bom grado serem exemplos de assiduidade e performance diária, até profissionais que devem acumular conhecimentos de informática, administração e nível alto de informações e práticas logísticas. Cada um, dentro de sua função, deverá ter o melhor nível de atividade correspondente à necessidade da empresa.

Para a empresa “B”, o diferencial são os seres humanos. Ela acredita e investe nas pessoas, tendo como objetivo desenvolver o talento e o potencial humano dentro da organização, para que possam

desenvolver neles um perfil de intraempreendedor.

Busca-se, nessa empresa, a satisfação pessoal pretendendo alcançar a eficácia profissional e assim garantir a excelência no mercado. Acredita-se que proporcionando o desenvolvimento do potencial humano, possa-se oferecer oportunidade para que trilhem caminhos sustentáveis de autoconhecimento e desenvolvimento. Desse modo, a liderança assume papel fundamental no sucesso das ações e resultados da empresa.

Os seus colaboradores recebem treinamento intenso de liderança pessoal, e interpessoal e desenvolvimento para que ocupem o cargo com resiliência, profissionalismo, eficiência e foco no melhor resultado para o cliente e acima de tudo respeitando os seres humanos. De acordo com a pesquisa, logo quando o funcionário entra na empresa, existe um treinamento voltado às necessidades da empresa. A contratação de funcionários especializados na área de logística auxilia muito no processo de sincronia. O método para mantê-los informados é de repassar e-mails diários aos colaboradores com as novidades do setor, e contato direto com os clientes.

O perfil dos candidatos é solicitado pelos gestores ao setor de Recursos Humanos por meio de um desenho de cargos. Este, por sua vez, busca no mercado

de trabalho candidatos que tenham todos os requisitos essenciais para trabalhar na área. Visa, primeiramente, no colaborador, vontade e disposição para atuar em equipe, o que não é tarefa simples, pois a fábrica está em constante mudança para se adequar ao mercado. Capacidade de liderança, muita iniciativa, capacitação na área, concentração, criatividade e vontade de aprender, também fazem parte dos requisitos.

5 CONCLUSÃO

A partir dos resultados coletados, pode-se concluir que as empresas analisadas têm consciência da importância das pessoas na formação das equipes. Estão preocupadas com a qualidade de seus processos em todos os aspectos, o que reforça a real importância das pessoas na organização.

Podemos afirmar que o diferencial é feito pelos colaboradores que possuem capacidade de comunicação, espírito de equipe, liderança, percepção da relação custo-benefício, foco nos resultados, iniciativa, vontade de assumir riscos e agilidade na adaptação a novas situações, através do comprometimento, motivação, disciplina a busca constante de conhecimento e da habilidade no relacionamento pessoal. E, quanto mais as

peessoas assumirem esses papéis, mais fortes se tornarão as organizações.

As pessoas das organizações, independente da sua posição, devem estar voltadas para o pensamento de agregar valor à empresa, aos clientes, e ao seu próprio conhecimento através de uma abordagem mais competitiva e humana do capital intelectual.

Por isso, a gestão de pessoas na logística deve representar a forma como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não devem ser apenas vistos como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e de iniciativa e dotados de habilidades e conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais.

O pensamento que deve ser adotado, portanto, é de não mais administrar pessoas, mas de administrar com as pessoas. Esse é o novo espírito, a nova concepção que deveria ser adotado pelas organizações que pretendem atingir a excelência.

REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren. A nova liderança. In: JÚLIO, Carlos Alberto e SILIBI NETO, José. (Org.) **Liderança e gestão de pessoas**: autores e conceitos

imprescindíveis. São Paulo: Publifolha. 2002. p. 31-46. (Coletânea HSM Management).

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Edição Compacta, 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COMEAU, Cheryl, Kirchner, WAH, Louisa. A gestão holística. **HSM Management**, ano 4. n. 22, set./out. 2000.

GARCIA, R. **Economias externas e vantagens competitivas dos produtores em sistemas locais de produção**: as visões de Marshall, Krugman e Porter. Revista Ensaio FEE, v.27, n.2. 2006.

NOGUEIRA, Nilbo Ribeiro, **Desenvolvendo as competências profissionais**. São Paulo: Editora Érica, 2001.

TORRES, Ofélia de Lanna Sette. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXO

QUESTIONÁRIO ENVIADO ÀS EMPRESAS

1 Dados Gerais:

1.1 Entrevistado:

1.2 Nome da empresa:

- Ramo de atuação:
- Principais produtos/serviços:

1.3 Mercado de atuação:

1.4 Quantidade de empregados:

1- A SUA EQUIPE DE LOGÍSTICA ESTÁ TOTALMENTE PREPARADA E ENGAJADA NO PROCESSO DA EMPRESA?

() SIM () NÃO

* Quais foram as medidas adotadas para que vocês atingissem esse nível?

*Na sua opinião, o que está faltando para que eles estejam envolvidos, comprometidos como a empresa gostaria?

2- QUAIS OS MÉTODOS ADOTADOS PELO DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA PARA MANTER SEUS COLABORADORES ATUALIZADOS?

3- COM QUE FREQUÊNCIA, SÃO OFERECIDOS TREINAMENTOS OU CURSOS DE EXTENSÃO AOS SEUS COLABORADORES DE LOGÍSTICA?

4- QUAL A ACEITAÇÃO DOS COLABORADORES AOS TREINAMENTOS E CURSOS?

5- COMO É ELABORADA A DESCRIÇÃO DO CARGO PARA SELECIONAR NOVOS FUNCIONÁRIOS OU NOVOS TALENTOS DE LOGÍSTICA DENTRO DA EMPRESA?

6- A EMPRESA OFERECE ALGUM INCENTIVO AOS FUNCIONÁRIOS QUE BUSCAM QUALIFICAÇÃO FORA DA EMPRESA NA AREA DE LOGÍSTICA COMO NO GERAL?

7- COMO GESTOR, QUAIS SÃO OS REQUISITOS MÍNIMOS IDEAIS PARA QUE UM COLABORADOR SEJA CONSIDERADO UM BOM PROFISSIONAL DE LOGÍSTICA?