

GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE GERENCIAMENTO LOGÍSTICO:

Autoria

SARA MAIZA PINHEIRO DE OLIVEIRA

PROGRAMA DE INCENTIVO À PESQUISA DA FACULDADE PIO XII/FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS DO
ESPÍRITO SANTO - PIO XII

MARCELO LOYOLA FRAGA

PROGRAMA DE INCENTIVO À PESQUISA DA FACULDADE PIO XII/FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS DO
ESPÍRITO SANTO - PIO XII

Resumo

O mercado de trabalho atual é bastante competitivo, e ter os melhores profissionais requer das empresas uma postura mais humana em relação a seu pessoal. Não basta dispor apenas de profissionais com grande capacitação técnica. As empresas precisam trabalhar e valorizar as atitudes, e isso se inicia, já a partir da sua liderança. O objetivo do artigo foi avaliar se a gestão de pessoas atua como ferramenta de gerenciamento logístico, sendo realizado um estudo de caso, qualitativo, descritivo e pesquisa bibliográfica sobre gestão de pessoas em uma empresa que atua no Espírito Santo há 46 anos tendo vários clientes ligados ao comércio, à indústria e a prestação de serviços. Foi realizada uma entrevista com gestor cujo resultado obtido foi que o processo de gestão de pessoas está em desenvolvimento, com necessidade de mais foco no ser humano, bem como desenvolver a liderança para entender cada pessoa e seus anseios, de acordo com os propósitos da companhia, cujos profissionais ainda consideram o modelo de gestão ultrapassado. Os indicadores estão em fase de estruturação e devido à área requerer tomada de decisões cada vez mais rápidas e assertivas, muitas vezes outros processos são priorizados, deixando a gestão de recursos humanos em segunda instância.

**GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE GERENCIAMENTO LOGÍSTICO:
UM ESTUDO DE CASO NO RAMO DE LOGÍSTICA SIDERÚRGICA**

ÁREA TEMÁTICA: OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

RESUMO

O mercado de trabalho atual é bastante competitivo, e ter os melhores profissionais requer das empresas uma postura mais humana em relação a seu pessoal. Não basta dispor apenas de profissionais com grande capacitação técnica. As empresas precisam trabalhar e valorizar as atitudes, e isso se inicia, já a partir da sua liderança. O objetivo do artigo foi avaliar se a gestão de pessoas atua como ferramenta de gerenciamento logístico, sendo realizado um estudo de caso, qualitativo, descritivo e pesquisa bibliográfica sobre gestão de pessoas em uma empresa que atua no Espírito Santo há 46 anos tendo vários clientes ligados ao comércio, à indústria e a prestação de serviços. Foi realizada uma entrevista com gestor cujo resultado obtido foi que o processo de gestão de pessoas está em desenvolvimento, com necessidade de mais foco no ser humano, bem como desenvolver a liderança para entender cada pessoa e seus anseios, de acordo com os propósitos da companhia, cujos profissionais ainda consideram o modelo de gestão ultrapassado. Os indicadores estão em fase de estruturação e devido à área requerer tomada de decisões cada vez mais rápidas e assertivas, muitas vezes outros processos são priorizados, deixando a gestão de recursos humanos em segunda instância.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Recursos humanos. Logística.

ABSTRACT

The current job market is very competitive, and having the best professionals requires companies to be more humane about their people. It is not enough to have only professionals with a great technical capacity. Companies need to work and value their attitudes, and that starts from their leadership. The purpose of this article was to evaluate whether people management acts as a logistical management tool, and a qualitative, descriptive, and bibliographic research on people management was carried out in a company that has been operating in Espírito Santo for 46 years, trade, industry and the provision of services. An interview was conducted with a manager whose result was that the process of people management is in development, with a need for more focus on the human being, as well as developing the leadership to understand each person and their desires, according to the company's purposes, whose professionals still consider the management model outdated. The indicators are in the structuring phase and because the area requires making decisions faster and more assertive, often other processes are prioritized, leaving the human resources management in second instance.

Keywords: People Management. Human Resources. Logistics.

1 - INTRODUÇÃO

1.1 - CONTEXTUALIZAÇÃO

As pessoas são essenciais às atividades logísticas: caminhões não andam sozinhos nem as mercadorias caem sozinhas nas prateleiras certas de armazéns e depósitos, apesar dos avanços na automatização. A noção de trabalhadores da logística como trabalhadores de conhecimento que lideram e tomam decisões em um ambiente de equipe está se tornando um importante aspecto nesta década, visto que em muitos mercados há escassez de pessoal de logística e de cadeia de suprimentos. (GRANT, 2014).

Desse modo, administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. Trata-se de uma visão das pessoas, não mais como um recurso de uma organização, mas como um objetivo. Essa é uma nova visão das pessoas, não mais como recurso de organização, servil e passivo no processo, mas, fundamentalmente, como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações (RIBEIRO, 2008).

Contudo, Ribeiro (2008) cita que o fator humano é uma das principais razões pelas quais a implementação de mudanças falha em alcançar seus objetivos e benefícios potenciais. A fim de superar essa questão, as empresas precisam considerar o uso de metodologias e práticas de comprovada eficiência no gerenciamento de mudanças.

Dessa forma, as vantagens competitivas ficam mais evidentes, e obtêm-se significativos aperfeiçoamentos no desempenho dos processos e das equipes de trabalho. O impacto dessa melhora transparece imediatamente nos níveis de satisfação dos clientes (RIBEIRO, 2008).

Em meio a essa realidade, sabe-se que administrar uma organização dentro da realidade atual exige conhecimentos, habilidades, competências, visão estratégica e, principalmente, métodos que possibilitem o suporte ao processo de tomada de decisão. Para isso, é importante que as empresas utilizem uma metodologia de avaliação de desempenho, que forneça as informações necessárias à tomada de decisão e permita a flexibilidade exigida pelo mercado (TABOADA, 2002).

Além disso, Taboada (2002) afirma que as mudanças ocorridas no ambiente de negócios brasileiros na década de 90 impuseram novos paradigmas para o gerenciamento empresarial, exigindo a substituição do antigo modelo de gerenciamento empresarial, baseado em produtividade, por um novo modelo baseado em competitividade.

Nesse sentido, Taboada (2002) ainda destaca que as vias tradicionais para melhorar a produtividade, a qualidade e os custos foram se esgotando. Surgiu, então, a logística como uma nova oportunidade de conseguir esses ganhos.

Sendo assim, considerando esses ganhos de produtividade, nota-se que no estado do Espírito Santo encontram-se grandes empresas na área de logística, as quais possuem serviços de logística e mão de obra relacionada aos produtos siderúrgicos,

obtiveram e vêm obtendo grandes melhorias e estratégias de redução de custos seguidas de aumento de produtividade por meio da gestão de pessoas para prestar um serviço de excelência para clientes que hoje se destacam no ramo de siderurgia a nível mundial.

Ballou (2015) menciona que a logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos.

Destaca-se ainda que a forma de gerir pessoas pelas organizações vem passando por profundas transformações. Atualmente há um grande esforço em repensar o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho (DUTRA, 2014).

Diante do contexto apresentado, torna-se essencial analisar o processo de gestão de pessoas na área de logística, pois a maioria das firmas de serviços ou agências e instituições governamentais, assim como todas as empresas privadas, necessitam do auxílio de um especialista em logística em variados graus. Acontece que a demanda por profissionais em logística tem sido à oferta de pessoal treinado, sendo esta escassez particularmente aguda em nível de gerências. Isto tem levado à contratação de pessoas externo à organização logística e sem treinamento formal na área (BALLOU, 2015).

Com isso, a presente pesquisa tem como objetivo principal identificar as dificuldades em gerir pessoas na área de logística, bem como objetivo avaliar se a gestão de pessoas atua como ferramenta de gerenciamento logístico.

Para tanto, destacam-se os objetivos específicos: discutir a importância de evidenciar o processo de gestão de pessoas como ferramenta de gerenciamento logístico; identificar as ferramentas de gestão utilizadas no processo logístico; demonstrar a visão do gestor sobre o gerenciamento de recursos humanos e mapear as oportunidades de melhoria na administração estratégica do capital intelectual dentro do sistema logístico.

Ressalta-se que as empresas devem buscar um ambiente em que as pessoas se sintam integralmente mobilizadas a demonstrar todo seu potencial criativo, sua inteligência, sua intuição e capacidade 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 (RODRIGUES; ROTA, 2012).

“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).

Desse modo, considerando essa exposição inicial, o presente artigo se apresenta como uma proposta visando discutir o uso da gestão de pessoas como ferramenta de gerenciamento logístico em uma empresa que atua no Espírito Santo há 46 anos tendo vários clientes ligados ao comércio, à indústria e a prestação de serviços.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Klein (1998), os ativos intangíveis e frequentemente invisíveis de uma organização residem para os modelos mentais individuais que contribuem coletivamente para os modelos mentais compartilhados. Os modelos mentais compartilhados tornam o resto da memória organizacional utilizável. Sem esses modelos mentais, que incluem todas as sutis interconexões que foram desenvolvidas entre os vários membros, uma organização estará incapacitada tanto para aprender quanto para agir.

Sabe-se que o principal ativo de uma organização é o ser humano, e este precisa ser motivado, saber de seus direitos e deveres, é preciso haver enfoque nos papéis profissionais e em quem os realiza. É preciso saber administrar, efetuar uma gestão eficaz, e necessita-se saber que administrar significa, segundo Lacombe (2004), possuir um conjunto de esforços que tenham por objetivo o planejamento, a organização, a direção ou liderança, a coordenação e o controle das atividades de um grupo de pessoas que tenham os objetivos em comum.

Para confirmar o fato de que Administração de Recursos Humanos é essencial, Gil (2007, p. 15) afirma que “o fim da Administração de Recursos Humanos, só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da Administração, pois todos os demais recursos das organizações são administrados por seus recursos humanos”.

Os desafios decorrentes do estabelecimento de uma nova ordem econômica mundial vêm desencadeando profundas mudanças nas estruturas organizacionais e exigindo respostas cada vez mais rápidas das empresas. O modelo tradicional de relações de trabalho (RTs), caracterizado, tradicionalmente, pela previsibilidade e vínculo dos salários a cargos determinados, pelo emprego estável, de longo prazo e, também, pela predominância das relações formais, vem gradativamente cedendo espaço a novas alternativas, cada vez mais flexíveis e alinhadas às necessidades de reposicionamento estratégico das empresas, frente aos desafios impostos pela globalização e o acirramento das relações comerciais (LOCKE, 1999).

Torna-se fundamental que também as políticas e práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas às mudanças, contemplando o trabalhador inserido em modelos mais flexíveis, decorrentes dessa nova realidade organizacional. Isso implica o desafio de além de desenvolver processos de gestão adaptados a um universo caracterizado pela presença de diferentes vínculos contratuais, ser capaz de garantir a manutenção de aspectos essenciais à competitividade das empresas, entre os quais a sua imagem no mercado e a qualidade do produto que comercializa (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005).

2.2 - CONCEITO DE LOGÍSTICA, SUA IMPORTÂNCIA E ATIVIDADES OPERACIONAIS

Logística é a ciência que estuda a melhor maneira de integrar as atividades de uma empresa em todas as fases dos processos operacionais, permitindo racionalidade

em todas as etapas, desde a armazenagem até a entrega, objetivando o máximo de eficiência com custos compatíveis e a melhor relação custo/benefício, é também um processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo (CHRISTOPHER, 1997).

Logística é a parte do Supply Chain Management que planeja, implementa e controla, eficaz e eficientemente, o fluxo bidirecional e armazena mercadorias, serviços, além de informações relacionadas, entre o ponto de origem e o ponto de consumo com o intuito de atender os requisitos dos clientes (GRANT, 2014).

Já um conceito atual se faz necessário e para tanto se adota a definição fornecida e apoiada por Ballou (2015, p. 23), argumentando que “a missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar e no instante certo e na condição desejada, ao menor custo possível”.

A importância da logística não se limita em um só setor da empresa, mas para entender sua importância é preciso fazer uma análise mais profunda. Nesse contexto, Novaes (2007, p.37) apresenta que “é preciso conhecer as necessidades de cada um dos componentes do processo, buscando sua satisfação plena”.

Conforme Klein (2014, p. 01) “a logística permeia quase todos os aspectos de nosso cotidiano e, sem ela as mercadorias, os produtos e os serviços que damos como certos não chegariam a nós”.

Entre alguns estudiosos, como Ching (1999), tem-se o entendimento que a logística engloba atividades primárias (transportes, gestão de estoques e processamento de pedidos) e secundárias (armazenagem, manuseio de materiais, embalagem de proteção, programação de produtos e manutenção de informação).

2.3. GESTÃO DE PESSOAS NA ÁREA DE LOGÍSTICA

As empresas estão investindo cada vez mais em equipamentos de movimentação e transporte, tecnologia da informação (TI), estruturas 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. (RODRIGUES; ROTA, 2012).

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).

Ademais, quanto mais às pessoas 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 (RODRIGUES; ROTA, 2012).

Além do mais, 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 (RODRIGUES; ROTA, 2012).

3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de delimitar a presente pesquisa, o trabalho procurou tomar como direcionamento os seguintes indicativos necessários a fim de auxiliar a escolha da empresa alvo da pesquisa:

- Possuir ferramentas de Gestão de Pessoas
- Possuir análise de produtividade
- Possuir gestores – Área Logística
- Estar presente no estado do Espírito Santo

Em seguida, para desenvolvimento deste trabalho foram utilizados determinados tipos de pesquisa, no qual Silva (2008, p. 53) cita que “a escolha da metodologia oscila de acordo com os objetivos traçados da pesquisa e o problema que se encontra sendo investigado”.

Uma das ferramentas utilizadas foi a pesquisa descritiva, que exige do pesquisador certo grau de responsabilidade para que possua validade científica. Para isso se fez necessária a delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e a interpretação dos dados (SILVA, 2008). Em outras palavras, pesquisa descritiva destaca o objetivo principal que é a descrição das características de determinada população ou fenômeno (GIL, 1996).

Quanto à abordagem do problema, foi utilizada a metodologia qualitativa Richardson (1999, p. 80) explica que: Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Também foi utilizado o estudo de caso em uma organização da área de logística. O estudo de caso detalha um problema específico de um empreendimento empresarial e constitui uma forma ágil e com baixos custos, por utilizar um ou dois pesquisadores que são auxiliados por um grupo da própria empresa. Esse método permite um conhecimento amplo e detalhado do fato (FERNANDES, 1999).

Gil (1999, p. 73) salienta que: o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Complementando a argumentação de Gil sobre a importância do método do estudo de caso, Yin (2002, p. 21) observa que: permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais, administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

O estudo de caso, em todas suas fases, foi elaborado segundo a metodologia indicada por Yin (2000), e desta forma foram aplicados índices de dissimulação sobre os dados operacionais da empresa, sem prejuízo das análises e conclusões decorrentes.

Para o desenvolvimento do estudo de caso, também foi necessária a pesquisa bibliográfica, que Silva (2008, p. 54) retrata como:

Um tipo de pesquisa utilizado pela maioria dos pesquisadores em seu preâmbulo. Essa pesquisa explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, periódicos, artigos científicos, etc. É um excelente meio de formação científica quando realizada independente ou como parte da pesquisa empírica.

Quanto à seleção do universo e amostra, optou-se por um estudo de caso com gestores de uma empresa de Logística no localizada no Espírito Santo, cuja amostra escolhida foi um gestor dessa organização.

Com relação à coleta de dados, a pesquisa foi realizada a partir de materiais publicados em livros, revistas e Internet e por meio de estudo de caso com dados secundários referentes à empresa do ramo de Logística Siderúrgica localizada no Espírito Santo.

Por sua vez, o tratamento dos dados será realizado de forma qualitativa. Podendo ainda apresentar, como limitações do método, o fato do caráter qualitativo da pesquisa impedir que as conclusões expostas possam ser generalizadas, exigindo que as proposições sejam futuramente testadas.

4 - REVELAÇÕES DO CAMPO DE PESQUISA

4.1 - O CASO DA EMPRESA ALFA S/A

A Alfa S/A, nome fictício adotado para a empresa alvo da pesquisa, fornece serviços de consultoria e execução de logística nas várias etapas da cadeia de abastecimento de seus clientes, o que facilitam a rotina das empresas nos aspectos: controle de estoque, armazenamento e acondicionamento de mercadorias, transporte, controle de pedidos e monitoramento do cumprimento de prazos, além de gerenciar e executar o planejamento, controle e organização dos processos logísticos dos clientes. Empresa apta a operar em todo o país e atualmente atende a

diversos clientes dentre várias áreas, o que torna a organização com excelente posição no mercado logístico.

A Alfa S/A considera as pessoas como um dos seus pilares de sustentação e, por isso, possui políticas e programas corporativos que visam atrair, desenvolver, desafiar e reconhecer seu time de profissionais.

4.2 - RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

4.2.1 - Entrevista com representante que ocupa o cargo de gestão

Visando atender aos propósitos desta pesquisa, foi realizada uma entrevista com o gerente de uma empresa de logística ES, denominada Alfa S/A neste trabalho, tendo como objetivo avaliar a gestão de pessoas como ferramenta de gerenciamento logístico.

Assim, inicialmente foi questionado ao entrevistado: Como a Empresa se vê agora e como se via em relação à gestão de pessoas, considerando o seu contexto histórico desde quando nasceu em 1971 até agora, com todo o seu desenvolvimento após 46 anos de mercado? No qual foi obtida a seguinte resposta: “Entendo que por ser uma empresa que teve a sua origem em um grupo familiar, os donos tiveram muitos desafios para constituírem um grupo tão forte, com certeza ao longo dos anos puderam perceber o cuidado que é preciso ter com este ativo chamado ‘ser humano’, hoje o processo de gestão está bem desenvolvido”.

Ao fazer a análise dessa afirmativa, é possível identificar que o gestor acompanhou o crescimento da organização e entende que para melhoria contínua o ser humano precisa ser reconhecido como ferramenta fundamental do processo. Em seguida, buscou-se saber se na visão dele, questionando de que forma a gestão de pessoas pode agregar como ferramenta de gerenciamento logístico? Sendo respondido pelo gestor da seguinte forma: “O processo de gerir pessoas é o equilíbrio indispensável nas organizações. É preciso entender o ser humano e as suas características além de entender os anseios dos colaboradores e o contexto no qual estão inseridos, somente assim as companhias poderão ver todo o potencial de seus colaboradores”.

Com base nessa resposta, reforça a citação de Lacombe (2004), cujo principal ativo de uma organização é o ser humano, e este precisa ser motivado, saber de seus direitos e deveres, é preciso haver enfoque nos papéis profissionais e em quem os realiza.

Como questão seguinte, perguntou-se se no entendimento do gestor os líderes desenvolvem pessoas e maximizam seus potenciais? A resposta do entrevistado foi a seguinte: “É preciso que a liderança entenda os propósitos da companhia e que cada um deles tem um papel fundamental na estrutura organizacional”.

Por intermédio dessa resposta, identifica-se que está de acordo com a teoria de Lacombe (2004) que pontua que “É preciso saber administrar, efetuar uma gestão eficaz, e necessita-se saber que administrar significa possuir um conjunto de esforços que tenham por objetivo o planejamento”.

Como quarta questão, foi questionado se na percepção do gestor os funcionários estão satisfeitos com seus gestores? A resposta obtida apresenta o seguinte conteúdo: “Em grande parte das empresas não, pois ainda vivem em um modelo de gestão ultrapassado”.

Ao se analisar essa resposta, fica possível perceber que o relato do entrevistado está de encontro com a teoria de Rodrigues e Rota (2012), sendo: 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.

Em seguida, buscou-se saber se a empresa possui indicadores de desempenho, caso sim, qual ou quais? Como resposta, foi indicado pelo gestor que sim, está se estruturando para ter um modelo corporativo único.

Ao analisar essa resposta, percebe-se que a empresa em questão ainda não possui um modelo padrão de indicador, ficando a cargo de cada gestor definir.

Partindo para a sexta questão, foi abordado se a empresa possui uma pesquisa de clima e qual a periodicidade? Como resposta o gestor informou que sim, anualmente.

Ao avaliar essa resposta, o entrevistado leva a observar que a empresa recebe feedback de seu desempenho anualmente.

Em seguida, foi questionado ao entrevistado se a empresa faz testes psicotécnicos para identificar e extrair o máximo de produtividade dos seus colaboradores, tendo como resposta: “Sim, periodicamente e sempre que identificada a necessidade de adequação a função a ser exercida”.

Ao se fazer uma análise dessa resposta, identifica-se que a empresa está buscando a melhor forma de utilização do capital humano.

Na oitava questão, foi questionado ao entrevistado se saberia informar se existe alguma dificuldade que o setor de logística encontra para realizar uma gestão eficaz de pessoas. Caso sim, qual ou quais? A resposta foi a seguinte: “Todos os setores que têm como uma de suas condicionantes o tempo, podem sofrer dificuldades na formação de uma equipe extremamente capacitada. No setor de logística, os prazos são cada vez mais escassos e a pressão no ambiente de trabalho pode atrapalhar o desenvolvimento profissional dos gestores, fazendo com que priorizem outros processos que não seja a gestão de pessoas”.

Tal resposta aponta à definição dada e apoiada por Ballou (2015, p. 23) “a missão da logística é dispor as mercadorias ou os serviços certos, no lugar certo e no instante corretos e na condição desejada, ao menor custo possível”.

Em seguida, foi questionado se em sua opinião, as pessoas estão motivadas a buscar a melhoria contínua dentro dos seus processos, obtendo como resposta: sim.

As respostas obtidas reforçam a citação de Rodrigues e Rota (2012): 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.

Na décima questão, foi perguntado se o entrevistado deseja receber um sumário desta pesquisa com os principais resultados, sendo obtido um “Sim” como resposta. Também foi questionado quanto ao grau de escolaridade do gerente entrevistado, sendo respondido por ele que possui superior completo.

Por último foi proposto que o gestor fizesse algum comentário que poderia contribuir com a pesquisa tendo em vista que ela pretende avaliar a gestão de pessoas como ferramenta de gerenciamento logístico. O entrevistado opinou o seguinte:

A gestão de pessoas é um processo ainda em desenvolvimento na maioria das companhias, principalmente nas pequenas empresas que formam grande parte da economia de um país em desenvolvimento. A gestão de RH deveria ser matriz curricular de grande parte dos cursos destinados a ensino médio e graduação, creio que desta forma teríamos gestores mais capacitados a conduzir os processos dentro de suas organizações.

Assim, por intermédio desta pesquisa, observa-se que o gestor possui uma visão apurada e de acordo com a teoria de gestão de pessoas, conhece os desafios, entende que há pressão no ambiente de trabalho, com cobranças, dificuldades e dentro das possibilidades procura disseminar uma melhor cultura de liderança e gestão de pessoas na organização.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo avaliar se a gestão de pessoas atua como ferramenta de gerenciamento logístico na empresa Alfa S/A, utilizando-se de um estudo de caso. Desse modo, foi aplicada uma pesquisa descritiva e empírica a respeito dos dados retirados através da entrevista aplicada por um questionário, obtendo a resposta: “O processo de gerir pessoas é o equilíbrio indispensável nas organizações. É preciso entender o ser humano e as suas características além de entender os anseios dos colaboradores e o contexto no qual estão inseridos, somente assim as companhias poderão ver todo o potencial de seus colaboradores”. E focou os principais meios para se chegar à resposta da questão problema, sendo: “Todos os setores que têm como uma de suas condicionantes o tempo, podem sofrer dificuldades na formação de uma equipe extremamente capacitada. No setor de logística, os prazos são cada vez mais escassos e a pressão no ambiente de trabalho pode atrapalhar o desenvolvimento profissional dos gestores, fazendo com que priorizem outros processos que não seja a gestão de pessoas”.

Para escolha do entrevistado para responder a entrevista, levou-se em consideração a sua atuação dentro da organização, seu nível de comprometimento e de todos os setores da empresa, bem como, o seu conhecimento de modo geral sobre gestão de pessoas, assunto em questão, uma vez que é um gestor de referência.

Com base nas respostas obtidas, sobre a gestão de pessoas como ferramenta de gerenciamento logístico, nota-se que é necessário desenvolver mais indicadores de desempenho, pesquisa de satisfação, treinamentos e prática de feedback, caso os colaboradores sejam desenvolvidos e suas competências melhor valorizadas, a empresa tende a crescer ainda mais e obter maiores resultados.

Portanto, na empresa Alfa S/A, o processo de gestão de pessoas está em desenvolvimento, com necessidade de mais foco no ser humano, bem como desenvolver a liderança para entender cada pessoa e seus anseios, de acordo com os propósitos da companhia, cujos profissionais ainda consideram o modelo de gestão ultrapassado. Os indicadores estão em fase de estruturação e devido a área requerer tomadas de decisões cada vez mais rápidas e assertivas, muitas vezes outros processos são priorizados, deixando a gestão de recursos humanos em segunda instância.

Como limitação da pesquisa, é possível comentar que a análise ficou restrita a uma única empresa, não sendo possível fazer generalizações. Contudo, como recomendação para futuras pesquisas, sugere-se que seja replicado esse estudo em outras empresas do mesmo ramo a fim de comparar os resultados obtidos com os apresentados no presente artigo.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. Logística empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BENNIS, Warren. Liderança e gestão de pessoas. São Paulo: Publifolha. 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHRISTOPHER, M. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHING, Hong Yuh, Gestão de estoques na cadeia da logística integrada: Supply Chain. São Paulo: Atlas, 1999.
- DUTRA, J. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2014.
- FERNANDES, José. Técnicas de estudo e pesquisa. Goiânia: Kelps, 1999.
- FERNANDES, M. E. R.; CARVALHO NETO, A. M. As práticas gerenciais frente aos principais desafios apontados pelas maiores empresas brasileiras na gestão de terceirizados. São Paulo: ANPAD, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GRANT, David B. Gestão de logística e cadeia de suprimentos. São Paulo: Saraiva, 2014.
- KLEIN, David A. Gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- _____. Gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- LACOMBE, Francisco José Masset. Dicionário de administração. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LOCKE, R. M. O futuro das relações de trabalho e de emprego. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

- NOVAES, Antonio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- RIBEIRO, Antonio Lima. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Saraiva: 2008.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, Simone dos Santos; ROTA, José Augusto. A importância da gestão das pessoas na prática logística. Tékhnē e Lógos, Botucatu, SP, v.3, n.2, jul. 2012. Disponível em: <<http://www.fatecbt.edu.br/seer/index.php/tl/article/viewFile/141/127>>. Acesso em: 28 ago. 2017.
- SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- TABOADA, Carlos. Logística: o diferencial da empresa competitiva, entrevista realizada em jun. 2002, Revista FAE Business. 2002. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2017.
- YIN, Robert K, Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman: 2000.
- _____. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.