

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

ALINE RAPOSO
CLAUDIANA OLIVEIRA MATOS
CLAUDINEIA FERREIRA M. SANTOS
DANIEL FONSECA DUARTE
JAIFFERSON GOMES CEVOLANI
MARLY FÁTIMA LOPES DE OLIVEIRA

**OS DESAFIOS DO RH TRADICIONAL PARA O RH ESTRATÉGICO NO ATUAL
CONTEXTO DA INDÚSTRIA 4.0 – UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA.**

Belo Horizonte
2019

ALINE RAPOSO
CLAUDIANA OLIVEIRA MATOS
CLAUDINEIA FERREIRA M. SANTOS
DANIEL FONSECA DUARTE
JAIFFERSON GOMES CEVOLANI
MARLY FÁTIMA LOPES DE OLIVEIRA

**OS DESAFIOS DO RH TRADICIONAL PARA O RH ESTRATÉGICO NO ATUAL
CONTEXTO DA INDÚSTRIA 4.0 – UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA.**

Projeto Aplicativo elaborado como requisito para conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Negócios da Fundação Dom Cabral.

Professora Orientadora: Shirlene Ribeiro

Belo Horizonte
2019

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho ao bom Deus que nos guia no caminho da aprendizagem, do conhecimento e da sabedoria. Dando-nos a oportunidade de aqui estarmos e assim usufruir de toda a competência do Corpo Docente da Fundação Dom Cabral que com apoio do ITL/CNT/SEST/SENAT proveram-nos ainda mais conhecimento, aprendizagem e sabedoria, contribuindo assim para nosso crescimento pessoal e profissional e nos enchendo de orgulho. A nossos pais, nossas famílias e amigos, as empresas que colaboraram, aos apoiadores e nossos colegas de trabalho.

AGRADECIMENTOS

À nossa orientadora, agradecemos pela dedicação e apoio no desenvolvimento do Projeto. Aos nossos colegas, que participaram e colaboraram. Às empresas que contribuíram para os estudos. Às nossas famílias e amigos, que nos apoiaram durante do curso. A todos que, de alguma forma, contribuíram para este Projeto.

EPÍGRAFE

“Toda vez que pessoas inteligentes e bem-intencionadas evitam encarar os obstáculos, elas enfraquecem os funcionários e prejudicam a mudança...”
(Jonh Paul Kotter).

RESUMO

Este projeto teve como propósito realizar um estudo sobre os desafios do RH tradicional da Empresa Alfa e sua evolução para o RH estratégico no contexto atual da Indústria 4.0. O que se pretende é indicar qual o percurso seria necessário para sair de um modelo tradicional de gestão e aproximar-se de um modelo que corresponda às expectativas de gestão de pessoas dentro da Indústria 4.0. A Empresa Alfa, objeto deste estudo, atua no ramo de transporte rodoviário, não possui políticas de gestão de avaliação e acompanhamento dos empregados visando o seu desenvolvimento e maior engajamento nos resultados, conforme será detalhado ao longo deste trabalho. Dessa forma, o grupo fez uma pesquisa bibliográfica permitindo conhecer o contexto da Indústria 4.0, realizou *benchmarking* em algumas empresas do setor de transportes visando identificar se elas já atuavam de forma estratégica no que diz respeito à gestão, bem como comparou os resultados obtidos com a realidade da Empresa Alfa, visando identificar oportunidades de melhorias para que avance em seus processos de RH, tornando-os mais estratégicos. O *benchmarking* foi realizado com três empresas que também são do ramo de transporte rodoviário e com outras 22 empresas. A coleta dos dados foi realizada por meio de questionários. Acredita-se que, desta forma, seria possível traçar um plano de ação estratégico visando tornar a Empresa Alfa, num período de cinco anos, mais próxima do modelo de gestão da Indústria 4.0, combinando o planejamento estratégico da respectiva empresa com as ações do RH. Vale ressaltar que este é um desejo da alta direção da Empresa Alfa, onde através do seu planejamento estratégico tem como premissa a inovação de processos e gestão de pessoas.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas; Indústria 4.0; Transporte Rodoviário; Inovação.

ABSTRACT

The purpose of this project was to study the traditional HR challenges of Alfa Company and its evolution to strategic HR in the current context of Industry 4.0. The aim is to indicate which route would be needed to move out of a traditional management model and approach a model that meets the expectations of people management within Industry 4.0. The Alfa Company, object of this study, operates in the field of road transport, has no employee evaluation and monitoring management policies aimed at its development and greater engagement in results, as will be detailed throughout this work. Thus, the group made a bibliographic research allowing to know the context of Industry 4.0, benchmarking some companies in the transport sector in order to identify if they already acted strategically with regard to management, and compared the results obtained with Alfa Company reality, aiming to identify improvement opportunities to advance their HR processes, making them more strategic. The benchmarking was conducted with 3 companies that are also in the field of road transport and with 22 other companies. Data collection was performed through questionnaires. It is believed that, in this way, it would be possible to draw up a strategic action plan aimed at making Alfa Company, in a 5 years period, closer to the management model of Industry 4.0, combining the respective company's strategic planning with HR actions. It is noteworthy that this is a wish of the senior management of Alfa Company, where through its strategic planning is premised on process innovation and people management.

Keywords: Strategic Management of People; Industry 4.0; Road transport; Innovation

LISTA DE ABREVIATURAS

bi – Bilhão

CNT – Confederação Nacional do Transporte

ed – Edição

FDC – Fundação Dom Cabral

HR - *Human Resources* (Recursos Humanos)

ITL – Instituto de Transporte e Logística

IoT – Internet das coisas

OJT – *On Job Training* (Treinamento no Trabalho)

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

PIB – Produto Interno Bruto

RH – Recursos Humanos

SENAT – Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte

SEST – Serviço Social do Transporte

TKU – Tonelada por Quilômetro Útil

TWI – *Training Within Industry* (Treinamento na Indústria)

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo entre RH Tradicional e RH na indústria 4.0.....	19
Quadro 2 - Comparativo entre o RH Tradicional, Estratégico e 4.0.....	39
Quadro 3 – Viabilidade ETAPA 2.....	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Definições de estratégia no contexto organizacional.....	19
Figura 2 – Fluxo Consultoria.....	43
Figura 3 – Exemplo de <i>Coworking</i> e <i>Open Space</i>	46
Figura 4 – Exemplo de Co-criação.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estoque e variação de empregos do setor de transporte e logística, Brasil - 2015 e 2016.....	30
Tabela 2 – Cronograma de Atividades.....	52
Tabela 3 – Plano de Riscos.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Meio de divulgação das vagas de emprego.....	31
Gráfico 2 – Ramo de atividade das empresas.....	33
Gráfico 3 – Situação do RH da empresa.....	33
Gráfico 4 – Incorpora mudanças tecnológicas na Gestão de Pessoas.....	34
Gráfico 5 – Colaboradores de execução estão abertos às mudanças para recursos avançados.....	34
Gráfico 6 - Gestores acompanham aprendizado de colaboradores ao implantar nova tecnologia.....	35
Gráfico 7 - Colaboradores são estimulados a trabalhar visando inovação.....	36
Gráfico 8 - Empresa possui conhecimento e se atualiza sobre novas Tecnologias.....	36
Gráfico 9 - RH preparado para mudanças da Indústria 4.0 na inovação de gestão de pessoas.....	37
Gráfico 10 - Há programas de incentivo para inovação que tenha reconhecimento dos colaboradores envolvidos.....	37

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	11
2 BASES CONCEITUAIS	14
2.1 A Indústria 4.0.....	14
2.2 O papel da liderança	15
2.3 Contribuições do RH.....	17
2.4 RH Estratégico.....	19
2.4.1 Os Subsistemas de RH	21
2.4.1.1 Recrutamento e Seleção.....	21
2.4.1.2 Desenvolvimento de Pessoas	22
2.4.1.3 Avaliação de desempenho	22
2.4.1.4 Competências	23
3 METODOLOGIA	25
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	27
5 REALIDADE DO MERCADO (BENCHMARKING)	29
5.1 Benchmarking Realizado.....	30
5.2 A pesquisa Ampliada.....	31
6 MODELO CONCEITUAL	38
6.1 Premissas para o Modelo	38
7 PROPOSTA DE SOLUÇÃO	40
7.1 Escopo e estrutura analítica do projeto	41
7.2 Cronograma e eventos-marco	41
7.3 Detalhamento das Etapas	42
8 ANÁLISE DE VIABILIDADE DA PROPOSTA.....	49
8.1. Viabilidade técnico-operacional	49
8.2. Viabilidade econômico-financeira	49
8.3. Viabilidade Política	51
9 IMPLANTAÇÃO DO PROJETO	52
9.1 Cronograma	52
9.2 Equipe para implantação	52
9.3 Riscos e Gestão dos riscos	52
9.4 Benefícios esperados	53
10 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	55
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICE - Questionário.....	60

1 RESUMO EXECUTIVO

Empresas de sucesso do século XX estão fadadas ao fracasso no século XXI, porque continuam mantendo-se tradicionais e estão focadas apenas na redução de custos. Graças às facilidades tecnológicas, novos modelos de plataformas estão surgindo, e as novas organizações estão cada vez mais competitivas apostando em soluções inovadoras. Para Magaldi (2018) são muitos os desafios dos líderes para a 4ª Revolução Industrial, mas é inevitável que se ocorra, pois, o mundo não para e as novas tecnologias crescem em ritmo acelerado. É preciso que os líderes despertem para essa nova realidade, pois não serão as empresas mais fortes que alcançarão o sucesso, e sim aquela que melhor se adaptar às mudanças.

De acordo com Costa e Fischer (2002), o despertar para a nova realidade inicia-se primordialmente por meio dos Recursos Humanos, que são a centralidade na formulação de estratégias para mudanças significativas dentro das organizações. Para Maciel (2009, p.71), “o diferencial de todo esse processo não será a tecnologia, mas as pessoas que criam e utilizam essa tecnologia, conduzindo-a conforme as necessidades existentes”. Assim, o RH estratégico é fundamental para que as organizações repensem seu processo decisório e busque alternativas para se manter no mercado, que tem se tornado cada vez mais competitivo no cenário da Indústria 4.0.

O Brasil é um país de vasta extensão territorial que integra uma rede de transportes, em especial o rodoviário, que movimenta a economia e o consumo por meio do escoamento da produção de produtos entre as regiões, bem como promove a mobilidade urbana. De acordo com a Confederação Nacional do Transporte (2017, p. 7) o transporte rodoviário é o principal meio de locomoção de pessoas e cargas no país, e “dispõe de uma infraestrutura com qualidade inadequada e quantidade insuficiente, de modo que a eficiência do serviço é afetada negativamente”.

O desafio neste contexto é quebrar paradigmas de gestão em empresas de transporte rodoviário, que em grande parte, são formadas por empresas familiares e agregados, de cultura enraizada e tradicional. As gerações que formaram essas organizações podem estar desatualizadas em alguns aspectos e só perpetuando por questões econômicas que ainda são representativas no segmento.

A barreira cultural também se desdobra à grande massa de pessoal operacional, flutuando em gerações diferentes, mas normalmente de pouca formação ou menor capacitação. A alta gestão e os colaboradores ainda são acompanhados de uma cultura de medo da tecnologia e velocidade das informações. Diante desta realidade, justifica-se a realização deste projeto que se volta para a compreensão da gestão em empresas de transporte rodoviário, tendo como ponto de partida, um estudo de caso na Empresa Alfa – empresa deste segmento com bastante tradição no mercado. O cenário é a Indústria 4.0 e o papel estratégico do RH para suportar as mudanças.

A questão problema que se pretende responder é: Qual o percurso a Empresa Alfa precisa seguir para sair do RH tradicional para o RH estratégico, considerando o contexto atual da Indústria 4.0, visando apoiar os gestores no processo de gestão de pessoas?

Portanto, este trabalho tem como **objetivo geral** propor um percurso estratégico que auxilie a empresa de transporte rodoviário Alfa, situada em Contagem/MG, a fazer mudanças nos seus processos internos de RH atuais, ampliando o escopo e aplicação de ferramentas mais modernas de gestão nos processos de recrutamento e seleção de pessoas, avaliação e desenvolvimento, tornando sua contribuição mais estratégica para o negócio.

Possui como **objetivos específicos**:

1. Sugerir possíveis soluções para fortalecer os processos atuais do RH visando apoiar o planejamento estratégico da Empresa.
2. Realizar benchmarking em três empresas de transporte rodoviário de Belo Horizonte, definidas pelo grupo, visando conhecer novas tecnologias e métodos de gestão presentes na Indústria 4.0, favorecendo uma comparação com a empresa Alfa.
3. Propor um percurso de desenvolvimento que apoie a mudança de RH tradicional para RH estratégico, aproximando-se do modelo esperado para o RH 4.0 da Indústria 4.0, em coerência com a estratégia da Empresa Alfa.

Diante do exposto, no capítulo 2 serão apresentadas as bases conceituais sobre a Indústria 4.0, o papel da liderança e as contribuições do RH. No capítulo 3 consta a metodologia, descrevendo os métodos os quais serviram de base para aplicar o questionário e coletar os dados. No capítulo 4 Levantamento e Análise de Informação. Neste, são apresentados os dados da pesquisa e no capítulo 5 é apresentada a realidade de mercado (*Benchmarking*). No capítulo 6 são apresentadas as sugestões de melhorias identificadas pelo grupo, através dos estudos realizados e que representam a proposta de solução. No capítulo 7, a Análise de viabilidade da proposta, que se subdivide nos tópicos de viabilidade técnica; viabilidade operacional; viabilidade política; viabilidade econômica e financeira. O capítulo 8 trata da implantação do projeto. Por fim, são apresentadas as conclusões e recomendações, as referências e os apêndices, onde consta o questionário que foi aplicado.

2 BASES CONCEITUAIS

Neste capítulo serão apresentadas algumas teorias relacionadas a Indústria 4.0, o papel da liderança, as contribuições do RH e o RH Estratégico.

2.1 A Indústria 4.0

A era de revolução industrial que surgiu entre os séculos XVIII e XIX, sempre apontou a necessidade de melhorar os meios de produção ao longo dos anos, e isso se deu a partir do desenvolvimento de tecnologias. As mudanças sempre impactaram a sociedade no que diz respeito aos modelos de produção que se apresentam mais rápidos, e em questões econômicas, como ocorreu na Terceira Revolução Industrial que aconteceu de 1950 aos anos 2000. A rapidez desencadeia agora a quarta Revolução Industrial, conhecida como Indústria 4.0 (ABREU et al. 2017).

O termo “Indústria 4.0” surgiu na Alemanha em 2011, que diz respeito às fábricas do futuro que serão inteligentes tanto na fabricação de produtos inteligentes, como nos equipamentos e processos gerenciais como ressalta Coelho (2016). Já Abreu (2017, p.49) aponta que o foco está no “desenvolvimento da alta tecnologia para a manufatura, na qual os mundos físico e virtual se fundem através da integração de toda a planta operacional. Impactando, diretamente, nos âmbitos econômico, social e político”.

Para Hermann, Pentek e Otto (2016) citados por Pereira e Simonetto (2018) a Indústria 4.0 está sendo estudada durante o seu processo ou antes mesmo de acontecer, diferente do que aconteceu nas outras revoluções industriais. Sendo assim, é um processo que está transformando os processos de produção ao mesmo tempo que o estuda para tentar compreendê-lo.

O impacto da Indústria 4.0 é mais complexo do que a digitalização das coisas, como aponta Coelho (2016, p.15), mas é:

uma forma muito mais complexa de inovação baseada na combinação de múltiplas tecnologias, que forçará as empresas a repensar a forma como gerem os seus negócios e processos, como se posicionam na cadeia de valor, como pensam no desenvolvimento de novos produtos e os introduzem no mercado, ajustando as ações de marketing e de distribuição.

Os novos processos se dão por meio da comunicação entre as máquinas e as fábricas inteligentes, de modo que a “matéria prima e máquina estão conectadas

através da *Internet of Things*”, como ressalta Borlido (2017, p.30). Desta maneira, a *internet das coisas (IoT)* permite que operações sejam executadas em tempo real mesmo que a distância, e dados são executados de forma instantânea.

Para Arktis (2016) citado por Borlido (2017, p.31), migrar para a Indústria 4.0 causará:

Aumento de competitividade enorme entre as empresas, aumento de produtividade, aumento da receita, intensificação de oportunidades de emprego e fortalecimento dos recursos humanos, otimização dos processos produtivos, desenvolvimento de tecnologias exponenciais assim como um melhor atendimento ao cliente.

As vantagens de adotar os preceitos da Indústria 4.0, como pontua Borlido (2017), estão na possibilidade de redução de custos e acompanhamento de erros em tempo real, podendo corrigi-los com rapidez; transparência nos negócios; interligação entre os setores da empresa; aumento de segurança; melhoria de logística entre cliente e fornecedor; gestão eficiente de tempo, inovação e de pessoas e aumento de competências. Diante destes aspectos, é importante mencionar o papel da liderança para o desenvolvimento e adoção de mudanças.

2.2 O papel da liderança

Uma grande questão para as lideranças das organizações tradicionais é como se posicionar perante essa nova realidade de mercado, que está em constantes mudanças. É preciso aprender a desaprender para sobreviver, onde o importante não são as respostas prontas e sim as perguntas certas. Na era da Indústria 4.0. os líderes devem enxergar a profundidade de seu negócio para ir além das provocações atuais (MAGALDI, 2018).

Liderar em tempos em que a tecnologia cresce de forma exponencial, exige um novo perfil para os líderes: ousados e articuladores, buscando soluções para problemas ainda nem imagináveis. É preciso que o líder de hoje entenda que é necessário a ruptura do velho pensando no futuro, como pontua Magaldi (2018).

O papel da liderança diante do cenário atual é extremamente valioso e definitivo para o sucesso do negócio. Se a liderança é uma ação voltada para a construção de competências coletivas, sinergicamente integradas, então ela é um instrumento, um meio e não um fim. Para liderar diante de situações complexas é

preciso superar a barreira das incertezas, arquitetar a busca e processamento de informações, sujeitar-se ao imperativo da ação em tempo real e depender de decisões de todas as pessoas envolvidas nas cadeias de produção (MALVEZZI,2011).

A sinergia entre os diversos desempenhos humanos e sua integração às atividades técnicas, desperta o desenvolvimento de competências coletivas às quais a eficácia dos negócios está atrelada. Nessa equação, a liderança ganhou status de recurso estratégico porque consiste numa força capaz de influenciar todas as dimensões da subjetividade e da sociabilidade das pessoas (MALVEZZI, 2011).

O líder efetivo de hoje é aquele que entende o potencial de seus liderados e reconhece seu papel no desenvolvimento destes. Ele entende que o conceito de capital humano deve ser aplicado na prática, para que não se torne apenas uma abstração. O termo capital refere-se aos bens mais importantes da empresa. Igualmente ao capital financeiro, que deve ser investido para que se tenha o mais alto retorno, mede-se a capacidade de um líder de acordo com o retorno que ele está tendo de sua equipe. O que é visto acontecendo atualmente é sintoma de uma transição que está sendo feita a força e não houve tempo de preparar todo mundo a tempo. Esta transição aconteceu desde que o capital principal da empresa deixou de ser o produto e se tornou o ser humano (DI STÉFANO, 2012).

Precisa-se urgentemente reavaliar o modelo de gestão de pessoal que está sendo usado. Atualmente há dois modelos de atuação, o modelo militar, de controle e comando, onde o general dá a ordem e o soldado simplesmente obedece; e o modelo de aprendizado, conhecido como *coaching*, onde o objetivo é criar as condições para que o liderado aprenda e se desenvolva, aumentando a sua capacidade de ação (DI STÉFANO, 2012).

Ainda para o autor citado, a empresa com cultura de alta performance, usando o *coaching* como estilo de liderança, cria as condições para que suas equipes se tornem *learning teams* (equipes que aprendem), aumentando o índice de adaptabilidade e sua resiliência (capacidade de lidar com adversidade). Estas equipes têm real vantagem competitiva devido a habilidade de respostas efetiva as mudanças de cenário de mercado. Deste modo, a aplicação de estilos de liderança que visam alcançar o sucesso nos negócios decorrem das contribuições do RH, como mantenedor da cultura organizacional, como será visto na sequência.

2.3 Contribuições do RH

Todos os benefícios da Indústria 4.0 tem trazido à tona um grande obstáculo, a dificuldade de integrar as pessoas a estes processos que são altamente orientados para dados e automatização. Enquanto a inovação tecnológica é o centro deste conceito, as pessoas continuam sendo o componente fundamental para o negócio, como aponta Vassalo e Jacobs (2019). Chiavenato (2011) aborda que a tecnologia não-incorporada se encontra nas pessoas através do conhecimento que elas possuem sobre como executar ações ou tomar decisões.

O grande volume de dados gerado por implantação de recursos tecnológicos de controle será ótimo ou terá qualquer valor, se as pessoas souberem analisar e interpretar dados que as levem a tomar decisões informadas e que tragam benefícios para a organização (VASSALLO; JACOBS, 2019).

A organização necessita de sistemas que permitam a seus gestores e demais colaboradores tomarem decisões racionais, com clareza, raciocínio consciente e, principalmente que adotem hábitos mais seguros. Mudar cultura ou hábitos exige que sejam combinados: procedimento técnico, gestão de processo, capacidade comportamental para a solução de problemas e de relacionamentos. Ou seja, um alinhamento de práticas de trabalho, habilidades adequadas e mentalidade de grupo (VASSALLO; JACOBS, 2019).

Conforme Chiavenato (2014), para que o RH obtenha sucesso é preciso desenvolver a competência em capital humano; a credibilidade, para que colaboradores internos e externos confiem no RH; competência em mudança, para que a inovação seja conduzida pelo RH; e competência nos negócios - o RH precisa estar alinhado aos objetivos da empresa. Além disso, o autor ressalta que os cinco passos da nova gestão de pessoas são o investimento em pessoas e nos gestores de pessoas; transformar pessoas em talentos; transformar talentos em capital humano; transformar capital humano em capital intelectual e por fim, transformar o capital intelectual em resultados para o negócio.

Assim, os recursos humanos passaram por inovações como pontua Fischer (2002), as unidades de trabalho que passaram a ser multidimensionais controlados por equipes; os papéis de controle mudaram as estruturas hierárquicas para niveladas

e os executivos se tornaram líderes. O Quadro 1 aponta as diferenças do RH tradicional para o RH em tempos de indústria 4.0

QUADRO 1 - Comparativo entre o RH Tradicional e o RH na indústria 4.0

RH TRADICIONAL	RH na Indústria 4.0
Habilidades individuais mais importantes	Habilidades no gerenciamento de informações e conhecimento de tecnologias
RH voltado para funções	RH voltado para consultorias
Uso de processos tradicionais (entrevista, avaliação presencial) para recrutamento	Uso de recursos tecnológicos (Testes e entrevistas <i>online</i>) para recrutamento

Fonte: Adaptado de Jones (1998) apud Costa e Fischer (2002).

Na nova era da Indústria 4.0, de acordo com a Revista Logística (2018) há novos modos de trabalho como o “Trabalho remoto” ou “*Home office*” que traz flexibilidade de horário de trabalho e a não obrigação de que o trabalho aconteça no ambiente corporativo, com isso é possível tornar as pessoas mais engajadas e autônomas e sem perder produtividade e qualidade. Além de ser uma ótima fonte de redução de custos operacionais.

As contratações e manutenção das pessoas levará mais em consideração as atitudes e comportamentos e não só o conhecimento técnico e/ou a formação, contudo os olhos estão mais voltados para as gerações que se identificam com as novas tecnologias e novo modo de viver em sociedade como é apontado pela Revista Logística (2018). Tecnologias de inteligência artificial contribuirão para acompanhar e melhorar a performance dos empregados quanto às suas atitudes e comportamentos, bem como em processos seletivos para novos entrantes. Software de gestão de capital humano, (HCM) estão avançando tanto no seu desenvolvimento quanto no seu uso pelas empresas, estes auxiliam na retenção de talentos, bem como no desenvolvimento de liderança e de profissionais de alta performance.

O preço da mudança é inevitável. Sempre que comunidades humanas são forçadas a se ajustar a condições de reformulação, elas enfrentam a dor. Conforme aponta Kotter (1997), uma grande mudança é normalmente impossível a menos que a maioria dos colaboradores desejam ajudar, e para o autor o processo da mudança

se dá no estabelecimento de um senso de urgência; na criação de uma coalizão administrativa; no desenvolvimento de uma visão estratégica; na comunicação da visão da mudança; no modo de investir na descentralização de poder para realizar ações mais abrangentes; optar por realizar conquistas a curto prazo; consolidar ganhos e produção de mais mudanças e estabelecer métodos na cultura da empresa.

Na década dos anos 90, Kotter (1997), já visualizava as projeções futuras com precisão, e apontou que o problema da mudança dentro das organizações seria menor com a estabilidade dos negócios. Contudo, o que se observa é um aumento das transformações dos ambientes organizacionais e pressão por mudanças rápidas. A única solução racional vista pelo autor será aprender mais sobre o que gera uma mudança bem-sucedida e passar este conhecimento para grupos de pessoas cada vez maiores.

2.4 RH estratégico

A percepção dos recursos humanos como principal meio de formulação do conteúdo da estratégia é essencial para a adaptação das organizações diante de ambientes de instabilidades ou processo de mudanças como salienta Wood (1992). São encontradas várias definições de estratégia, devido à sua amplitude e complexidade, não devendo ser confundida com suas táticas, como mostra a Figura 1.

Figura 1 - Definições de estratégia no contexto organizacional

Autor(es)	Definição de Estratégia
Barnard (1938)	Estratégia é o que importa para a eficácia da organização, seja do ponto de vista externo, em que salienta a pertinência dos objetivos face o meio envolvente, ou do ponto de vista interno, no qual salienta o equilíbrio da comunicação dos membros da organização e a vontade de contribuir para a ação e para a realização de objetivos comuns.
Von Neumann e Morgenstern (1947)	Estratégia é uma série de ações realizadas por uma empresa conforme uma situação em particular.
Drucker (1954)	Estratégia é a análise de situação atual e de mudanças se necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos.
Chandler (1962)	Estratégia é a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, crescimento objetivado, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional.
Mintzberg (1967)	Estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma.
Cannon (1968)	Estratégias são as decisões voltadas à realização de ações direcionadas, que são requeridas para que a empresa seja competitiva e alcance os seus objetivos.

Fonte: MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO (2011, p. 282)

A partir dos conceitos apresentados pelos autores, nota-se que a estratégia nada mais é do que a tomada de decisões para atingir um objetivo, de forma que as ações resultem em benefícios para a organização. Os objetivos estratégicos de uma organização são definidos como: as dimensões críticas segundo as quais a liderança de uma organização decide discutir e implementar sua diretriz de ordem superior para alcançar níveis de desempenho nunca alcançados (CERQUEIRA NETO, 2003, p. 86)

A definição desses objetivos faz parte de um processo de planejamento que inclui informações sobre as ameaças e oportunidades, o cenário, projeções futuras, análise de dados, e tomada de decisões (MAXIMIANO, 2000). Segundo Drucker (2002, p. 136), o planejamento estratégico é:

O processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

De acordo com Cerqueira Neto (2003, p.35), “formular diretrizes estratégicas é uma consequência natural do processo realizado pela liderança ao desdobrar a missão da organização em orientações para seus planos de ação.” Já para Wood (1992) a formulação de estratégias em recursos humanos não pode se separar do que será executado e deve ser elaborada de modo a contemplar todos os membros da organização, não podendo ser monopolizada pela alta administração.

Para executar o RH Estratégico, Ulrich (2000) salienta que há de se definir a estrutura organizacional; conduzir uma auditoria na organização para analisar e avaliar a situação em que se encontra; discutir melhorias práticas focando em mudança cultural e estabelecer com clareza as prioridades de melhoria para o próprio trabalho. Depois de estabelecidas as estratégias da empresa, o RH é o departamento responsável por viabilizar a implementação dos projetos de mudança.

Para Sendin (2018), a capacidade de aprender, interpretar relatórios, será cada vez mais importante — e é aí que a área de recursos humanos deve agir. “O RH precisa não só mudar o processo de seleção para atrair as pessoas certas. É fundamental trazer quem possui a habilidade de se desenvolver.”

2.4.1 Os Subsistemas de RH

Neste capítulo serão apresentados os subsistemas de RH, que são: Recrutamento e Seleção; Desenvolvimento de Pessoas; Avaliação de desempenho e Competências.

2.4.1.1 Recrutamento e Seleção

De acordo com Chiavenato (1999) o planejamento estratégico de RH é o processo de decisão quanto a quais recursos são necessários para se atingir os objetivos organizacionais dentro de um determinado período. “Trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura” (CHIAVENATO, 1999, p.61). Este processo é chamado de “*agregar pessoas*”. Inclui tanto o recrutamento quanto a seleção de pessoas. Para o autor:

Recrutamento corresponde ao processo pelo qual a empresa atrai candidatos para abastecer seu processo seletivo. O recrutamento pode ser interno (os próprios funcionários) ou externo (atraídos do mercado). Já a seleção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo. (CHIAVENATO, 1999, p. 106).

As pessoas diferem entre si tanto na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de executá-la após a aprendizagem. Quando completo, o processo seletivo deve fornecer um diagnóstico atual e do potencial futuro do candidato. O processo seletivo é um processo de comparação e de decisão. (CHIAVENATO, 1999).

Ulrich (2000) afirma que os gerentes de linha e profissionais de RH devem ser, juntos, os defensores da organização competitiva do futuro. Portanto, é essencial que o cliente interno participe ativamente do processo seletivo de seus colaboradores. “Os profissionais de RH precisam desenvolver suas capacidades de envolver outros entes da Organização. Não basta mais contratar, treinar ou premiar indivíduos”. (ULRICH, 2000, p.26).

Ainda segundo o autor (2000), os profissionais de RH devem ser capazes de responder (1) que capacidades existem atualmente dentro da empresa? (2) quais as necessidades para o sucesso futuro da empresa? (3) como podemos ajustar as capacidades das pessoas às estratégias empresariais? (4) como devemos conceber

práticas de RH para criar as capacidades necessárias? (5) como podemos mensurar as capacidades necessárias?

2.4.1.2 Desenvolvimento de Pessoas

Para Chiavenato (2000) se o que se pretende é modernizar as empresas, deve-se começar pelas pessoas que nela trabalham. A modernização começa pela cabeça das pessoas e pela sua competência para posteriormente chegar às máquinas, equipamentos, métodos, processos, produtos e serviços.

Neste sentido, tem-se o desenvolvimento de pessoas. Através da capacitação é possível fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. Para Gil (2001), o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas constantemente à capacitação das pessoas, com vistas a torna-las mais eficazes naquilo que fazem. Ainda para o autor citado:

Hoje, o que se necessita é de processos capazes de desenvolver as competências das pessoas para que se tornem mais produtivas e inovadoras visando contribuir para a organização. (...) Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem (GIL, 2001, p.121).

Mais do que treinar é preciso **educar** – o que significa desenvolver a capacidade física, intelectual e moral do ser humano visando a sua melhor integração individual e social (GIL, 2000).

2.4.1.3 Avaliação de desempenho

Chiavenato (2008) aborda que a avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, avaliar a sua contribuição para o negócio da organização. Nesse sentido, pode ser considerado como um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um empregado, possibilitando um melhor desempenho das funções, ao identificar novos talentos, gerar novas possibilidades para remanejamentos internos e *feedbacks*, além de trazer vantagens para a empresa, pelo aperfeiçoamento e correção de erros na execução das tarefas.

Conforme Gil (2001), a Gestão do desempenho possui espaço privilegiado dentro das organizações, pois decorre do fato da força de trabalho ser a fonte de vantagem competitiva mais decisiva na atualidade e a fonte para a obtenção da excelência. Entretanto, a manutenção dos resultados com excelência, somente serão possíveis se o olhar gerencial estiver centrado em fatores pessoais e organizacionais que afetam o desempenho obtido e na redução das possíveis discrepâncias entre o real e o esperado.

Fazendo um paralelo entre os dois conceitos é possível inferir que avaliar o desempenho não significa avaliar apenas a *pessoa*, implica na captação de informações relativas ao nível de contribuição ao negócio.

Nas pesquisas realizadas com diferentes autores, (Chiavenato, Gil, Brandão) existem diversos tipos de aplicações do método de avaliação de desempenho. As mais democráticas e participativas proporcionam ao empregado a possibilidade de auto avaliar-se, além de atribuir responsabilidade de avaliação ao Gestor. Há também as que atribuem a avaliação de desempenho à equipe, principalmente quando as organizações são estruturadas e autossuficientes, e, ainda, as que adotam um processo circular de 360 graus ou rede de avaliação. Independentemente do método utilizado, a avaliação de desempenho tem como finalidade principal definir posições e funções adequadas, a fim de que ele, ao desempenhar o seu papel, o faça de maneira correta, satisfazendo as necessidades da organização.

2.4.1.4 Competências

Para Fleury (2001) competência pode ser definida como um conjunto de qualificações de um indivíduo e o efeito da aplicação destas qualificações no trabalho. Sendo assim, a competência pode ser ação ou resultado, e sob essa ótica é “competente” o indivíduo que mobiliza suas qualificações de maneira inteligente e obtém êxito em suas atividades.

Em relação aos ambientes de trabalho, Borges-Andrade e Abbad (2004) afirmam que a competência é usada em um sentido mais restrito, sendo entendida como a capacidade individual de gerar resultados de acordo com os objetivos organizacionais ou ocupacionais. Envolve tanto o resultado, como o desempenho esperado, assim como o conjunto de qualificações necessárias ao seu alcance. Por

isso, as organizações investem em treinamento e desenvolvimento com a finalidade de desenvolver competências complexas de modo que seus integrantes possam, de maneira cada vez mais adequada, coordenar diferentes combinações de habilidades psicomotoras, cognitivas e afetivas.

3 METODOLOGIA

Na realização deste Projeto, optou-se por adotar o uso de metodologia quantitativa e qualitativa; quanto aos fins, é uma pesquisa exploratória, pois, de acordo com Gonçalves (2005, p. 56), é quando “se encontra na fase preliminar, possibilitando sua definição e delineamento”. É também descritiva que segundo Gil (2002, p. 42), tem “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Na primeira etapa foi realizada a pesquisa bibliográfica, análise de livros, textos e artigos específicos no que diz respeito ao contexto da Indústria 4.0, o papel do RH e a diferença entre RH tradicional e RH estratégico. Dessa forma, adotou-se um planejamento de pesquisa flexível, com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca do fato estudado e das intervenções a serem propostas (GIL, 1999).

Visando alcançar os objetivos, na segunda etapa foi definida a amostra qualitativa que toma como preferência sujeitos que possuem atributos representativos da relação com o assunto pesquisado e, dessa maneira, podem contribuir para a investigação, como aponta Gonçalves (2005).

Foi realizado um estudo de caso em uma empresa de transporte urbano de passageiros de Contagem, cujo nome foi substituído para “Alfa” a fim de preservar a identidade da empresa. O estudo de caso de acordo com Fonseca (2002, p.33) é “caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social.”

Para a pesquisa de Benchmarking foi adotada amostra não-probabilística intencional, que, para Barros e Lehfeld (2000, p. 42), é aquela que “o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião”. Assim, a primeira etapa da pesquisa foi direcionada para 3 empresas de transporte rodoviário do Brasil e a segunda etapa da pesquisa, contemplou 22 empresas de transporte rodoviário do Brasil visando identificar inovação e tecnologia, atrelado às práticas de um RH considerado mais estratégico do ponto de vista da Indústria 4.0.

A coleta de dados foi feita a partir da aplicação de questionário (Apêndice A) disponibilizado no *Google forms*, que foi enviado para serem respondidos pelos responsáveis pelo RH e gestores das empresas participantes. Pinsonneault e

Kraemer (1993), citados por Freitas *et al.* (2000, p. 106), apontam que a pesquisa *survey* descritiva busca verificar se “a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade”.

Portanto, a partir das pesquisas realizadas e de análise da realidade das empresas, acredita-se ser possível verificar qual a situação atual do RH da empresa Alfa e apontar melhorias de acordo com as premissas da atuação de um RH que seja mais estratégico e que possa atender melhor às necessidades atuais e futuras da indústria 4.0.

Vale destacar os limites deste projeto que envolve a constatação pelo grupo, de que este é um tema novo e há poucas evidências publicadas da real aplicação do RH 4.0, na sua totalidade na maioria das empresas.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

A Alfa é uma empresa de sociedade limitada de porte médio e sua atividade principal é o transporte urbano de passageiros. A alta gestão é composta por dois Diretores, e a empresa possui também um Gerente operacional; um Gerente de manutenção; dois Gerentes de operação; um Gerente administrativo e financeiro; um Gerente de RH e conta com a média de 700 colaboradores.

As vagas de emprego são divulgadas por meio de jornais, Universidades, indicação interna através do mural de vagas interno. Em se tratando do processo seletivo, o departamento de recursos humanos é próprio e é utilizado para a contratação de colaboradores.

Os métodos utilizados para analisar os candidatos são por meio de teste psicológico, teste técnico (prova de conhecimentos gerais) e entrevistas realizadas pelo RH e chefias imediatas. A empresa aponta que ainda não utiliza a avaliação por competências para analisar os candidatos. No processo seletivo, procura respeitar a diversidade, contemplando pessoas deficientes, afrodescendentes, homossexuais, homens e mulheres em cargos de gestão.

Quanto ao treinamento de integração de novos colaboradores, a empresa não possui nenhum tipo de treinamento formal para integrar o pessoal novo. Ocorre, normalmente uma apresentação ao Setor onde o recém-chegado irá trabalhar. Os treinamentos são no próprio local de trabalho, sendo o empregado mais antigo, responsável por ensinar o mais novo. Não há programas formais de capacitação dos colaboradores, embora quando ocorre algum pedido do próprio empregado, possa ser autorizado pela chefia imediata e enviado para o RH da Empresa. O programa de trainee e estagiários está em estudo. As lideranças, em geral são promovidas pelo ótimo desempenho técnico na função e a avaliação do desempenho ocorre de maneira informal. O *feedback* é aplicado diretamente pelas chefias aos respectivos colaboradores e ocorre promoções e alterações salariais em decorrência dos bons resultados da Empresa. O bom clima de trabalho é um dos fatores chave para a permanência dos empregados.

Ao tratar sobre remuneração e benefícios, a empresa, desde 2017 vem estudando um plano de carreira para os colaboradores, resultado de ações do seu último planejamento estratégico. Não há ainda plano de sucessores, mas existe

a prática de participação nos resultados acordada com o Sindicato da categoria. Os benefícios oferecidos são vale alimentação; plano de saúde e plano odontológico.

Verificou-se que não se realiza pesquisa de clima organizacional e de engajamento. A proposição de melhorias feita pelos colaboradores são reconhecidas por parte dos gestores e discutidas diretamente com a Direção da Empresa.

Quanto à inovação na gestão de pessoas, a empresa se percebe pouco inovadora, em função de uma diretoria antiga, porém, nos últimos anos, tem-se mostrado aberta à novas práticas de gestão, em função da concorrência de mercado e perda de alguns funcionários – considerados talentos pela diretoria.

No último planejamento estratégico, biênio 2017-2019 foi amplamente discutida a necessidade de mudanças e de práticas que pudessem impactar a cultura organizacional. Ficou registrada a busca de ajuda externa de uma consultoria que pudesse apoiar na sensibilização interna das lideranças, visando reduzir custos, via modernização dos processos e inovações. Outro aspecto registrado em ata foi a importância de adotar políticas de valorização dos empregados e implantar a meritocracia através da avaliação de desempenho.

Desde então, após a contratação da consultoria que trabalhou juntamente com a alta direção e o RH da Alfa, várias mudanças podem ser notadas. (1) Capacitação das lideranças em Gestão de Pessoas, visão estratégica e negociação. *Workshops* para discussão do novo ambiente de negócios, indicadores de resultados, posicionamento de mercado e *marketing* digital. No ano de 2019 e seguintes, o objetivo é ampliar o plano de ação e colocar em prática novos projetos – motivo pelo qual foi realizado este estudo.

5 REALIDADE DO MERCADO (BENCHMARKING)

O setor rodoviário no Brasil possui a maior participação na matriz de transporte de cargas e é o principal modo de deslocamento de passageiros, independentemente da distância. Este segmento é base para o fornecimento de empregos e serviços que estão atrelados a outras atividades econômicas, por meio do deslocamento de mercadorias de consumo, que se dá pelo transporte de cargas, e deslocamento de pessoas. Nesse sentido, “ao atingir as empresas e as famílias brasileiras, a queda do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro repercute negativamente no setor, diminuindo a demanda pelo transporte de cargas e de passageiros” (CNT, 2017, p.12).

Na Tabela 1 podem ser observados os dados sobre a variação de empregos no setor de transportes e logística no Brasil nos anos de 2015 e 2016.

TABELA 1 - Estoque e variação de empregos do setor de transporte e logística, Brasil - 2015 e 2016

Segmentos	2016	2015	Variação acumulada no ano*	Variação (%) anual (2016/2015)
Transporte Rodoviário	1.595.286	1.669.801	-74.515	- 4,5%
Transporte de Cargas	871.014	912.892	-41.878	-4,6%
Transporte de passageiros – Urbano	550.310	572.082	-21.772	-3,8%
Transporte de passageiros - intermunicipal, interestadual e internacional	173.962	184.827	-10.865	-5,9%
* Saldo entre admitidos (+1) e demitidos (-1)				

Fonte: Adaptado de CNT, 2017, p. 13

O transporte rodoviário é o que mais gerou empregos e sofreu variação nos anos de 2015 e 2016. Esta variação se deve ao fato de que empresas específicas de transporte e logística e que pertencem ao segmento rodoviário declararam possuir 69% de empregados.

O mercado de trabalho voltado para a área de transporte é bastante expressivo como aponta o CNT (2017, p.20), “além dos empregados dedicados ao transporte rodoviário de cargas e passageiros, o Brasil conta com 410.233 transportadores autônomos de cargas registrados na Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT)”. Apesar disso, não existem processos de recrutamento, monitoramento ou

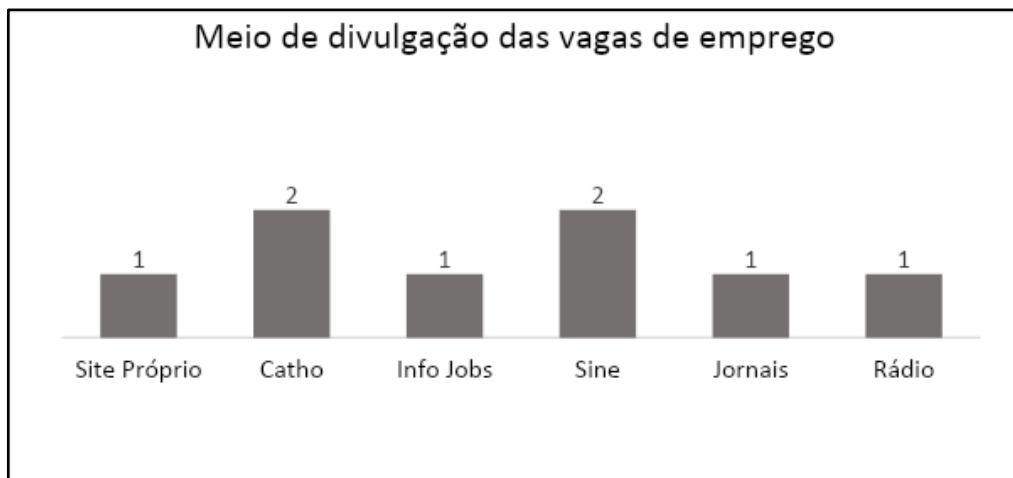
desenvolvimento na área de RH voltados exclusivamente para esta classe profissional.

5.1 Benchmarking realizado

Sendo assim, com o objetivo de avaliar os processos e ferramentas voltados para as atividades chave da área de Recursos Humanos, dentro do novo contexto da indústria 4.0, aplicou-se o questionário (Apêndice) em três empresas de transporte rodoviário, localizadas nas respectivas cidades de Belo Horizonte, Sete Lagoas e Juiz de Fora. As empresas são de porte médio, com aproximadamente 700 colaboradores cada.

Com relação ao recrutamento e seleção, como se vê no Gráfico 1, são apontados como meio de divulgação do processo seletivo das empresas o uso da Catho, Sine, Info Jobs, jornais, rádio e site próprio.

Gráfico 1 - Meio de divulgação das vagas de emprego



Fonte: Pesquisa realizada pelo Grupo, 2019.

Os meios utilizados para contratação são principalmente o RH próprio, foram citados também RH terceirizado e *HeadHunter*. Já os métodos mais utilizados para analisar os candidatos são o teste psicológico, teste comportamental, teste técnico, análise de currículos online, indicação de colaboradores e avaliação por competência.

Sobre a diversidade de pessoas, as três empresas apontam que possuem na equipe deficientes, homossexuais, homens e mulheres em cargos de gestão. Apenas

uma delas indica ter na equipe afrodescendentes e pessoas de nacionalidade estrangeira.

Sobre o desenvolvimento da equipe, todas as empresas pesquisadas afirmam possuir treinamento de integração de novos colaboradores. Duas não possuem avaliação de desempenho e nem plano de desenvolvimento. Os treinamentos são realizados de forma presencial e duas das empresas pesquisadas, afirmam não possuir plano de desenvolvimento de liderança. Apenas uma delas diz possuir programa de trainee e aponta que faz pesquisa de clima organizacional.

Em se tratando de remuneração e benefícios, as empresas não possuem plano de carreira, não praticam remuneração por resultados, não possuem plano de sucessores e não faz pesquisa de engajamento. No entanto, oferecem vale refeição, vale alimentação, plano de saúde, plano odontológico, e uma delas disponibiliza ainda ginástica laboral, convênio com farmácia e convênio com faculdades.

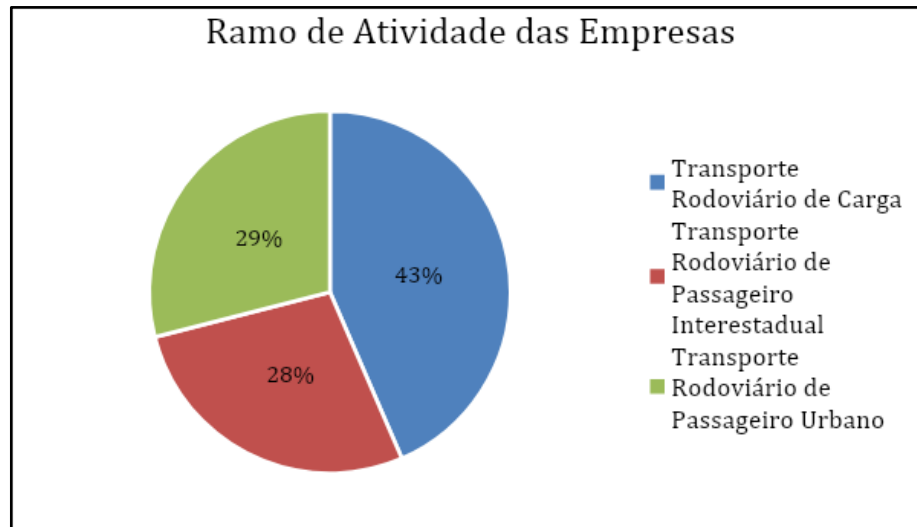
Quanto à inovação e mudanças, sobre metodologias ágeis, uma das empresas alega adotar Scrum, utilizar mesas compartilhadas e espaços interativos e possuir plataforma digital tecnológica para melhoria e integração dos colaboradores. Já as outras ainda não utilizam nenhuma metodologia do tipo e nem diferencial na infraestrutura, porém apontam ter programa de melhoria contínua. As três empresas afirmam que não possuem práticas para promover ambientes criativos. No entanto, uma delas está criando uma área de inovação, com objetivo de automatizar os processos internos.

5.2 A pesquisa ampliada

Considerando que os resultados das pesquisas realizadas no setor de transporte trouxeram poucas contribuições para identificar avanços tecnológicos de acordo com a Indústria 4.0 nas empresas de transporte, o grupo resolveu ampliar a pesquisa com o objetivo de coletar dados sobre inovação e tecnologia, atrelado às práticas de RH.

A pesquisa foi aplicada em 22 empresas de transporte rodoviário do Brasil, obtendo um total de 50 respostas válidas. Observa-se que 43% das respondentes corresponde ao transporte rodoviário de carga, 29% de transporte rodoviário de passageiro urbano e 28% do transporte rodoviário de passageiro interestadual como é visto no Gráfico 2.

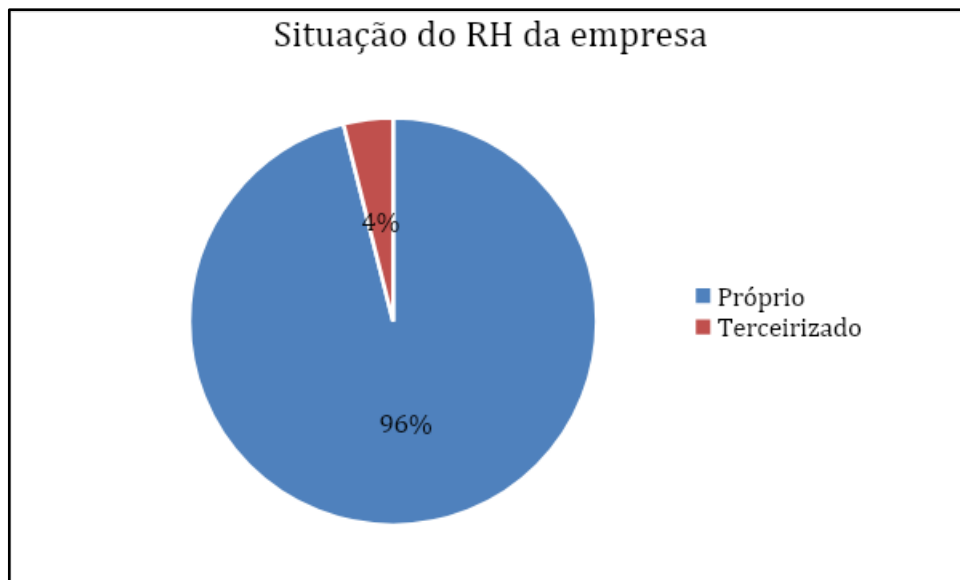
Gráfico 2 – Ramo de atividade das empresas



Fonte: Pesquisa realizada pelo Grupo, 2019.

A atuação das empresas no Brasil nos nichos indicados anteriormente, contemplam principalmente a região sudeste (88%), nordeste (10%) e centro-oeste (2%). A maioria das empresas pesquisadas (96%) afirmam que possuem RH próprio como se vê no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Situação do RH da empresa

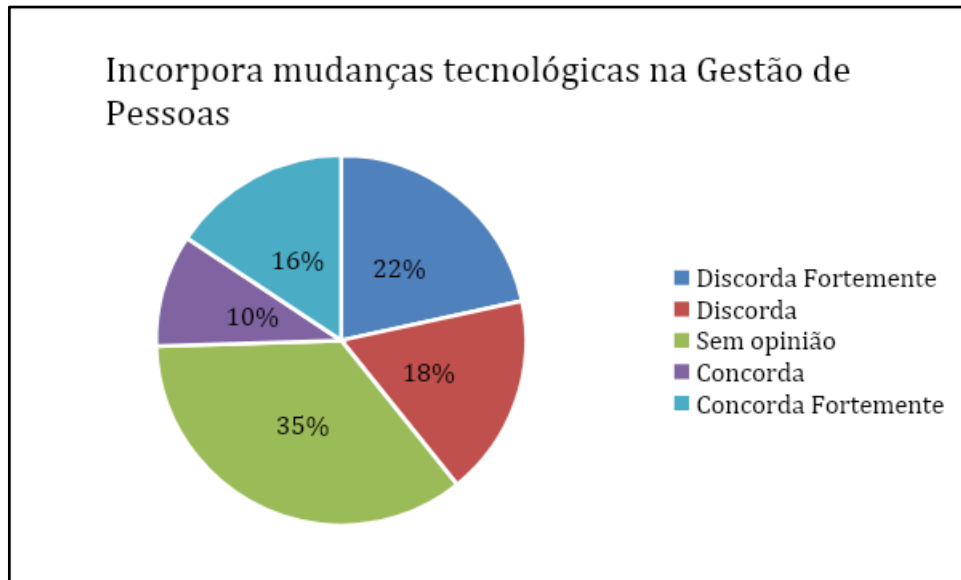


Fonte: Pesquisa realizada pelo Grupo, 2019.

Em se tratando da incorporação de mudanças tecnológicas na Gestão de Pessoas das empresas (Gráfico 4), a maioria (35%) diz não ter opinião sobre este aspecto. Apesar desse fator, 21% discordam fortemente que a empresa incorpora

mudanças tecnológicas na gestão de pessoas, 18% discordam; 16% concordam fortemente e 10% concordam.

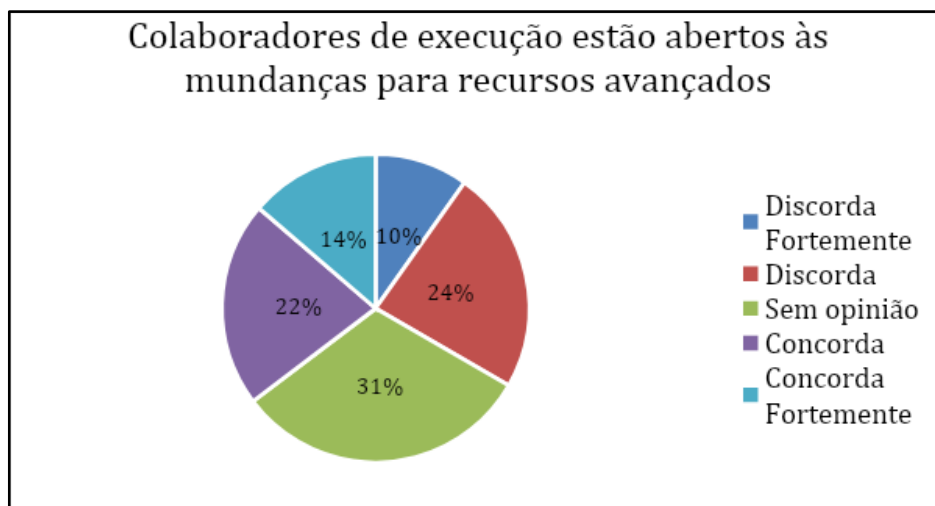
Gráfico 4 – Incorpora mudanças tecnológicas na Gestão de Pessoas



Fonte: Pesquisa realizada pelo Grupo, 2019.

Apesar de 31% dos respondentes não possuir opinião sobre o assunto, o total de 36% concorda que os colaboradores de execução estão abertos para mudanças na rotina por meio da implantação de recursos mais avançados, já 33% discordam que os colaboradores são receptivos à novas tecnologias como é visto no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Colaboradores de execução estão abertos às mudanças para recursos avançados

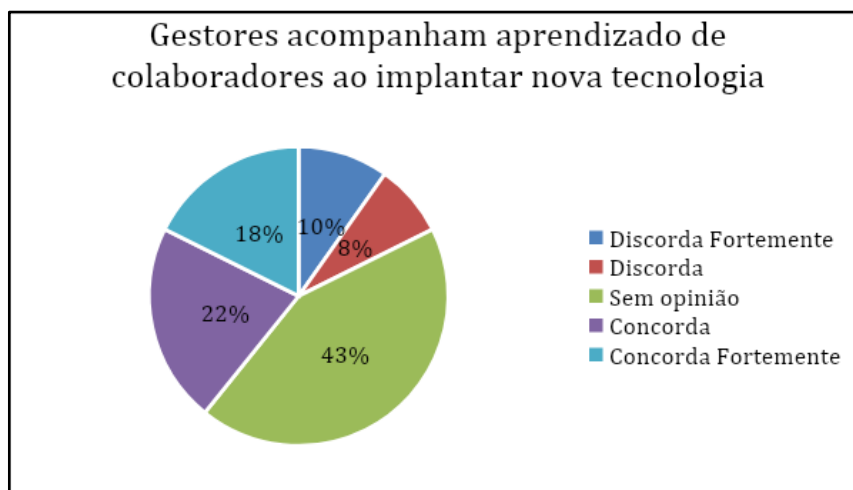


Fonte: Pesquisa realizada pelo Grupo, 2019.

Ao serem questionados sobre mudanças que já foram implantadas na empresa ou que ainda serão, foi apontado que alguns não sabem sobre essa realidade da empresa, e que não possuem conhecimento de tecnologias diferentes e nem planejamentos futuros. As mudanças apresentadas foram as tecnologias de serviços online a clientes; sistema gerencial integrado dos processos da empresa; Marcação de ponto *online*, *Check-list* de atividades *online*, controle de estoque por meio de sistema que é operado por aplicativo; tecnologia de frota por controle remoto da operação a partir de CCO, estrutura organizacional menos engessada; inteligência para acompanhamento de multas; aplicativo para informação e envolvimento de todo o grupo em suas atividades; GPS e telemetria.

No Gráfico 6, é possível observar que 43% não tem opinião ou não sabe dizer se os gestores acompanham o aprendizado dos colaboradores ao implantar nova tecnologia. Já 39% concordam que os gestores acompanham e 18% discordam.

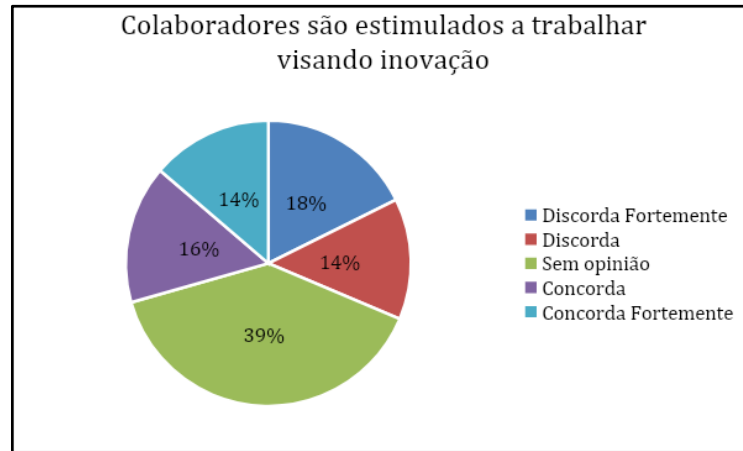
Gráfico 6 - Gestores acompanham aprendizado de colaboradores ao implantar nova tecnologia



Fonte: Pesquisa realizada pelo Grupo, 2019.

Sobre os colaboradores serem estimulados a trabalhar visando a inovação, 38% não tem opinião, o total de 31% discorda e 30% concordam, como se observa no Gráfico 7.

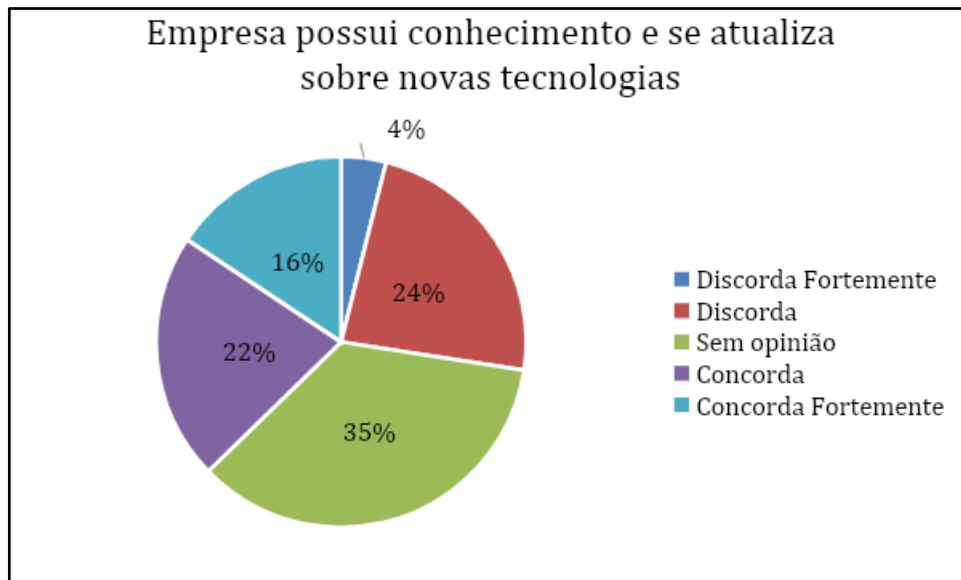
Gráfico 7 - Colaboradores são estimulados a trabalhar visando inovação



Fonte: Pesquisa realizada pelo Grupo, 2019.

Quando questionados se a empresa possui conhecimento sobre as novas tecnologias (Gráfico 8) e se atualiza, o total de 38% concordam, 35% não tem opinião e o total de 27% discorda.

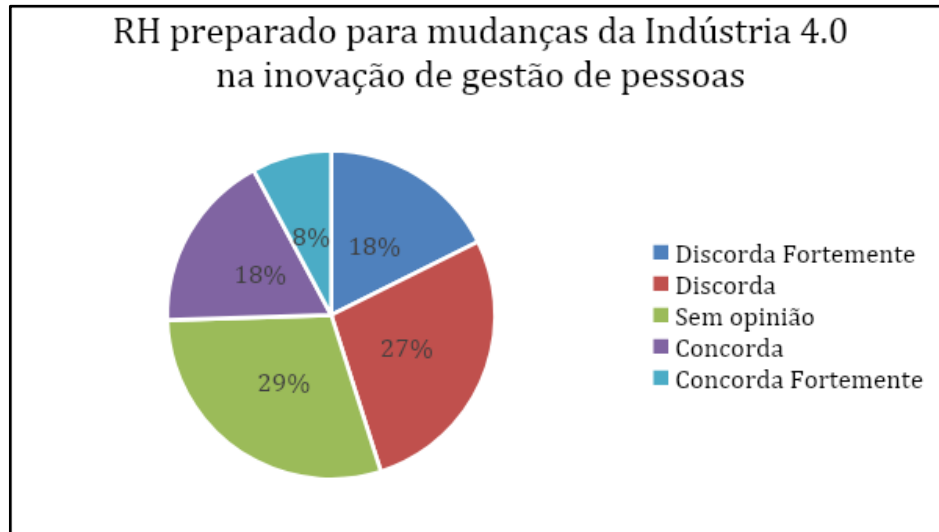
Gráfico 8 - Empresa possui conhecimento e se atualiza sobre novas tecnologias



Fonte: Pesquisa realizada pelo Grupo, 2019.

Sobre o RH estar preparado para mudanças da Indústria 4.0 na inovação de gestão de pessoas (Gráfico 9), o total de 45% discorda, 29% não tem opinião sobre e 26% concorda.

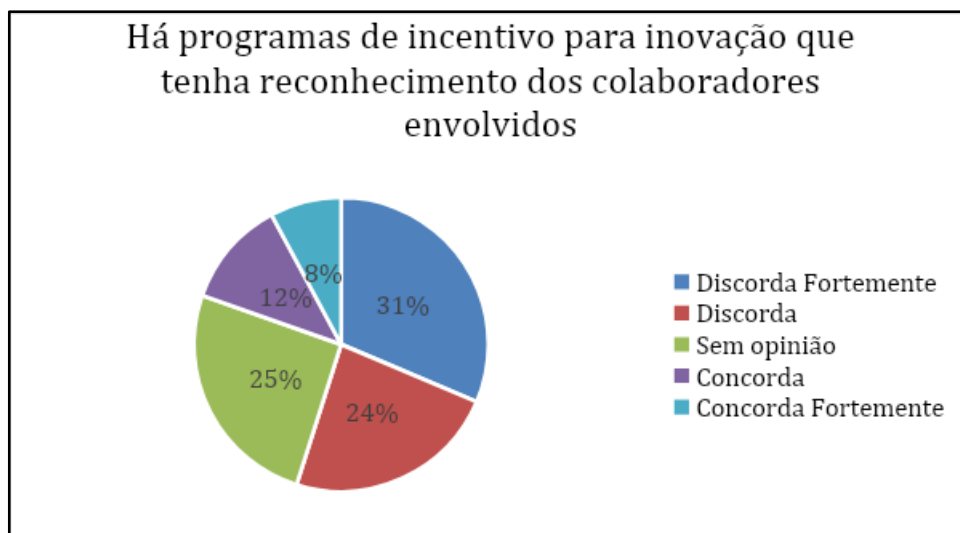
Gráfico 9 - RH preparado para mudanças da Indústria 4.0 na inovação de gestão de pessoas



Fonte: Pesquisa realizada pelo Grupo, 2019.

Quando questionados se há programas de incentivo para inovação que tenha reconhecimento dos colaboradores envolvidos (Gráfico 10), o total de 55% discorda, 25% não tem opinião sobre e 20% concorda. Ou seja, a maioria aponta que os colaboradores não são incentivados a pensar suas tarefas de modo inovador.

Gráfico 10 - Há programas de incentivo para inovação que tenha reconhecimento dos colaboradores envolvidos



Fonte: Pesquisa realizada pelo Grupo, 2019.

Por fim, ao serem questionados sobre como as lideranças se atualizam para a gestão com base nas exigências da Indústria 4.0, os respondentes apontam que buscam se atualizar a partir da realização de cursos, de leitura, participação em

eventos no setor de transportes tais como seminários, workshops e palestras, realização de cursos de especialização e mestrado; contato com comunidades em redes sociais que abordam sobre desenvolvimento de tecnologias para a área e *benchmarking*.

Pode ser observado através da pesquisa nestas 22 empresas de transporte rodoviário, que este setor tem iniciativas quanto à métodos de gestão mais inovadores, RH mais avançado para o mercado atual e implantação de tecnologias que auxiliam a gestão, mas ainda se apresenta um segmento com muitas oportunidades de aplicação de mudanças de um modelo tradicional para um modelo mais inovador e colaborativo de gestão de RH com inserção de métodos inovadores e tecnologias que apoiem, sustentando assim a aplicabilidade de um RH que possa ser considerado mais estratégico no Setor de Transportes suportando e apoiando estratégias de desenvolvimento para o futuro.

6 MODELO CONCEITUAL

Como exposto nas seções anteriores, há grandes diferenças entre o RH tradicional, o RH estratégico e aquele que vem sendo chamado de RH 4.0.

Visando propor um percurso para a Empresa Alfa de transportes rodoviários, serão indicadas ações estratégicas que possam demonstrar o ponto de partida, para num prazo de cinco anos, obter o ponto de chegada RH 4.0 como sendo um modelo ideal de gestão. Tal proposta está alinhada com o planejamento estratégico da Empresa Alfa e inclui a contratação de uma consultoria especializada para ajudar neste processo de mudança.

A mudança proposta impacta fortemente na cultura organizacional e, desta forma justifica-se que deve ser programada por etapas, visando a adaptação e ajustes às mudanças e manutenção do bom clima de trabalho.

Desta forma, esta seção aborda as principais contribuições do embasamento teórico e dos *benchmarkings* realizados para obtenção de um modelo ideal de solução para realizar um percurso que leve o RH tradicional para o RH estratégico e, posteriormente para o RH 4.0 que foi estudado no referencial teórico deste trabalho.

6.1 Premissas para o Modelo

De acordo com Santos (2019), o Quadro 2 apresenta as principais diferenças entre o RH tradicional, RH estratégico e o RH 4.0.

QUADRO 2 - Comparativo entre o RH Tradicional, Estratégico e 4.0

RH TRADICIONAL	RH ESTRATÉGICO	RH 4.0 MAIS ESTRATÉGICO AINDA
Hierarquia	Redes Colaborativas	Interdependência enraizada
Sigilo	Transparência	Equidade e igualdade
Processos Burocráticos e manuais	Processos digitais com <i>workflow</i>	Decisões tomadas automaticamente por sistemas inteligentes.
Gestão e Retenção	Inspiração e engajamento	Protagonismo natural
Recompensas extrínsecas	Motivação Intrínseca	Fazer o que faz feliz
Obrigação	Ambição	Liberdade e entrega

Fonte: Adaptado de *Workshop* RH Ágil, Gestão de Pessoas 4.0. e Tecnologia. 2019.

Nesse sentido, as ações iniciais devem assegurar que o RH tradicional avance nas seguintes etapas:

ETAPAS do percurso 1 - Propostas do Grupo deste Projeto Aplicativo, com o suporte da Consultoria atual ao RH da Empresa Alfa, para o biênio 2019-2021:

- Recrutamento e Seleção utilizando-se de ferramentas mais modernas e ágeis.
- Processo de integração e ambientação de novos empregados.
- Processo de Capacitação e Desenvolvimento das lideranças, através de um plano diretor de treinamento que inclua educação continuada.
- Programa de avaliação de desempenho incluindo políticas de reconhecimento do melhor desempenho.
- Coach e capacitação junto à direção e lideranças estratégicas da empresa.

Estes itens acima estão melhor explicitados no item 7.3 “ETAPA 1” deste projeto.

ETAPAS do percurso 2 - Propor o avanço para o RH 4.0 no biênio 2022-2024 ainda com suporte de consultoria com avanço das ações aplicadas no **percurso 1**.

Neste cenário, acredita-se que a Empresa estará mais madura, atuando no modelo de RH Estratégico, sendo importante minimamente manter os avanços do percurso 1 e avançar com técnicas e conceitos do RH4.0 para no final de 2024 chegar a eficácia e assim considerar implantado o RH4.0 na Empresa Alfa.

O detalhamento desta etapa está melhor explicitado no item 7.3 “ETAPA 2” deste projeto.

Ainda em relação ao RH 4.0, a literatura estudada e os benchmarkings demonstram a importância de se manter objetivos mais duradouros, vinculados à atualização estratégica anual da Empresa Alfa. Reforça-se que as ações estratégicas são de longo prazo. Para tanto, torna-se importante manter difundido na organização qual o real objetivo com a implementação de tal metodologia.

7 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A partir dos dados levantados na empresa Alfa, foi identificado que além dos avanços já obtidos a partir do planejamento estratégico biênio 2017-2019 é necessário fortalecer as políticas internas do departamento de Recursos humanos.

Desta forma, propõe-se um percurso de desenvolvimento para o biênio 2019-2021, considerando que a mudança cultural é algo que se consegue passo a passo, e necessita de tempo para sua maturação – substituindo modelos mentais instalados para dar saltos para a inovação.

A consultoria contratada pela Empresa Alfa conforme informado no capítulo 4, deverá ser mantida ou substituída, a critério da alta direção da Empresa, respaldada pelos resultados obtidos, bem como pela experiência no suporte ao planejamento e execução da estratégia organizacional *vis a vis* o desenvolvimento de políticas de RH, na ótica da indústria 4.0 que garanta o engajamento das lideranças. A contratação deste serviço de consultoria é entendida pelo grupo, como parte *sine qua non* da solução proposta.

Acredita-se que, após todo o trabalho desenvolvido neste projeto aplicativo, a contratação de uma empresa de consultoria com senioridade, que possua as competências necessárias para, a partir dos dados já levantados pelo grupo dar sequência ao trabalho possibilitará o real alcance dos resultados, ou seja um RH 4.0 que representa o modelo mais atualizado de suporte à gestão.

A implantação dessa alternativa poderá gerar ações para: a) eliminar a dificuldade de comunicação; b) ampliar a identificação das pessoas com a cultura organizacional; c) promover um processo decisório que atenda a todos stakeholders; d) aprimorar o alinhamento interno e criar uma identidade única, bem como outras melhorias igualmente estratégicas que, eventualmente, possam extrapolar a autonomia deste grupo. Desta forma, reforça-se, que é recomendada a parceria e o apoio de uma consultoria externa.

As diferentes etapas do referido percurso de desenvolvimento, acompanhados pela consultoria externa, têm como propósito maior aderência aos objetivos estratégicos da Organização e seu prazo é dezembro de 2024, conforme planejado pela alta direção da Empresa Alfa e atualizado através de *workshop* gerencial no mês de novembro de cada biênio para medição dos resultados e avanços.

7.1 Escopo e estrutura analítica do projeto

Tem-se como escopo do projeto (i) a revisão de diagnóstico pela Consultoria externa, com base nos dados já trabalhados pelo grupo no Projeto Aplicativo, (ii) Proposta de plano de ação atualizada do percurso de desenvolvimento das fases 1 e 2. e (iii) A implementação e o acompanhamento das ações propostas e seus resultados na Empresa Alfa.

A proposta, o percurso de desenvolvimento, implantação e acompanhamento das ações deverão ser seguidas pelo RH da Empresa Alfa, com o apoio institucional da alta direção.

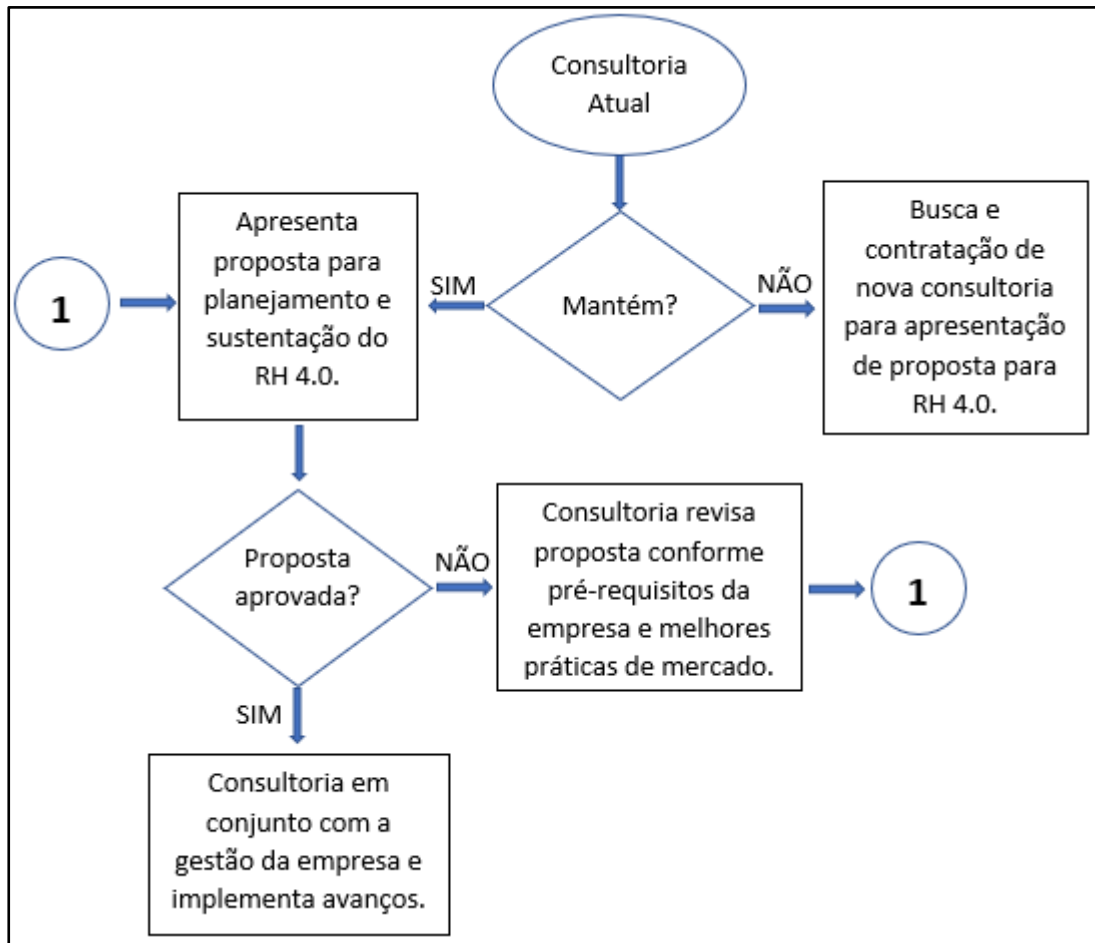
7.2 Cronograma e eventos-marco

O cronograma do projeto deverá ser dividido em 2 fases, sendo:

- (1) A primeira: implantação das ações propostas pelo Grupo, com base nos dados já trabalhados no Projeto Aplicativo. (Etapa 1, cujo detalhamento está no item 7.3). Esta primeira Etapa terá o suporte da Consultoria externa atual, considerando que já houve aprovação da Diretoria da Alfa para a sua contratação.
- (2) A segunda fase: uma nova proposta a ser apresentada pela consultoria externa, atual ou futura, se for o caso, para definição e sustentação do RH Estratégico na ótica da Indústria 4.0, com base no modelo conceitual elaborado pelo grupo.

A figura 2, representa o fluxograma de trabalho definido para a consultoria externa que dará apoio à alta direção e ao RH da Empresa Alfa.

Figura 2 – Fluxo Consultoria



Fonte: Elaborado pelo grupo, 2019

7.3 Detalhamento das Etapas

Será dividido em duas etapas que são descritas a seguir:

ETAPA 1 – Propostas do Grupo deste Projeto Aplicativo, com o suporte da Consultoria ao RH atual para RH Estratégico da Empresa Alfa, para o biênio 2019-2021.

- a) Ampliar a base do atual modelo de recrutamento e seleção incluindo pesquisa online para candidatos em sites especializados como Info Jobs, Catho, LinkedIn, Sine e site da própria empresa Alfa, trazendo pessoas para a Organização que tenham perfil diferenciado e possam ser agentes de transformação. Para o cargo de motorista, com maior volume de contratação, a sugestão é incluir *link* no site da empresa para pessoas interessadas em ingressar na empresa e criar perfil da empresa para seguidores nas redes sociais.

- b) Promover a integração de novos colaboradores apresentando a história da empresa, missão, visão e valores, as políticas e normas. Estabelecer metas e objetivos para os colaboradores iniciantes com prazos curtos para auxiliar nos moldes de Scrum para dentro do período de experiência verificar o alinhamento das competências e comportamentos do novo empregado com os objetivos da empresa. Realizar acompanhamento e avaliação do período de experiência, visando oferecer *feedback* para as lideranças e para o próprio processo de recrutamento, tornando-o mais eficiente e eficaz.
- c) Aprimorar o processo de capacitação e desenvolvimento – Mapeando o grau de conhecimento de todos os empregados e gestores dentro das competências propostas pela Consultoria para o negócio. Com isso elaborar plano de desenvolvimento individual (PDI) considerando aspectos técnicos e comportamentais, para treinar e capacitar os empregados. Utilizar sistema específico ou software especializado para registro e controle de todas as demandas de capacitação. Estabelecer meta de aderência ao PDI para atingir 100% em 3 anos. O registro das horas de treinamento, avaliação do treinamento e avaliação de eficácia, podem ser feitos por softwares disponibilizados na internet. A médio prazo, propor um plano diretor de capacitação, voltado para a educação continuada das lideranças de nível mais estratégico da Empresa. Neste item a parceria com instituições como o SEST/SENAT são de grande importância para prover o que há de mais moderno em capacitação para setor de transporte. Preparar e implantar instrutores internos e práticas de capacitação por OJT (*On Job Training* – Treinamento no Local de Trabalho) ou TWI (*Training Within Industry* – Treinamento na Indústria).
- d) Implantar programa de avaliação de desempenho visando a promoção por meritocracia. Definir as competências do negócio, as competências das pessoas e verificar os gaps de desempenho existentes para a entrega de resultados vinculada à estratégia da organização. A consultoria já contratada apoiará o RH nesta etapa. A avaliação de desempenho será o instrumento que apoiará os processos de capacitação, desenvolvimento, recrutamento e seleção da empresa. Sugere-se implantação de sistema informatizado que facilite a criação de indicadores, o controle e o processo de avaliações de

desempenho de todos os tipos: comportamental, técnica, autoavaliação e/ou avaliação 360º.

- e) Realizar aproximação maior do RH com o negócio, tornando *Business Partner* (Parceiro do Negócio) e integrando-o na capacitação e aprimoramento específico junto à Diretoria da Empresa orientando-os a participar de treinamentos técnicos em Ferramentas Ágeis e “*Lean Manufacturing*”, feiras/*workshops* do segmento de tecnologia e logística, cursos de especialização (pós-graduação) ou MBA junto à Instituições de renome, tal como a Fundação Dom Cabral, visando ampliar os conhecimentos sobre o negócio e gestão e, dessa forma, serem fonte de inspiração para mais mudanças na Organização e estarem alinhados com o mercado e aptos a perceber oportunidades de crescimento.

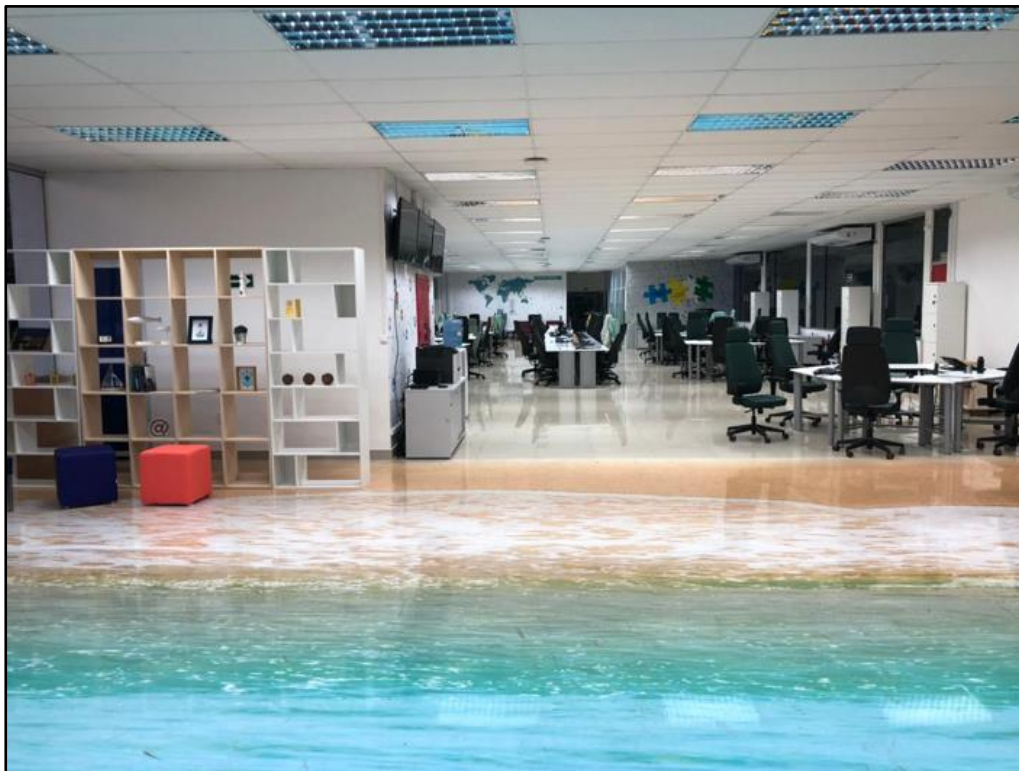
Concluída a etapa supracitada, deverá ocorrer a análise dos resultados e sua apresentação no *Workshop* da diretoria marcada para novembro de 2021. No mês de dezembro/2021 serão atualizadas as ações estratégicas para o próximo biênio (2022-2024) de acordo com o respectivo planejamento estratégica da Empresa Alfa.

ETAPA 2 - Proposta a ser apresentada pela Consultoria externa com base no modelo conceitual deste Projeto aplicativo, podendo ampliá-la e atualizá-la, se for o caso, considerando o planejamento estratégico para o Biênio 2022-2024. Respeitando os avanços alcançados na ETAPA 1 e desafiando a mudança do RH Estratégico agora já consistente, para o RH 4.0.

- a) Envolver a alta direção de empresas de transporte rodoviário na criação e participação de *workshops* e/ou fóruns focados em RH 4.0 e inovação com apoio do ITL, CNT, SEST/SENAT e Instituições de ensino como a FDC e outras também do seguimento de gestão de negócios. O objetivo é desenvolver as empresas e o setor e fomentar o crescimento e competitividade usando as teorias e práticas da indústria 4.0, focando em oportunidades e criação de novas tendências que atendam à sociedade e os demais *stakeholders* e traga retorno de forma sustentável. Também com esta ação pretende-se a mudança cultural na organização a mudança de *mindset* de todos os seus colaboradores.

- b) Instituir na empresa o programa “RH 4.0” com objetivo de melhorar e agilizar integração de setores a partir de uma mudança sob medida dos espaços físicos e ambientes da empresa aplicando técnicas de *Coworking* (figura 3), Open Space e ambientes de Co-criação (figura 4), acompanhado da inserção de tecnologia em todos processos de RH, gestão e produção. Paralelo a isso implantar programa de melhoria contínua com *Kaizens*, CCQ (Círculos de Controle de Qualidade) e mais ferramentas de qualidade associados a um programa de reconhecimento dos empregados destaques. Usar de recursos digitais e informatizados para gestão e controle das melhorias, bem como para compartilhamento via Intranet em chats específicos e desenvolvidos para o desenho da empresa.

Figura 3 – Exemplo de *Coworking* e *Open Space*



Fonte: Foto de visita de um dos participantes do grupo à VALE S.A.

Abril/2019

Figura 4 – Exemplo de Co-criação



Fonte: Foto de visita de um dos participantes do grupo à EMTEL Transportes - Maio/2019

- c) Atualização do ambiente de Intranet e Internet da Empresa integrado a um aplicativo (App) para tecnologia mobile aplicada ao negócio da empresa, ou seja, informação e interatividade a qualquer hora e em qualquer lugar com acesso aberto a todos, as interações tecnológicas podem ser realizadas por usuários utilizando ambas as tecnologias, permitindo que qualquer pessoa com um celular, tablet e/ou computador de qualquer tipo tenha acesso à plataforma. Permitindo assim automatizar as tarefas antes manuais e burocráticas e permitir melhor gestão e RH 4.0 (digital).
- d) Simplificar os processos e agilizar o fluxo das informações e tornar os empregados mais protagonistas e colaborativos. Aumentando a autonomia e a relação de confiança nos empregados. Para isso se faz necessário transferir algumas das rotinas de RH para dentro das plataformas digitais e deixar que os próprios executantes assumam o papel de imputar os dados e controlar as informações de suas atividades e rotinas. Fazer isso com rotinas como controle de frequência (mudar de ponto manual para ponto *online*), capacitação (mudar de treinamentos presenciais para cursos *online*), eliminar emissão de documentos trabalhistas físicos (ex. Contracheque, aviso de férias...), rastreamento de empregado, carga ou ativo por meio de *smartphone*, e muitas outras oportunidades. O benefício esperado é o acesso mais rápido à

informação de interesse dos empregados e a redução de carga operacional nas atividades do RH.

- e) Implantação de sistemas que permitam o uso dos dados e informações geradas a partir das plataformas digitais, para tomada de decisões em tempo real ou o próprio executante por sistema de telemetria e *IoT* (Internet das Coisas) ter acesso *full time* e *on-line* ao seu desempenho e poder redirecionar seus esforços para melhorar seu desempenho e resultado. Na linha de gestão ter acesso rápido a relatórios interativos como “*Power BI*” (Software para controle e apresentações estatísticas de processos e gráficos) que possibilitam medir e ver de forma clara e rápida como a produtividade está fluindo. Implantação de sistemas inteligentes parametrizados para tomar decisões sozinho apenas alertando a gestão da decisão tomada. Uso de sistemas de teste de prontidão informatizados para medir a atenção mental do motorista antes da condução (ex. Sistema Focus da empresa SME Consultorias).
- f) Implantar sistema de padronização para avanço e retenção do conhecimento, ou seja, fazer Gestão do Conhecimento em todas as suas dimensões. Usar da tecnologia para tornar o conhecimento público e acessível em qualquer lugar e horário (Ex. *Sites* da Intranet e *Chats* para troca de documentos e padrões), arquivamento de documentos em nuvens na *internet*.

Concluídas as etapas supracitadas, deverá ocorrer nova avaliação de resultados. O responsável pelo projeto, no caso o RH da Empresa Alfa deverá participar ativamente de todo o processo, acompanhando todas as etapas visando sua qualificação para dar continuidade às ações implementadas e oferecer todo o suporte necessário para a Diretoria da Empresa Alfa. Aos diretores, caberá realizar reuniões pontuais com a consultoria externa e o RH para acompanhamento e suporte às ações definidas. O Plano de comunicação das mudanças deve ser parte do papel da Diretoria, através das reuniões com as lideranças, com a participação do RH, visando legitimá-lo.

Nas duas fases, deverá ocorrer a disseminação e a sustentação do RH Estratégico, sendo realizadas atividades para alinhamento de toda a organização com a cultura esperada e o respectivo engajamento das lideranças e colaboradores. Nesta etapa, o colaborador de qualquer nível da organização precisa saber o que deve ser mudado, o que é esperado dele, alerta sobre possíveis obstáculos e conhecer os

mecanismos de acompanhamento e apoio. Feito os devidos eventos de alinhamento de toda a organização, deverão ser realizados recorrentes eventos de reforço das premissas do plano de trabalho, além de revisão e apresentação dos resultados obtidos.

8 ANÁLISE DE VIABILIDADE DA PROPOSTA

Para que a empresa Alfa consiga realizar o processo de mudança do RH tradicional para o RH Estratégico com foco na Indústria 4.0, será necessário fazer um investimento financeiro em capital intelectual. Isto é, investir na habilidade técnica e de conhecimento de sua alta gestão para que a empresa possa progredir no modo de gerir os negócios. Além disso, fortalecer o RH para que ele venha a se tornar um RH 4.0 num futuro próximo.

8.1 Viabilidade técnico-operacional

Como a Empresa Alfa possui RH próprio e terá o suporte da consultoria já contratada, considera-se que do ponto de vista técnico e operacional as ações indicadas neste projeto são viáveis e executáveis.

8.2 Viabilidade econômico-financeira

O contrato com a consultoria foi realizado para o biênio 2017-2019 e tem como número de horas contratadas o correspondente a 40 horas mensais. Tal serviço corresponde a R\$12.000,00 (doze mil reais) por mês e R\$ 144.000,00 (cento e quarenta e quatro mil) ao ano, R\$288.000,00 (para o biênio).

Sendo assim, as propostas descritas nos itens “a” até “d” da ETAPA 1 do capítulo anterior, não terão nenhum custo extra, além do valor que atualmente já é pago para a Consultoria externa. No caso do item “e”, participação da Diretoria em cursos, *workshops* e pós-graduação, como já existe uma parceria entre o SEST/SENAT e a Fundação Dom Cabral, recomenda-se o curso de pós-graduação em Gestão de Negócios, sendo este, gratuito para empresas do ramo de transporte rodoviário.

Para a etapa 2 deste projeto, os itens serão discriminados a seguir:

Quadro 3 – Viabilidade ETAPA 2

Item	Viabilidade econômico-financeira
a	<p>- <i>Workshop com 8h de duração</i>, fora da empresa, sobre RH4.0, R\$1250,00 (hum mil duzentos e cinquenta reais) por participante e despesas com viagem R\$1.480,00 (um mil quatrocentos e oitenta reais).¹</p> <p>- Fórum externo à empresa com 8h de duração, sobre RH4.0, R\$990,00 (novecentos e noventa reais) por participante e despesas com viagem R\$1.480,00 (um mil quatrocentos e oitenta reais).²</p> <p>* Os custos com SEST/SENAT não consideramos devido a Alfa ser do setor de transporte e participar de especialização gratuitamente.</p>
b	<p>Implantação de espaço de <i>Co-criação, Coworking e open space</i>. A Alfa dispõe de ambientes separados por parede que somam 120m². O custo CUB (Custo Unitário Básico para Comércio) é R\$1.234,00 R\$/m². Totalizando <u>R\$148.000,00</u> (cento e quarenta e oito mil reais)</p>
c	<p>A Alfa já possui contrato com empresa de informática e as atualizações necessárias estão inclusas no pacote já contratado com as mensalidades que já custeia. Caso sejam necessários novos sistemas ou softwares, serão orçados posteriormente.</p>
d	<p>A Alfa já possui contrato com empresa de informática e as implantações de sistemas informatizados para automação de processos e acesso para os colaboradores não necessitam de investimentos. Caso a complexidade dos sistemas exceda os pacotes contratados a prestadora de serviço de informática fará orçamentos e deverão ser levados a avaliação da diretoria.</p>
e	<p>Sistema integrado de gestão com Power BI.</p> <p>- Implantação R\$20.900,00 (vinte mil e novecentos reais).</p> <p>- Licença mensal para 10 usuários com total de R\$415,00 (quatrocentos</p>

¹ Considerando preços médios de mercado para Workshop sobre o tema, na cidade de São Paulo, conforme pesquisa realizada no GOOGLE, em 04.09.2019

² Considerando preços médios de mercado para participação em Fóruns sobre o tema, na cidade de São Paulo, conforme pesquisa realizada no GOOGLE, em 04.09.2019.

	e quinze reais) por mês. Totalizando em 2 anos <u>R\$30.860,00</u> (trinta mil oitocentos e sessenta reais)
f	Empresa já dispõe de técnico de informática em seu quadro de pessoal e sistemas disponíveis para criar os controles de padrões para gestão do conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo grupo, 2019

8.3 Viabilidade política

Conforme já foi dito, a diretoria da Empresa Alfa está empenhada em rever o seu planejamento estratégico e tornar-se mais atrativa para o mercado de transportes rodoviários. Neste sentido, para suportar as ações estratégicas definidas até 2024 torna-se necessário o suporte do RH para amparar os gestores com políticas e procedimentos que facilitem o seu processo de gestão de pessoas.

Na sequência deste trabalho, será apresentado o Plano de ação das estratégias propostas neste Projeto aplicativo.

9 IMPLANTAÇÃO DO PROJETO

Com o apoio do consultor externo, propõe-se um plano de ação com as estratégias a serem executadas até dezembro de 2024.

9.1 Cronograma

O cronograma das atividades é apresentado na Tabela 2.

TABELA 2 – Cronograma de Atividades

Atividade	Sequência	set/19	out/19	2º Sem/19	1º Sem/20	2º Sem/20	1º Sem/21	2º Sem/21	1º Sem/22	2º Sem/22	1º Sem/23	2º Sem/23	1º Sem/24	2º Sem/24
Apresentar projeto à Diretoria e obter aprovação.	1	█												
Planejar biênio 2020-2021. Manutenção consultoria .	2		█											
Elaborar plano de mudança após a aprovação.	3		█											
Desenvolver RH Estratégico (Etapa 1 do Percurso).	4		█	█	█	█	█	█						
Ampliar base do atual modelo de recrutamento e seleção.	5		█	█	█	█	█	█						
Implantar programa para integração de novos colaboradores.	6		█	█	█	█	█	█						
Aprimorar o processo de capacitação e desenvolvimento.	7		█	█	█	█	█	█						
Implantar programa de avaliação de desempenho.	8			█	█	█	█	█						
Realizar aproximação maior do RH com o negócio.	9			█	█	█	█	█						
Workshop interno (Avaliação de Reação).	10				Nov		Nov		Nov		Nov		Nov	
Planejar biênio 2022-2023.	11						Dez							
Desenvolver RH 4.0 (Etapa 2 do Percurso).	12							█	█	█	█	█	█	
Rever planejamento estratégico.	13		█				Dez				Dez			
Apresentar resultados da Consultoria.	14		█		█		█		█		█		█	
Acompanhar e avaliar resultados. (RH e Diretoria)	15	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Avaliar ações aprendidas e propor melhorias.	16													Dez

Fonte: Elaboração do grupo, 2019

9.2 Equipe para implantação

Para implantação do projeto será necessária a participação da alta gestão composta pelos dois diretores, a responsável pelo RH e o consultor externo, inicialmente para o entendimento da proposta e passos iniciais. Porém, todos os stakeholders do projeto terão participação intensa na implantação dos resultados, através, principalmente, da sua atuação como multiplicadores das informações e agentes de transformação.

9.3 Riscos e Gestão dos riscos

Os riscos da proposta consistem principalmente na falta de interesse e apoio da alta direção pelo Projeto. Não implantar as mudanças pré-estabelecidas; abandono do projeto antes de ser finalizado; perda resultante de implantar gestão de processos

que não sejam aceitas pelos colaboradores. Como pode ser observado na Tabela 3, são estabelecidas as causas dos riscos, o efeito, o tipo de ação a ser tomada, a ação e o setor que é considerado como dono do risco, ou seja, aquele quem fará a gestão do risco.

TABELA 3 – Plano de Riscos

Causa	Efeito	Tipo de ação	Ação	Dono do risco
Alta liderança não acreditar nos benefícios da mudança.	Lentidão ou bloqueio do processo de mudança	Mitigar Causa	Apresentar o Projeto de forma fundamentada no planejamento estratégico da Empresa.	Alta direção
Instabilidade dos métodos usados na implantação do projeto.	Concluir projeto, mas não criar cultura de mudança.	Mitigar Efeito	Em cada etapa da implantação propor e aplicar padronização dos novos modos de trabalhar para ter sustentabilidade do propósito.	Setor de RH
Desvios no projeto não observados e não tratados.	Colaboradores da execução insatisfeitos	Mitigar Efeito	Fazer pesquisas curtas e periódicas junto à equipe de execução para regular a implantação do projeto.	Setor de RH
Não cumprimento do cronograma de implantação do projeto de maneira global.	Não conclusão do projeto.	Mitigar Causa	Criar indicador de aderência ao cronograma de implantação com programa de recompensa pelos resultados positivos.	Direção
Falta de verba para execução do projeto.	Não conclusão do projeto.	Mitigar Causa	Reservar verba e incluir no orçamento para implantação do projeto.	Alta Direção
Erro na projeção de benefícios do projeto.	Aumento do custo operacional sem aumento de receita.	Mitigar Causa	Criar e implantar indicador que cruze o custo com o resultado alcançado e justifique a perpetuação do projeto.	Setor de RH

Fonte: Elaborado pelo grupo, 2019

9.4 Benefícios esperados

Com o cumprimento das atividades previstas no projeto, espera-se que todas as etapas sejam alcançadas com sucesso. A Diretoria é a parte mais estratégica do projeto e com o seu suporte poderá garantir que possíveis ajustes sejam feitos ao longo do tempo. Outro ponto fundamental para se obter os benefícios descritos abaixo

é que a Diretoria participe do Curso de pós-graduação ou MBA da FDC de forma a inspirar as outras lideranças da Empresa Alfa.

Dessa forma, as lideranças da Alfa irão:

- I. Adquirir visão sistêmica do negócio e diferentes oportunidades de inovação no Setor de Transportes.
- II. Adoção de ferramentas de gestão estratégica de Pessoas, tendo o RH como guardião da cultura e das estratégias e políticas de Gestão.
- III. Líderes atuando como agentes de mudança na empresa.
- IV. Maior alinhamento estratégico entre os setores para mitigar conflitos; participação efetiva na avaliação e controle dos processos.
- V. Melhores resultados financeiros para os diretores ou acionistas e toda a empresa.

Na sequência deste trabalho, serão apresentadas as conclusões e recomendações do Grupo.

10 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir da pesquisa realizada na empresa de transporte rodoviário Alfa, situada em Contagem/MG foi identificado que o RH atual não atua de forma estratégica e a empresa desconhece tecnologias e inovações aplicadas nos processos de gestão de pessoas no contexto da Indústria 4.0. E assim, também não são incorporadas e nem se utiliza de tais tecnologias para a gestão de forma geral.

A empresa Alfa ainda não possui programas que incentivem a integração dos colaboradores com ênfase no RH que siga os moldes da Indústria 4.0, podendo ser percebido por meio da pesquisa que ainda há uma cultura de RH tradicional com mudanças pontuais a partir de 2017. Se comparadas com a Alfa, as outras 22 empresas de transporte rodoviário que foram analisadas possuem um RH mais avançado para o mercado atual, ao implantarem tecnologias para auxiliar a gestão de RH de forma mais estratégica.

Atualmente, as tecnologias existentes permitem que os processos e/ou subsistemas de RH sejam realizados de forma mais organizada, rápida e transparente. Vale lembrar que o gestor é o verdadeiro responsável pelas pessoas e os subsistemas de RH apoiam o exercício formal de seu cargo. A liderança e a gestão de pessoas são fatores críticos para a implementação e sustentação de toda e qualquer estratégia dentro de uma Organização

Concluimos que é possível e importante que a mudança do RH na empresa Alfa ocorra em duas grandes etapas, passando primeiro de tradicional para estratégico e posteriormente passando de estratégico para RH 4.0, isso para que haja maturidade e consistência na mudança.

Para isso propomos primeiramente mudanças nos processos de RH como recrutamento por redes sociais e internet, programa de integração de novos empregados, programa de capacitação, aplicação de avaliação de desempenho e aproximação do RH com o negócio. E num segundo passo, envolver a alta gestão no cenário da indústria 4.0, instituir na empresa o RH 4.0, revisar toda a comunicação via internet e intranet, simplificar e automatizar os processos, usar mais sistemas on-line e aplicar a gestão do conhecimento de forma estruturada. Pretendendo com isso tornar a Empresa Alfa mais competitiva e toda a sua liderança mais preparada para as constantes mudanças de mercado.

Ainda enfatizamos que o principal vetor de mudança será a alta gestão e liderança, mas que o foco maior é fazer de cada empregado um colaborador e agente de mudança da cultura e defensor das estratégias da empresa.

O aprendizado do grupo em relação ao projeto foi que toda mudança tem que ser alvo da liderança, que as pessoas são quem faz a organização funcionar e devem ser o centro das atenções para o crescimento da empresa. As organizações atuais precisam se atualizar e seus profissionais estarem preparados para as demandas do mercado e dos clientes internos. Também aprendemos que quanto melhor a qualidade do ambiente e o protagonismo dos empregados, melhor será o clima organizacional e mais competitiva será a empresa.

REFERÊNCIAS

ABREU, Cleyde Evangelista Maia; GONZAGA, Danielle Rodrigues Barbosa; SANTOS, Filipe Junio dos; OLIVEIRA, Jessica Ferreira de; OLIVEIRA, Kessia Dayse de Moraes; FIGUEIREDO, Louisy Moraes; NASCIMENTO, Marcos Paulo; OLIVEIRA, Priscila Gomes; YOSHINAGA, Sergio Toshihide de Souza; OLIVEIRA, Tayele Taveira de; MATA, Vanessa Silva da; GONÇALVES, Giselle Aline dos Santos. Indústria 4.0: Como as Empresas Estão Utilizando a Simulação para se Preparar para o Futuro. **Rev. Cienc. Exatas Technol.**, v. 12, n. 12, p. 49-53, 2017

BARROS, A. J. P. de; LEHFELD, N. A. de. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2000, 102 p.

BIAGGI, Giovanna Queiroz; TALHAIRE, Thainan Rangel; CARDOSO, Thaís Correa; RAMOS, Yasmin Lorraine; QUEIROGA, Ana Paula Garrido de; RODRIGUES, Luciene Cavalcanti. A internet das coisas como fator primordial na indústria 4.0. **Reeed.**, 2018

BORLIDO, *David José Araújo*. **Indústria 4.0 – Aplicação a Sistemas de Manutenção**. Mestrado Integrado em Engenharia Mecânica. Universidade de Porto, 2017

CATHO. **O que é a Catho?** Disponível em: https://www.catho.com.br/help/index.phtml?&status=listarPerguntasPorTema&id_tema=125&id_pergunta=557#id_pergunta=557. Acesso 18 jun. 2019

CERQUEIRA NETO, Edgard Pereira de. **A clínica de gerenciamento: modelo mental para gerenciamento empresarial**. São Paulo: Prentice Hall, 2003

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. total. rev. e atual. 608 p. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier, 2011

COELHO, Pedro Miguel Nogueira. **Rumo à Indústria 4.0**. Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia e gestão Industrial. Coimbra, julho, 2016

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Transporte rodoviário: desempenho do setor, infraestrutura e investimentos**. Brasília: CNT, 2017

COSTA, Tatiana Ribeiro da; Fischer, André Luiz. E-RH: o impacto da tecnologia para a gestão competitiva de Recursos Humanos. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade de São Paulo, 2002

DI STÉFANO, Rhandy. **O Líder-Coach: Líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

FINOCCHIO JR, José. **Project Model Canvas**. Campus Editora: Rio de Janeiro, 2013

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e Histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: As pessoas na organização. Ed. Gente: São Paulo, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea. 2001, vol.5, n.spe, p. 183-196. ISSN 1415-6555. Disponível em < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci_arttext> Acesso em 10 jan. 2019, 12:45:30.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, julho/setembro, 2000. Disponível em: <http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138_1861_freitashenriquerausp.pdf>. Acesso em: 14 set. 2018

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002

GONÇALVES, H. de A. **Manual de metodologia de pesquisa científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

KOTTER, John P. **Liderando Mudança**: Um plano de ação do mais notável especialista do mundo em liderança nos negócios. 14 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MACIEL, Marcor G. **Lazer corporativo**: estratégias para o desenvolvimento dos recursos humanos. São Paulo: Phorte, 2009

MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi. **Gestão do Amanhã**: Tudo que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial. São Paulo: Gente, 2018.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, Mário. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? **FACEF PESQUISA**, Franca, v.14, n.3, p. 278-298, set./out./nov./dez. 2011

MALVEZZI, Sigmar. A ação da liderança: uma tarefa de aprendizado contínuo. **DOM**, Nova Lima, n. 15, p. 15-19, jul./out. 2011

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Adriano; SIMONETTO, Eugênio de Oliveira. Indústria 4.0: Conceitos e perspectivas para o Brasil. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 16, N. 1, 2018

REVISTA LOGÍSTICA E SUPPLY CHAIN. **Indústria 4.0 e fábrica inteligente**. 29 de Agosto de 2018. Disponível em: <<https://www.imam.com.br/logistica/noticias/tecnologia-da-informacao/3343-industria-4-0-e-fabrica-inteligente>>. Acesso em 03 fev. 2019.

SENDIN, Tatiana. RH 4.0 é adotado pela Mexichem. **Revista Você SA**, 09 de março de 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/rh-4-0-e-adotado-pela-mexichem/>>. Acesso em 09 mar. 2018

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégico**. Ed. Futura, 2000

VASSALLO, Davide; JACOBS, Mieke. **Não perca de vista o fator humano na indústria 4.0**. DuPont Sustainable Solutions. Disponível em: <<http://www.dupont.com.br/produtos-e-servicos/consulting-services-process-technologies/artigos/Fator-Humano-na-Industria-40.html>>. Acesso em 01 fev. 2019.

WOOD, Stephen. Administração estratégica e administração de recursos humanos. **Revista de Administração**, v. 27, n. 4, p. 30-38, 1992.

SANTOS, Rildo. **RH ágil Gestão de Pessoas 4.0**. “eTecnologia” Pessoas Tecnologia Inovação. Disponível em: <https://www.sympla.com.br/workshop-rh-agil-gestao-de-pessoas-40__525036>. Acesso em 06 ago. 2019.

APÊNDICE - Questionário

PESQUISA SOBRE RECURSOS HUMANOS

PESQUISA PARA PROJETO DE TCC DOS ALUNOS DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Esta é uma pesquisa acadêmica sem fins corporativos ou comerciais para ser usada no Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) dos alunos da 29^a Turma de Especialização em Gestão de Negócios da Fundação Dom Cabral em Belo Horizonte – MG (Abril de 2019).

INFORMACOES DA EMPRESA

Razão social da empresa:

Número de colaboradores:

Porte da empresa:

PROCESSO SELETIVO

1. Como são divulgadas as vagas de emprego da sua empresa?

- Catho Indeed Vagas.com Jornais
 Infojobs LinkedIn Sine Outros: _____

2. Sua empresa utiliza quais meios para contratação de funcionários?

- RH próprio Headhunter Empresa de RH terceirizadas
 Startup de RH Outros: _____

3. Quais métodos são utilizados para análises de candidatos?

- Teste psicológico (Paleográfico, atenção, entre outros)
 Teste comportamentais (DISC, MBTI, entre outros)
 Teste técnico (Provas de conhecimentos específicos da área)
 Consulta das redes sociais (LinkedIn, Facebook)
 Análise de currículos online
 Indicação de colaboradores
 Outros: : _____

4. Sua empresa utiliza avaliação por competências para análises de candidatos:

- Sim Não

5. No processo seletivo a diversidade é respeitada, temos na Empresa:

- Deficientes Homens e mulheres em cargos de gestão
 Afrodescendentes Pessoas de nacionalidade estrangeira
 Homossexuais

DESENVOLVIMENTO

1. Sua empresa possui treinamento de integração de novos colaboradores?

- Sim Não

2. Sua empresa possui avaliação de desempenho dos colaboradores?
 Sim Não
3. Dentro do programa de avaliação de desempenho a empresa faz o plano de desenvolvimento dos colaboradores?
 Sim Não
4. Os treinamentos dos colaboradores são realizados:
 Presencial Plataforma digital
5. Existe plano de desenvolvimento da liderança?
 Sim Não
6. Sua empresa possui programa de trainee?
 Sim Não

REMUNERACAO E BENEFICIOS

1. Sua empresa possui plano de carreira?
 Sim Não
2. Sua empresa pratica remuneração por resultados?
 Sim Não
3. Sua empresa possui plano de sucessores:
 Sim Não
4. Na sua empresa são realizados pesquisa de clima organizacional?
 Sim Não
5. Na sua empresa são realizados pesquisa de engajamento?
 Sim Não
6. Quais benefícios são oferecidos pela sua empresa?
 Vale Refeição Plano odontológico
 Vale Alimentação Previdência Privada
 Vale Supermercado
 Plano de Saúde Outros: _____
7. Na sua empresa quando as pessoas propõem alguma melhoria elas são reconhecidas? Como?

INOVAÇÃO E MUDANÇAS

1. A empresa utiliza metodologias ágeis?
 Sim Não
 Se sim, quais? _____
2. Marque as opções adotadas pela sua empresa em relação a infraestrutura:
 Mesas compartilhadas
 Coworking
 Espaços interativos (Jogos, puf, TV, Vídeo Games, entre outros)

Outros: _____

3. Sua empresa possui plataforma digital tecnológica para melhoria e integração dos colaboradores?

Sim Não

4. Sua empresa possui praticas para promover ambientes criativos?

Sim Não

5. Sua empresa possui algum programa de melhoria continua? (Exemplo: Kaizen, CCQ, Redução de Custos, Boas práticas)

Sim Não

6. Existe na sua empresa mais alguma ação que demonstre inovação na gestão de pessoas?