

# **MBA EM FINANÇAS**

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

**ALDRIN PERIARD GONCALVES**

**BRUNA PAULA MENEGON**

**BRUNO VILELA FREY**

**EDGAR VIEIRA BAGGIO**

**EMERSON CARDOSO**

**FERNANDO MARINI**

**A IMPORTÂNCIA DO RH ESTRATÉGICO PARA OS RESULTADOS FINANCEIROS DE  
UMA EMPRESA DE TRANSPORTE – CASE FADEL**

**São Paulo**

**2024**

# **MBA EM FINANÇAS**

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

**ALDRIN PERIARD GONCALVES**

**BRUNA PAULA MENEGON**

**BRUNO VILELA FREY**

**EDGAR VIEIRA BAGGIO**

**EMERSON CARDOSO**

**FERNANDO MARINI**

## **A IMPORTÂNCIA DO RH ESTRATÉGICO PARA OS RESULTADOS FINANCEIROS DE UMA EMPRESA DE TRANSPORTE – CASE FADEL**

Projeto apresentado ao Ibmec como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em MBA Finanças – SEST/SENAT - ITL.

Professora Orientadora: Leila Barbosa

**São Paulo**

**2024**

# MBA EM FINANÇAS

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

## RESUMO

A gestão de pessoas é fundamental para o atingimento dos resultados de qualquer organização, até mesmo porque o diferencial sempre será a forma como são dispostos os recursos humanos.

Com base na extensa bibliografia sobre o tema, é seguro afirmar que a qualidade das equipes será o principal fator de influência e eficiência da empresa. Colaboradores motivados, que possuem perfil alinhado com os valores da empresa, que compreendem o significado pessoal e organizacional, que estejam bem direcionados e treinados são muito mais eficientes. Tudo isso reflete diretamente na prestação do serviço, seja na redução de erros, melhoria dos processos e em maior agilidade.

Essa eficiência impacta diretamente na redução de custos, como exemplo: menor índice de retrabalho, menos desperdícios e menos avarias, contribuindo, assim, para uma melhora significativa no resultado financeiro.

Ainda, outro aspecto crucial na redução de custos, está relacionado aos colaboradores, pois uma gestão eficiente poderá reduzir as despesas com a rotatividade, absenteísmo e conflitos internos.

Investir na capacitação e no desenvolvimento dos colaboradores pode resultar em equipes mais engajadas e comprometidas, reduzindo a necessidade de constantes contratações e treinamentos, o que se traduz em economia de tempo e de recursos financeiros.

Além disso, a gestão de pessoas influencia a satisfação do cliente. Os mesmos colaboradores, que recebem treinamento adequado e sentem-se motivados e engajados com as demandas da organização, possuem maior propensão a oferecer um atendimento de qualidade, que atende ou supera as expectativas dos clientes. Isso resulta em maior fidelização, recomendação da empresa e, conseqüentemente, aumento na demanda pelos serviços de transporte oferecidos.

A implementação de políticas de incentivo e reconhecimento também desempenha um papel relevante. Reconhecer e recompensar o bom desempenho dos colaboradores pode aumentar a motivação, o engajamento e a produtividade, influenciando positivamente na eficiência da operação.

A gestão de pessoas impacta diretamente o resultado financeiro de uma empresa de transporte, seja através da eficiência operacional, satisfação do cliente e até mesmo convertendo investimentos no setor em redução de custos.

Investir na gestão de pessoas não é apenas uma estratégia de recursos humanos, mas uma medida necessária à saúde financeira e o crescimento sustentável do negócio de transporte.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos; gestão de finanças; transporte rodoviário de cargas.

# **MBA EM FINANÇAS**

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

## **ABSTRACT**

Human Resources Management is fundamental to achieving results in any organization, especially because the difference will always be the way in which human resources are arranged. Based on the extensive bibliography on the subject, it is safe to say that the quality of the teams will be the main factor of influence and efficiency of the company. Motivated employees, who have a profile aligned with the company's values, who understand the personal and organizational significance, who are well directed and trained are much more efficient. All of this directly reflects on the provision of the service, whether in the reduction of errors, improvement of processes and greater agility. This efficiency has a direct impact on cost reduction, for example: lower rework rates, less waste and fewer breakdowns, thus contributing to a significant improvement in financial results. Still, another crucial aspect in reducing costs is the reduction of costs related to employees, as efficient management can reduce expenses with turnover, absenteeism, and internal conflicts. Investing in employee training and development can result in more engaged and committed teams, reducing the need for constant hiring and training, which translates into savings in financial resources and time. Furthermore, people management influences customer satisfaction. The same employees, who receive adequate training and feel motivated and engaged with the organization's demands, are more likely to offer quality service that meets or exceeds customer expectations. This results in greater loyalty, company recommendation and, consequently, an increase in demand for the transport services offered. The implementation of incentive and recognition policies also plays an important role. Recognizing and rewarding employees' good performance can increase motivation, engagement, and productivity, positively influencing the efficiency of the operation. People management directly impacts the financial results of a transport company, whether through operational efficiency, customer satisfaction and even converting investments in the sector into cost reduction. Investing in people management is not just a human resources strategy, but a necessary measure for the financial health and sustainable growth of the transport business.

Keywords: human resources management; finance management; road cargo transport.

# MBA EM FINANÇAS

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>5</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>8</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2. BASES CONCEITUAIS .....</b>	<b>12</b>
2.1. <b>Histórico do Recursos Humanos .....</b>	<b>12</b>
2.2. <b>RH Estratégico .....</b>	<b>13</b>
2.3. <b>Desempenho Empresarial .....</b>	<b>13</b>
2.4. <b>Recompensando Pessoas .....</b>	<b>14</b>
2.5. <b>Redução de Turnover.....</b>	<b>15</b>
2.6. <b>Engajamento e Satisfação .....</b>	<b>15</b>
2.7. <b>Redução de Custos com Saúde e Segurança.....</b>	<b>16</b>
2.8. <b>Alinhamento com Objetivos Organizacionais.....</b>	<b>17</b>
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>18</b>
<b>4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DA INFORMAÇÃO .....</b>	<b>19</b>
4.1. <b>Análise do Setor .....</b>	<b>19</b>
4.1.1. <b>REALIDADE DA EMPRESA PESQUISADA.....</b>	<b>20</b>
4.1.1.1. <b>MISSÃO, VISÃO E VALORES DA FADEL TRANSPORTES .....</b>	<b>21</b>
4.1.2. <b>POSICIONAMENTO DA GESTÃO DE GENTE NA ESTRUTURA DA EMPRESA.....</b>	<b>22</b>
4.1.3. <b>PESQUISA REALIZADA NA EMPRESA.....</b>	<b>23</b>
4.1.4. <b>ANÁLISE CONCLUSIVA DA PESQUISA.....</b>	<b>27</b>
4.2. <b>Indicadores de gente da empresa pesquisada.....</b>	<b>27</b>
4.3. <b>Resultados financeiros da empresa pesquisada .....</b>	<b>29</b>
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>
<b>APÊNDICE A - Pesquisa via Google Forms e respostas.....</b>	<b>34</b>

# **MBA EM FINANÇAS**

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

## **AGRADECIMENTOS**

Aos familiares e amigos que, eventualmente, suportaram nossa ausência e mesmo assim, foram incansáveis em nos apoiarem ao longo desses meses de estudo.

As empresas que permitiram que tudo isso fosse possível, compreendendo que o tempo, que nos é tão caro, foi integralmente dedicado à nossa melhoria pessoal e profissional.

Ao SEST/SENAT e ao ITL por proporcionarem esta iniciativa de educação tão relevante e rica ao nosso setor.

Ao Ibmec e a todos os professores que ministraram as aulas, por conduzirem com excelência a construção do conhecimento.

A nossa orientadora Leila Barbosa por seu acompanhamento e importantes reflexões que contribuíram para a construção deste projeto aplicado.

A todos que, direta ou indiretamente, de alguma forma, contribuíram em nossa jornada.

# **MBA EM FINANÇAS**

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

## **LISTA DE TABELAS**

**Tabela 1:** Indicadores de RH .....28

**Tabela 2:** Indicadores “Maiores do Transporte e Melhores do Transporte” .....29

# MBA EM FINANÇAS

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> Total de admissões, desligamentos e saldo do TRC .....	19
<b>Figura 2:</b> Distribuição do sistema logístico brasileiro.....	20
<b>Figura 3:</b> Percentual de identificação de gênero .....	23
<b>Figura 4:</b> Tempo de empresa .....	24
<b>Figura 5:</b> Fatores de retenção .....	25
<b>Figura 6:</b> Fatores de evasão.....	26



# **MBA EM FINANÇAS**

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CNT - Confederação Nacional dos Transportes

EPL - Empresa de Planejamento e Logística

GPTW - *Great Place to Work*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PIB - Produto Interno Bruto

RH - Recursos Humanos

TKU - Toneladas Quilômetros Úteis

# MBA EM FINANÇAS

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

## 1. INTRODUÇÃO

Em 2023, o mercado de transportes no Brasil enfrentou uma série de desafios e oportunidades. Tanto durante a pandemia quanto na recuperação econômica gradual evidenciou-se a importância e relevância do setor de transporte, especialmente no modal rodoviário, mantendo-o como protagonista na movimentação de cargas pelo país. No entanto, a infraestrutura precária, altos custos operacionais e questões regulatórias representam obstáculos significativos.

A busca por eficiência e sustentabilidade levou a avanços tecnológicos, como a adoção de sistemas de gestão logística inteligentes, rastreamento em tempo real e veículos mais sustentáveis. Além disso, a preocupação com a redução das emissões de carbono impulsionou investimentos em transportes ferroviário e fluvial, que em teoria, demonstram-se mais ecologicamente “corretos”.

As empresas de transporte rodoviário estão cada vez mais focadas na capacitação de suas equipes, na melhoria dos processos operacionais e na adaptação às demandas do mercado, investindo em inovação para oferecer serviços mais eficientes, competitivos e alinhados com as demandas de uma economia em constante evolução.

Neste contexto, as práticas de Recursos Humanos agregam na obtenção de resultados e formam o alicerce para o sucesso organizacional sustentável, pois como discorre Ulrich (2011), as organizações abundantes percebem o aumento do valor de ação acima da média, o dobro do retorno de mercado em relação à concorrência, além de evitar prejuízos quando investem no bem-estar dos colaboradores.

A gestão de pessoas desempenha um papel fundamental no desempenho financeiro das empresas. Quando estrategicamente implementada e bem executada, poderá impactar substancialmente nos resultados econômicos.

Antigamente a relação empregatícia era torneada sobre premissas básicas, como lembra Reeves (2002), onde os trabalhadores batiam o ponto meramente em troca do salário. Isto porque, conforme Godoy *et al* (2008), esse modelo tradicional de remuneração era baseado no salário-base e cargo, cuja origem remonta ao raciocínio de uma administração focada no proprietário.

# MBA EM FINANÇAS

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

Atualmente, os modelos de remuneração mais recentes, refletem a ideia de que, os colaboradores, compreendendo sua importância e contribuindo para o sucesso do negócio, requerem bons salários e “algo mais”, tal como, inclusive, participação societária.

Este projeto aplicado tem como objetivo explicar e descrever, por meio de levantamento e estudo de caso, o impacto de indicadores de RH nos resultados das empresas de transporte. Para tanto, analisaremos alguns fatores, mas sem pretender esgotar o tema, como segue.

- a) **Redução de Turnover:** Investigaremos como a retenção de talentos e a diminuição da rotatividade de funcionários influenciam a estabilidade das equipes, a consistência operacional e os custos associados à contratação e treinamento.
- b) **Engajamento e Satisfação:** Exploraremos como o envolvimento e a satisfação dos colaboradores impactam a produtividade, o comprometimento com os objetivos da empresa e a qualidade do serviço prestado.
- c) **Redução de Custos com Saúde e Segurança:** Avaliaremos como os investimentos em programas de saúde ocupacional e medidas de segurança afetam os gastos com licenças médicas, seguros e a produtividade dos colaboradores.
- d) **Alinhamento com Objetivos Organizacionais:** Analisaremos como a sincronização dos objetivos individuais dos funcionários com as metas e estratégias da empresa influencia na motivação, no desempenho e na eficiência geral.

Este projeto também visa compreender a interação desses fatores com os resultados das empresas de transporte. Ao identificar seus impactos nos aspectos operacionais e financeiros, pretendemos propor estratégias e ações que maximizem os resultados e a competitividade do setor.

A gestão de pessoas é reconhecida como um pilar estratégico que vai além do aspecto humano, tendo um impacto direto no resultado financeiro das empresas. Investir continuamente nessa área pode proporcionar retornos significativos e sustentáveis no longo prazo.

# **MBA EM FINANÇAS**

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

## **2. BASES CONCEITUAIS**

Este capítulo expõe a fundamentação teórica dos assuntos que foram abordados ao longo do trabalho. Neste tópico estão expostas as teorias de diversos autores sobre Recursos Humanos e Desempenho das empresas.

### **2.1. Histórico do Recursos Humanos**

O Recursos Humanos, como conhecemos hoje, é uma área estratégica que visa alinhar as ações de pessoas aos objetivos da empresa. No entanto, nem sempre foi assim. Antes da Segunda Revolução Industrial, o RH era visto apenas como responsável por processos meramente técnicos e burocráticos.

A partir da Segunda Revolução Industrial, o RH começou a se preocupar com a saúde e o bem-estar dos colaboradores. Isso foi impulsionado pelo fim da Segunda Guerra Mundial, que levou ao surgimento do Estado de Bem-Estar Social.

Nesse contexto, o RH passou a ser responsável por oferecer benefícios e manter os colaboradores motivados e engajados. Também passou a ser visto como um parceiro estratégico da empresa, contribuindo para o aumento da produtividade e dos resultados.

Conforme relembra Ulrich *et al* (2011), os profissionais de RH superaram o que se esperava deles, pois antigamente limitavam-se a negociar termos e condições de trabalho, atualmente atuando como especialistas e tornando-se parceiros de negócio que transferem valor para o sucesso do negócio

Atualmente, o RH está passando por uma nova fase de evolução, impulsionada pela tecnologia. A análise de dados e a inteligência artificial estão sendo utilizadas para melhorar os processos de recrutamento e seleção, avaliação, treinamento e desenvolvimento de colaboradores.

Essas mudanças estão tornando o RH cada vez mais estratégico e preciso. O setor está se tornando essencial para as empresas que desejam se manter competitivas no mercado (UNICO, 2022).

# **MBA EM FINANÇAS**

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

## **2.2. RH Estratégico**

O RH estratégico é um modelo de gestão de pessoas que visa alinhar as ações da área aos objetivos estratégicos da empresa. Para isso, o RH precisa ser eficiente e eficaz em suas atividades, a fim de contribuir para o crescimento e rentabilidade do negócio. A produtividade na visão do RH não se confunde com a quantidade de trabalho realizado, pois está relacionada à qualidade e o valor gerado das ações. O RH estratégico não se limita ao recrutamento e seleção de pessoas, sendo responsável por reter talentos, propagar a cultura organizacional e criar uma marca empregadora (DIAS, 2022).

Segundo Sendin (2015), estudos recentes comprovam que existe uma ligação direta entre o desempenho da área de recursos humanos e o desempenho da empresa como um todo. Empresas com RH estratégico têm resultados financeiros duas vezes maiores do que aquelas com uma fraca gestão de pessoas.

O RH estratégico é essencial para o sucesso das empresas. Ao investir em um RH estratégico, as empresas podem aumentar sua produtividade, reduzir custos, melhorar a satisfação dos clientes e conquistar novos talentos.

A gestão de recursos humanos é uma área importante para as empresas que desejam melhorar seu desempenho, já que estão mais propensas a ter funcionários motivados e qualificados, o que pode levar a um melhor desempenho empresarial.

## **2.3. Desempenho Empresarial**

O desempenho empresarial é a capacidade de uma empresa atingir seus objetivos e metas. É a constatação da eficácia e eficiência de uma empresa. As empresas que se saem bem são mais propensas a sobreviver e prosperar. O desempenho empresarial também é importante para os investidores, que querem investir em empresas que têm um bom histórico de desempenho.

Segundo Drucker (1992), deve-se medir o desempenho de uma empresa de forma abrangente e holística. As medidas tradicionais de desempenho, como lucros e receita, são insuficientes para fornecer uma visão completa do desempenho de uma empresa. Para isso, Drucker propõe cinco medidas de desempenho que, em sua opinião, fornecem uma visão mais completa do desempenho de uma empresa, pois

# MBA EM FINANÇAS

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

*“sem essas informações, uma empresa não sabe realmente como está se desempenhando e se está indo na direção certa”:*

- a) Posição no mercado: avalia a participação de mercado de uma empresa e sua competitividade em relação a seus concorrentes;
- b) Desempenho inovador: avalia a capacidade de uma empresa de inovar e desenvolver novos produtos e serviços;
- c) Produtividade: avalia a eficiência com que uma empresa utiliza seus recursos;
- d) Liquidez e fluxo de caixa: avalia a capacidade de uma empresa de gerar caixa e atender às suas obrigações financeiras;
- e) Lucratividade: avalia a capacidade de uma empresa de gerar lucros.

Ainda, como sugere Ulrich *et al* (2011), *“as práticas de desempenho transformam resultados desejados em objetivos e incentivos mensuráveis que motivam as pessoas a atingirem tais objetivos”*.

## **2.4. Recompensando Pessoas**

Conforme reflexão de Godoy *et al* (2008), o modelo tradicional de remuneração é o salário, no qual se recebe um valor pré-estabelecido por uma quantidade de horas trabalhadas. Nesse modelo, o que se é avaliado para a determinação são as responsabilidades e exigências do cargo, sendo reajustado conforme ocorram mudanças. Desta forma, as qualificações e resultados não importam quanto a exigência do cargo.

A remuneração variável por produção ou por vendas já ocorre há um bom tempo, entretanto fora desses grupos pouco se valorizava o pagamento de incentivos. A ideia desta forma de remuneração é compartilhar com as pessoas os riscos e sucessos do negócio, recompensando por bons desempenhos (GODOY *et al*, 2008).

Segundo Colin (2023), remunerar de forma correta é essencial para alcançar as metas. O incentivo financeiro e o plano anual devem estar alinhados para que os resultados desejados se tornem realidade. Errar na forma de remunerar por desempenho pode causar desalinhamento quando se recompensa metas de curto prazo em detrimento da criação de valor de longo prazo e gratificar departamentos específicos, independentemente de beneficiarem a empresa como um todo. Tais

# MBA EM FINANÇAS

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

formas de remuneração causam desordem e comportamentos diversos do desejado como objetivos finais da organização.

## **2.5. Redução de Turnover**

*Turnover* é o indicador responsável por mostrar a quantidade de profissionais que saem e entram na empresa em um determinado período. Ele detecta problemas como: qualidade no recrutamento e seleção; eficiência no processo de *onboarding*; capacidade de retenção de talentos, entre outros.

Além disso, contar com uma equipe que permaneça na empresa, fortaleça o ambiente de trabalho e alcance as metas definidas é importante não apenas para diminuir a rotatividade, mas para aumentar a produtividade

A alta rotatividade de funcionários pode ser custosa para uma empresa. A gestão eficaz de pessoas pode contribuir para a retenção de talentos, diminuindo os custos associados à contratação, treinamento e adaptação de novos colaboradores.

## **2.6. Engajamento e Satisfação**

De acordo com Guimarães (2023), engajamento dos funcionários é um conceito que vai além da quantidade de trabalho que os colaboradores realizam. É a capacidade de estar presente, focado e energizado, sentindo-se parte de um propósito maior do que eles mesmos. Profissionais engajados são mais produtivos, criativos e inovadores. Eles também são mais propensos a permanecer na empresa e a recomendar a empresa a outras pessoas.

Um funcionário satisfeito é aquele que se sente feliz e realizado em seu trabalho. Ele se sente valorizado e respeitado pela empresa, e está comprometido com seus objetivos.

Para Ulrich *et al* (2011), os funcionários precisam ser tanto competentes quanto comprometidos, pois sendo competentes, possuem habilidade de atender as exigências do negócio de hoje e de amanhã, porém, enquanto comprometidos, implantam tais habilidades de maneira regular e continuamente.

O propósito é a base do engajamento. É o que dá sentido ao trabalho dos colaboradores e os motiva a ir além do que se espera deles. Quando os colaboradores entendem o propósito da empresa, eles se sentem parte de algo maior do que eles

# MBA EM FINANÇAS

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

mesmos. Eles se sentem valorizados e respeitados, e estão mais propensos a se dedicar ao trabalho. Os colaboradores também precisam ter um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Isso é importante para sua saúde e bem-estar, e também para seu engajamento no trabalho (GUIMARÃES, 2023).

Segundo Achor (2012), há inúmeros dados que comprovam que colaboradores engajados e satisfeitos tendem a ser mais produtivos e eficazes. Além de serem mais inclinados a tirar menos dias de afastamento por doença, pedir demissão ou ficar estafados. Estratégias de gestão de pessoas que promovem um ambiente de trabalho positivo, reconhecimento e oportunidades de crescimento pessoal e profissional podem aumentar o engajamento dos funcionários, impactando positivamente a qualidade do trabalho e a entrega de resultados.

## **2.7. Redução de Custos com Saúde e Segurança**

O ambiente de trabalho seguro é essencial para a saúde e a segurança dos profissionais, e também para o sucesso das empresas. Profissionais que se sentem seguros são mais motivados e produtivos. Eles estão mais propensos a se concentrar em suas tarefas, a tomar decisões acertadas e a colaborar com os colegas. Além disso, empresas que investem em segurança do trabalho economizam dinheiro. Ao fornecer equipamentos de proteção individual (EPIs) adequados e promover campanhas de conscientização, as empresas reduzem o número de acidentes e doenças ocupacionais. Acidentes e doenças ocupacionais podem levar a afastamentos do trabalho, o que resulta em perda de produtividade e aumento dos custos com seguro e deslocamento de outro colaborador para desempenhar a função. Além disso, empresas que não cumprem as normas de segurança podem ser multadas pelo governo. Investir em segurança do trabalho é uma forma de garantir a saúde e a segurança dos profissionais, bem como de economizar dinheiro (BARROS, 2020).

Um bom programa de gestão de pessoas também inclui medidas de saúde e segurança ocupacional. Investir na prevenção de acidentes de trabalho e na promoção da saúde dos colaboradores pode reduzir significativamente os custos com licenças médicas, seguros e indenizações por acidentes.



# MBA EM FINANÇAS

Com Ênfase em Transporte e Logística

## 2.8. Alinhamento com Objetivos Organizacionais

De acordo com Furbino (2021), *“alinhamento organizacional é a concordância entre os times de uma empresa, as pessoas e os níveis hierárquicos sobre os objetivos globais da organização”*, garantindo que todos tenham uma compreensão clara dos objetivos e valores da organização.

Conforme Reeves (2002), *“trabalhadores que são seguros de seus próprios valores querem estar seguros dos valores da empresa com a qual se comprometem”*.

Uma gestão de pessoas eficaz contribui para alinhar as metas individuais dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa. Isso cria uma força de trabalho focada e comprometida em atingir os resultados desejados, contribuindo diretamente para a rentabilidade e o crescimento financeiro da organização.

Em um mundo cada vez mais competitivo, as empresas precisam se destacar para se manterem no mercado. Para isso, é essencial que todas as áreas da empresa estejam alinhadas, trabalhando juntas para alcançar os mesmos objetivos.

# MBA EM FINANÇAS

Com Ênfase em Transporte e Logística

## 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia adotada para este estudo foi embasada em um estudo de caso da Fadel Transportes. Utilizou-se uma abordagem qualitativa e quantitativa que envolveu a realização de pesquisa com 75 (setenta e cinco) colaboradores para uma análise das práticas de RH adotadas pela organização.

Inicialmente, a pesquisa direcionada aos funcionários da Fadel Transportes, visava compreender suas percepções, motivações e desafios no ambiente de trabalho. O resultado e as estatísticas proporcionaram *insights* valiosos sobre o clima organizacional, engajamento dos colaboradores e suas expectativas em relação à empresa.

Além disso, uma análise minuciosa dos indicadores de gente foi conduzida. Isso incluiu a avaliação de indicadores-chave de desempenho, como taxa de rotatividade (*turnover*), índices de satisfação e desenvolvimento profissional, entre outros aspectos que influenciam diretamente o capital humano da organização.

Paralelamente, a análise dos indicadores financeiros da empresa desempenhou um papel fundamental. Foram avaliados dados financeiros relevantes, como rentabilidade, receita líquida e margem de lucro, proporcionando uma visão abrangente da saúde financeira da Fadel Transportes.

Todo o embasamento teórico e prático desse estudo foi ancorado em referências bibliográficas, permitindo uma abordagem fundamentada na compreensão da intersecção entre gestão de pessoas e resultados financeiros.

Essa metodologia foi essencial para compreender não apenas o cenário atual da empresa, mas também para identificar oportunidades de melhoria, desenvolvimento de estratégias mais eficazes e a proposição de soluções alinhadas às necessidades da Fadel Transportes. A sinergia entre a parte teórica embasada e a prática direcionada permitiu uma abordagem integral para a análise da organização.

# MBA EM FINANÇAS

Com Ênfase em Transporte e Logística

## 4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DA INFORMAÇÃO

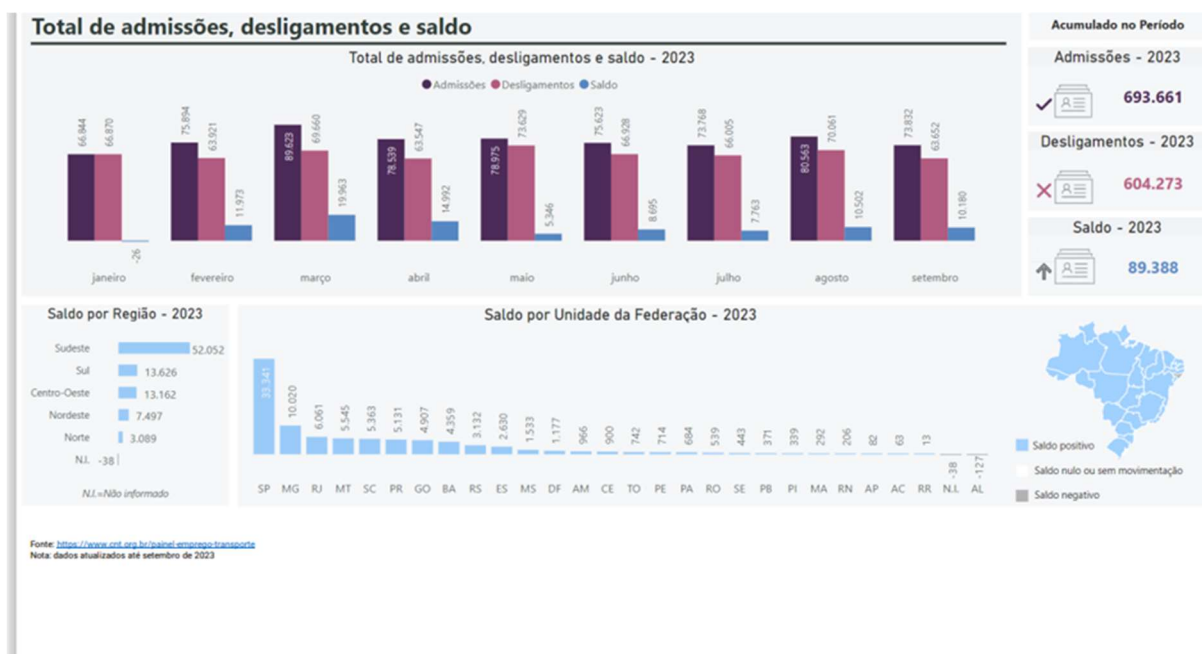
Neste tópico é feita a apresentação da Fadel Transportes e uma análise do setor na qual a empresa está inserida. Assim como é apresentado e debatido o resultado da pesquisa feita com os colaboradores e os principais indicadores financeiros e de recursos humanos.

### 4.1. Análise do Setor

Segundo a Confederação Nacional dos Transportes – CNT (2023), o cenário do setor de Transporte, Armazenagem e Correios no primeiro trimestre de 2023 revela um crescimento sólido, com um incremento de 1,2% em seu Produto Interno Bruto (PIB). Esse aumento é considerável quando comparado ao mesmo período do ano anterior, atingindo 5,1%, demonstrando uma notável recuperação e um impulso significativo para a atividade econômica nacional.

A CNT ainda apurou os dados de contratação e demissão no setor, conforme evidencia a **Figura 1**.

**Figura 1: Total de admissões, desligamentos e saldo do TRC**



Fonte: CNT, 2023.

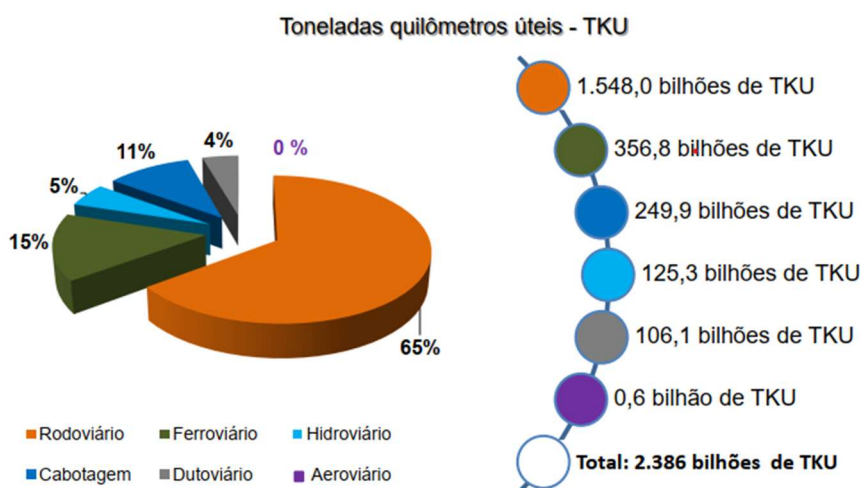
# MBA EM FINANÇAS

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, ao longo de 2023, a economia brasileira apresentou um avanço de 1,9%, superando expectativas e indicando uma retomada. Esse crescimento representa uma evolução encorajadora, sendo superior ao mesmo período do ano anterior, quando registrou 4,0% de crescimento. O desempenho da atividade no período foi acima das previsões de mercado.

Segundo a Empresa de Planejamento e Logística – EPL (2016), o setor de Transporte Rodoviário de Cargas – TRC representa 65% no transporte em Toneladas Quilômetros Úteis (TKU), conforme observamos na **Figura 2**, representada com a participação dos outros modais de transporte.

**Figura 2: Distribuição do sistema logístico brasileiro**



**Fonte:** Empresa de Planejamento e Logística S/A.

## 4.1.1. REALIDADE DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa, ao longo de seus 21 anos de existência, foi conduzida por um gestor familiar, marcando uma trajetória de sucesso e crescimento significativo. Com um faturamento que ultrapassa a marca de 1 bilhão de reais, a empresa é uma figura proeminente no setor de transporte, destacando-se como um *player* importante no mercado.

Contando com mais de seis mil colaboradores, a empresa se destaca não apenas pela sua grandeza, mas também por sua presença global, operando em três

# MBA EM FINANÇAS

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

países distintos. Essa expansão internacional demonstra sua relevância no cenário nacional e sua capacidade de atuação em diferentes contextos e ambientes de negócios.

Até 2020, a empresa foi gerida por um gestor familiar, contribuindo significativamente para sua consolidação e crescimento ao longo dos anos. No entanto, a partir desse período, houve uma mudança estratégica quando a empresa foi adquirida por um grande grupo no ramo de transportes. Essa transição marcou um novo capítulo na história da empresa, trazendo consigo perspectivas de expansão, inovação e alinhamento estratégico com um conglomerado maior.

Essa transição, da gestão familiar para fazer parte de um grande grupo, representa um movimento estratégico em busca de novas oportunidades de crescimento e fortalecimento no mercado de transporte, mantendo a empresa alinhada com as demandas e desafios do setor.

## 4.1.1.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES DA FADEL TRANSPORTES

**MISSÃO:** Oferecer soluções logísticas diferenciadas ao mercado, priorizando a excelência no nível de serviço, fundamentadas na qualidade e eficiência operacional e sustentadas pela gestão de pessoas, processos e recursos.

**VISÃO:** Estar entre as maiores empresas de logística no território nacional, crescendo 20% ao ano nos próximos 05 anos, garantindo as seguintes premissas:

- a) Manter a rentabilidade e a solidez financeira atual;
- b) Diversificar a carteira de clientes e os segmentos de atuação;
- c) Garantir a excelência nos serviços prestados;
- d) Ser lembrado pelo mercado em potencial;
- e) Estar entre as melhores empresas para se trabalhar;
- f) Ser reconhecida pelo mercado e colaboradores pela existência na gestão de pessoas.

**VALORES:**

- a) Coerência entre o discurso e as ações praticadas;
- b) Transparência nas relações com seus colaboradores, seus parceiros e clientes;

# MBA EM FINANÇAS

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

- c) Responsabilidade nas tratativas das relações internas e externas, com a sociedade e com o meio ambiente;
- d) Segurança em todas as relações de trabalho, buscando a integridade física de todos os nossos colaboradores e parceiros.

## 4.1.2. POSICIONAMENTO DA GESTÃO DE GENTE NA ESTRUTURA DA EMPRESA

Na empresa, a área de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental e estratégico, sendo reconhecida por sua autonomia na busca constante por melhores práticas. O RH é um motor impulsionador de iniciativas inovadoras que visam não apenas atrair e reter talentos, mas também promover um ambiente de trabalho inclusivo, produtivo e que se preocupa com o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Uma das características marcantes do RH é sua capacidade de operar dentro das diretrizes orçamentárias da empresa, garantindo que suas estratégias e ações estejam alinhadas com os objetivos financeiros globais. Isso demonstra claramente uma gestão responsável, como também a habilidade do RH em otimizar recursos para implementar programas que impactam positivamente a empresa e seus colaboradores.

Além de suas responsabilidades diretas, o RH estende sua atuação para além dos limites de sua área, colaborando estreitamente com os líderes de cada setor. Essa integração estratégica permite que o RH esteja envolvido no desenvolvimento de lideranças, na promoção de uma cultura organizacional coesa e na disseminação de valores e práticas que impulsionam o crescimento e a sustentabilidade da empresa.

Essa posição proativa e estratégica do RH fortalece os processos internos da empresa, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho que valoriza e investe no potencial humano. A área de Recursos Humanos não é apenas uma facilitadora de processos, mas uma protagonista na construção de uma cultura corporativa positiva e de alto desempenho, onde o desenvolvimento das pessoas está no centro das estratégias de crescimento organizacional.

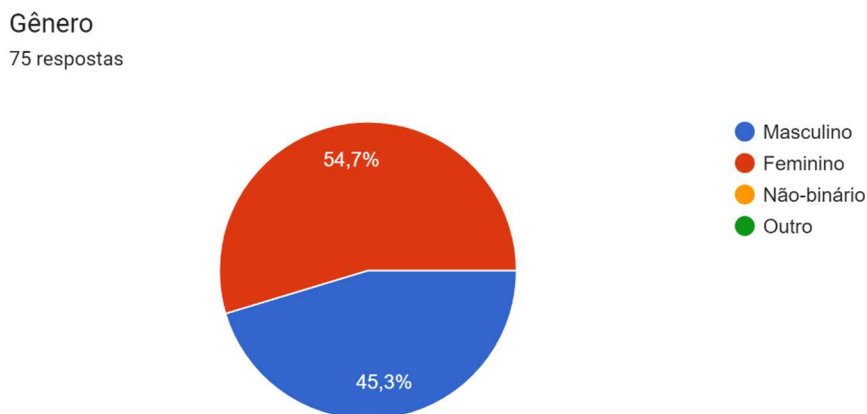
# MBA EM FINANÇAS

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

## 4.1.3. PESQUISA REALIZADA NA EMPRESA

Os resultados das pesquisas internas revelam um panorama significativo da composição e percepção dos profissionais. Entre os dados coletados, chama a atenção o fato de que 54,7% das respostas foram provenientes do público identificado dentro do espectro do gênero feminino, conforme **Figura 3**, evidenciando uma representação expressiva e essencial na força de trabalho da organização, que prega pela diversidade.

**Figura 3: Percentual de identificação de gênero**



**Fonte:** Pesquisa realizada via Google Forms, 2023.

Outro dado relevante é que 76% dos colaboradores têm mais de um ano de experiência na empresa, enquanto 46% acumulam mais de três anos de trajetória dentro dos 21 anos de existência da empresa, conforme visualizada na **Figura 4**. Essa longevidade na equipe reflete uma relação sólida e duradoura entre os profissionais e a organização, mesmo considerando a relativamente curta história da empresa.

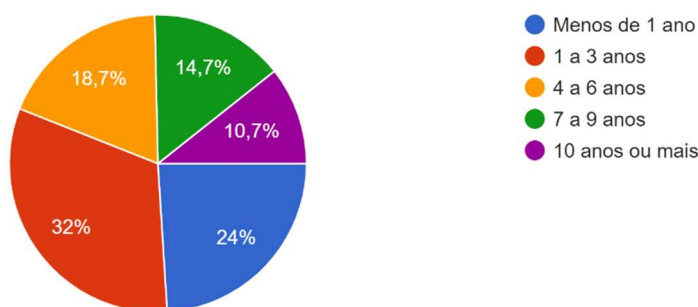
Ao questionar o que mais atrai na empresa, os colaboradores mencionaram aspectos cruciais. A principal menção recaiu sobre as "concretas perspectivas de crescimento", evidenciando a percepção positiva quanto às oportunidades de desenvolvimento profissional dentro da organização. Em seguida, observa-se o destaque dado ao "ambiente de trabalho agradável", que ressalta a importância de uma cultura corporativa que valoriza o bem-estar e a interação positiva entre os colaboradores.

# MBA EM FINANÇAS

Com Ênfase em Transporte e Logística

**Figura 4: Tempo de empresa**

Tempo de empresa  
75 respostas



**Fonte:** Pesquisa realizada via Google Forms, 2023

Adicionalmente, o orgulho em pertencer à empresa foi um aspecto altamente valorizado pelos colaboradores, ressaltando o senso de pertencimento e identificação com os valores e objetivos da organização. Não menos relevante, foram mencionadas a "remuneração variável" e, posteriormente, a "remuneração fixa", indicando que, embora aspectos financeiros sejam importantes, os colaboradores dão ênfase significativa a fatores relacionados ao crescimento profissional e à qualidade do ambiente de trabalho como motivadores em sua permanência e satisfação dentro da empresa.

Quando analisamos os fatores que contribuem significativamente para a retenção de colaboradores na empresa, alguns pontos se destacam expressivamente nas respostas obtidas nas pesquisas internas, conforme **Figura 5**. Em primeiro lugar, a "possibilidade de crescimento na carreira" emerge como um elemento de destaque, indicando que a visibilidade de um plano de carreira claro e atrativo é um fator de manutenção dos colaboradores engajados e comprometidos com a organização.

Além disso, a importância de um "ambiente de trabalho harmonioso" foi consistentemente mencionada como um fator motivador para a permanência dos colaboradores na empresa. Isso ressalta a relevância de um ambiente positivo, inclusivo e que promova a interação e o bem-estar no cotidiano profissional dos colaboradores.



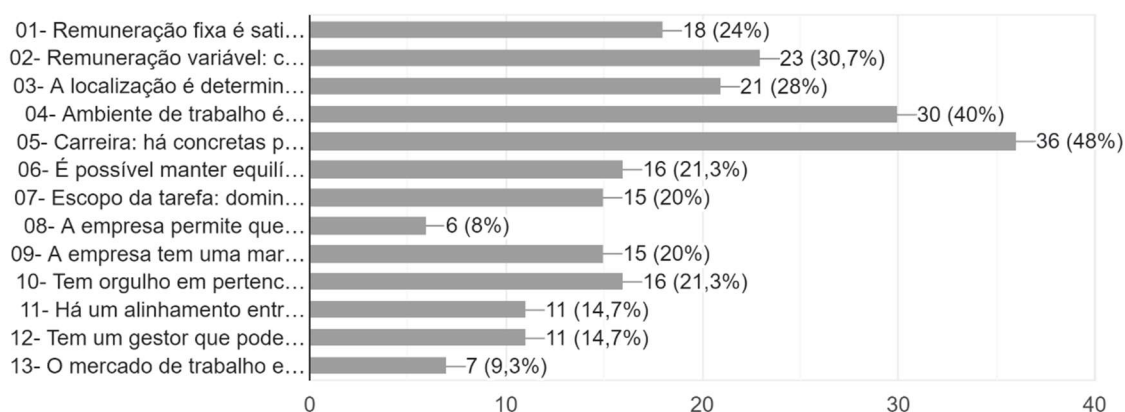
# MBA EM FINANÇAS

Com Ênfase em Transporte e Logística

**Figura 5: Fatores de retenção**

2. Fatores influenciadores para continuar trabalhando na empresa

75 respostas



Fonte: Pesquisa realizada via Google Forms, 2023.

Outro aspecto relevante mencionado foi a "remuneração variável", que, apesar de não ser o principal fator, ainda representa uma peça importante no conjunto de motivações para a permanência dos colaboradores. Isso sugere que, embora a remuneração seja valorizada, outros elementos como oportunidades de crescimento e um ambiente de trabalho saudável têm um peso considerável na decisão de permanecer na empresa.

Esses dados destacam que a retenção efetiva de colaboradores vai além da remuneração e está intrinsecamente ligada a fatores como desenvolvimento profissional, ambiente de trabalho positivo e reconhecimento, indicando que estratégias que promovam esses aspectos podem ser determinantes na manutenção de talentos na organização.

Ao analisar os dados das pesquisas internas, fica evidente que os motivos que poderiam levar os colaboradores a saírem da empresa estão intrinsecamente ligados a aspectos além do aspecto financeiro. Entre as respostas mais citadas, alguns pontos se destacam como potenciais fatores de insatisfação.

Um dos principais motivos mencionados seria a oportunidade de "receber uma proposta melhor", indicando que, apesar da valorização de outros aspectos, ofertas profissionais mais vantajosas podem ser atrativas para parte da equipe. Outro ponto

# MBA EM FINANÇAS

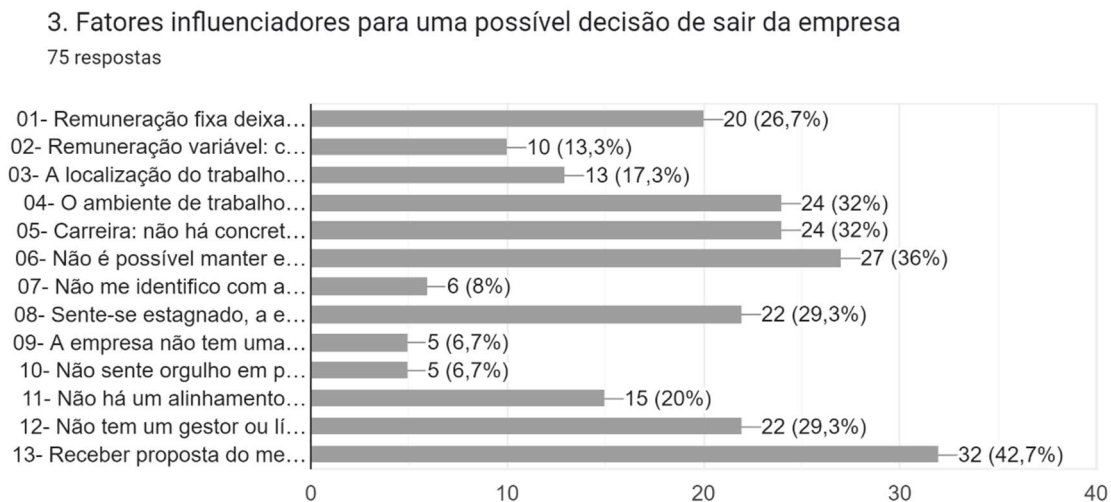
Com Ênfase em Transporte e Logística

crucial foi a ausência de um gestor considerado um líder, ressaltando a importância de uma liderança inspiradora e eficaz no ambiente de trabalho.

Além disso, foi apontado o sentimento de estagnação na empresa como um fator desmotivador, assim como a percepção de ausência de oportunidades claras de crescimento de carreira. Isso reforça a importância de um plano de carreira estruturado e visível para os colaboradores, evidenciando que a falta de perspectivas de crescimento pode afetar negativamente o engajamento e a permanência na organização.

O ambiente de trabalho foi outro ponto abordado, indicando que um ambiente negativo pode ser um fator determinante na decisão de deixar a empresa. Notavelmente, entre as seis respostas mais mencionadas, em momento algum foi destacado o salário como um fator predominante para a possível saída dos colaboradores, conforme podemos analisar na **Figura 6**.

**Figura 6: Fatores de evasão**



Fonte: Pesquisa realizada via Google Forms, 2023.

Esses *insights* são essenciais para a compreensão das necessidades e expectativas dos colaboradores, destacando que aspectos como liderança eficaz, oportunidades de crescimento e um ambiente positivo e desafiador são elementos críticos na retenção e satisfação dos profissionais dentro da empresa.

# MBA EM FINANÇAS

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

## 4.1.4. ANÁLISE CONCLUSIVA DA PESQUISA

Ao analisar os dados obtidos nas pesquisas internas, é evidente que a retenção de colaboradores na empresa está intimamente ligada a uma combinação complexa de fatores. Enquanto a possibilidade de crescimento na carreira se destaca como um dos principais impulsionadores para manter os colaboradores engajados, o ambiente de trabalho harmonioso emerge como um elemento igualmente vital.

A ênfase na valorização de oportunidades de crescimento profissional e na criação de um ambiente saudável e colaborativo demonstram que aspectos como remuneração, embora importantes, não são os únicos determinantes para a retenção de talentos na organização.

Esses *insights* revelam a importância de estratégias de gestão de pessoas que não se concentrem exclusivamente em benefícios financeiros, mas que também invistam no desenvolvimento profissional, na promoção de uma cultura organizacional positiva e na criação de um ambiente que estimule o bem-estar e o crescimento pessoal dos colaboradores.

Ao considerar esses aspectos de maneira holística, a empresa pode desenvolver abordagens mais eficazes para reter talentos, fortalecer sua equipe e promover uma força de trabalho mais comprometida e produtiva, alinhada com os valores e objetivos da organização.

## 4.2. Indicadores de gente da empresa pesquisada

A constância dos indicadores-chave como *turnover*, pesquisa de clima organizacional, a porcentagem de colaboradores encarreirados na empresa e um baixo índice de acidentes refletem estabilidade, saúde e eficiência dos processos de gestão interna.

Esses indicadores não são apenas reflexos do desempenho isolado, mas são, na verdade, produtos de uma gestão estratégica, transparente e bem articulada. A estabilidade do *turnover*, por exemplo, pode estar intrinsecamente relacionada a processos claros de seleção, retenção e desenvolvimento de talentos, indicando uma

# MBA EM FINANÇAS

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

estratégia eficiente de gestão de recursos humanos, conforme podemos ver na **Tabela 1**.

**Tabela 1: Indicadores de RH**

Ano	Absenteísmo	Turnover	GPTW Pesquisa de Clima
2019	0,97%	5,36%	78,24%
2020	0,79%	16,17%	77,19%
2021	0,76%	9,84%	83,29%
2022	0,66%	8,76%	88,32%

**Fonte:** Dados obtidos com a empresa objeto do estudo de caso.

A frequência das pesquisas de clima organizacional e a consistência nos resultados apontam para uma gestão proativa, receptiva ao feedback e comprometida em criar um ambiente de trabalho que promova a satisfação e engajamento dos colaboradores. Isso se alinha diretamente com a porcentagem de colaboradores que alcançaram crescimento profissional na empresa, evidenciando a existência de oportunidades claras de desenvolvimento de carreira.

O baixo índice de acidentes não é apenas um dado isolado de segurança, mas sim um reflexo de uma cultura organizacional que prioriza a segurança, estabelece protocolos claros e fomenta a responsabilidade coletiva.

Todo esse conjunto de indicadores refletem processos robustos de gestão, mas também a correlação entre um time engajado e processos bem definidos. Um time comprometido não apenas produz mais, mas também tende a produzir com qualidade superior. A constância desses indicadores não é mero acaso, mas sim um reflexo de uma gestão consciente, estratégica e focada no bem-estar e no desenvolvimento de seus colaboradores.

# MBA EM FINANÇAS

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

## 4.3. Resultados financeiros da empresa pesquisada

Certamente, esses números revelam uma trajetória impressionante ao longo dos anos, indicando um crescimento constante tanto em termos de receita líquida quanto de rentabilidade líquida.

De 2019 a 2022, houve um aumento expressivo na receita líquida, partindo de 310.677 para 602.883, o que representa um crescimento acumulado de cerca de 94%. Esse incremento substancial demonstra não apenas a capacidade de expansão da empresa, mas também sua resiliência e eficiência em um ambiente de negócios em constante evolução, conforme visualizado na **Tabela 2**.

**Tabela 2: Indicadores “Maiores do Transporte e Melhores do Transporte”**

Ano	Posição Pelo Faturamento	Posição pelo Resultado Financeiro	Receita Líquida	% Crescimento	Rentabilidade Líquida
2019	16º	2º	310677		8,60%
2020	16º	2º	373185	20%	8,38%
2021	15º	2º	456856	22%	10,76%
2022	15º	1º	602883	32%	12,41%

**Fonte:** As Maiores do Transporte, OTM Editora, exemplares 2019, 2020, 2021 e 2022.

Além disso, a rentabilidade líquida também registrou um crescimento consistente ao longo dos anos, com uma ascensão de 8,60% em 2019 para 12,41% em 2022. Esse aumento gradual indica uma gestão financeira sólida e estratégica, capaz de otimizar os recursos e transformar o crescimento da receita em lucros consistentes.

A manutenção da posição elevada no ranking tanto pelo faturamento quanto pelo resultado financeiro evidencia não apenas um crescimento quantitativo, mas também um desempenho financeiro superior em relação aos seus pares no mercado.

Esses números, em conjunto, refletem uma performance notável da empresa, revelando uma evolução constante e uma sólida capacidade de gerar receita e lucratividade ao longo dos anos. Essa trajetória ascendente é um indicativo claro não apenas da força financeira da empresa, mas também de sua competência estratégica e capacidade de se adaptar às demandas do mercado.

# **MBA EM FINANÇAS**

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

## **5. CONCLUSÃO**

Ao longo deste projeto, exploramos temas relevantes de RH para compreender a dinâmica corporativa atual. Desde a transparência nas empresas até a gestão de pessoas e os impactos no mercado de transporte, cada tópico abordado trouxe à tona aspectos fundamentais para uma visão ampla e estratégica.

A transparência nas organizações foi discutida como um pilar essencial para estabelecer confiança, tanto internamente entre os colaboradores quanto externamente com clientes e parceiros. Destacou-se também a importância de uma gestão de pessoas eficiente, mostrando como o engajamento, a capacitação e a valorização dos colaboradores impactam diretamente no desempenho financeiro e na cultura organizacional.

Analisamos também o mercado de transporte, enfatizando a relevância da gestão de pessoas nesse setor em constante crescimento. O estudo de caso da Fadel Transportes, corrobora com a importância de metodologias robustas para compreender os indicadores financeiros e de gente.

A constância de indicadores-chave ao longo dos anos na Fadel Transportes revelou não apenas um crescimento contínuo, mas também uma gestão estratégica que prioriza o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores, além dos resultados financeiros.

Ao encerrar este projeto aplicado, é possível concluir que a transparência, a eficiência na gestão de pessoas e a análise estratégica de indicadores são elementos mandatórios para o sucesso e a sustentabilidade das organizações, tendo em vista que impactam na cultura, a retenção de talentos e o crescimento a longo prazo das empresas.

# MBA EM FINANÇAS

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

## REFERÊNCIAS

ACHOR, Shawn. **O jeito Harvard de ser feliz**: o curso mais concorrido de umas das melhores universidades do mundo. São Paulo: Saraiva, 2012.

Agência Brasil. **Ministério da Infraestrutura entregará planos de logística até 2050**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-10/ministerio-da-infraestrutura-entregara-planos-de-logistica-ate-2050>. Acesso em: 17 dez. 2023.

Agência IBGE Notícias. **PIB cresce 1,9% no 1º trimestre de 2023**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/37029-pib-cresce-1-9-no-1-trimestre-de-2023>. Acesso em: 14 dez. 2023.

BARROS, Leonardo. **Segurança no trabalho**: as principais ações a serem tomadas. as principais ações a serem tomadas. 2020. Disponível em: <https://tangerino.com.br/blog/seguranca-no-trabalho/#7-benef%C3%ADcios-de-se-investir-na-seguran%C3%A7a-do-trabalho>. Acesso em: 13 dez. 2023.

Boletim CNT. **PIB do transporte cresce 1,2% no primeiro trimestre de 2023**. Disponível em: <https://cnt.org.br/agencia-cnt/pib-do-transporte-cresce-no-primeiro-trimestre-de-2023>. Acesso em: 07 dez. 2023.

COLIN, Bryar; CARR, Bill. **Obsessão pelo cliente**: *Working Backwards*: histórias, segredos e insight exclusivos de dentro da Amazon. Porto Alegre: Citadel, 2023.

DIAS, Mariana. **RH estratégico**: o que é, como implantar e qual é a sua missão. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/rh-estrategico>. Acesso em: 07 dez. 2023.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1992.

EPL – Empresa de Planejamento de Logística. **Plano Nacional de Logística Integrada (2015–2035)**. Disponível em: [www.gov.br/transportes/pt-](http://www.gov.br/transportes/pt-)

# MBA EM FINANÇAS

Com Ênfase em Transporte e Logística

[br/assuntos/planejamento-integrado-de-transportes/politica-e-planejamento/publicacoes/planonacionaldelogisticaintegradapnli51.pdf](https://br/assuntos/planejamento-integrado-de-transportes/politica-e-planejamento/publicacoes/planonacionaldelogisticaintegradapnli51.pdf). Acesso em: 14 dez. 2023.

FURBINO, Isabella. **Veja Por Que Promover o Alinhamento Organizacional na Sua Empresa**. Disponível em: <https://tangerino.com.br/blog/alinhamento-organizacional/>. Acesso em: 13 dez. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Godoy *et al.* **Gestão do fator humano**: uma visão baseada nos stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2008.

GUIMARÃES, Bruna. **20 indicadores de RH (KPIs) estratégicos para a sua empresa**. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/indicadores-de-rh>. Acesso em: 11 dez. 2023.

GUIMARÃES, Bruna. **Aumente o Engajamento no Trabalho**: 5 maneiras efetivas. 5 Maneiras Efetivas. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/engajamento-no-trabalho>. Acesso em: 13 dez. 2023.

UNICO (org.). **Evolução do RH**: o que mudou e o que podemos aprender? Disponível em: <https://unico.io/unicopeople/evolucao-do-rh/>. Acesso em: 07 dez. 2023.

REEVES, Richard. **Segundas-feiras felizes**: como trabalhar com prazer. São Paulo: Futura, 2002.

SENDIN, Tatiana. **O RH que gera lucro**. Disponível em: <https://exame.com/carreira/o-rh-que-gera-lucro/>. Acesso em: 07 dez. 2023.

ULRICH, Dave *et al.* **A transformação do RH**: construindo os recursos humanos de fora para dentro. Porto Alegre: Bookman, 2011.



# MBA EM FINANÇAS

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

ULRICH, Dave; ULRICH, Wendy. **Por que trabalhamos:** como grandes líderes constroem organizações comprometidas que vencem. Porto Alegre: Bookman, 2011.

# MBA EM FINANÇAS

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

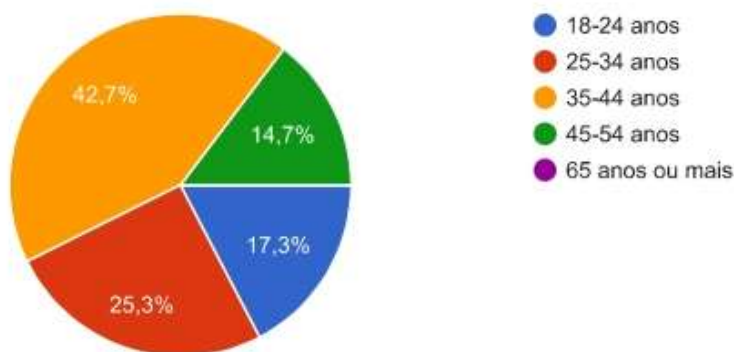
## APÊNDICE A - Pesquisa via Google Forms e respostas

Esta pesquisa tem o objetivo de identificar quais são os fatores que contribuem para o seu engajamento profissional.

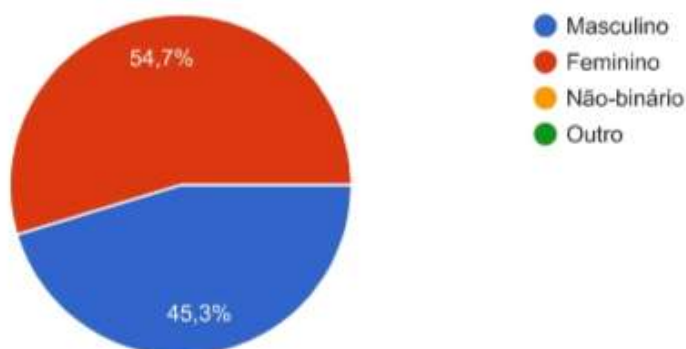
As perguntas iniciais são úteis para entender a composição dos participantes e a sua jornada dentro da organização. Nenhum dado pessoal sensível será coletado.

O tempo previsto para realização da pesquisa é de aproximadamente 3 minutos.

### 1. Idade:



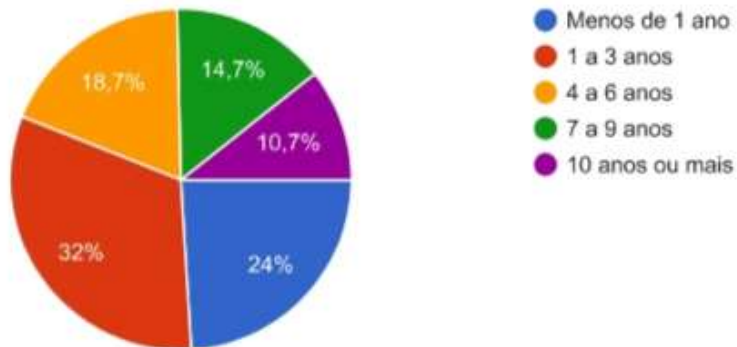
### 2. Gênero



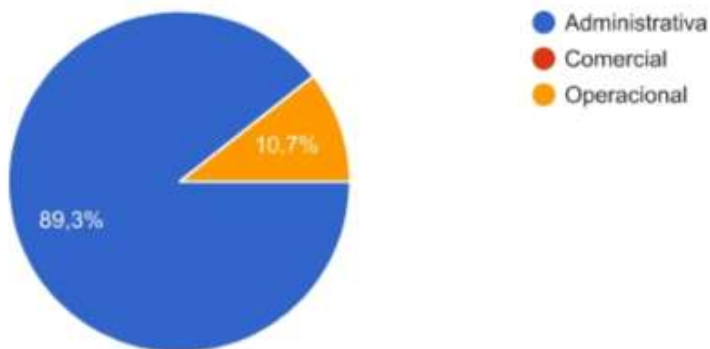
# MBA EM FINANÇAS

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

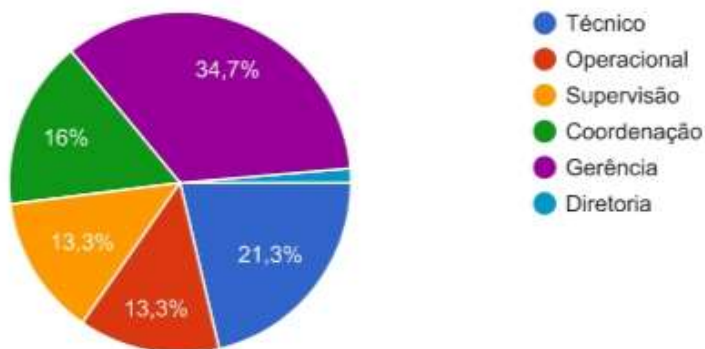
### 3. Tempo de empresa:



### 4. Área de atuação



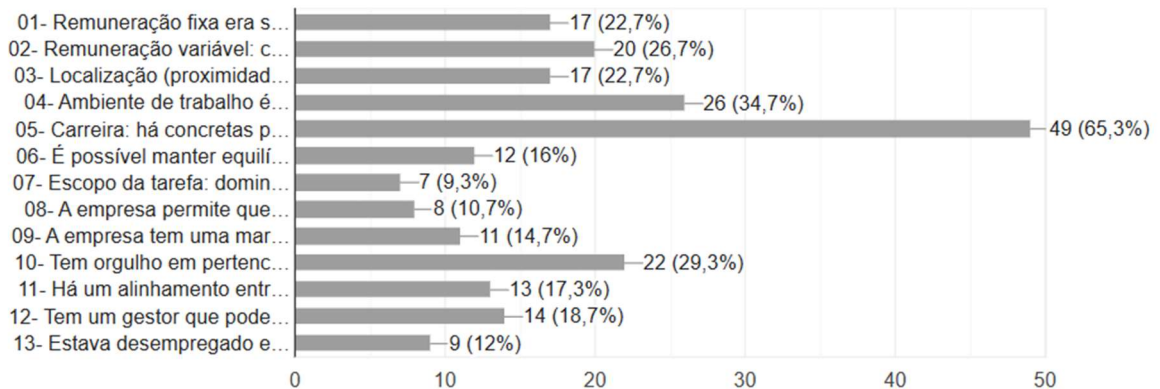
### 5. Nível hierárquico



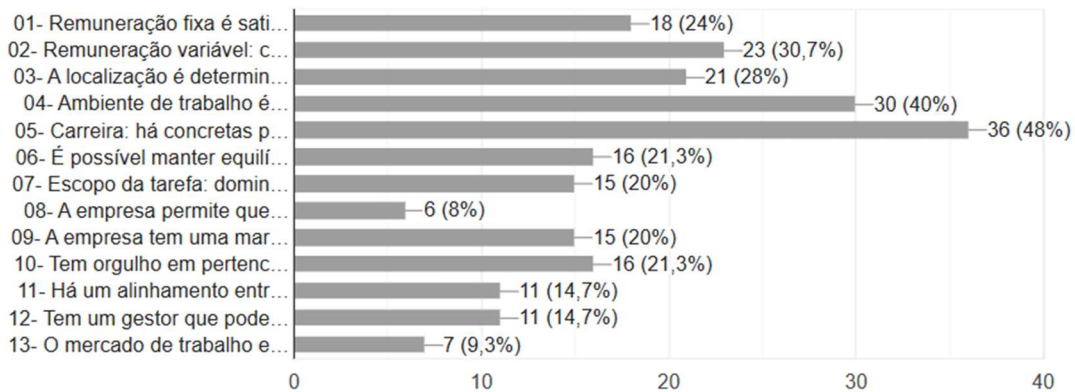
# MBA EM FINANÇAS

Com Ênfase em Transporte e Logística

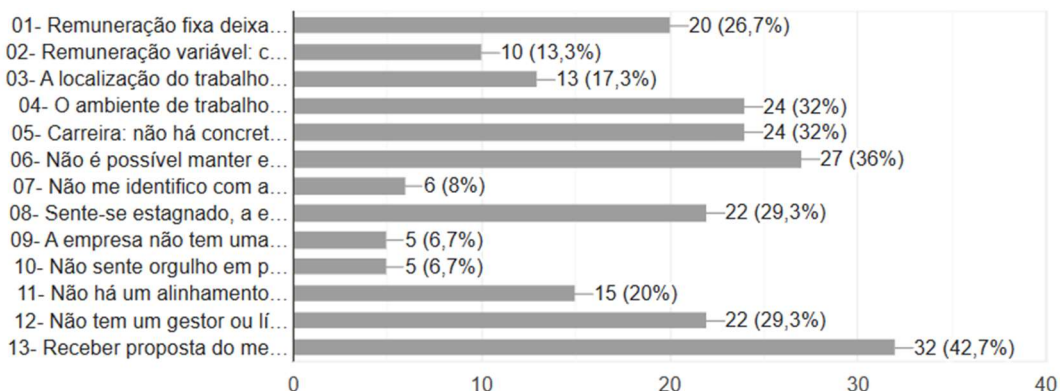
## 6. Fatores influenciadores para escolha inicial da empresa



## 7. Fatores influenciadores para continuar trabalhando na empresa



## 8. Fatores influenciadores para uma possível decisão de sair da empresa



## MBA EM FINANÇAS

*Com Ênfase em Transporte e Logística*

9. **Observações: Caso você queira acrescentar algum item ou contribuição relevante para entendermos o que realmente motiva você, aproveite este espaço. Queremos entender o que faz com que você trabalhe com alegria e paixão como também o que poderia desestimulá-lo.**

Acredito que estamos em uma geração na qual a saúde emocional no trabalho é imprescindível na escolha e também na permanência.

Um ambiente agradável, com time eficaz e comunico objetivo

Me gusta esta empresa y lo que realmente me mueve a mí son los desafíos, desafíos donde uno demuestra de que esta hecho, esta empresa te forma en caracter, liderazgo, respeto, igualdad, " depende de uno mismo para llegar a ocupar el puesto que uno quiera en la empresa"

Orgulho em sonhar grande com esse time todo da Empresa

Ter uma liderança admirável e um time engajado

O que nos motiva a continuar, é sentir que fazemos parte do grupo, que somos ouvidos, que nossas opiniões são no mínimo analisadas e principalmente que não somos nós que temos que brilhar e sim o grupo. Apartir do momento em que não há conexão entre empresa e colaborador, seus valores, suas crenças e ética, a estrutura simplesmente será abalada.

Remuneração e variável

Motiva uma empresa que tem os mesmo princípios que os meus. Tenho que tomar conta de uma empresa que não é minha, tudo bem, mas assumir toda a responsabilidade e não ser atendida pelo que é informado, já que o proprietário acha que pode realizar tudo da maneira que ele quer, e a realidade da empresa é bem diferente. Esbanja, gasta com coisas necessárias, porém errado, já que adquirir materiais e veículos por exemplo muito antigos e que precisam de grandes manutenções. Aí para mim acaba sendo uma economia burra, pois pensa no hj e não pensa no amanhã. E a empresa precisa que seja pensado no amanhã.

Nada a acrescentar.

Reconhecimento e crescimento, ainda falta muito, principalmente para mulheres