

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

Charles Magalhães
Leandro Beretta
Maria Ferreira
Rafael Toscano
Robson Correia da Silva
Rodrigo Bacelar

Desenvolvimento de Competências em Gestão: Um Plano Nacional de
Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística

Recife
2020

Charles Magalhães
Leandro Beretta
Maria Ferreira
Rafael Toscano
Robson Correia da Silva
Rodrigo Bacelar

**Desenvolvimento de Competências em Gestão: Um Plano Nacional De
Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado à Fundação Dom Cabral como
requisito parcial à obtenção de título de
especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Frederico Vidigal

Recife
2020

AGRADECIMENTOS

Às nossas empresas: Agemar, Coopercarga, BBM, CBTU, LATAM e APG e ao SEST SENAT, pela oportunidade única que nos proporcionaram; À Fundação Dom Cabral, ao corpo discente, aos colaboradores e professores.

Aos familiares, aos muitos apoiadores e incentivadores do trabalho e a todos os que fazem a Fundação Dom Cabral.

RESUMO

A BBM Logística é uma empresa nacional de transportes e logística e que expande suas operações para o Mercosul. Os estudos empreendidos para a elaboração do projeto demonstraram que o setor de transportes possui veia intrinsecamente operacional e foi diagnosticado que na BBM, a maioria do quadro funcional ainda é dotado de baixa qualificação e escolaridade, estando inacessíveis às formações em Gestão, o que por sua vez vem gerando um despreparo técnico para um novo nível de enfrentamento de desafios, incluindo a expansão do negócio. Assim, diante da necessidade de uma solução estruturada e planejada de capacitação para empresa, considerando sua abrangência nacional e as peculiaridades do seu quadro funcional, majoritariamente composto de profissionais de nível operacional, levando em conta suas necessidades de competências em Gestão, o presente trabalho teve como objetivo elaborar um Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística. Do ponto de vista metodológico, analisou-se o setor e diversos atores externos e internos à BBM por meio de pesquisas qualitativa e descritiva envolvendo a técnica do estudo de caso e pesquisas de campo incluindo Benchmarking. O trabalho buscou a proposição da melhor solução em termos de capacitação para a empresa BBM, considerando estrutura, conteúdo programático e metodologia de aplicação mais adequados a esta organização em âmbito nacional. Como resultado, apresentou-se um Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística.

Palavras-chave: competências gestão, formação, capacitação, transporte, logística.

ABSTRACT

BBM Logística is a national transport and logistics company that expands its operations to Mercosul. The studies undertaken for the preparation of the project showed that the transport sector has an intrinsically operational streak and it was diagnosed that at BBM, most of the staff is still endowed with low qualifications and schooling, leaving management courses unaffordable, which has been generating technical unpreparedness for a new level of facing challenges, including business expansion. Thus, given the need for a structured and planned training solution for the company, considering its national scope and the peculiarities of its staff, mostly composed of professionals at the operational level, taking into account their needs for managerial skills, the present study had as objective to develop A National Training Plan for the Operational Level of BBM Logistics. From a methodological point of view, the sector and several actors external and internal to BBM were analyzed through qualitative and descriptive research involving the technique of case study and field research including Benchmarking. The work sought to propose the best solution in terms of training for the BBM company, considering the structure, programmatic content and application methodology best suited to this organization at the national level. As a result A National Training Plan for the Operational Level of BBM Logistics Company was presented.

Keywords: Management skills, formation, training, transportation, logistics.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Comparativo de variação de carga na linha do tempo. Fonte: NTC & Logística (2020).....	13
Figura 2 - Comparativo de queda de faturamento em percentual na linha do tempo. Fonte: NTC & Logística (2020).....	13
Figura 3 - As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos. Fonte: (FERREIRA e ODELIUS, 2018).....	30
Figura 4 - Modelo de gestão de desempenho baseado em competências. Fonte: Corrêa e Ribeiro (2014).....	31
Figura 5 - Triple bottom line ou tripé da sustentabilidade. Fonte: Fisk	39
Figura 6 - Identificação do <i>gap</i> de competências. Fonte: Ienaga (1998, apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001)	70
Figura 7 - Cronograma de marcos. Fonte: Elaborado pelos autores.....	93
Figura 8 - Cronograma do Projeto. Fonte: Elaborado pelos autores.	94
Figura 9 - Organograma sintético do Projeto. Fonte: Elaborado pelos autores.....	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação da sociedade industrial e sociedade do conhecimento. Fonte: Crawford (1994, apud SANTOS et al, 2008).	32
Quadro 2 - Comparação de suposições básicas na economia industrial e do conhecimento. Fonte: Fonte: Crawford (1994, apud SANTOS et al, 2008).....	33
Quadro 3 - Resumo da metodologia para o atingimento dos objetivos propostos. Fonte: elaborado pelos autores.	48
Quadro 4 - Respostas da Gestora de Gente e Gestão da BBM. Fonte: Elaborado pelos autores.	56
Quadro 5 - Respostas dos gestores de operações regionais da empresa BBM Logística. Fonte: Elaborado pelos autores – Apêndice II	61
Quadro 6 - Resposta do Customer Service da BBM Logística. Fonte: Elaborado pelos autores – Apêndice II	65
Quadro 7 - Comparativo sintético das respostas Fonte: Elaborado pelos autores....	77
Quadro 8 - Comparativo de benchmarkings entre as empresas. Fonte: Elaborado pelos autores.....	81
Quadro 9 - Distribuição funcional dos possíveis participantes. Fonte: Elaborado pelos autores.	82
Quadro 10 - Diagnóstico das principais deficiências dos colaboradores de nível operacional. Fonte: Elaborado pelos autores	84
Quadro 11 – Proposta de Competências esperadas após aplicação do projeto na BBM Logística. Fonte: BBM Logística.....	85
Quadro 12 - Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística. Fonte: Elaborado pelos autores.	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição de carga por modal. Fonte: CNT (2018)	21
Gráfico 2 - Participantes do questionário por modal e por Estado. Fonte: Elaborado pelos autores.....	52
Gráfico 3 - Respostas de liderados e gestores da área sobre oportunidades de desenvolvimento nos principais temas em administração. Fonte: Elaborado pelos autores.	53
Gráfico 4 - Agrupamentos das respostas dos gestores das áreas internas e liderados, sobre oportunidades de desenvolvimento por área. Fonte: Elaborado pelos autores.	54
Gráfico 5 - Distribuição por nível de graduação e tipos de cursos frequentados do corpo operacional da empresa BBM Logística. Fonte: Elaborado pelos autores.	55
Gráfico 6 - O nível de desempenho atende os resultados. Fonte: Elaborado pelos autores.	67
Gráfico 7 - Qual o nível de satisfação com a formação de acordo com atribuição. Fonte: Elaborado pelos autores.	69
Gráfico 8 - O desempenho está relacionado com a qualificação profissional. Fonte: Elaborado pelos autores.	72
Gráfico 9 - A BBM Logística manteve programas estruturados de desenvolvimento. Fonte: Elaborado pelos autores.	74
Gráfico 10 - Distribuição de áreas em administração para o desenvolvimento de competências. Fonte: Elaborado pelos autores.	75
Gráfico 11 - melhor formato do curso de capacitação. Fonte: elaborado pelos autores.	76

SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO.....	12
1.1. CONTEXTO.....	12
1.2. PROBLEMA E OPORTUNIDADE	15
1.2.1. <i>Objetivo Geral</i>	16
1.2.2. <i>Objetivo Específicos</i>	16
2. REALIDADE ATUAL DA EMPRESA BBM LOGÍSTICA.....	18
3. ANÁLISE SETORIAL	20
3.1. AÉREO	21
3.2. AQUAVIÁRIO	22
3.3. FERROVIÁRIO.....	23
3.4. RODOVIÁRIO	23
4. REFERENCIAL TEÓRICO	25
4.1. GESTÃO DE PESSOAS E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES.....	25
4.2. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA	27
4.2.1. <i>Educação Corporativa</i>	27
4.2.2. <i>Conceito de competência</i>	29
4.2.3. <i>Gestão de competências como vantagem competitiva</i>	30
4.2.4. <i>Desenvolvimento de competências em cursos de formação</i>	33
4.3. COMPETÊNCIAS COMPLEMENTARES EM GESTÃO	34
4.3.1. <i>Planejamento Estratégico</i>	34
4.3.2. <i>Inovação</i>	35
4.3.3. <i>Comunicação e Negociação</i>	37
4.3.4. <i>Sustentabilidade</i>	38
4.3.5. <i>Inteligência Emocional</i>	40
4.4. COMPETÊNCIAS COMPLEMENTARES FUNCIONAIS	42
4.4.1. <i>Supply Chain</i>	42
4.4.2. <i>Gestão de Finanças e Custos</i>	43
4.4.3. <i>Gestão de Projetos e Processos</i>	44
4.4.4. <i>Tecnologias Educacionais</i>	44
5. METODOLOGIA	47

5.1.	TIPO DE PESQUISA	48
5.1.1.	<i>Questionários</i>	49
5.1.1.1.	Elaboração do questionário.....	49
5.1.2.	<i>Entrevistas semiestruturadas</i>	50
5.1.3.	<i>Benchmarking</i>	51
6.	LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO.....	52
6.1.	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	52
6.1.1.	<i>Análise dos questionários</i>	52
6.1.2.	<i>Análise das Entrevistas</i>	55
6.1.2.1.	Análise da Entrevista com a Gestora de Gente e Gestão da BBM ..	55
6.1.2.2.	Análise das Entrevistas com os Gestores de Operações Regionais e com a Gestora da Área de Customer Service da Empresa BBM Logística	60
6.1.3.	<i>Análise dos Benchmarkings</i>	77
6.1.3.1.	Ambiente de Aprendizagem	78
6.1.3.2.	Capacidade de Formação	78
6.1.3.3.	Custo de Implantação	79
6.1.3.4.	Tipos de Formação e Carga Horária	80
6.1.3.5.	Síntese da Análise do Formato da Capacitação	81
7.	PROPOSTA DE SOLUÇÃO	82
7.1.	PLANO NACIONAL DE CAPACITAÇÃO PARA O NÍVEL OPERACIONAL DA EMPRESA BBM LOGÍSTICA.....	82
7.1.1.	<i>Apresentação</i>	82
7.1.2.	<i>Critérios de seleção dos treinandos participantes</i>	83
7.2.	JUSTIFICATIVA	84
7.3.	MODELO PILOTO DO PLANO NACIONAL DE CAPACITAÇÃO PARA O NÍVEL OPERACIONAL DA EMPRESA BBM LOGÍSTICA.	86
7.4.	ANÁLISE DE VIABILIDADE.....	89
7.4.1.	<i>Viabilidade Técnica</i>	89
7.4.2.	<i>Viabilidade Operacional</i>	90
7.4.3.	<i>Viabilidade Financeira</i>	90
7.5.	PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	90
7.5.1.	<i>Gerenciamento da Integração</i>	91
7.5.1.1.	Estratégia de Condução do Projeto.....	91

7.5.2. Gerenciamento do Escopo e processos.....	92
7.5.2.1. Estratégia de Condução	93
7.5.3. Gerenciamento do Tempo e mudanças	93
7.5.3.1. Estratégia de Condução	93
7.5.4. Gerenciamento de orçamento e custo.....	94
7.5.5. Gerenciamento da Qualidade	94
7.5.6. Gerenciamento de Recursos Humanos	95
7.5.7. Gerenciamento de Riscos.....	95
7.5.8. Gerenciamento das Comunicações	96
CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS.....	101
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS LIDERADOS – RESPOSTAS	109
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DAS ÁREAS – RESPOSTAS	118
APÊNDICE C – ENTREVISTA COM A GESTORA DE GENTE E GESTÃO, COM OS GESTORES DE OPERAÇÕES REGIONAIS E COM A GESTORA DA ÁREA DE CUSTOMER SERVICES DA BBM	127
APÊNDICE D – ENTREVISTA COM GESTORES DE OPERAÇÕES REGIONAIS BBM	132
APÊNDICE E – ENTREVISTA COM CUSTOMER SERVICES DA BBM.....	142
APÊNDICE F – CRONOGRAMA DO PROJETO	145
ANEXO I – QUADRO FUNCIONAL DA BBM LOGÍSTICA.....	146

1. RESUMO EXECUTIVO

1.1. Contexto

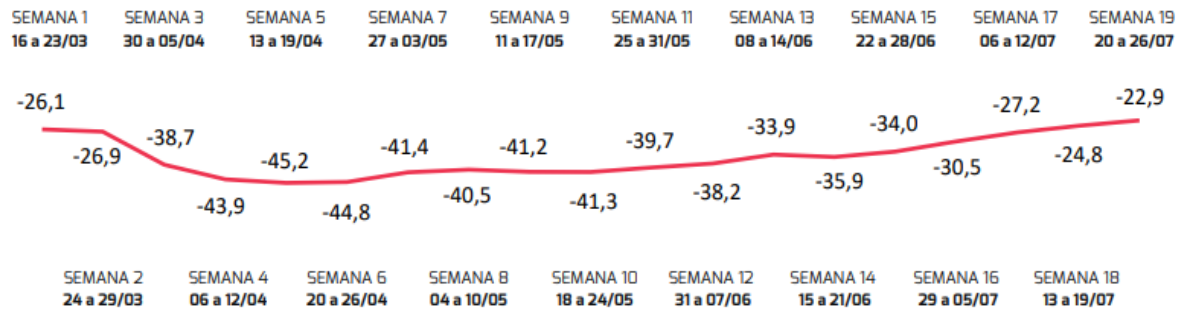
Os desafios encontrados no setor de transportes são complexos, independentemente do modal em questão. Segundo a Confederação Nacional de Transporte (ANDRADE, 2018), como particularidade de organizações do setor, tais desafios se tornam mais latentes com a ausência de investimentos em infraestrutura e dos significativos custos na operação e manutenção dos negócios.

Por razões históricas e pelo fato de atividade ser majoritariamente constituída de perfis operacionais de baixa escolaridade, observa-se ainda no setor de transportes, um quadro demográfico e socioeconômico bastante desfavorável. Em contrapartida, é fundamental que estes profissionais gozem de autonomia e capacidade de tomada de decisão. Essa realidade, eleva a necessidade de capacitação desses profissionais não a uma mera questão de performance, mas da própria sobrevivência das organizações inseridas nesse setor.

Diante do cenário apresentado, torna-se fundamental o desenvolvimento de competências em gestão capazes de gerar eficiência operacional, entrega de valor para os stakeholders, e, conseqüentemente, contribuir para que as empresas se tornem mais competitivas e adaptáveis em um mundo de importantes mudanças a todo tempo. Por questões diretamente ligadas ao consumo ou indiretamente associadas ao abastecimento, essa necessidade torna-se ainda mais latente, pelo efeito devastador da propagação do novo Coronavírus (COVID-19) no Brasil e no mundo, o que trouxe um novo cenário ao setor de transporte brasileiro em todos os modais, exigindo do segmento uma adaptação e até uma reinvenção de seus processos.

Nesse contexto, uma pesquisa realizada pela NTC & Logística (2020) e ANTT (Agência nacional de transportes terrestres), com apuração resultados no período entre 20 a 26 de julho de 2020, foi apresentado o impacto da pandemia na logística do Brasil. A pesquisa demonstrou uma redução de demanda por transporte de cargas de 45% no auge da pandemia. No segundo semestre de 2020, no momento da apresentação do presente projeto, observa-se um déficit de 23% quando comparado ao período pré-pandemia, conforme demonstrado na figura a seguir.

VARIAÇÃO DA DEMANDA DE CARGA - GERAL



* Os valores acima estão em percentual -%

Figura 1 - Comparativo de variação de carga na linha do tempo. Fonte: NTC & Logística (2020)

Operadores logísticos que não atuavam diretamente no atendimento a movimentação de bens de consumo considerados essenciais, como setor automobilístico, móveis, calçados, vestuário, material de construção, dentre outros, depararam-se com quedas de faturamento substanciais, reduzindo seus quadros e estruturas para se adaptar à nova realidade por meio de ajuste de custos.

PERCENTUAL DE EMPRESAS QUE TIVERAM QUEDA NO FATURAMENTO

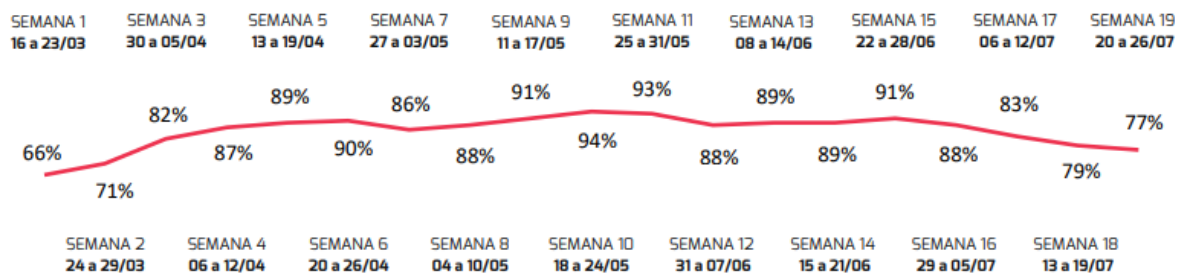


Figura 2 - Comparativo de queda de faturamento em percentual na linha do tempo. Fonte: NTC & Logística (2020)

Com os fechamentos parciais ou totais de cidades e a redução significativa na circulação de pessoas, a utilização de transportes de passageiros (urbano, rodoviário e metroviário) foi encolhida, por conseguinte, o consumo de combustível acompanhou essa retração.

Considerando a nova realidade, é nítida a necessidade de uma visão diferenciada e da mudança de *mindset* daqueles que capitanearam essas operações e dos seus respectivos liderados. Como condição de sobrevivência e perpetuidade, tem-se a demanda pela constante reinvenção e capacidade de adaptação, imprescindível dentro dessa nova realidade.

Um mundo cada vez mais integrado e em contínua movimentação, demanda a elaboração na gestão das emoções, projetos, resultados e relacionamentos. Segundo Toffler (1972) “Os analfabetos do século 21 não serão aqueles que não sabem ler ou escrever, mas aqueles que não podem aprender, desaprender e reaprender”.

Como alternativa, tem-se o desenvolvimento da competência da Antifragilidade (TALEB, 2012), conceito que transcende a resiliência por caracterizar uma evolução pautada na transformação, formando indivíduos ou organizações mais forte e preparados.

Segundo Taleb (2012), ser antifrágil é compreender que existem variáveis incontroláveis externas, e muitas vezes inesperadas, o que o permite tratar as adversidades de forma mais natural e fluída, retirando da experiência o aprendizado necessário ao seu aperfeiçoamento. Assim, o antifrágil está em constante desenvolvimento, saindo das dificuldades mais preparados para enfrentar as situações mais elaboradas.

Essa nova competência garante uma melhor adaptabilidade aos cenários aqui explicitados, minimizando os efeitos da sobrecarga imposta por condições adversas do mundo VUCA.

Essa visão abrangente contribui para que as empresas entendam a demanda pujante por profissionais que estejam preparados para essa nova condição e conscientizam esses colaboradores quanto a responsabilidade individual na busca pelo equilíbrio dentro desse cenário. Assim, têm-se estruturas com pessoas mais preparadas, ambiente mais produtivos e se garante que toda a cadeia tenha sucesso nos resultados globais.

Nesse novo contexto, acredita-se que as áreas de RH devem auxiliar suas empresas na busca por essa mudança de *mindset*, investindo no conceito 4.0 que dará a importância devida ao investimento no maior capital de qualquer organização, que são seus colaboradores, direcionando o processo de capacitação e preparação desses profissionais para atuar de maneira adaptada e eficiente.

1.2. Problema e Oportunidade

Pelo exposto, evidencia-se o problema da capacitação e formação de profissionais, no segmento de transporte, capazes de gerir e liderar, na construção de um diferencial competitivo e na continuidade das organizações. Nesse sentido, foram estruturados cursos de formação, para suportar essas necessidades no setor de transporte, onde destaca-se a atuação de escolas de negócios mais conceituadas do Brasil.

Apesar da oferta de programas estruturados e de notória qualidade acadêmica, estes cursos apenas abrangem uma pequena parcela da elite da educação brasileira.

Como supracitado, o setor de transportes possui veia intrinsecamente operacional, com maioria do quadro funcional dotado de baixa qualificação e escolaridade, estando inacessíveis tais formações em nível de pós-graduação.

Ademais, pela limitação da oferta de cursos e pelo escasso número de vagas disponíveis, o acesso a essas formações requer um significativo esforço de priorização por parte das organizações. Assim, mesmo possuindo interesse e necessidade de formar seus quadros, essas empresas, em sua maioria, não têm se mostrado capazes de desenvolver as competências em gestão em seu corpo operacional.

Diante das dificuldades, as organizações precisam estar atentas para as disponibilidades de cursos de qualificação profissional dos seus colaboradores.

A gestão de pessoas deve assumir seu papel estratégico nas empresas, conciliando os interesses da organização na busca pelo aumento da produtividade e pela redução de custos por meio da formação de suas equipes, bem como proporcionar motivação a partir de desafios profissionais e de oportunidades de aprendizagem, motivo pelo qual enfrentar esta realidade exige das empresas maiores investimento na capacitação, treinamento e desenvolvimento individual e coletivo das competências do seu capital humano. (KNAPIK, 2008, p. 139).

Assim, como forma de abordar a situação da necessidade de promover a capacitação e competência, o presente projeto aborda um recorte do cenário de transportes. Para tanto, optou-se no presente estudo, por escolher uma empresa de grande porte no cenário nacional de transporte. Trata-se da BBM Logística, trabalhada no presente projeto como um estudo de caso.

Dessa forma, considerando as necessidades de áreas-chave da BBM transportes, no que diz respeito à formação de profissionais de gestão operacional e face aos desafios de inovação no setor de transporte atual, identificou-se a oportunidade de contribuição respondendo a seguinte pergunta orientadora.

Diante da necessidade de uma solução estruturada e planejada de capacitação para a empresa, considerando sua abrangência nacional e características do seu quadro funcional, levando em conta suas necessidades de competências em gestão, temas centrais em desenvolvimento de competências na educação corporativa, viabilidade de estrutura, canais de oferta, conteúdo programático, programação e metodologia, *qual seria a melhor solução em termos de capacitação para a empresa BBM, considerando estrutura, conteúdo programático e metodologia de aplicação mais adequados a essa organização ?*

1.2.1. Objetivo Geral

Elaborar um Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística.

1.2.2. Objetivo Específicos

- Realizar um levantamento de temas centrais em desenvolvimento de competências na educação corporativa, bem como os tópicos da Administração inerentes a competências complementares e funcionais demandadas pelo transporte;
- Mapear o nível de qualificação gerencial dos profissionais do setor de transportes, sob ótica dos gestores e dos seus liderados, identificando oportunidades de desenvolvimento de competências para a Empresa BBM Logística;
- Definir estrutura, canais de oferta, conteúdo programático, programação e metodologia de um Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística.

Diante do exposto, além do Resumo Executivo, apresentado no capítulo 1, que explicita a introdução e contextualização do projeto como problemática e objetivos, o projeto está organizado conforme descrito a seguir:

O capítulo 2 demonstra a realidade atual da empresa BBM Logística, suas características e demandas, no sentido de explicitar o contexto para implantação do Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística.

No capítulo 3 faz-se uma análise do setor de transporte, trazendo as características e informações atuais de cada modal, quando pretende-se elucidar o entendimento do leitor acerca do segmento de transporte no Brasil.

O capítulo 4 apresenta o referencial teórico abordando a Gestão de pessoas e o desenvolvimento de equipes com foco nas pessoas como principais meios de transformação das organizações, aborda-se a educação corporativa como ferramenta para promover a gestão do conhecimento, como também das tecnologias educacionais como meios para disseminação do conhecimento e possibilidades de aprendizado por meio de diversas plataformas ensino. Conceitua-se o tema competências e aborda-se a dificuldade de desenvolvimento da temática em cursos de formação em instituições de ensino, como também do alinhamento dos objetivos empresariais com o conhecimento e desenvolvimento das pessoas por meio da gestão por competências no sentido de buscar vantagem competitiva. Aborda-se também temáticas da administração consideradas como base das disciplinas, vistas como potenciais conteúdos programáticos de Um Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística, após verificação de conteúdos programáticos abordados em programas que atendem o segmento de transportes em escolas de negócio e centros de capacitação de excelência no Brasil.

O capítulo 5 traz a metodologia utilizada para o desenvolvimento do Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística em atendimento ao que é descrito nos objetivos do trabalho.

Já no capítulo 6 demonstra-se o levantamento e análise de informações de gestores e liderados do setor de transportes e da Empresa BBM Logística. São apresentados itens como entrevistas com os Gestores de Operações Regionais, com a área de *Customer Service* (CS) e com a área de Gente e Gestão da empresa BBM Logística e o resultado dos *benchmarks*.

No capítulo 7 detalha-se o Plano Nacional de Capacitação como efetiva proposta de solução à necessidade de capacitação dos profissionais do nível operacional da empresa BBM Logística, com o seu escopo e viabilidade e cronograma de implantação e realização.

E por fim, são apresentadas as conclusões e recomendações referente aos resultados encontrados neste trabalho.

2. REALIDADE ATUAL DA EMPRESA BBM LOGÍSTICA

A BBM Logística, empresa com mais de 20 anos no mercado, foi adquirida em 2017 pelo fundo de investimento Stratus, com o objetivo de ser um dos maiores operadores logísticos do Mercosul. Assim, desde então, além do crescimento orgânico foram adquiridas duas outras empresas (Transeich e Translovato) que compuseram o 5º maior operador logístico do país e um dos maiores do Mercosul.

Composta por 72 unidades, 4.000 equipamentos em operação, 4.300 colaboradores e chegando ao faturamento de 1,5 bilhões em 2020, teve o devido foco no desenvolvimento de competências técnicas, considerando o nível de complexidade do atendimento aos segmentos que são sua expertise: Químico, Granéis Líquidos, Gases do ar, Florestal e Agronegócio. Assim certificou-se ISO 9001, ISO 14001 e SASSMAQ (Sistema de Avaliação de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade), atendendo operações FTL (Carga lotação - *inbound* e *outbound*), LTF (Cargas fracionadas - *milk run*, consolidação, *transit point* e *cross-docking*), intermodal e transporte internacional. Assim, ficou-se preterido o desenvolvimento de competências em gestão de maneira mais ampla até então.

Além dessas variáveis e dentro do plano de crescimento configurado, a referida empresa segue em processo de abertura de capital, recebendo em 2019 o registro de companhia aberta na categoria A da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e o registro no mercado de acesso a B3 (Bolsa de valores oficial do Brasil), onde poucas empresas brasileiras do seu ramo de atuação estão listadas.

Dadas todas as variáveis apresentadas, o presente estudo debruça-se na proposição do plano mais adequado em formato e em conteúdo programático para capacitação em competência em gestão dos profissionais em nível operacional da Empresa BBM Logística, compostos pelos seguintes cargos: Analista Administrativo Transporte Rodoviário; Analista de *Customer Service*; Analista de Logística; Assistente de *Customer Service*; Assistente de Logística; Auxiliar Administrativo e Auxiliar de Logística, formando um grupo de mais de 200 colaboradores, conforme quadro funcional disposto no ANEXO I.

Para a construção das bases de Um Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística, foram consultados os mais diversos atores do setor de transporte em todos os principais modais, a fim de realizar o mapeamento do ambiente no qual a mesma encontra-se inserida, identificando assim as similaridades e tendências nesse setor.

Além do exposto, considerando a ausência do mapeamento formal do quadro atual de qualificação dos profissionais da empresa, para a operacionalização dessa escuta, fez-se a distribuição de instrumentos de coleta aos diferentes setores, identificando as percepções dos liderados (perfil operacional), bem como seus respectivos gestores, para que a fusão desses pontos de vista mitiguem possíveis enviesamentos da pesquisa.

Após ajustadas e validadas as disciplinas aderentes a essa capacitação, por meio de questionário (ver apêndice), com a gestão da área de Gente e Gestão da BBM Logística, seguiu-se a busca pelo embasamento teórico que referenciasse a composição desse projeto. Assim, ele foi configurado seguindo a estrutura de cursos livres de curta duração, direcionados a rápida capacitação profissional, sem exigência de escolaridade prévia, realizados de forma online, sendo uma modalidade de educação não formal, válida em todo território nacional. Tal modalidade não prevê carga horária mínima pré-estabelecida, conforme a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996) que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e por meio do Decreto nº 5.154 de 23 de Julho de 2004 (BRASIL, 2004) que Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 e que foi alterado pelo Decreto nº 8.268, de 18 de junho de 2014 (BRASIL, 2014).

Após apresentada a empresa BBM Logística e seu contexto de implantação do Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística, no próximo capítulo são exploradas as características do setor de transporte em seus diferentes modais, apresentando um panorama do setor de transporte em forma de uma “análise setorial”, a qual foi utilizada como forma de contextualizar o ambiente do projeto aplicativo.

3. ANÁLISE SETORIAL

Sem transportes, produtos essenciais não chegariam às mãos de seus consumidores, indústrias não produziriam e não haveria comércio externo. Qualquer nação fica literalmente paralisada se houver interrupção de seu sistema de transportes, além disso, transporte não é um bem importável.

No caso de um país de dimensões continentais como o Brasil, este risco se torna mais crítico. Os cinco modais de transporte básicos são o ferroviário, o rodoviário, o aquaviário, o dutoviário e o aéreo. A importância relativa de cada modal pode ser medida em termos da quilometragem do sistema, volume de tráfego, receita e natureza da composição do tráfego, e o emprego de cada um dos modais é acomodado dentro de uma relação de custo-benefício e o nível de serviço esperado, conforme elenca Keedi (2000).

Atualmente, apesar da leve e lenta melhora, ainda convivemos com a realidade da ineficiência do sistema de transporte brasileiro e da subutilização destes modais que, em razão das características geográficas e espaciais do Brasil, apresentam alto potencial para reduzir o custo logístico e, portanto, aumentar a competitividade nacional. No entanto, historicamente, pouco foi feito para gerar o efetivo balanceamento entre os modais de transporte.

Segundo o Boletim Estatístico da Confederação Nacional do Transporte (CNT, 2018), o segmento rodoviário transporta mais de 61,1% do total de cargas que circulam no país; o ferroviário, mais de 20,7%; o aquaviário, mais de 13,6%; e o aéreo, 4,2% (Gráfico 1). Esse perfil concentrado do sistema de transporte se traduz não somente em perdas de eficiência econômicas e ambientais, decorrentes do maior custo logístico e de mais emissões de gases de efeito estufa, mas também em prejuízos gerados pelo aumento do risco de acidentes nas rodovias.

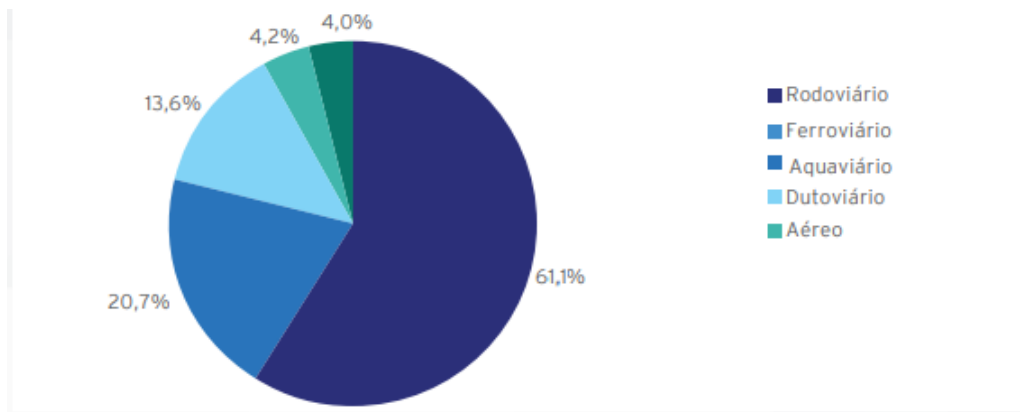


Gráfico 1 - Distribuição de carga por modal. Fonte: CNT (2018)

No Brasil ainda existe uma série de barreiras que impedem que todas as alternativas modais, multimodais e intermodais sejam utilizadas da forma mais racional. Isto é reflexo do baixo nível de investimentos verificado nos últimos anos com relação à conservação, ampliação e integração dos sistemas de transporte. Apesar das poucas iniciativas e o processo de privatização de rodovias, aeroportos, portos e ferrovias, pouca coisa mudou na matriz brasileira.

A forte predominância no modal rodoviário prejudica a competitividade em termos de custo de diversos produtos, como é o caso das *commodities* para exportação. Abaixo, faremos uma breve análise do desempenho recente dos diferentes modais no setor de transportes no Brasil.

3.1. Aéreo

Segundo Keedi (2004), a principal característica do modal de transporte aéreo é a agilidade e a facilidade em percorrer longas distâncias no território nacional e internacional, sendo uma ótima opção de escolha quando os fatores tempo de entrega e segurança são requisitos importantes para o cliente.

Apesar de ter limitações no volume de carga, tamanho, peso e quantidade a ser transportada, é ideal para produtos eletrônicos, produtos frágeis ou com curto prazo de validade ou de consumo. Segundo FIRJAN (2013), o transporte de mercadorias por meio do modal aéreo se caracteriza por serem ágeis e indicados para mercadorias de alto preço, pequenos volumes e encomendas com urgência.

A procura por transporte aéreo das empresas brasileiras, captada pelo número de passageiros transportados por quilômetro, aumentou 1,1% de janeiro a outubro de 2019, na comparação com igual período de 2018.

Segundo dados da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), esse resultado foi impulsionado mais fortemente pela demanda por voos internacionais, que cresceu 2,1%; enquanto a procura por voos domésticos cresceu apenas 0,6%. Já a oferta das empresas brasileiras de transporte aéreo, medida pela quantidade de assentos por quilômetro disponíveis, caiu 1,2% de janeiro a outubro de 2019, comparado com igual período de 2018 - desempenho abaixo do crescimento da demanda, o que resultou em um aumento de 1,9% da taxa de aproveitamento, que expressa o grau de ocupação das aeronaves.

Porém, com a pandemia do novo Coronavírus, a aviação brasileira teve sua demanda reduzida em até 95%. Enquanto a oferta foi reduzida em 91,3% no mês de maio, segundo dados da ABEAR (2020). A chamada malha aérea essencial conta com apenas 1.241 voos semanais, em comparação com os 14.781 voos do período anterior à crise.

Portanto, o setor de transporte aéreo vive atualmente uma crise sem precedentes, inclusive com risco de falência das maiores companhias do setor no Brasil.

3.2. Aquaviário

Dotado de grande capacidade de transportar em volume, como o ferroviário, o modal de transporte aquaviário é indicado para produtos com baixo valor agregado. Inclusive, é capaz de transportar produtos de diversas espécies e em todos os estados (líquido, sólido e gasoso), desde que estejam bem armazenados e em contêineres adaptados.

Assim como o modal aéreo, pode transportar por longas distâncias, ainda que rapidez e agilidade não sejam um diferencial. Por ser um modal que utiliza vias aquáticas, não disputa espaço com outros modais de transporte.

Segundo dados da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ), a navegação de longo curso transportou 585,09 milhões de toneladas de janeiro a setembro de 2019, o que resultou em uma queda de 4,0% no volume transportado, na comparação com igual período de 2018. Já a navegação por cabotagem transportou 122,67 milhões de toneladas no acumulado de janeiro a setembro de 2019, representando um crescimento de 1,4% na mesma base de comparação.

A navegação por vias interiores transportou 80,18 milhões de toneladas, segundo o dado parcial de 2019, o que significou um aumento de 3,3% na comparação com igual período de 2018.

3.3. Ferroviário

O transporte por meio de ferrovias é uma opção de modal bastante adequada para cargas de grandes volumes. Percorrendo longas distâncias e com um destino fixo, esse modal não tem a mesma flexibilidade de rota que o rodoviário desfruta.

De qualquer forma, apresenta baixo custo se comparado com outros modais de transporte e conta com alta capacidade para transportar produtos em grande escala e cargas pesadas. É, inclusive, o modal ideal para transportar *commodities* em alta quantidade, como minério de ferro, produtos siderúrgicos, derivados do petróleo, fertilizantes, mercadorias agrícolas, entre outros.

Dados da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) (CNT, 2019) mostram que, de janeiro a outubro de 2019, a produção ferroviária brasileira total caiu 11,8% em toneladas úteis transportadas (TU), na comparação com igual período de 2018. O total transportado no acumulado de 2019 foi de 415,30 milhões de TU.

Pode-se observar uma retomada gradual dos investimentos públicos na expansão do setor, o qual demonstra-se insuficiente, conforme estudo realizado pela CNT- Ferrovias (2011).

Os referidos investimentos públicos deveriam ter promovido a expansão da malha com a construção de ferrovias como a Ferrovia Norte-Sul e a Ferrovia de Integração Oeste-Leste. Verificou-se, porém, um reduzido volume de recursos destinados ao setor, o que resultou na não conclusão das principais obras de infraestrutura ferroviária necessárias à integração do modal CNT-FERROVIAS (2011).

3.4. Rodoviário

Segundo Vianna (2004), nossas rodovias sofrem impactos diretos com a falta de investimentos governamental que se soma há décadas. Trata-se do modal que transporta 80% de nossa produção, e que ainda sim, se encontra em estado precário, com trechos em péssimo estado e trechos quase inexistentes.

Apesar dos fatos supracitados, a disponibilidade de infraestrutura do modal rodoviário no Brasil é significativamente maior do que os demais modais. A preponderância rodoviária no sistema de transporte e logística brasileiro, mensurada em termos do volume transportado, valor adicionado e empregos com carteira assinada registrados no segmento, é uma expressão de sua inserção disseminada em praticamente todos os setores produtivos, mercados de destino e tipos de viagem - de curta, média ou longa distância. Ou seja, os ônibus e caminhões são usados no Brasil para prestar variados tipos de serviços de transporte, embora sejam mais

eficientes e competitivos nos trajetos curtos e médios e no serviço logístico porta a porta. Isso, em razão de sua menor capacidade de carregamento por veículo, de sua maior velocidade e do maior acesso a regiões mais remotas.

Essa característica é o que explica a aderência quase completa do transporte rodoviário em relação ao desempenho da economia brasileira como um todo. Tomando por base o Índice de Atividade Econômica do Banco Central, que mede o comportamento da atividade econômica total brasileira, verifica-se que a sua correlação com o Índice de Fluxo de Veículos nas rodovias pedagiadas, da Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias (ABCR), chega a 94,1%. Considerando apenas o fluxo de veículos pesados, a correlação alcança 96,9%, e só o fluxo de leves, 90,9%.

No acumulado de janeiro a outubro de 2019, o desempenho do fluxo de veículos nas rodovias pedagiadas do Brasil foi positivo: o fluxo de veículos leves cresceu 3,8%, comparado com igual período do ano anterior; o de veículos pesados cresceu 4,5%.

No Brasil, apesar de iniciativas como a privatização de portos e ferrovias, o modal rodoviário ainda é dominante na matriz de transporte. Este fato, dependendo das características do produto, pode ser impeditivo para o atingimento de um maior nível de competitividade em termos de custo. Adicionalmente, a pandemia da Covid-19 atingiu o setor de transporte brasileiro em uma conjuntura marcada por dificuldades para a retomada do crescimento, pois a reclusão social e o aumento dos casos de contaminação dificultaram o transporte de cargas, as operações de importação e exportação foram diretamente atingidas, o envio de produtos ficou comprometido.

Segundo pesquisa da NTC & Logística (2020) indica um imenso impacto, sobretudo no setor rodoviário, onde houve uma queda total no volume de cargas do transporte na ordem de 43,9% em relação ao movimento médio antes das medidas preventivas contra o Coronavírus, atividade esta que é responsável por 65% de todo o abastecimento do País (ABRALOG, 2020).

Com a logística de transportes parcialmente paralisada, mercadorias necessárias não chegam em lugar algum e tornam fábricas ociosas. Empresas interromperam a fabricação de produtos no Brasil, ou seja, os impactos do Coronavírus no transporte são diversos e estão atrapalhando muitas indústrias.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção teórica do trabalho apresenta os fundamentos para amparar o Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística.

Buscou-se o entendimento sobre a importância da Educação corporativa, as tecnologias que funcionam como catalisadores para o desenvolvimento deste projeto e o conceito de competência que remete aos modelos para aplicação, assim obter vantagem competitiva frente a concorrência.

Em seguida, para realizar o levantamento bibliográfico foi dada ênfase à importância das pessoas e formações de equipes, conceitos-chave para a validação e sucesso do Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística. Por último, foram abordadas temáticas estruturais da Administração, sendo que em cada tópico apresentado, definirá uma, ou mais disciplinas, que serão necessárias para estruturação do conteúdo programático do Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística.

4.1. Gestão de Pessoas e desenvolvimento de equipes

É notório observar as pessoas como centro e importância das organizações, entendê-las e avaliá-las, permanentemente, ampliam as necessidades humanas em torná-las os personagens principais de transformação. Nessa imensa jornada, que tece as constantes relações sociais e do desenvolvimento, humano e profissional, é uma capacidade vital entender os fatores de impactos, desvendar as peculiaridades que envolvem a formação, comportamento, tipos de inteligências, personalidade. As mudanças e autoridades recaem a Administração de Recursos Humanos, e suas várias nomenclaturas e formas, mas todos com o âmago unidirecional: que são pessoas. Segundo Lawler (2011) a ARH (Administração de Recursos Humanos) vem buscando desempenhar um papel mais estratégico nas organizações, mas suas práticas não foram concebidas para isso.

A capacitação e desenvolvimento de profissionais exige que o conhecimento em pessoas seja uma constante, retroalimentado pela experiência em gestão, em mapear as dimensões funcionais e aspectos dos comportamentos dos seus liderados, dos relacionamentos com seus pares, superiores, e sua família. Porém o ponto de partida é o autoconhecimento, para o processo de transformação e aprendizado. Segundo

Goleman (1996) a existência de dois hemisférios cerebrais põe em xeque a crença da superioridade da razão sobre a emoção. O líder, em desenvolvimento, deve conhecer-se, entender e administrar as próprias emoções, motivar-se, reconhecer as emoções dos outros, e saber lidar com os relacionamentos.

Segundo Mednick (1973) no processo de aprendizagem podem ser observados características: a) o processo resulta em mudanças de comportamento; b) a aprendizagem decorre da prática; c) a mudança produzida é quase permanente; d) o processo de aprendizagem não é diretamente observável. Segundo Fleury e Fleury (2000), uma definição de competência comumente utilizada é: “conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamento”.

O aprendizado e aperfeiçoamento dos líderes em funções gerenciais para dar continuidade às organizações contemporâneas, para atender às necessidades do mercado globalizado, Nadler (1994) afirma que os comportamentos organizacionais contemplam a colaboração, a partilha, confiança e autoridade no conhecimento. Cabe ao Gestor de Pessoas promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho.

O líder capacitado em pessoas procura conscientizar esse colaborador de que suas ações devem ser respaldadas nos princípios de desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora; capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas; capacidade de trabalhar em rede; capacidade de atuar de forma flexível, e acima de tudo inovação.

O profissional em desenvolvimento, além das capacidades identificadas acima, precisa desenvolver sua equipe, periodicamente. Antes, avaliar o conceito, os tipos e dificuldades existentes em equipes, que é a evolução do grupo. Entendendo equipe como um conjunto de pessoas com habilidades complementares, atuando juntas, com propósitos e objetivos comuns. Katzenbach (2000) a define como “pequeno número de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com o mesmo objetivo, as mesmas metas de desempenho e a mesma abordagem, pelo quais elas se

consideram mutuamente responsáveis”. Claro, como todo convívio, existem as dificuldades enfrentadas pelas equipes.

Robbins e Finley (1997) apontam obstáculos ao bom funcionamento das equipes, destacando: necessidades mal combinadas, metas confusas, indefinição de papéis, conflitos de personalidade, predomínio de uma cultura ante equipe, falta de confiança, liderança ruim, uso de ferramentas impróprias, adoção de políticas e procedimentos obtusos, insuficiência de feedback e informações. No entanto o líder deve potencializar as características eficazes, que são: a gestão participativa, flexibilidade e adaptação, o canal aberto de comunicação, capacidade de ouvir, a educação e aprendizado, motivação, criatividade e crescimento pessoas.

4.2. Desenvolvimento de competências na Educação Corporativa

4.2.1. Educação Corporativa

Analisando a conjuntura, temos que:

(...) a atual sociedade e todas as suas instituições vivem um mundo cada vez mais dinâmico, interdependente e imprevisível, caracterizando-se como um processo contínuo de transformação. (...) Ao mesmo tempo em que essas transformações afetam diretamente as maneiras de organização do trabalho, levando as organizações a um processo de mudança organizacional, alterando substancialmente os processos produtivos, estratégias, práticas e sistemas, também passam a demandar uma capacidade de inovação, habilidades para resolver problemas complexos e inusitados, relacionados aos valores da organização. (TEIXEIRA, 2005, p. 21)

Dessa forma, identifica-se a educação corporativa como ferramenta para promover a gestão do conhecimento desses profissionais, incentivar a inovação e melhoria contínua dos processos (TEIXEIRA, 2005).

(...) a educação transforma-se em uma peça fundamental para que as organizações possam trabalhar com o grau de modernidade, inovação e competitividade que é exigido pela atual situação globalizada dos negócios. (TOLEDO, 2018, p. 110)

Eboli (2005) cita que

A educação corporativa deve permear toda a cultura organizacional e fazer parte do cotidiano da organização, e o papel das lideranças empresariais é crucial nesse sentido. (EBOLI, 2005, p. 119)

O líder além de necessitar ter o conhecimento da estratégia da organização, ser responsável pelas demandas de seu setor e atingimento das metas estabelecidas, ele também precisa ser uma referência para os seus liderados, sendo um agente motivador, promotor da excelência das atividades e multiplicador das informações. Assim como, segundo Eboli (2005), cita:

O papel dos líderes e gestores, portanto, é vital, não apenas por serem eles agentes de disseminação, consolidação e transformação da cultura empresarial, mas principalmente porque será por meio de sua atuação exemplar que eles serão percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa. (EBOLI, p.122, 2005)

Para Eboli (2005) uma implantação de uma educação corporativa deve ser norteada por três questionamentos distintos que são: Por que fazer? O que fazer? E como fazer? A primeira pergunta está relacionada ao motivo da implantação, que seria aumentar a competitividade das empresas por meio do desenvolvimento das competências dos profissionais. A segunda pergunta:

diz respeito ao que deve ser feito para que o SEC seja eficaz, ou seja, que efetivamente aumente a inteligência da empresa por meio da implementação de um modelo de gestão de pessoas por competências, e de gestão de conhecimento. (EBOLI, 2005, p. 120)

A terceira pergunta está relacionada ao envolvimento das pessoas em um SEC, pois

Para que um SEC atinja seus propósitos é fundamental que as pessoas motivadas se envolvam e se comprometam. Apenas por meio das pessoas poderá se construir um sistema de educação verdadeiramente eficaz e dinâmico. (EBOLI, 2005, p 120.)

Algumas ferramentas para implantação de um SEC com baixo custo podem ser desenvolvidas a distância, através do uso de algumas tecnologias:

Os avanços na tecnologia da informação refletem substancialmente na criação de um ambiente de aprendizagem permanente, mais econômico, disponível a todos os trabalhadores e caracterizado pelo relacionamento pessoal. Ao combinar metodologias de ensino e novas tecnologias como computadores, televisão via satélite e recursos multimídia, possivelmente resultará uma formidável ferramenta educacional. (TEIXEIRA, 2005, p.175)

A educação corporativa busca o alinhamento entre a teoria educacional e as práticas realizadas no trabalho:

(...) as ações em educação corporativa vinculam-se a esta aproximação entre o referencial teórico e a prática laboral, voltados para a estratégia organizacional e a formação de competências que as atenda. (NASCIMENTO, 2014, p.33)

As empresas interessadas em projetos de educação corporativa, portanto devem realizar esforços intensos para mapear suas competências críticas e investir na gestão do conhecimento. (TEIXEIRA, 2005, p. 363)

Segundo Teixeira (2005) o modelo mais comum utilizado na aplicação do conceito da educação corporativa são as Universidades Corporativas. Assim, conforme citado por Meister (1999 *apud* Teixeira, 2005 p.172) A Universidade Corporativa

tem como meta principal, preparar os trabalhadores de uma organização para que eles aproveitem ao máximo as novas mudanças na gestão e institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua alinhada com as estratégias básicas da empresa. (MEISTER, 1999 *apud* Teixeira, 2005 p.172)

Ainda Segundo Meister (1999 *apud* TEIXEIRA, 2005 p.172) demonstra que o modelo de aprendizagem pelas Universidades corporativas mostra-se eficaz em estimular as pessoas para um ambiente de aprendizagem contínua, reduz significativamente custos com treinamentos externos, otimiza a passagem do conhecimento no ambiente habitual, melhora os serviços aos clientes e a comunicação interna e externa.

4.2.2. Conceito de competência

Entre os exemplos de definição, Parry (1996, *apud* FERREIRA e ODELIUS, 2018) descreve competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que se relacionam e afetam a maior parte do trabalho; e de Lima (2005, *apud* FERREIRA e ODELIUS, 2018), que visualiza competência como características pessoais (qualidade) com atributos (cognitivos e psicomotores). De acordo com a concepção de Fleury e Fleury (2001, *apud* FERREIRA e ODELIUS, 2018), pela corrente francesa, descreve como ação responsável e reconhecida que mobiliza, integra e transfere conhecimento, para agregar valor econômico.

Somente em 1982, surgiu o termo “competências gerenciais”, quando começou a descrever o perfil ideal do gestor. Foram pressupostos behaviorista de que competência são comportamentos observáveis, que levam as organizações a resultados extraordinários, o que comprova a importância da formação gerencial (FERREIRA e ODELIUS, 2018).

Percebe-se que as definições sofreram várias influências, ao longo do tempo, derivados a estudos e teorias clássicas, que em conjunto com a Teoria Geral de Administração propuseram modelos e sua aplicação empírica. Dentre estes, o modelo de Quinn (1988, *apud* FERREIRA e ODELIUS, 2018), é o que mais se destaca, pois foi baseado nas principais teorias: Teoria clássica, Humanista, Burocrática e de Sistemas Abertos, apresentando dez competências essenciais, como demonstra a Figura 4.

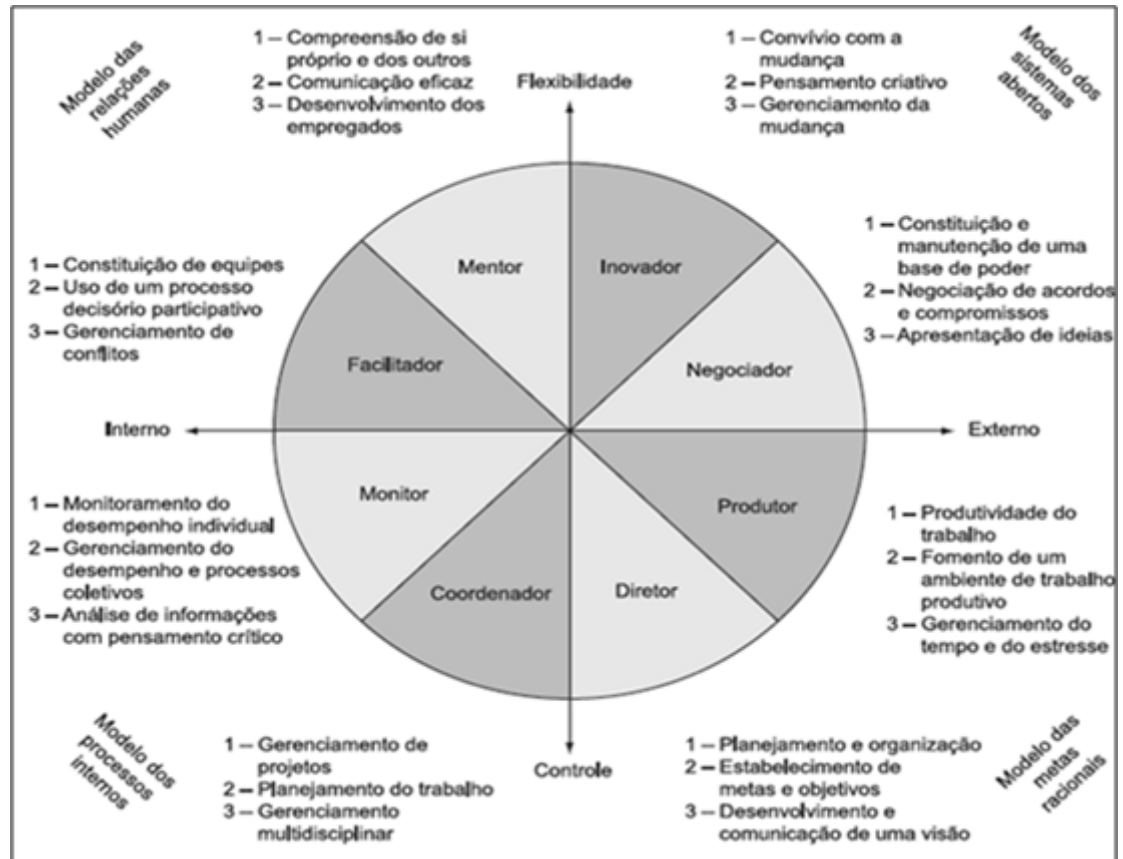


Figura 3 - As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos. Fonte: (FERREIRA e ODELIUS, 2018)

4.2.3. Gestão de competências como vantagem competitiva

As empresas que incorporam a gestão de competências são orientadas para o resultado. Organizações a utilizam com intuito de planejar, selecionar, desenvolver, remunerar, avaliar e analisar as competências necessárias a concretização de seus objetivos, e ampliar a sua visão (CORRÊA e RIBEIRO, 2014).

Definir este modelo de gestão como uma metodologia de orientação empresarial voltada para o mercado e para o cliente, que tem como objetivo o desenvolvimento sistemático das equipes e funcionários, pensando e valorizando as pessoas, pode gerar a diferenciação empresarial (CORRÊA e RIBEIRO, 2014).

Guimarães et al. (2001, apud CORRÊA e RIBEIRO, 2014) sugerem um modelo de gestão, que considera a relação desempenho e competência, integrando as atividades de acompanhamento e planejamento. Este modelo é apresentado na figura a seguir.

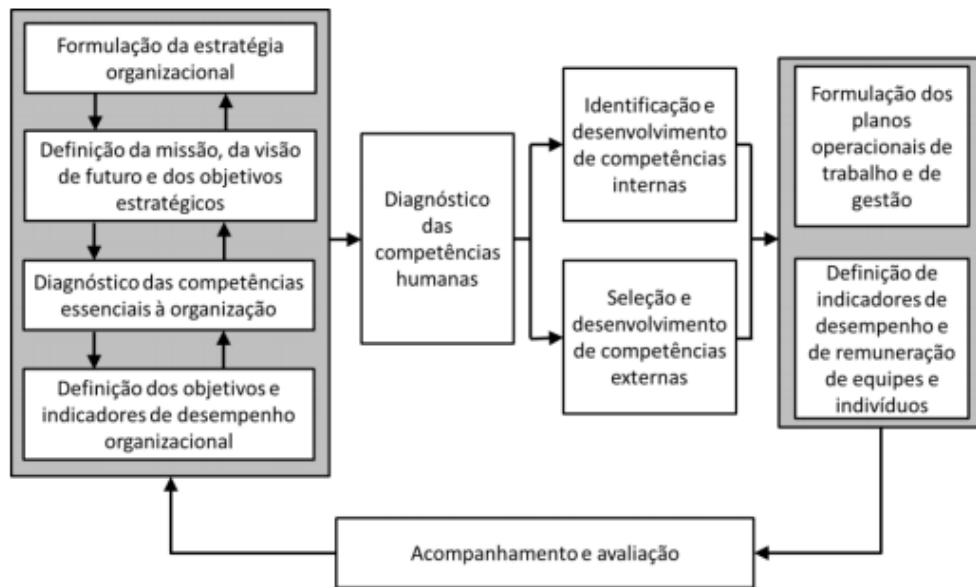


Figura 4 - Modelo de gestão de desempenho baseado em competências. Fonte: Corrêa e Ribeiro (2014)

A figura acima resume que os objetivos empresariais devem ser incorporados ao conhecimento e desenvolvimento das pessoas. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997, apud SHINYASHIKI, TREVIZAN e MENDES, 2003), relaciona a criação do conhecimento com a inovação contínua e a vantagem competitiva, onde o processo de aprendizagem organizacional é realizado no decorrer do processo de geração do conhecimento, “girando” a espiral do conhecimento. Busca-se assim, desenvolver e atingir resultados satisfatórios à organização, com o plano de desenvolvimento profissional. Dois blocos que avançam em sinergia para evolução e maturidade empresarial.

São várias pesquisas que comprovam que o capital humano, quando bem prospectado, mantido e retroalimentado, potencializa resultados desejáveis nas organizações, e melhora o desempenho do negócio.

Este fato leva a percepção de que o sucesso das empresas não é apenas resultado de suas relações às variações no ambiente externo, mas também de como estas se posicionam diante do mercado e de como estabelecer estratégias que maximizem os resultados a atuação e utilização dos seus conjuntos de competências estocado. (RUZZARIN et al, 2006 apud CORRÊA e RIBEIRO, 2014, p. 3)

As organizações que valorizam o conhecimento e competências de seus funcionários têm melhores condições de enfrentar as mudanças do mundo de hoje, e esta capacidade de adaptação às mudanças do mercado é o que determina, atualmente, a competitividade das organizações. Para que as empresas alcancem o

nível de competitividade exigida, as empresas tradicionais, inseridas na sociedade industrial (mecanizada e padronizada) precisam adaptar-se ao modelo novo, baseado na sociedade do conhecimento (ágil e flexível). Crawford (1994, apud SANTOS et al, 2008).

Quadro 1 - Comparação da sociedade industrial e sociedade do conhecimento. Fonte: Crawford (1994, apud SANTOS et al, 2008).

Sociedade Industrial	Sociedade do Conhecimento
Hierarquia	Igualdade
Conformidade	Individualidade e criatividade
Padronização	Diversidade
Centralização	Descentralização
Eficiência	Eficácia
Especialização	Generalização, interdisciplina, holismo.
Maximização de riqueza material.	Qualidade de vida, conservação dos recursos materiais.
Ênfase no conteúdo quantitativo.	Ênfase na qualidade do resultado.
Segurança	Auto-expressão e auto-realização.

A gestão do conhecimento, como vantagem competitiva, não é apenas treinamento, muito além, pois envolve atitudes, proatividade, valores e crenças, o que se traduz em cultura. O conhecimento coletivo abrange a atuação na cultura e na comunicação organizacional, e somente por meio desses pode-se chegar à gestão do conhecimento efetiva (GONÇALVES e GONÇALVES FILHO, 2001). Empresas com a cultura do conhecimento sustentam o fato de que as pessoas e organizações precisam estar em constante desenvolvimento para permanecerem atualizadas e ser proativas frente ao mercado. Para desenvolver as pessoas e promover a competitividade é preciso estar em constante aprendizagem, tanto individual quanto organizacional.

Quadro 2 - Comparação de suposições básicas na economia industrial e do conhecimento.

Fonte: Fonte: Crawford (1994, apud SANTOS et al, 2008).

Sociedade Industrial	Sociedade do Conhecimento
A maioria das pessoas deseja sucesso econômico para atender às suas necessidades materiais; assim, o modo de motivá-las é através de recompensas econômicas.	A partir do momento em que as necessidades de subsistência forem satisfeitas, as recompensas unicamente econômicas não são suficientes para motivar a maioria das pessoas.
O trabalho, para a maioria das pessoas, deve ser rotineiro e padronizado.	O trabalho, para a maioria das pessoas, deve ser variado, não repetitivo e responsável, desafiando a capacidade individual de discernimento, avaliação e julgamento.
Quanto maior a empresa, melhor, mais forte e mais lucrativa será.	Há limites superiores para as economias de escala, tanto para corporações quanto para organizações governamentais.
Mão-de-obra, matéria-prima e capital são os elementos básicos da produção.	A produção de bens e serviços orientados para o cliente, através de um novo sistema artesanal ou a produção artesanal baseada na informação e na tecnologia avançada é mais eficaz do que a produção em massa.
A organização mais eficiente é a burocracia, na qual cada suborganização tem um papel permanente, claro e definido na hierarquia. Uma burocracia é uma máquina organizacional para a produção de decisões padronizadas.	A melhor maneira de organização não é a burocracia, mas a adhocracia. Neste caso, cada componente organizacional é modular e disponível, cada unidade interage com muitas outras lateralmente e as decisões são adequadas a cada cliente e não são padronizadas.
Os avanços tecnológicos ajudam a padronizar a produção e levam ao progresso.	Os avanços tecnológicos não necessariamente trazem o progresso e podem, se não forem controlados cuidadosamente, destruir o progresso já alcançado.

4.2.4. Desenvolvimento de competências em cursos de formação

Com o avanço dos modelos de organização do trabalho e a transição de uma sociedade industrial para uma do conhecimento, assim como o crescimento de novas realidades, tais como a globalização, a sociedade em rede, as cadeias, as tramas produtivas e a economia global, juntamente com discussões a respeito de governança e os avanços tecnológicos, impulsionam discussões sobre mudanças de paradigmas na educação e, por consequência, na formação gerencial (KARAWAJCZYK, 2015).

Os quatro elementos que passaram a fazer parte do cotidiano dos gestores, sendo eles:

(a) velocidade e o caráter universal da informação; (b) constante mutação dos padrões de consumo, que interferem nos processos de gestão; (c) impacto dos temas políticos globais sobre a vida; e (d) emergência da questão ambiental. (SOUZA, 2010, apud KARAWEJCZYCK, 2015, p. 876)

Esses elementos aumentaram a complexidade da função e ação gerencial. Dessa forma, “ser gerente é exercer um papel peculiar entre a ação e a concepção” (DAVEL e MELLO, 2005, apud KARAWEJCZYCK, 2015, p. 876), deparando-se com tarefas transformacionais complexas, como aprender o que é ser um gestor, ter julgamentos interpessoais, lidar com pressões da função e obter novos conhecimentos (KARAWEJCZYCK, 2015).

Em um estudo sobre relações de trabalho e ação gerencial, temos que:

o contexto e os fatores determinantes da prática indicam que as transformações ocorridas na organização afetaram a maneira de agir do gerente no contexto de sua ação profissional. (MACIEL e SILVA, 2012, p. 25)

Em outras palavras, a noção de qualificação para a função não consegue mais dar conta desse novo contexto em que os gerentes assumem seus cargos e tarefas.

Essa problemática com relação à formação gerencial no mundo contemporâneo apresenta-se como um desafio para as Instituições de Ensino Superior, porque a universidade vive uma situação complexa, onde ela não parece estar preparada para defrontar os desafios (...) e as exigências da sociedade e das organizações, pois seus problemas remetem à questão estrutural, na medida em que “a perenidade da instituição universitária, sobretudo no mundo ocidental, está associada à rigidez funcional e organizacional, à relativa impermeabilidade às pressões externas, enfim, aversão à mudança” (KARAWEJCZYCK, 2015, p. 876).

Porém, até que ponto sua efetividade vem correspondendo às necessidades atuais das organizações? A quantidade de cursos profissionais que estão sendo oferecidos atualmente vem conseguindo suprir a carência das organizações por uma melhor formação gerencial dos seus executivos? A resposta parece que é não.

Portanto, o ponto a ser destacado é “saber se o conteúdo da formação que é dado pelo sistema universitário brasileiro está sendo compatível com as demandas da sociedade” (...), mais especificamente com as demandas para a formação gerencial. (KARAWEJCZYCK, 2015, p. 876)

4.3. Competências complementares em Gestão

4.3.1. Planejamento Estratégico

Torna-se evidente que conhecer o planejamento estratégico é um diferencial competitivo e tarefa desafiadora aos profissionais do setor de transportes, pois exigirá conhecimento em estratégia aliado a maior capacidade de decisão num período de tempo menor, devido às mudanças constantes do mercado sejam no aspecto

econômico, de preferência dos clientes, dos avanços tecnológicos, como também do aumento da concorrência. Assim, conforme citado por Porter (1996):

As empresas devem ser flexíveis para responder rapidamente às mudanças competitivas e de mercado. Eles devem fazer benchmarks continuamente para alcançar as melhores práticas. Eles devem terceirizar agressivamente para obter eficiência. E eles devem nutrir algumas competências essenciais na corrida para ficar à frente dos rivais.” (PORTER, 1996, p.61, tradução nossa).

Ainda Segundo Porter (1996) o sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e em saber integrá-las. Se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade. Isto quer dizer que as organizações devem saber se posicionar de forma competitiva, alinhando a estratégica com suas atividades, e que as suas metas e ações possam ser adaptadas. Sendo um processo contínuo de aperfeiçoamento conforme as mudanças forem acontecendo.

Para que esses profissionais alinhem suas competências à estratégia da empresa, se faz necessário que as organizações invistam na capacitação em Gestão deles, pois:

Diante de cenários ambivalentes resta, sem dúvida, o investimento no capital humano capaz de analisar e interpretar os sinais e sombras do cenário de negócios e introduzir capacidade de aprender e de reproduzir conhecimento. (SILVA, BASQUES E FACCO, 2006, p. 92)

Assim, o conhecimento do planejamento estratégico capacita os profissionais para terem uma melhor compreensão da estratégia da organização e poder contribuir no desenvolvimento, análise e controle da estratégia.

4.3.2. Inovação

A inovação é força motriz de desenvolvimento econômico e social no mundo. As empresas que inovam são mais competitivas e consolidam suas atividades no mercado interno e externo, gerando renda e emprego (ABDI, 2009). Os indicadores de crescimento nos países desenvolvidos mostram que a inovação contribui com mais de 50% do total do PNB (Produto Nacional Bruto), segundo dados da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – OCDE.

Diante disso, o fortalecimento do ambiente para promoção e aceleração do processo de inovação é parte essencial das políticas de desenvolvimento socioeconômico destes países.

Empresas de diferentes portes e segmentos estão lançando-se ao desafio de encontrar novas alternativas de gestão devido às mudanças como: a globalização; a

necessidade de gerenciar adequadamente o conhecimento para gerar inovação e competitividade; e a formação de redes empresariais (ARAÚJO et al, 2010).

As vantagens competitivas precisam ser reinventadas e os setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem seu *market share*. O desafio de produzir mais e melhor vai sendo substituído pelo desafio de inovar os produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais (ANACLETO E PALADINI, 2010).

Nesse sentido, dada a realidade atual, apenas produzir de modo eficiente não se demonstra suficiente. Faz-se necessário o desenvolvimento de novas tecnologias para procedimentos produtivos, bem como estruturas e sistemas administrativos. Assim, a inovação surge como uma solução para a promoção de modificações organizacionais. Ferramenta fundamental, tanto para dar resposta às mudanças nos ambientes internos ou externos, como também para antecipações de ações junto aos concorrentes (ROPELATO et al, 2010).

Dentre os estudos acerca do tema, há os que se propõem a avaliação do ambiente de inovação, sendo que tais estudos buscam identificar aspectos culturais inatos ao ambiente de inovação (BRUNO-FARIA e FONSECA, 2014). O interesse sobre os aspectos culturais se justifica pelas benesses competitivas estratégicas que a cultura assume nas organizações.

Uma vez que significativa parcela das empresas se depara com a mudança como algo impreterível, as empresas necessitam de:

de uma análise em profundidade dos valores, crenças e padrões de comportamentos que guiam o dia a dia do desempenho organizacional". (MARTINS, 2002, apud BRUNO-FARIA e FONSECA, 2014, p. 374)

A manutenção da competitividade organizacional também é elencada por Steele e Murray (2004, apud BRUNO-FARIA e FONSECA, 2014). Nas palavras dos referidos autores:

a agilidade e habilidade de uma organização responder às mudanças do mercado recai no capital intelectual das pessoas". (MARTINS, 2002, apud BRUNO-FARIA e FONSECA, 2014, p. 374)

Destaca-se que o interesse em analisar a cultura de inovação associa-se aos impactos no desempenho organizacional, apresentando-se como elemento vital para que ela ocorra (BRUNO-FARIA e FONSECA, 2014). Essa associação com desempenho também é objeto de estudo de Das (2003, apud BRUNO-FARIA e FONSECA, 2014, p. 374), onde o autor estabelece o seguinte conceito de que "cultura afeta o desempenho de um negócio" e que "modos antigos são raramente os melhores

modos”. Entretanto, alguns autores evidenciam que a cultura pode ser um fator obstrutor, constituindo assim, uma barreira à inovação.

A cultura tanto poder compatibilizar comportamentos e pessoas, como também pode desenvolver barreiras, afastando os indivíduos (BRUNO-FARIA e FONSECA, 2014).

(...) cultura afeta inovação porque molda os padrões de lidar com a novidade, iniciativas individuais e ações coletivas e entendimentos e comportamentos em termos de riscos assim como de oportunidades” KAASA e VADI, 2010, apud BRUNO-FARIA e FONSECA, 2014, p.374)

4.3.3. Comunicação e Negociação

Em um cenário de disponibilidade de informações irrestrita, os ambientes que demandam negociações se direcionaram a uma elaboração cada vez mais consistente. Existe a necessidade de compreensão por parte dos gestores do papel muito significativo que a comunicação representa e do desenvolvimento da capacidade de consolidar todos os dados disponíveis e apresentá-los de maneira organizada, sistemática e transparente para garantia de um entendimento mútuo (COHEN, 1980).

O uso estratégico latente da linguagem vive parasitariamente do uso normal da linguagem, porque ele somente pode funcionar quando pelo menos uma das partes toma como ponto de partida que a linguagem está sendo utilizada no sentido do entendimento (HABERMAS, 2002)

Segundo Fisher e Ury (1985) a negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de chegar a uma decisão conjunta.

Destarte, a compreensão da Negociação como uma ferramenta que influencia um comportamento, utilizando-se da informação e do poder dentro de uma “rede de tensão”, como registrado por Cohen (1980), descortina o quanto quem detêm o poder direciona o assunto no ambiente de negociação, mesmo que momentaneamente.

Demonstrando a importância do tema e baseado no livro “Como chegar ao sim”, Harvard criou um método de Negociação baseado em princípios que, mesmo levando em consideração que os cenários mudam a cada negociação, o contexto da sua estrutura básica não se altera. Assim, ter uma metodologia garante uma estruturação que direciona ao melhor resultado (QUEZADO, 2018).

Esse método está direcionado às pessoas e não aos problemas, focado nos interesses e não nas posições pessoais e com critérios que estão amparados em padrões objetivos. Assim separando pessoas dos problemas, encontram-se interesses comuns, pensando-se em opções criativas que possibilitem atendimento

mútuo, estruturando padrões que tragam objetividade a tratativa, a possibilidade de sucesso e acordo são majoradas, consideravelmente (QUEZADO, 2018).

Conforme Quezado (2018) base desse método está pautada em quatro premissas: **Pessoas, interesses, opções e critérios**.

Na premissa **pessoas**, o fator mais preponderante é tornar a negociação baseada em critérios objetivos e pragmáticos, mitigando o direcionamento ao lado pessoal, por incompreensão ou falta de atenção e respeito (QUEZADO, 2018).

Quanto aos **interesses**, Quezado (2018) afirma que são o resultado do que se quer obter em uma negociação, deve-se desenvolver várias posições para cada um deles, o que viabiliza fluidez no processo. Com a percepção dos interesses da outra parte, tratando de maneira objetiva, buscar-se-á as alternativas mais construtivas, possibilitando a dissolução de entraves e conflitos que possam surgir.

No que tange a premissa **opções**, o processo de preparação será a base para apresentação de alternativas equilibradas. O levantamento de todas as variáveis e opções possíveis para o cenário mitiga frustrações e negociações mal sucedidas (QUEZADO, 2018).

Na ótica dos **critérios**, enfatiza-se a demanda por estabelecer de maneira objetiva as diretrizes para uma negociação. Isso traz transparência e imparcialidade a relação, evitando dúvidas quanto às propostas negociadas e/ou acordo firmados (QUEZADO, 2018).

Nesse método, faz-se necessário a observância de 06 comportamentos: 1. Entenda as emoções da outra parte; 2. Tente entender o seu oponente; 3. Transforme seu oponente em aliado; 4. Baseie-se seus acordos em exemplos anteriores e padrões bem estabelecidos; 5. Escute atentamente e reformule suas frases; 6. Tenha um plano B (QUEZADO, 2018).

4.3.4. Sustentabilidade

O desafio recai sobre a responsabilidade na formação deste curso no que se refere a metodologia de formação, que façam o elo entre as dimensões de sustentabilidade na incorporação ao planejamento estratégico (MARQUES e ARAGÃO, 2020). Esperam que o curso de formação possa habilitar os alunos aos conceitos, metodologias, alinhamento ao contexto organizacional e flexibilidade nas atualizações ao mundo. Nesta perspectiva está incluída, além das questões sociais e ambientais, a ideia de que a geração atual possua necessidade que não se limita a

termos econômicos (ELKINGTON, 1994, apud BOECHAT e LAURIANO, 2012). John Elkington cunhou o termo *Triple Bottom Line*, em 1994, e desde então o termo se tornou referência.



Figura 5 - Triple bottom line ou tripé da sustentabilidade. Fonte: Fisk

Resume-se que as organizações não devem levar em consideração somente questões econômicas, mas também de valor e imagem perante a sociedade e a seus clientes. Por isso, o termo *bottom line* é uma metáfora advinda do vocábulo empresarial, que significa representar o lucro de várias transações separadas, somando-se os benefícios e os custos em uma métrica comum (BROWN, DELLIARD e MARSHALL, 2006). O Conceito sugere compatibilizar questões sociais, ambientais e econômicas, interpretadas numa forma única. Dessa forma existem índices sendo implementados para resumir a medição monetária, como eco eficiência, o GRI (*Global Reporting Initiative*), indicadores do Instituto Ethos, ecologia industrial, fatores de desmaterialização entre outros (BOECHAT e LAURIANO, 2012).

Além dos conceitos listados, os estudos devem evidenciar o Estágio de Cidadania Corporativa (LAURIANO, 2012). O conceito de que as empresas devem possuir uma conduta ética, levando em consideração os interesses externos. Igualando o conceito de cidadania corporativa a sustentabilidade. Buscando equilíbrio de seus processos e atividades em consonância às partes interessadas. As nomenclaturas e índices gradativos em sustentabilidade com os seguintes estágios:

elementar, engajado, inovador, integrado, transformador. Neste último estágio, as empresas operam em parcerias intensas com ONGs, Governo e outras empresas, com o objetivo de resolver problemas e transformar o mundo, num lugar melhor (MIRVIS e GOOGINS, 2006). Cada estágio preenche os quesitos e conceitos de cidadania, intenção estratégica, liderança, estrutura, gestão em questões, relacionamento com os stakeholders, transparência.

A compreensão do tema sustentabilidade traz o aprofundamento e entendimento, na sofisticação dos conceitos, fornecendo uma percepção da realidade das empresas ao movimento sustentável. O primeiro conceito apresentado, que foi as práticas adequadas, o equilíbrio na relação da empresa com outras organizações e das partes interessadas. O segundo conceito das Organizações Conscientes trata-se da tendência das organizações perceberem o seu entorno, reconhecendo seu principal objetivo que seria atender às demandas humanas. O último conceito, do Pensamento Biossistêmico, que sintetiza os outros dois conceitos, num gráfico dinâmico e fala de vivência em um senso de conexão consigo mesma, e com o mundo que o cerca (SOARES FILHO, 2006).

4.3.5. Inteligência Emocional

Para que as pessoas convivam em todos aspectos da vida e no mundo de hoje, do pessoal ao profissional, exigem que os profissionais desenvolvam a inteligência emocional. Pois incluem os domínios da inteligência relacionados ao mundo das emoções e sentimentos. Dessa forma esta habilidade, relativamente nova, incorpora uma nova forma de inteligência humana, ligado ao comportamento e emoções. A verificação das relações entre cognição e emoção poderia resultar no reconhecimento da capacidade do homem lidar com seu mundo emocional de forma inteligente (WOYCIEKOSKI e HUTZ, 2009).

O estudo do campo da Inteligência Emocional (IE) constitui um campo em expansão que engloba várias áreas de pesquisa. O desenvolvimento dos modelos teóricos da IE tem sido acompanhado pelo desenvolvimento de medidas que testem o construto. Os primeiros estudos empíricos demonstraram a habilidade das pessoas em identificar emoções em cores, rostos e formas, além de ter sido investigado a compreensão de emoções de personagens em histórias (WOYCIEKOSKI e HUTZ, 2009).

Conforme apresentado por Woyciekoski e Hutz (2009), a popularização da inteligência Emocional atingiu o auge quando Daniel Goleman, lançou o livro intitulado “*Emotional intelligence*” em 1996. A reação à popularização, por parte dos proponentes da IE quando redefiniram o conceito:

A inteligência emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. (MAYER & SALOVEY, apud WOYCIEKOSKI e HUTZ, 2009, p.3).

Sendo assim,

o processamento de informações emocionais foi explicado por meio de um modelo de quatro níveis: (a) percepção acurada das emoções; (b) uso da emoção para facilitar pensamento, resolução de problemas e criatividade; (c) compreensão de emoções; e (d) controle de emoções para crescimento pessoal. (WOYCIEKOSKI e HUTZ, 2009, p. 3)

A compreensão das emoções, reconhecer o momento emotivo, torna-se uma característica fortalecedora. E isto repercute positivamente na relação entre a Emoção e o pensamento.

Emoções poderiam influenciar processos de pensamento por meio da promoção de distintas estratégias de processamento da informação. Pessoas hábeis em integrar suas emoções com a cognição, tenderiam a utilizar emoções positivas para desenvolver criatividade e processar a informação de forma integrada. (WOYCIEKOSKI e HUTZ, 2009, p. 4)

E este é um fundamento para este estudo.

A capacidade de Compreensão Emocional estaria relacionada a três habilidades:

- (a) capacidade de identificar emoções e codificá-las;
- (b) entender os seus significados, curso e a maneira como se constituem e se correlacionam;
- (c) conhecer suas causas e consequências. (WOYCIEKOSKI e HUTZ, 2009, p. 4)

Assim, tanto os trabalhos de Gohm et al (2005, apud WOYCIEKOSKI e HUTZ, 2009) como os desenvolvidos por Lyons e Scheider (2005 apud WOYCIEKOSKI e HUTZ, 2009) referem-se à capacidade de entender e assim, prever novas emoções como uma ferramenta de controle. Portanto, o Gerenciamento Emocional (GE), se traduziria como a capacidade de regular as próprias emoções, bem como às dos outros indivíduos, maximizando as emoções positivas e mitigando as negativas, como é demonstrado no caso (Medii & Salovey, 1997, apud WOYCIEKOSKI e HUTZ, 2009).

Como bem enfatizam Lyons e Schneider (2005, apud WOYCIEKOSKI e HUTZ, 2009), as pessoas que possuem a capacidade de modelagem das emoções como repostas afetivas, de acordo com seus objetivos e o meio em que estão inseridas,

podem colher diversas benesses, provendo bem-estar e crescimento intelectual e emocional, sobretudo em condições de estresse.

4.4. Competências complementares Funcionais

4.4.1. *Supply Chain*

A gestão eficiente da cadeia de suprimentos é um diferencial competitivo para qualquer empresa, pois além de precisar de pessoas qualificadas e comprometidas, que saibam articular a cadeia de suprimentos, também precisa ter parceiros comerciais para fortalecimento e ganhos competitivos de mercado (OLIVEIRA, CAMPOS e EL-AOUA, 20019).

A capacidade em estabelecer um estreito e duradouro relacionamento com parceiros estratégicos tornou-se fator crucial para criar vantagem competitiva. (BRITO e BERARDI, 2010, p. 158)

Assim, para que a gestão da cadeia de suprimentos (GCS) seja eficiente, é preciso que haja a integração tanto dos processos internos da empresa, como também dos relacionamentos e processos externos, com seus clientes e fornecedores.

Pois, segundo Oliveira, Campos e El-Aoua (2019)

Constata-se que a vantagem competitiva das empresas é plenamente efetivada quando estão inseridas em um ambiente integrado com fornecedores, clientes e/ou consumidores, sendo essa cadeia de suprimentos gerida com eficiência. (OLIVEIRA, CAMPOS e EL-AOUA, 20019, p. 12).

Para tal integração, os profissionais do setor de transportes necessitam ter a qualificação profissional adequada, possuindo e desenvolvendo competências, habilidades técnicas e conhecimentos que são requeridos para a gestão da cadeia de suprimentos, de modo que a operacionalização dessa cadeia fortaleça a competitividade da organização, para atender prontamente às necessidades dos clientes, gerar lucro e se diferenciar da concorrência (OLIVEIRA, CAMPOS e EL-AOUA, 20019).

Segundo Scarvada e Hamacher (2001) Com auxílio da capacitação dos profissionais em Cadeia de Suprimentos, a empresa consegue redução de custos por meio da melhoria dos processos, ou seja, com a minimização dos ciclos operacionais por intermédio da integração dos departamentos e áreas da empresa, como também, do alinhamento das atividades com seus fornecedores e clientes. Outro ganho é a eficiência dos processos logísticos através de relacionamentos mais duradouros com cooperação dos membros da cadeia de suprimentos, mitigando perdas e atenuando impactos de falhas nos processos das atividades na empresa e com seus fornecedores e clientes.

4.4.2. Gestão de Finanças e Custos

Cada vez mais nítida é a necessidade de compreensão do cenário econômico nacional e mundial para formação de indivíduos com potencial crítico para decidir em um ambiente hostil e em constante mudança. Este ambiente exige de todos os gestores uma visão mais ampla no que compete a compreensão dos seus custos e preços, impondo ações sustentáveis e superando a escassez iminente de alguns recursos (SANTANA, SILVA e GONÇALVES, 2017).

Assim, com o intuito de capacitar profissionais que tenham competência para gerir inteligentemente um dos itens de importante sustentação de uma empresa que é seu controle de custos. A leitura correta das informações sobre custos configura uma ferramenta estratégica para o gestor mensurar, avaliar e controlar seus gastos, além de possibilitar a estruturação de um planejamento direcionado a resultados mais realistas (SANTANA, SILVA e GONÇALVES, 2017).

Segundo Govindarajan e Shank (1997), entender sobre finanças e custos, permite um entendimento diferenciado da situação vigente e municia as lideranças de um volume denso de informações estratégicas, possibilitando decisões mais assertivas e otimização de recursos

Segundo Generoso (2018), dentro dos itens necessários à formação de um gestor, temos a leitura eficaz de uma DRE (Demonstração de Resultados do Exercício). Tal entendimento viabiliza uma apresentação eficiente de *Profit & Loss Statement* - P&L, fornecendo um farol que esclarece a atual condição de sua operação e direciona ações necessárias para o atingimento dos objetivos almejados.

Não menos importante é a compreensão da relevância do ROIC (Retorno sobre o capital investido). Segundo Copeland et al. (1996) este é representado pelo lucro operacional líquido (após impostos) sobre o capital investido, sendo considerado um indicador diretamente ligado a geração de valor de uma companhia, direcionado ao atendimento aos anseios dos acionistas e definindo a capacidade de crescimento sustentável de uma organização.

Todo esse arcabouço, possibilita ao gestor uma capacidade técnica para precificar corretamente seus produtos e serviços. Por Bronzeri e Bulgacov (2014, apud (SANTANA, SILVA e GONÇALVES, 2017), as estratégias são mutáveis e devem andar lado a lado com as mudanças constantes, assim quanto maior conhecimento do histórico, da realidade atual e objetivo do negócio, mais fácil fica a identificação de riscos e oportunidades e mais competitivas fica a organização.

4.4.3. Gestão de Projetos e Processos

Como meio de obter vantagens competitiva, vem se observando, nos últimos anos, um crescimento na frequência em que as empresas, cada vez mais, estão se apoiando no gerenciamento de projetos (ALMEIDA, MIGUEL e CARVALHO, 2006).

Para que o plano estratégico da organização seja realizado, normalmente se faz implantações de projetos (ALMEIDA, MIGUEL e CARVALHO, 2006).

Um dos maiores focos na iniciativa estratégica das empresas, assim como para o enfretamento da concorrência e ganho de mercado, é o desenvolvimento de produtos, o qual vêm surgindo para suprir essas necessidades, pois devido a globalização e dos avanços tecnológicos, um produto de sucesso pode ser o fator chave para que estas empresas tenham destaque no mercado e conseqüentemente obtenham lucro (ALMEIDA, MIGUEL e CARVALHO, 2006).

Uma das técnicas mais utilizadas para mapear os processos de uma organização é o fluxograma, pois esta ferramenta demonstra os fluxos de informações dos processos decisórios, assim como das unidades que compõem todo o processo, representando as fatores e possíveis variáveis que estão acontecendo no sistema. Esta ferramenta proporciona o entendimento simples e objetivo dos processos, auxiliando na identificação de falhas para a busca da melhoria contínua. (HÖRBE, *et al.*, 2015).

4.4.4. Tecnologias Educacionais

Nas últimas décadas, empresas têm intensificado a busca por soluções tecnológicas para a capacitação de seus colaboradores. Essa busca é potencializada por diversos fatores, os quais, segundo (ROSEMBERG, 2002, apud GHEDINE, TESTA e FREITAS, 2008), pode-se destacar, não limitando-se a:

- aos altos custos da educação tradicional;
- a rapidez da atualização/mudança nos conteúdos das capacitações;
- as limitações de ordem temporal;
- as dificuldades em deslocamentos em horários de trabalho;
- as limitações geográficas;
- a evolução das tecnologias interativas de comunicação.

Nesse sentido, Sharples et al. (2010, apud FEITOSA et al, 2014) defende que a relação entre o estudante e as tecnologias utilizadas por ele, são determinantes para o avanço da aprendizagem. Contudo adoção de tecnologias móveis em ambientes de aprendizagem é um desafio, tanto para os estudantes quanto para os formadores, já que são necessários mecanismos que atendam claramente aos propósitos didáticos e às questões de usabilidade (FEITOSA et al, 2014).

Com o advento da internet, tornou-se possível a criação de ambientes virtuais de aprendizagem, caracterizados por uma flexibilidade de tempo, local, conteúdo e formato de capacitações, a internet possibilita que os colaboradores estejam potencialmente habilitados para aprender o que precisarem, no momento e no local mais convenientes, e também no formato e no ritmo mais apropriados aos colaboradores e às suas respectivas organizações (GHEDINE, TESTA e FREITAS, 2008).

Destaca-se ainda a expressiva contribuição da internet para o processo de ensino e aprendizagem a distância, a possibilidade de interação entre colaboradores, seja entre si, seja com seus formadores. Assim, tem-se a possibilidade de criação de ambientes de aprendizagem, utilizando uma variedade de recursos de interação, como chats, videoconferências, fóruns de discussão, e-mails etc. (GHEDINE, TESTA e FREITAS, 2008).

No âmbito das metodologias de ensino, a inserção da tecnologia na educação, dissemina novos rótulos (sala de aula invertida; aprendizagem adaptativa; metodologias ativas), expostos como conceitos novos, no entanto impulsionando discussões que se antecipam ao surgimento da própria área, o que coaduna com os estudos de SELWYN (2014, apud FERREIRA e SÁ, 2018), que enfatiza que a influência da tecnologia digital pode culminar em inovação, disrupção e engajamento educacional .

Conforme elencado pelos autores supracitados, faz-se a inferência de que a internet e as TICs, de fato, tornaram-se elementos indispensáveis no enfrentamento do problema da educação corporativa (FERREIRA e SÁ, 2018; FEITOSA et al, 2014).

Finalmente, devido ao contexto trazido pela pandemia causada pelo novo Coronavírus, deve-se realizar uma reflexão quanto ao balanceamento apropriado entre as iniciativas de educação à distância providas pelas tecnologias educacionais e o ensino presencial (UNESCO, 2020).

Nesse sentido, cabe às organizações a prevenção e redução dos níveis de ansiedade, de depressão e de estresse de seus colaboradores, inerentes ao confinamento vivenciado nessa experiência de quarentena (MAIA e DIAS, 2020).

5. METODOLOGIA

Nesta seção são abordados os métodos explorados no presente trabalho para alcançar os objetivos propostos.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (tomando como foco um negócio). Para a realização de um estudo de caso podem ser utilizadas diferentes fontes de investigação, como: entrevistas, questionários e observação (PRODANOV, FREITAS, 2013).

Sobre a veracidade de informações, Yin (2001) salienta que o pesquisador deve implementar táticas de pesquisa que proporcionem confiabilidade ao estudo, utilizando-se para tanto os testes de validade do construto, validade interna, validade externa e confiabilidade. Yin (2001, p. 55) afirma que “esses quatro testes são utilizados para garantir a qualidade de qualquer pesquisa social empírica”. Sendo assim, as informações probatórias, dos resultados de questionários e entrevistas, encontram-se no Apêndice deste trabalho.

O primeiro objetivo específico está abordado no resumo executivo (introdução) restando a aplicação da pesquisa de campo, com auxílio dos instrumentos de coleta: questionários, entrevistas e benchmarkings, para o mapeamento do que se pretende no segundo e terceiro objetivos específicos, conforme quadro a seguir:

Quadro 3 - Resumo da metodologia para o atingimento dos objetivos propostos. Fonte: elaborado pelos autores.

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Proposta de Valor	Stakeholders	Tipo de Pesquisa
Elaborar Um Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística	Realizar um levantamento de temas centrais em desenvolvimento de competências na educação corporativa, bem como os tópicos da Administração inerentes a competências complementares e funcionais demandadas pelo transporte	Identificação de Evidências e Estudos Acadêmicos	Autores (literatura pertinente ao foco do projeto)	Revisão Bibliográfica
	Mapear o nível de qualificação gerencial dos profissionais do setor de transportes, sob ótica dos gestores e dos seus liderados, identificando oportunidades de desenvolvimento de competências para a Empresa BBM Logística	Identificação e Reconhecimento do Ambiente do negócio	Gestores e Liderados do Setor de Transportes	Pesquisa de Campo (Utilização de Questionário do tipo <i>survey</i> aplicados aos alunos da Turma 41 da Pós-graduação da Fundação Dom Cabral, bem como seus gestores e liderados)
	Definir estrutura, canais de oferta, conteúdo programático, programação e metodologia de um Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística	Análise das Especificidades e Proposta de Modelo mais adequado para a implantação do Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística	Organizações de Transporte, diferentes setores da BBM Logística como: (Área de Gente e Gestão, Gestão Operacional Regional e área de <i>Customer Service</i> da BBM Logística)	Pesquisa de Campo: Entrevistas com a Gestora de Gente e Gestão, com os gestores de operações regionais e com a Gestora da área de <i>Customer Service</i> da BBM Logística e realização de Benchmarking com as empresas Coopercarga, Latam e CBTU

5.1. Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa tem natureza descritiva qualitativa, considerando que foi conduzida como um Estudo de Caso. Para tanto, a coleta de dados se deu por meio de questionários aplicados aos alunos da Turma 41 da Pós-graduação em Gestão de

Transportes da Fundação Dom Cabral, bem como aos seus gestores e liderados, assim como entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores das seguintes áreas da empresa BBM Logística: Gente e Gestão, Gestão de Operações Regionais e da área de *Customer Service* (CS). Além disso, houve a realização de benchmarkings com as empresas Coopercarga, Latam e CBTU, contemplando os setores de transportes rodoviário de cargas, aéreo de passageiros e ferroviário de passageiros. As subseções que seguem, trazem todo o detalhamento dos procedimentos adotados.

5.1.1. Questionários

Os primeiros questionários foram aplicados aos **alunos da Turma 41 da Pós-graduação em Gestão de Transportes da Fundação Dom Cabral, bem como aos seus gestores e liderados**. Justifica-se a aplicação a este público, pelo fato de os mesmos serem gestores de empresas localizadas em várias regiões do país e dos mais diversos modais, tais como: Aéreo, Aquaviário, Ferroviário e Rodoviário.

A heterogeneidade e representatividade das empresas dispostas na referida turma foi vista como oportunidade, respeitando a premissa de diversidade de modais. Este foi o ponto de partida para a distribuição dos questionários para os participantes da turma e em suas respectivas empresas. Buscou-se mapear os níveis de qualificação gerencial encontrados no setor de transportes sob a ótica dos gestores e seus liderados.

Para ambos os questionários, pretendeu-se captar as visões distintas dos atores envolvidos, comparando os pontos de vista acerca de necessidades de habilidades e competências, bem como *gaps* de formação sob as óticas dos gestores e dos próprios liderados. Esta etapa teve um caráter inicial e serviu como balizamento para os próximos passos da pesquisa.

5.1.1.1. Elaboração do questionário

Foram elaboradas duas frentes de questionários, uma questão-chave direcionada ao perfil de “gestor” do setor de transportes e outra para quem tem o perfil de “liderado”.

Dessa forma, procedeu-se o envio e preenchimento de formulários eletrônicos na plataforma Google *Forms*. Participaram efetivamente 37 (trinta e sete) líderes e 97 (noventa e sete) liderados, partindo daqueles que fazem parte da Turma 41 da Pós-

graduação em Gestão de Transportes da Fundação Dom Cabral, estendendo-se aos gestores e liderados das empresas dos participantes deste curso.

5.1.2. Entrevistas semiestruturadas

Para execução da pesquisa qualitativa, frequentemente são usadas entrevistas como ferramenta de coleta de dados com o intuito garantir qualidade a esse levantamento. Trata-se de uma metodologia amplamente empregada e eficiente, por trazer a experiência cotidiana e uma comunicação de senso comum na sua execução, dando a condição necessária para a melhor expressão das respostas aos questionamentos realizados. (BATISTA, MATOS e NASCIMENTO, 2017).

Segundo MANZINI (2003) o contexto das entrevistas está didaticamente dividido em três grupos: 1. questões relativas ao planejamento da coleta de informações que atinjam o objetivo pretendido, ajustando roteiro e linguagem; 2. as variáveis que influenciam os dados de coleta e futura análise, inclusive considerando a influência do entrevistador; 3. as que se direcionam ao tratamento e análise de informações provenientes das entrevistas, que podem ser estruturadas, semiestruturadas, e não estruturadas.

O planejamento da entrevista é o processo mais importante, exigindo cuidado e tempo. Nesse momento deverão ser definidos os entrevistados estratégicos, compreendida suas respectivas disponibilidades e definidas as condições mais favoráveis para as respostas às questões aderentes ao tema e a execução de um roteiro organizado. Assim, garantindo-se as informações necessárias a construção da pesquisa. (BATISTA, MATOS e NASCIMENTO, 2017).

Nesse trabalho optou-se pela entrevista semiestruturada que, para Triviños (1987, apud MANZINI, 2003), caracteriza-se por questionamentos básicos, sustentados por hipóteses e teorias que se direcionam ao tema da pesquisa. Assim, o foco principal foi estabelecido pela equipe desse projeto nas entrevistas.

As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas a três *targets*:

- a) o primeiro foi a **área de Gente e Gestão** da empresa BBM Logística, mais especificamente, à Gerente de Treinamento de Desenvolvimento da BBM Logística (Apêndice C).

Nesse momento, procurou-se verificar a aderência do *layout* do presente projeto às demandas essenciais da BBM Logística, sobretudo quanto à

capacitação abordando as competências em gestão dos seus colaboradores. Buscou-se a validação e eventuais ajustes na seleção de temas que deveriam ser abordados no conteúdo programático do Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística.

- b) O segundo alvo da pesquisa de campo foi a área de **Customer Service (CS)** da empresa BBM Logística (Apêndice E), onde procurou-se avaliar a efetiva percepção de valor dos clientes em relação ao atendimento na prestação de serviços apresentada pela empresa. Objetivou-se mapear *gaps* de competências para a posterior proposição de conteúdo de capacitação dos colaboradores da BBM em relação aos atendimentos e serviços prestados.
- c) A terceira e última rodada de entrevistas foi conduzida aos **gestores de operações regionais** (Apêndice D), registrando-se suas percepções quanto à influência da capacitação em competências em gestão dos seus liderados no resultado dos seus respectivos negócios, além de levantar o atual *status* desse público quanto ao referido tema na BBM Logística.

5.1.3. Benchmarking

Além da pesquisa de campo com Organizações de Transporte, diferentes setores da BBM Logística como: (Área de Gente e Gestão, Gestão Operacional Regional e área de *Customer Service* da BBM Logística), foram realizados também *benchmarkings* com empresas do setor de transportes, com o intuito de buscar referências mais adequados para moldar o Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística. Para tanto, foi realizada uma análise comparativa do que já é utilizado por estas empresas, para a consecução dos objetivos do presente projeto.

As empresas analisadas foram: Coopercarga, Latam e CBTU. Estas organizações foram escolhidas por possuírem reconhecido *know how* acerca do tema e que contam com iniciativas efetivas de educação corporativa.

Nesse levantamento, conforme será demonstrado no próximo capítulo (Seção 6.1.3), identificou-se como boa prática o investimento em plataformas EAD para consolidação da educação corporativa.

No próximo capítulo, serão apresentados os resultados provenientes da metodologia aqui descrita e aplicada em campo.

6. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

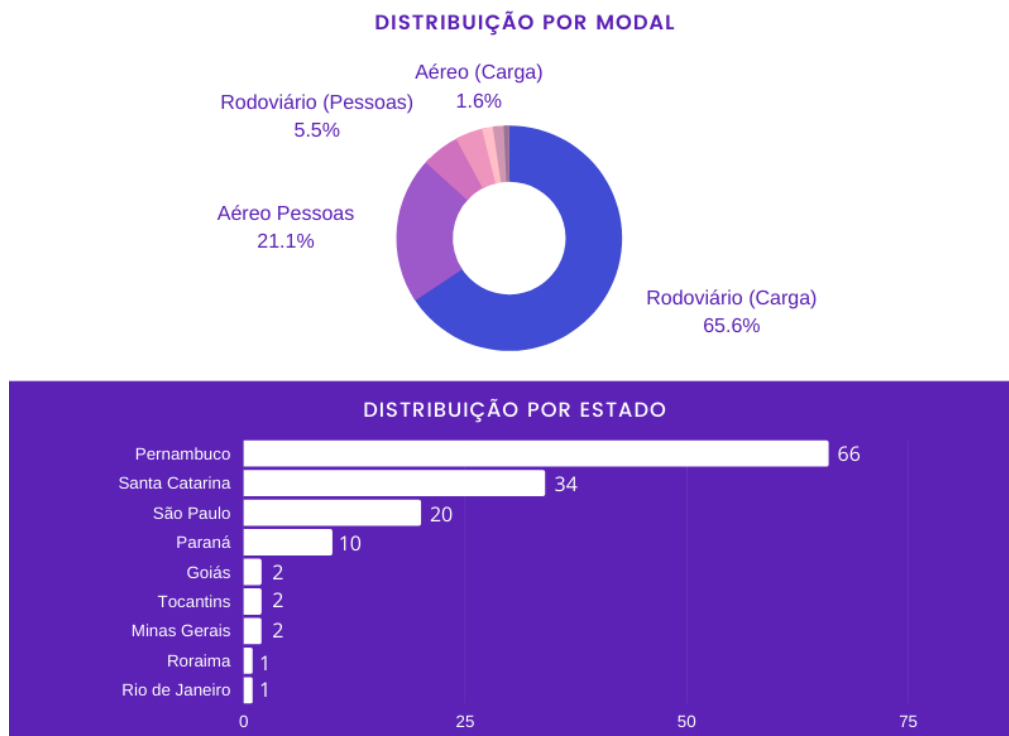
6.1. Análise dos Dados Coletados

Esta subseção apresenta a análise sobre os dados coletados, respondendo aos objetivos específicos sobre as oportunidades de desenvolvimento demonstradas pelos *gaps* do corpo operacional da empresa BBM Logística, identificando o conteúdo programático a ser abordado e a proporção dos temas abordados na ementa, bem como o tipo e o formato da capacitação em competências em gestão proposta neste trabalho.

6.1.1. Análise dos questionários

O conjunto da análise (Turma 41 FDC) demonstrou-se diversificado, com representatividade dos principais modais de transporte do país, conforme demonstra o Gráfico 2. Destacam-se as participações dos modais Rodoviário de carga e Aéreo de pessoas em ambas as frentes de pesquisa.

Gráfico 2 - Participantes do questionário por modal e por Estado. Fonte: Elaborado pelos autores



Na análise dos questionários, foram evidenciadas as oportunidades de desenvolvimento dos liderados, tanto sob a ótica deles, quanto dos seus respectivos gestores de área. Dessa forma, por meio da análise dos *gaps* apresentados pelos profissionais de perfil operacional, têm-se evidenciadas as oportunidades de desenvolvimento as quais serão objeto de conteúdos direcionados na construção do Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística, objetivo geral do presente trabalho.

Ademais, busca-se relacionar estes *gaps* com outras informações qualitativas extraídas dos respectivos questionários, a fim de correlacionar as informações, gerando *insights* para amparar a elaboração do plano de capacitação.

O gráfico 3 abaixo evidencia as oportunidades de desenvolvimento sob as óticas dos gestores e liderados do setor de transportes. Como pode-se perceber, há tópicos cuja incidência é forte e comum em ambas as óticas, isto pode ser verificado ao fazer o agrupamento das visões.

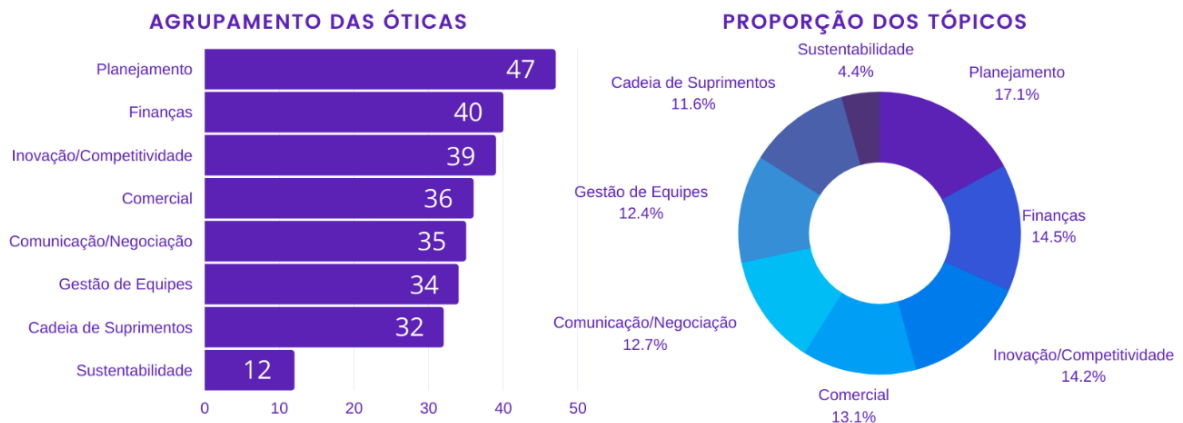
Gráfico 3 - Respostas de liderados e gestores da área sobre oportunidades de desenvolvimento nos principais temas em administração. Fonte: Elaborado pelos autores.



Fazendo um agrupamento dos pontos de vista dos gestores das áreas e liderados, pode-se traçar uma visão conjunta, e, portanto, a organização dos tópicos em ordem decrescente de importância, segundo esta visão.

Assim, o gráfico 4 abaixo demonstra os tópicos mais importantes a serem abordados na capacitação do corpo operacional de transporte, e no tocante à distribuição dos conteúdos programáticos do plano de capacitação, atendendo às necessidades latentes demonstradas por aqueles que fazem este setor.

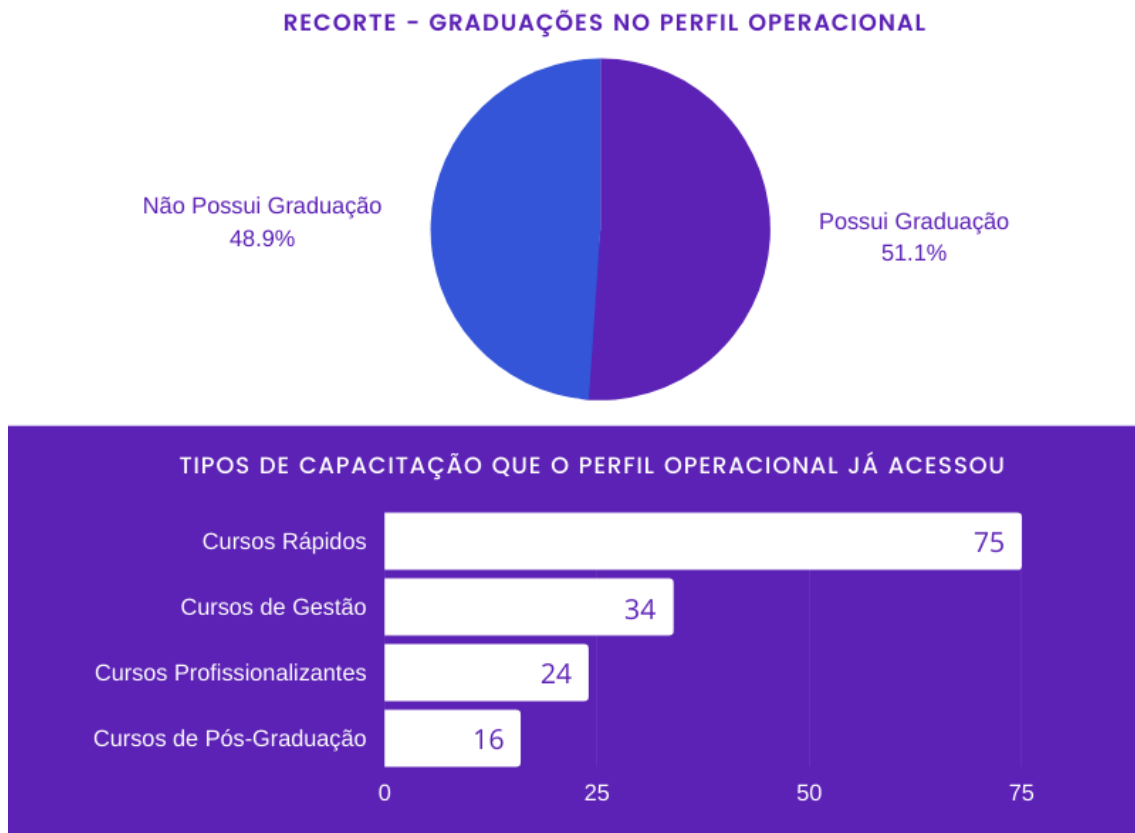
Gráfico 4 - Agrupamentos das respostas dos gestores das áreas internas e liderados, sobre oportunidades de desenvolvimento por área. Fonte: Elaborado pelos autores.



Conforme elencado nos objetivos específicos, o presente trabalho busca a capacitação gerencial do corpo operacional de forma abrangente, incluindo tanto quanto possível as restrições apresentadas pelo público a qual se destina.

Assim, foi verificado na pesquisa de campo que aproximadamente metade do corpo operacional participante não possui o grau de formação no nível de graduação, como demonstra o gráfico 5 abaixo. Dessa forma, resta clara a impossibilidade de uma significativa aderência às necessidades deste público por meio de capacitações em nível de especialização *lato sensu* (MBAs) ou quaisquer modalidades de pós-graduação *stricto sensu* (Mestrado, Doutorado). Assim, estas modalidades foram descartadas dentre o *hall* de possibilidades de oferta de formação.

Gráfico 5 - Distribuição por nível de graduação e tipos de cursos frequentados do corpo operacional da empresa BBM Logística. Fonte: Elaborado pelos autores.



6.1.2. Análise das Entrevistas

A análise qualitativa de dados caracteriza-se por ser um processo indutivo, e busca, permanentemente, a compreensão fiel das respostas dos entrevistados.

(...) ela visa apreender o caráter multidimensional dos fenômenos em sua manifestação natural, bem como captar os diferentes significados de uma experiência vivida, auxiliando a compreensão do indivíduo no seu contexto. (ALVES e SILVA, 1992)

6.1.2.1. Análise da Entrevista com a Gestora de Gente e Gestão da BBM

Entrevistada: Andréa Padilha – Gerente de Treinamento de Desenvolvimento da BBM Logística da área de Gente e Gestão da BBM Logística

Quadro 4 - Respostas da Gestora de Gente e Gestão da BBM. Fonte: Elaborado pelos autores.

Perguntas	Gestora
1. Como está sendo tratada a necessidade pela busca por qualificação dos colaboradores de BBM Logística?	<p>R. É um ponto de constante discussão dentro da alta gestão, havendo a definição de investimento mais direcionado nesse item, principalmente por conta do crescimento acentuado que a empresa teve nos últimos anos, o que trouxe a necessidade de preparar nossos times, tornando-os mais independentes e confiantes.</p> <p>Temos um portal de aprendizagem virtual na nossa intranet, onde são disponibilizados diversos treinamentos, dando destaque aos colaboradores que tem maior histórico de atualização de conhecimento usando essa ferramenta.</p> <p>Em 2019 efetivamos o programa de avaliação de desempenho em toda a organização, com o propósito de montar o PDI (Programa De Desenvolvimento Individual) de todos os nossos colaboradores, o que foi um passo largo no sentido da identificação de necessidades de desenvolvimento e direcionamento a estruturação de um vasto programa de capacitação dentro da organização.</p> <p>Adicional a isso, estamos em fase final de contratação de uma ferramenta chamada Engage que é uma fábrica de conteúdo que viabilizará a efetivação de um programa de desenvolvimento, disponibilizando um rol de treinamentos robusto, gamificação e avaliações de aprendizado. Pretendemos atender com isso todo o público da organização, bem como alguns parceiros estratégicos – 5.000 usuários.</p> <p>Aventou-se, também a possibilidade de contratação de Dom Cabral para iniciar um programa para os executivos, no entanto, em virtude da pandemia o projeto parou temporariamente</p>
2. Por que a Empresa está aderindo à Educação corporativa?	R. Sair na frente, não só atendendo ao público interno, mas também a sociedade. Nessa implantação do T&D (Treinamento e Desenvolvimento) na intranet recebemos feedback positivo de diversas famílias de colaboradores que também participaram dos treinamentos disponibilizados em nossa plataforma.
3. Quantas pessoas o sistema da educação corporativa pretende atender?	R. Todos os colaboradores de empresa.
4. Qual o nível de qualificação dos seus colaboradores?	R. Hoje não temos isso mapeado, no entanto já iniciamos o processo de levantamento que permitirá uma seleção mais assertiva de participantes desses programas de capacitação internos.
5. Vocês se basearam em algum case de educação corporativa para o projeto da BBM?	R. Sim, participei de diversos projetos em outras empresas nas quais trabalhei, inclusive com projetos com a própria Fundação Dom Cabral

<p>6. Quais são os stakeholders envolvidos no projeto da educação corporativa?</p>	<p>R. Toda Alta gestão da companhia – Presidência, diretorias, regionais operacionais e gestores corporativos.</p>
<p>7. Quais Benefícios à Empresa pretende obter com a Educação Corporativa?</p>	<p>R. Colaboradores mais motivados, clientes sendo atendidos de maneira satisfatória gerando um nível de serviço maior, ambiente de trabalho harmônico e mais propício a criatividade e inovação, e somando tudo isso o atendimento as metas pactuadas com a companhia, tornando-a mais competitiva nesse mundo VUCA.</p>
<p>8. Consideram realizar parceria com outras empresas da mesma cadeia produtiva a fim de prover formações/capacitações nas interfaces dessa ferramenta?</p>	<p>R. Sim, clientes e parceiros (fornecedores, instituições de ensino). Inicialmente, a ferramenta será abastecida com o conteúdo interno, o qual indentificamos que precisamos aproveitar. Na sequência haverá o direcionamento para externalização do projeto.</p>
<p>9. Como enxerga a implantação desse plano e a possibilidade de capacitar colaboradores em nível operacional em competências em gestão dentro da estrutura da empresa?</p>	<p>R. Uma ação muito valiosa e estratégica, além da visão de um ambiente mais igualitário, viabilizando que mais pessoas sejam beneficiadas com conceitos modernos que permeiam cursos de capacitação em gestão de instituições tão renomadas. Esse plano será um presente para a área de Gente e Gestão da BBM Logística.</p>
<p>10. Você Entende que a modalidade on-line seria mais aderente a esse plano em virtude da pulverização estrutural da empresa?</p>	<p>R. Sim, além da questão estrutural e alta pulverização da BBM em todo território nacional e Argentina, temos a nova realidade imposta pela pandemia. Assim, garantiríamos a efetividade da implementação desse projeto. Isso trará customização de redução de custo em um cenário bem incerto que estamos vivendo. Caso a plataforma Engage não esteja disponível no prazo de início desse projeto, seguiremos dentro da intranet no molde atual de treinamentos.</p>
<p>11. Os profissionais seniores da companhia poderão ministrar as disciplinas definidas nesse projeto?</p>	<p>R. Com certeza, já iniciamos um projeto chamado “Talks”, que permite que profissionais da companhia que tenham domínio sobre algum tema específico possa compartilhar seu conhecimento com outros colegas de trabalho. Da mesma forma, faríamos para esse programa. E considerando que faremos gravado, possibilitará a nossa alta gestão participar como multiplicador. Assim, também reestruturaríamos o Programa de multiplicadores.</p>
<p>12. Consideram realizar as capacitações com profissionais externos à empresa?</p>	<p>R. Sim, para gestores.</p>
<p>13. Para qual público será direcionado inicialmente esse plano?</p>	<p>R. Inicialmente para colaboradores que ainda não tiveram acesso a esse tipo de capacitação. Para a definição dos participantes usaremos 05 critérios: 1. Tempo de empresa; 2. Avaliação de desempenho; 3.</p>

	Seleção de candidatos pelos gestores regionais; 4. Plano de carreira 5. Avaliação final da área de Gente e gestão (com o objetivo de dar imparcialidade ao processo)
14. Qual será a capacidade de formação que a implantação desse plano pretende alcançar?	R. Inicialmente com uma turma de 40 alunos, com uma matéria por mês.
15. Quais serão as etapas para a implantação desse plano?	R. Em dois meses faremos a definição da primeira turma e a escolha dos multiplicadores/ os próximos dois meses: os gestores selecionados fariam a composição do seu material didático / no mês seguinte o plano seria implantado / a cada trimestre faríamos uma avaliação do plano, estabelecendo destaque aos melhores em desempenho / e no final computaríamos a análise dos resultados.
16. Como será a estrutura do projeto dentro da empresa?	R. Os módulos serão disponibilizados aos participantes no início de cada mês, tendo este até a penúltima semana do mesmo mês para assistir todas as aulas (8 horas) . Na última semana de cada mês, em data a combinar, o multiplicador responsável pela disciplina do respectivo mês, estará ao vivo por 1 hora com os participantes para tirar possíveis dúvidas e dar ênfase a algum ponto que considere relevante adicional a sua aula.
17. Como incentivar às pessoas (profissionais) para utilizarem a plataforma on-line?	R. Forte programa de divulgação através do nosso marketing, enfatizando o destaque aos melhores alunos e possibilidade de ascensão mais rápida, além do acompanhamento da área de Gente e Gestão da empresa, para garantia de disponibilidade de tempo aos nossos colaboradores e disponibilização de apoio em situação de dificuldade dos participantes.
18. Quais são os riscos para a implantação do projeto?	R. O não fechamento efetivo da plataforma Engage, no entanto mitigaremos com a utilização da intranet.
19. Quanto custará a plataforma Engage?	R. R\$ 6.000 (seis mil reais) por mês
20. Considerando as disciplinas apresentadas, julga que, com essa estrutura, atende as necessidades de capacitação para a BBM Logística? <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Equipes • Inovação e Competitividade • Comunicação e Negociação - 	R. Na sua maioria sim, mas farei alguns solicitações de ajustes: 1° inclusão do tema Inteligência Emocional; 2° Alterar Inovação e competitividade por Inovação e criatividade, considerando que competitividade está intrínscico em todos os temas escolhidos nesse projeto; 3. Alteração de Cadeia de suprimentos por Supply Chain.

<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento Estratégico • Cadeia de Suprimentos • Sustentabilidade • Gestão de Finanças e Custos • Gestão de Projetos e Processos 	
--	--

Ao analisar as respostas da gestora de Gente e Gestão da BBM Logística verifica-se a aderência do *layout* do presente projeto às demandas essenciais da BBM Logística, sobretudo quanto à capacitação abordando as competências em gestão dos seus colaboradores.

Foi demonstrado pela gestora da área de Gente e Gestão da BBM que devido ao crescimento da empresa BBM Logística nos últimos anos, há a necessidade de preparação de seus times por meio da busca e implantação de ferramentas que promovam o desenvolvimento individual desses colaboradores, como um programa de educação corporativa, com pretensão de atender todos os colaboradores da empresa e com o envolvimento da alta gestão da organização (pergunta 1 e 6). A gestora também enfatiza a busca em promover a motivação dos colaboradores, a melhoria do nível de atendimento ao cliente e um ambiente de trabalho harmônico e mais próspero a criatividade e inovação com a utilização da educação corporativa (pergunta 7).

Com relação à implantação do plano de capacitação, a Gestora considera como uma ação muito valiosa e estratégica, o qual viabilizará que mais pessoas sejam beneficiadas com conceitos modernos que permeiam cursos de capacitação em gestão de instituições tão renomadas. E a mesma ainda destaca que esse plano será um presente para a área de Gente e Gestão da BBM Logística. (pergunta 9)

Com relação à modalidade do curso, a Gestora concorda que seja on-line devido a questão estrutural da empresa BBM Logística, da alta pulverização da BBM em todo o território nacional, ao baixo custo e também a nova realidade imposta pela pandemia (pergunta 10).

A gestora informa que os gestores seniores poderão ministrar as disciplinas do plano de capacitação e considera que as aulas sejam gravadas por estes gestores (pergunta 11). Ela também informa os critérios de escolha do público alvo do plano de capacitação que se dará por meio da avaliação do tempo de empresa, avaliação de

desempenho, pela seleção de candidatos por meio dos Gestores de operações Regionais e avaliação da gestora de Gente e Gestão da BBM Logística (pergunta 13).

Quanto à metodologia de implantação, a gestora detalha o tempo de dois meses para a escolha das turmas e multiplicadores, o tempo de dois meses para a composição do material didático, o prazo trimestral para a avaliação, e análise no final dos resultados do plano da capacitação (pergunta 15).

A gestora também informa a carga horária, cronograma e números de treinandos, que são: turma de 40 alunos com uma matéria por mês (pergunta 14) e carga horária por disciplina de 08hs (pergunta 16.)

Com relação ao custo da capacitação, a gestora informa que a empresa está em processo de contratação da ferramenta *Engage* a qual terá um custo mensal de R\$ 6.000,00 (pergunta 19), e se caso não consiga utilizar a ferramenta *Engage*, a empresa utilizará a própria Intranet, sem custos (pergunta 18).

Além das informações supracitadas, foi feita a aceitação dos temas que podem ser abordados no conteúdo programático do Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística, conforme a gestora compactua, com três ressalvas na pergunta 20, as quais foram atendidas e ajustadas.

6.1.2.2. Análise das Entrevistas com os Gestores de Operações Regionais e com a Gestora da Área de Customer Service da Empresa BBM Logística

Ao analisar as respostas dos gestores de operações regionais, foram feitos cruzamentos, comparando as nuances e efeitos do seus resultados e foi incluído também a resposta da área de *customer service* da empresa BBM Logística, para a mesma pergunta, que embora seja diferente na essência, se equiparam na consequência das respostas do primeiro grupo.

Gestores de operações regionais Entrevistados:

Gestor 1 - Nome: Alberto Reboredo

E-mail: alberto.reboredo@bbmlogistica.com.br

Gestor 2 – Nome: Renan Favero

E-mail: renan.favero@bbmlogistica.com.br

Gestor 3 - Nome: Fabricio Fernandes Osorio

E-mail: fabricio.osorio@bbmlogistica.com

Gestor 4 - Nome: Maria Ferreira

E-mail: maria.ferreira@bbmlogistica.com

Quadro 5 - Respostas dos gestores de operações regionais da empresa BBM Logística. Fonte:**Elaborado pelos autores – Apêndice II**

PERGUNTAS	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4
1. Em sua experiência, o nível de desempenho dos seus liderados tem atendido às metas de resultados da gestão do (s) setor (es)?	Não estão atendendo, temos alguns <i>gaps</i> entre a meta e o realizado	De forma parcial sim. Tanto a equipe quanto a própria empresa vivem um processo de consolidação e estabelecimento de uma cultura operacional nova, com uma elevação do nível de gestão, excelência operacional, atendimento e foco no cliente. Na prática é um processo de transformação do que chamo de “velha logística” para uma plataforma 100% Brasileira mas que busca compor em sua identidade os melhores elementos dos operadores logísticos nacionais e internacionais.	De certa maneira, sim. Este resultado vem de muita transpiração e determinação dos mesmos. Não existe uma técnica aplicada e nem mesmo muito método no trabalho. A experiência também contribui bastante para os resultados, visto que o time é formado por pessoas experientes.	Existe o atendimento as metas em virtude da participação dos líderes em todas as áreas operacionais, garantindo o melhor direcionamento. Isso gera uma sobrecarga a gestão
2. De acordo com os desafios para o exercício do cargo, considerando resultados esperados e competências essenciais, até que ponto os profissionais de nível operacional têm a formação ideal para exercer a sua função?	Em geral a formação é sempre aquém das necessidades do cargo, sofremos muito com o fator remuneração/benefícios que conseguimos entregar aos funcionários e o próprio plano de carreira oferecido. Uma solução é o desenvolvimento interno destas	Naturalmente existem variações grandes em relação ao escopo e papéis no nível operacional. Considerando especificamente os profissionais de áreas operacionais administrativas, ou seja, aqueles que não realizam as atividades de manuseio de carga, posso	Eles têm a formação procurada para os cargos. Isso vem do processo seletivo que implantamos, isto é, buscamos alguém mais pronto possível para exercer a função e consequentemente, buscar os resultados.	Existe um direcionamento a contratação de pessoas com experiências nas funções operacionais demandas. Não existe uma atenção grande ao item formação. Assim, existe um déficit de capacitação.

	lideranças com acompanhamento de tutores agregando a essas ações o subsídio para educação e treinamentos de gestão (interno + externo).	afirmar que em geral não possuem a formação ideal.		
3. Na sua percepção, o nível de desempenho dos seus liderados está relacionado a qual nível de qualificação? Até que ponto é percebida essa relação?	Sim, no segmento de transporte historicamente quem atua na liderança são profissionais que iniciaram a sua atividade em transportadora e não investiram tempo e recurso no seu aperfeiçoamento pessoal, não conseguindo conviver com outras culturas e segmentos diferentes. Este ponto é muito importante pois no segmento de serviços onde o fator mais importante é o compromisso do funcionário em entregar o melhor nível de serviço e faz-se necessário ter um visão de mundo em 360°, saber reconhecer o que é importante para satisfação do cliente, saber utilizar a melhor ferramenta no dia a dia do negócio. Em minha carreira pude perceber o impacto que a qualificação da mão de obra gera no resultado do negócio, sem sombra de dúvidas, quanto maior o	Correto, esta relação é também fruto da mesma percepção destacada anteriormente onde a experiência operacional levou muitos profissionais a cargos de chefia (e não de gestão), e uma vez estando em posições onde se esperam habilidades como gestão de pessoas, conflitos e visão sistêmica lhes faltam, assim como <i>hard skills</i> relacionados a processos, qualidade e tecnologia.	De certa maneira sim, pois conforme falado nas questões anteriores, esta qualificação, buscamos no processo de contratação. Falta um desenvolvimento interno de forma robusta. Formar pessoas dentro de casa. Os programas de desenvolvimento existentes, são falhos, pois não abrange as operações. Estão muito focados no desenvolvimento dos profissionais da matriz, pois é onde tem uma visibilidade maior.	Está diretamente relacionado. A formação em gestão possibilita mais independência as equipes, diminui a ineficiência e garante resultados mais alinhados com as metas globais da companhia.

	desenvolvimento desta mão de obra, melhor o resultado.			
4.Os gestores contam com o apoio de programas estruturados na BBM, para o desenvolvimento de competências de suas equipes?	Atualmente nossa empresa passa por um momento forte de crescimento e não estamos com um plano estruturado neste sentido. Temos alguns movimentos locais definidos pelo gestor regional/filial	Parcialmente, o processo de desenvolvimento de programas de todos os tipos é bastante recente no caso desta empresa por se tratar de uma empresa jovem associada a incorporação continua de novas empresas, o que resulta em um ambiente continuamente mutável e que lhe desafia a estruturar programas definitivos enquanto possui o desafio de integrar novas equipes com diferentes competências de forma continua.	Como falado anteriormente, e dentro do meu contexto, não.	Hoje não existe um programa para formação de profissionais na área operacional o que dificulta o plano de sucessão, condicionando o preenchimento das novas oportunidades em gestão com profissionais do mercado, gerando insatisfação e necessidade de alinhamento da cultura mais acentuado. Temos uma plataforma de treinamento virtual com temas genéricos que não auxiliam tanto na formação de competências.
5.Na sua percepção, sobre as seguintes áreas de conhecimento, quais consideram mais relevantes para o desenvolvimento de competências do profissional de perfil operacional? Caso perceba outra área de conhecimento ou competência, descreva-a a seguir.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes; • Inteligência emocional; • Comunicação e negociação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes; • Inteligência emocional; • Comunicação e negociação 	Comunicação e negociação, Finanças e custo (vide perfil da BBM)	Todas as disciplinas
6.Na sua opinião, qual é o melhor formato para cursos de capacitação na BBM,	A dinâmica presencial para transmissão da informação é muito importante para este tipo de público.	O desenvolvimento de programas de formação precisa ser orientado por casos	Ensino Híbrido...mix de ao	Ensino Híbrido. Ajustado as

<p>considerando o público operacional? Comente sua resposta</p>	<p>Precisamos criar atividade (dinâmicas) onde o público precise realizar atividades em sala de aula para garantir que assimilou o conteúdo.</p>	<p>situacionais, de forma a trazer a realidade operacional para o processo de desenvolvimento, ou seja, aplicação prática da teoria e exercícios sobre desafios do dia a dia além de um acompanhamento contínuo para revisão, análise e correção comportamental. Independentemente da função é fundamental ainda que cada colaborador possua um plano de desenvolvimento. Ensino híbrido é a melhor alternativa, alinhado com o público e conteúdo de cada programa.</p>	<p>vivo e gravadas para mudar a dinâmica.</p>	<p>limitações impostas pela pandemia.</p>
---	--	--	---	---

Gestora da Área de *Customer Service* entrevistada - Nome: Camila Caponi

E-mail: camila.caponi@bbmlogistica.com.br

Quadro 6 - Resposta do Customer Service da BBM Logística. Fonte: Elaborado pelos autores – Apêndice II

PERGUNTAS	<i>Customer Service</i>
1. Quais são as principais fontes de queixas ou reclamações dos clientes BBM?	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de sistema efetivo para acompanhamento da carga, essa gestão acontece de maneira ainda muito manual. • Necessidade de um atendimento especializado e personalizado – gerando melhores experiências e otimizando a comunicação. • Demanda por conhecimento técnico no assunto, principalmente no internacional quando envolve desembaraço de mercadorias e a escolha de entreposto aduaneiro e liberação de mercadoria • Ineficiências operacionais ocasionadas por falta de planejamento operacional. • Falta de comunicação e tratativa direcionada a agilidade no feedback. • Indisponibilidade de frota dentro do pactuado – gerando no-show. • Dificuldade de constância no nível de serviço
2. Na opinião da área de <i>Customer Service</i> (CS), o profissional de perfil operacional se mostra adequado à proposta de geração de valor e atendimento aos clientes da BBM no mercado? Qual sua percepção quanto a esse aspecto?	<p>Percebe-se a intenção e disponibilidade por parte desses profissionais, no entanto não existe uma cultura na empresa direcionada a preparação desse público no que tange a administração das expectativas do cliente versus capacidade de atendimento da companhia. Inviabilizando a visão sistêmica que gera valor a organização e atende aos clientes em um cenário produtivo.</p>
3. Do ponto de vista de qualificação profissional, em sua opinião, em que medida o profissional de perfil operacional está apto a atender aos desafios de atendimento aos clientes BBM?	<p>Existe um <i>gap</i> considerável entre a qualificação necessária e a disponível nas operações atualmente. Os cargos são preenchidos por profissionais que são avaliados por sua experiência em um mercado que não exige um nível de formação mais elaborado. Por conta disso a estrutura de CS serve de apoio as áreas operacionais na tratativa junto ao cliente, auxiliando na dinâmica da comunicação diária, bem como, na solução de anomalias ou não-conformidades e estruturação e acompanhamento de planos de ação.</p>
4. A partir das informações recebidas e trabalhadas pelo CS na BBM, quais são <i>gaps</i> /oportunidades de desenvolvimento de competências para desses profissionais?	<p>Existe oportunidade no desenvolvimento de inteligência emocional para lidar com as situações críticas, balizando a comunicação junto ao cliente. Visão sistêmica para otimizar ações, garantir ganhos sustentáveis e propor melhorias.</p>

<p>5. Na sua percepção, sobre as seguintes áreas de conhecimento, quais considera mais relevantes para o desenvolvimento de competências do profissional de perfil operacional? Caso perceba outra área de conhecimento ou competência, descreva-a a seguir</p> <p>.</p>	<p>Todos os temas abaixo são fundamentais para que tenhamos diferenciais na gestão do relacionamento com o cliente. Importante destacar que, cada vez mais temos que trabalhar no desenvolvimento da equipe para que desenvolvam competências para o atendimento ao cliente e que gerem experiências positivas ao mesmo.</p> <p>Agrego também a capacidade de estrutura de atendimento, nossa venda tem que ser compatível com nossa estrutura de atendimento, caso contrário, teremos frustrações nas expectativas geradas aos clientes. E também insiro a tecnologia, hoje em dia cada vez mais temos que evoluir quanto a esse assunto, pois temos mais produtividade, inovação, e inteligência de mercado.</p>
<p>6. Na sua opinião, qual é o melhor formato para cursos de capacitação na BBM, considerando o público operacional? Comente sua resposta.</p>	<p>Ensino Híbrido</p>

Com relação à primeira pergunta direcionada ao gestor de operações regional: “Em sua experiência, o nível de desempenho dos seus liderados tem atendido às metas de resultados da gestão do (s) setor (es)?” **E para o Customer Service:** “Quais são as principais fontes de queixas ou reclamações dos clientes BBM?”

Para obter-se vantagem competitiva é vital aumentar o nível de desempenho para focar em resultados excepcionais. Conforme Sparrow e Bognanno (1994, apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001), fazem referência a um repertório de atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e ter uma orientação para a inovação e a aprendizagem permanentes. E estes autores acrescentam:

(...) competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa. (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 9)

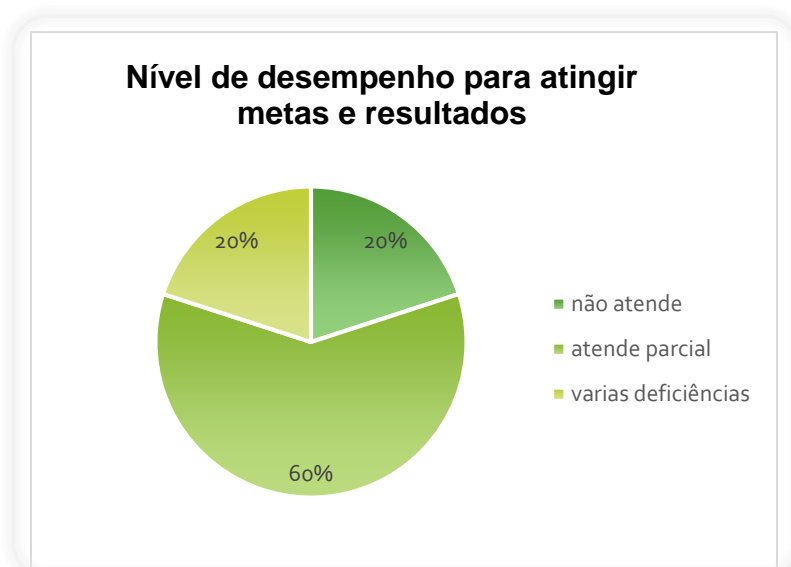
Baseado nestas afirmações e sobre a análise das respostas individuais dos gestores relativos a pergunta sobre o nível de desempenho dos liderados frente aos resultados estabelecidos, constatou que o gestor 2 respondeu “ De forma parcial sim...”, o gestor 3: “ De certa maneira sim...” , e o de número 4 respondeu: “ Existe o atendimento às metas em virtude da participação dos líderes em todas as áreas operacionais...” dessa forma, fica evidente, pelas respostas, que atendem

parcialmente, o primeiro gestor informou que não atende, com a seguinte resposta: “ Não estão atendendo, temos alguns gaps entre a meta e o realizado...”.

Interessante fazer o confronto da resposta dos gestores de operações regionais com a pergunta a área de *Customer Service*, sobre as consequências do desempenho. “Quais são as principais reclamações e queixas dos clientes? A declaração: “ ausência de sistema efetivo para acompanhamento da carga...com atividade tipicamente manual; a necessidade de um atendimento especializado e personalizado – gerando melhores experiências e otimizando a comunicação; a demanda por conhecimento técnico no assunto, principalmente no internacional quando envolve desembaraço de mercadorias e a escolha de entreposto aduaneiro e liberação de mercadoria; a ineficiências operacionais ocasionadas por falta de planejamento operacional; a falta de comunicação e tratativa direcionada a agilidade no feedback; a indisponibilidade de frota dentro do pactuado – gerando no-show e a dificuldade de constância no nível de serviço. Percebe-se que a qualidade da saída o nível de serviço é muito fragilizado”.

Fica claro que os fundamentos das competências que possam atender as metas e objetivos não se equivalem para a realidade da BBM logística. Os fundamentos deste projeto, no seu referencial teórico, abordam sobre a importância no desenvolvimento de competências, no mundo de grandes mudanças e competitividade.

Gráfico 6 - O nível de desempenho atende os resultados. Fonte: Elaborado pelos autores.



Com relação à segunda pergunta direcionada ao gestor de operações regional: “De acordo com os desafios para o exercício do cargo, considerando resultados esperados e competências essenciais, até que ponto os profissionais de nível operacional têm a formação ideal para exercer a sua função? **E para o Customer Service:** “Na opinião da área de *Customer Service* (CS), o profissional de perfil operacional se mostra adequado à proposta de geração de valor e atendimento aos clientes da BBM no mercado? Qual sua percepção quanto a esse aspecto?”

Para alcançar os resultados na rotina diária do mundo corporativo as competências essenciais devem estar descritas nas atribuições do cargo – ver tópico 4.2.3. Gestão da competência para vantagem competitiva. Fica evidente que os conhecimentos devem ser externalizados, mobilizá-los e postos em ação. De acordo com Dutra, Hipólito e Silva (1998, apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 9), por exemplo, “conceituam competência como a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais”. Conforme Ropé e Tanguy (1997, apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 10), “um dos aspectos essenciais da competência é que esta não pode ser compreendida de forma separada da ação”. Com estas afirmações analisa-se a resposta da segunda pergunta entre os gestores de operações regionais da BBM, percebe-se que o gestor 1 respondeu: “Em geral a formação é sempre aquém das necessidades do cargo, sofremos muito com o fator...”, o gestor 2 disse: “ ...posso afirmar que em geral não possuem a formação ideal.”, O gestor 4 respondeu: “ ... Não existe uma atenção grande ao item formação.”

E da mesma forma pergunta-se sobre a percepção do *customer service*, que respondeu: “o profissional de perfil operacional se mostra adequado à proposta de geração de valor e atendimento aos clientes da BBM no mercado? Qual sua percepção quanto a esse aspecto”. O *customer service* respondeu “Percebe-se a intenção e disponibilidade por parte desses profissionais, no entanto não existe uma cultura na empresa direcionada a preparação desse público no que tange a administração das expectativas do cliente versus capacidade de atendimento da companhia. Inviabilizando a visão sistêmica que gera valor a organização e atende aos clientes em um cenário produtivo”.

Após confronto das realidades, existem variáveis consideráveis entre a qualificação necessária e a disponível nas operações, atualmente. Enfim, responderam, resumidamente, que o nível de formação fica aquém do esperado.

No capítulo que informa educação corporativa deste trabalho, foram dedicadas várias confirmações que evidenciam que as empresas competitivas exigem que seus funcionários obtenham o objetivo da educação continuada, conforme destacou TEIXEIRA (2005)

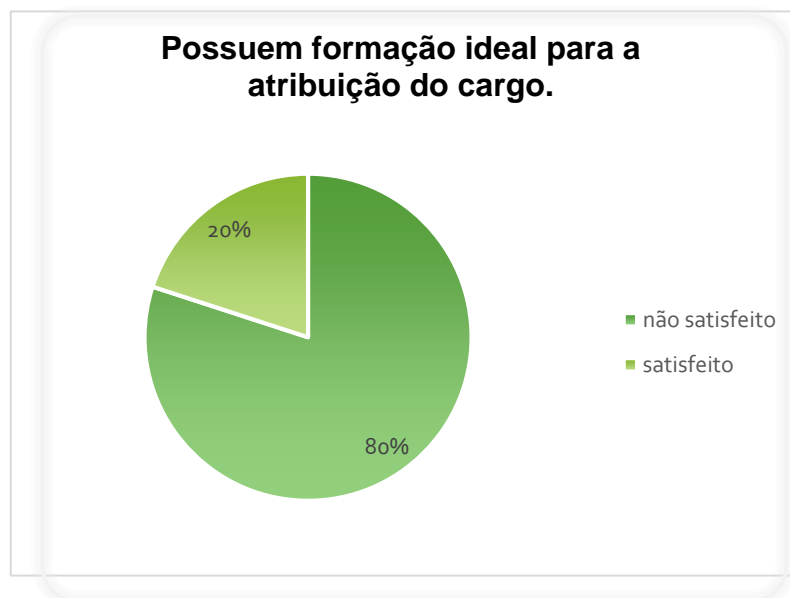
(...) a atual sociedade e todas as suas instituições vivem um mundo cada vez mais dinâmico, interdependente e imprevisível, caracterizando-se como um processo contínuo de transformação. (TEIXEIRA, 2005, p. 21)

Somente o gestor 3 justifica estar satisfeito com o nível de formação de sua equipe, e disse: “Eles têm a formação procurada para os cargos. Isso vem do processo seletivo que implantamos...” constata-se algo preocupante, pois ainda no referencial teórico.

As empresas interessadas em projetos de educação corporativa, portanto devem realizar esforços intensos para mapear suas competências críticas e investir na gestão do conhecimento. (TEIXEIRA, 2005, p. 363)

Conforme será visto no capítulo 6.1.3. em Análise dos Benchmarking, são admiráveis as ações impostas pelas empresas referências como Latam, Copercargas e CBTU em intensificarem educação continuada, o foco em aperfeiçoamento e no conhecimento,

Gráfico 7 - Qual o nível de satisfação com a formação de acordo com atribuição. Fonte: Elaborado pelos autores.



Com relação à terceira pergunta direcionada ao gestor de operações regional: “Na sua percepção, o nível de desempenho dos seus liderados está relacionado qual nível de qualificação? Até que ponto é percebida essa relação? **E para o Customer Service:** “Do ponto de vista de qualificação profissional, em sua

opinião, em que medida o profissional de perfil operacional está apto a atender aos desafios de atendimento aos clientes BBM?”

É notório observar que resultados de Gestão precisam ser medidos e confrontados. O modelo que torna uma empresa mais eficiente que outra, esta da inteligência de lidar com estes dados e saber aprimorá-los. O pressuposto é o de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados confere à organização certa vantagem competitiva (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001). O papel de recursos humanos é contribuir para gerar vantagem competitiva sustentável, promover o desenvolvimento de habilidades e desenvolver competências. O desafio está em identificar se os níveis de competências estão de acordo com a qualificação.

A identificação das competências necessárias é processo contínuo. Doravante cabe ao departamento de recurso humanos a tarefa de constantemente avaliar seus colaboradores. Como forma de mensurar e atualizar suas informações, muitas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências em seus departamentos, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao escopo do negócio. Como exemplo o modelo de lenaga (1998, apud BRANDÃO e GUIMARÃES) tem como passo inicial a identificação do gap (lacuna) de competências da organização, como mostrado na Figura 7.

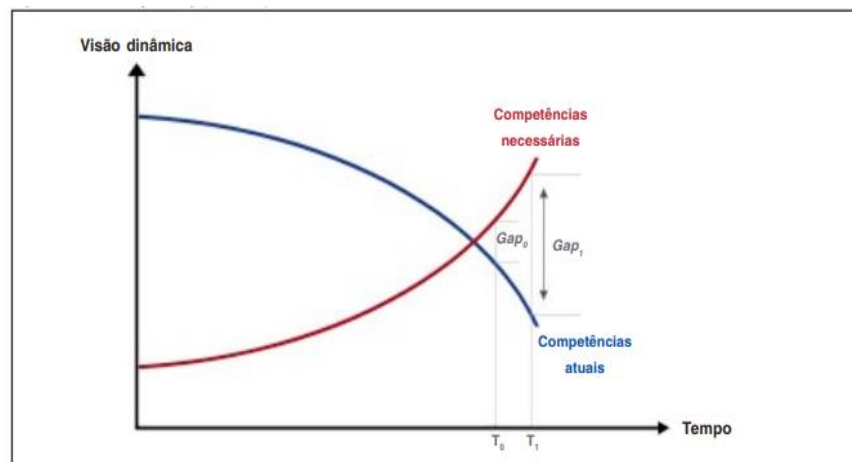


Figura 6 - Identificação do *gap* de competências. Fonte: lenaga (1998, apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001)

Analisando a pergunta, que de certo modo, instiga a percepção entre o nível de desempenho que está relacionado ao nível de qualificação, e que os resultados oriundos do nível podem ser identificados com facilidade. As quatro respostas dos gestores de operações regionais são as mesmas, ou seja, concordam explicitamente que o nível de qualificação implica em maiores resultados, e que impactam nos

melhores números. Analisando a resposta no gestor número 1: “Em minha carreira pude perceber o impacto que a qualificação da mão de obra gera no resultado do negócio, sem sombra de dúvidas, quanto maior o desenvolvimento desta mão de obra, melhor o resultado...”. O gestor 2 respondeu: “...muitos profissionais a cargos de chefia (e não de gestão), e uma vez estando em posições onde se esperam habilidades como gestão de pessoas, conflitos e visão sistêmica lhes faltam, assim como *hard skills* relacionados a processos, qualidade e tecnologia”.

O gestor 3 respondeu: “De certa maneira sim, pois conforme falado nas questões anteriores, esta qualificação, buscamos no processo de contratação...”. O gestor 4, respondeu com a mesma natureza dos demais: “Está diretamente relacionado. A formação em gestão possibilita mais independência as equipes, diminui a ineficiência e garante resultados mais alinhados com as metas globais da companhia.”

Fazendo a comparação com a pergunta aos gestores de operações regionais, segue a relativa ao *customer service*: “Do ponto de vista de qualificação profissional, em sua opinião, em que medida o profissional de perfil operacional está apto a atender aos desafios de atendimento aos clientes BBM. Obtendo a resposta, “Existe um gap considerável entre a qualificação necessária e a disponível nas operações atualmente.

Os cargos são preenchidos por profissionais que são avaliados por sua experiência em um mercado que não exige um nível de formação mais elaborado. Por conta disso a estrutura de CS serve de apoio as áreas operacionais na tratativa junto ao cliente, auxiliando na dinâmica da comunicação diária, bem como, na solução de anomalias ou não-conformidades e estruturação e acompanhamento de planos de ação. Ou seja, identifica-se mais uma percepção negativa do serviço”.

A resposta desta pergunta número 3 sobrepõem a essência da anterior, ou seja, é notório que o sucesso e futuro da BBM logística exigirá maior capacitação dos seus colaboradores operacionais e administrativos. No capítulo de conceito de competência, do referencial teórico explica que de acordo com a concepção de Fleury e Fleury (2001), descreve: desenvolver competência como ação responsável e reconhecida que mobiliza, integra e transfere conhecimento, para agregar valor econômico.

Gráfico 8 - O desempenho está relacionado com a qualificação profissional. Fonte: Elaborado pelos autores.



Com relação à quarta pergunta direcionada ao gestor de operações regional: Os gestores contam com o apoio de programas estruturados na BBM, para o desenvolvimento de competências de suas equipes? **E para o Customer Service:** “A partir das informações recebidas e trabalhadas pelo CS na BBM, quais são *gaps*/oportunidades de desenvolvimento de competências para esses profissionais?”

De acordo com Salm (2006) empresas que dispõem de programas estruturados desenvolvem o:

Conjunto de conhecimentos úteis e aplicáveis, adquiridos de forma permanente pelos funcionários, para poderem produzir com competência os resultados almejados por sua instituição. (SALM, HEIDEMANN e MENEGASSO, 2006, p. 132)

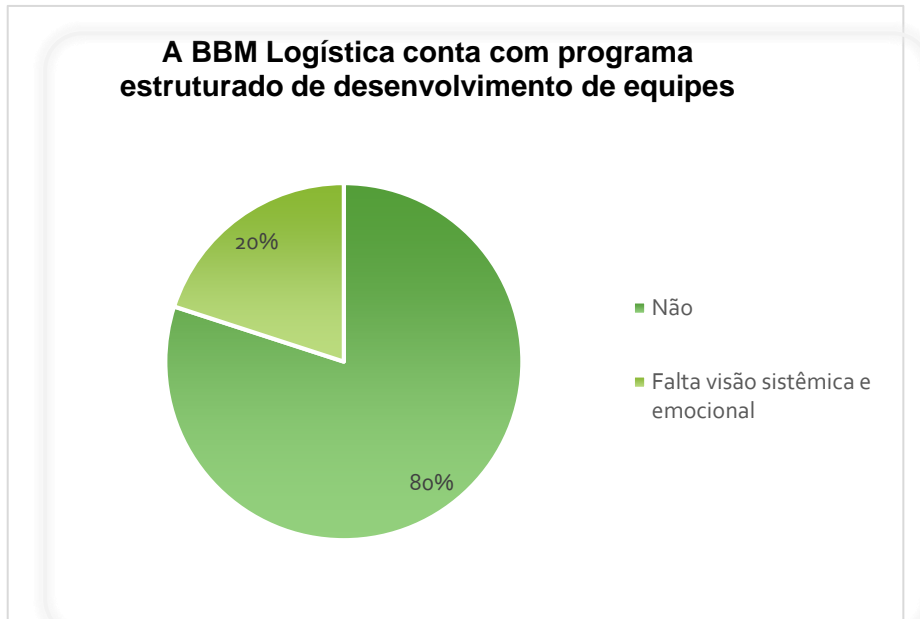
Dessa forma, fica evidente que empresas que investem em seus funcionários aprimoram seus níveis de capital humano. O conceito de educação continuada surgiu em 1954, no contexto acadêmico universitário, significando “cursos formais de estudo para estudantes adultos de tempo parcial”, conforme define o dicionário universitário Merriam-Webster’s (1994, apud SALM, HEIDEMANN e MENEGASSO, 2006). Porém, conforme sugere a pergunta de que a BBM logística conta com programa estruturado de desenvolvimento de competências de suas equipes, a respostas dos gestores de operações regionais 1, 2, 4 disseram que não. O gestor 1 informa: “...não estamos com um plano estruturado neste sentido.”; o gestor 2 disse: “Parcialmente, o processo de desenvolvimento de programas de todos os tipos é bastante recente no caso desta empresa, por se tratar de uma empresa jovem associada a incorporação continua de

novas empresas, o que resulta em um ambiente continuamente mutável...”; o gestor 3 argumentou: “ Como falado anteriormente, e dentro do meu contexto, não.”; e o gestor 4, disse: “ Hoje não existe um programa para formação de profissionais na área operacional...”.

Como a falta do programa estruturado interfere nos resultados foi constatado na pergunta número quatro ao *customer service*: “A partir das informações recebidas e trabalhadas pelo CS na BBM, quais são *gaps*/oportunidades de desenvolvimento de competências para esses profissionais? Resposta “Existe oportunidade no desenvolvimento de inteligência emocional para lidar com as situações críticas, balizando a comunicação junto ao cliente. Visão sistêmica para otimizar ações, garantir ganhos sustentáveis e propor melhorias...”. Sinteticamente, embora a empresa seja jovem e esteja passando por fase de expansão, ainda não contam com o programa de aperfeiçoamento, dificultando massivamente a sucessão de líderes e independência de Gestão. Com tudo isso entende-se que é algo preocupante ao setor de capital humano, pois obviamente, proporcionará um problema interno no curto prazo: a falta ou estagnação das competências e recursos do conhecimento.

A solução para a empresa e dos gestores será a implementação de projetos voltados para a educação continuada e aperfeiçoamento na carreira, como este, que é um movimento para ação em disseminar e desenvolver conhecimento em pessoas, para os melhores resultados para a BBM Logística. O próximo capítulo, que trata de benchmarking, esclarece e indica uma tendência das principais empresas que apostam no futuro, e que resultarão em diferenciação competitiva.

Gráfico 9 - A BBM Logística mante programas estruturados de desenvolvimento. Fonte: Elaborado pelos autores.



Com relação à quinta pergunta direcionada aos gestores de operações regionais e para a área de customer services: “Na sua percepção, sobre as seguintes áreas de conhecimento, que considera mais relevantes para o desenvolvimento de competências do profissional de perfil operacional? Caso perceba outra área de conhecimento ou competência, descreva-a a seguir.”

A intenção principal desta pergunta não seria categorizar as principais disciplinas e sim, elencar algum outro tema em administração, identificados pelos gestores de operações regionais e de *customer service*, que não estavam inicialmente listados. Percebe-se que é necessário um conhecimento sistêmico para alcançar resultados satisfatórios.

Com as informações acima foram ilustradas as áreas de conhecimento que os gestores de operações regionais consideram relevantes para o desenvolvimento de competências profissional ao perfil operacional. Interessante que o somente o Gestor 3 acrescentou as disciplinas de finanças e custo diferente das demais respostas. Os gestores 1 e 2, de forma idêntica sugeriram as disciplinas em gestão de pessoas e desenvolvimento de equipe, inteligência emocional e comunicação e negociação. O gestor 4 reconheceu que todas as matérias têm importância fundamental.

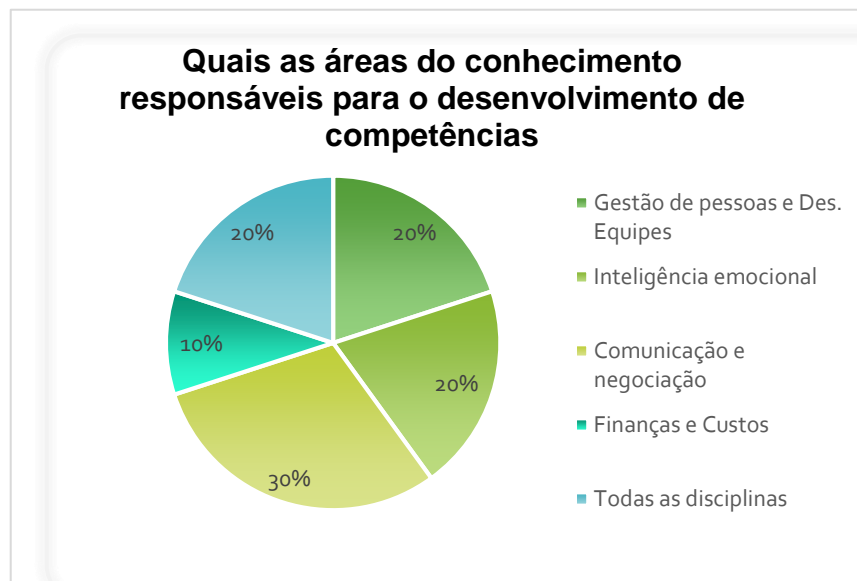
O mesmo ocorreu com a resposta do *Customer Service*, que enfatizou: “Todos os temas abaixo são fundamentais para que tenhamos diferenciais na gestão do relacionamento com o cliente. Importante destacar que, cada vez mais temos que

trabalhar no desenvolvimento da equipe para que desenvolvam competências para o atendimento ao cliente e que gerem experiências positivas ao mesmo... e também insiro a tecnologia, hoje em dia cada vez mais temos que evoluir quanto a esse assunto, pois temos mais produtividade, inovação, e inteligência de mercado”.

Ora, concorda-se com as duas visões, gestores de operações regionais e do *customer service*, sobre a plena necessidade do desenvolvimento sistêmico, identifica-se e orienta-se que estas disciplinas sejam observadas na integra, em conjunto as indicadas como principal foco. De acordo com o quadro 1 – gestão do conhecimento elaborado por Crawford (1994, p. 88)., no capítulo Gestão da Competência como Vantagem Competitiva enumera que profissionais deixaram de ser especialistas, a agora passam a ter conhecimento holístico, generalista e interdisciplinar. O novo perfil será o grande diferenciador na formação do curso de capacitação.

Gráfico 10 - Distribuição de áreas em administração para o desenvolvimento de competências.

Fonte: Elaborado pelos autores.



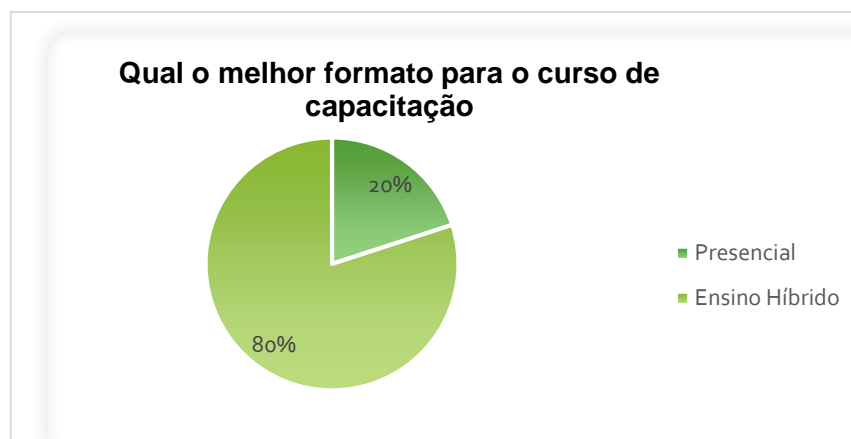
Com relação à sexta pergunta direcionada aos gestores de operações regionais e para a área de *customer service*: “Na sua opinião, qual é o melhor formato para cursos de capacitação na BBM, considerando o público operacional? Comente sua resposta.”

De acordo com Moore & Kearsley (2008, apud SILVA, MELO e MUVLDER, 2015) fazendo referência ao modelo de cursos à distância:

(...) o modelo faz menção aos macrofatores ou forças que afetam e interagem com cada parte que compõe o sistema. A forma tradicional de ensino se figura pela história, filosofia e pela cultura da sociedade e da organização e são[*sic*] gerenciadas[*sic*] pela sociologia, psicologia e economia educacional. Em contrapartida, o sistema de educação a distância é determinado pela política institucional (influenciada pelas políticas estaduais e federais) e pela própria organização (pessoas e processos) que são gerenciadas. Outro fator relevante é a presença da tecnologia como mediadora entre o sistema educacional e o plano do curso, ensino e aprendizagem (havendo troca de conhecimento constante entre eles). (MOORE & KEARSLEY, 2008, p.11, apud SILVA, MELO e MUVLDER, 2015, p. 206)

Esta pergunta acerca do formato do curso de formação: aulas presenciais, ensino a distância, aulas online e ao vivo, e ensino híbrido. Foram constatados que os gestores de operações regionais 2, 3, 4 e *customer service* preferem que seja ensino híbrido. Com aulas presenciais e gravadas que possam incorporar novas dinâmicas e atividades que reforcem o aprendizado. Além do mais, muito bem sinalizado, pois o mundo pós pandemia indicam a tendência do uso de sistemas de vídeo aula e conferência. Somente o gestor 1 ver a necessidade de aulas presenciais, com novos efeitos e atividades dinâmicas voltadas ao conhecimento. Ora, a realidade torna-se evidente a necessidade do modelo do curso resultar no ensino híbrido, como já explanado no resumo executivo, capítulo 1, o qual demonstra os impactos gerados na pandemia e que exigirá mudanças na realização do contato social, típico das realizações humanas.

Gráfico 11 - melhor formato do curso de capacitação. Fonte: elaborado pelos autores.



Composição dos resultados:

De acordo com os resultados da pesquisa, as respostas foram enumeradas, resumidamente.

Quadro 7 - Comparativo sintético das respostas Fonte: Elaborado pelos autores.

Perguntas	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	CS	Resultado
1. Nível de desempenho X resultados	Não atende	Atende parcial	Atende parcial	Atende parcial	Várias deficiências	Há potencial de aplicação do projeto.
2. Nível de formação que justifiquem as atribuições do cargo	Não satisfeito	Não satisfeito	satisfeito	Não satisfeito	Não satisfeito	Há potencial de aplicação do projeto
3. Nível de desempenho relacionado com ao nível de qualificação.	Concorda	Concorda	Concorda	Concorda	Desqualificação profissional	Há potencial de aplicação do projeto.
4. A BBM conta com programa estruturado de desenvolvimento de equipes.	Não	Não	Totalmente não	Não	Falta visão sistêmica e emocional.	Há potencial de aplicação do projeto
5. Quais as áreas do conhecimento responsáveis para o desenvolvimento de competências.	Gestão de pessoas e des. equipes; Inteligência emocional; Comunicação e negociação	Gestão de pessoas e des. equipes; Inteligência emocional; Comunicação e negociação	Comunicação e negociação, Finanças e custo	Todas	Todas	Há potencial de aplicação do projeto
6. Formato do curso	Presencial	Ensino híbrido	Ensino híbrido	Ensino híbrido	Ensino híbrido	Desenvolver modelo
Informações adicionais						

6.1.3. Análise dos Benchmarkings

Conforme citado no tópico 5.1.3, as empresas analisadas foram: Coopercarga, Latam e CBTU

6.1.3.1. *Ambiente de Aprendizagem*

Analisando o ambiente de aprendizagem das organizações citadas, observa-se que estas oferecem ambientes de aprendizagem em plataformas de educação corporativa à distância, seja por meio de portais e soluções desenvolvidas internamente, seja por meio de plataformas de empresas parceiras especializadas.

É unânime o entendimento dessas empresas de que as ferramentas de ensino a distância (EAD) atuam fortemente na disseminação do conhecimento empresarial, agregando ainda mais valor à prática e execução das atividades operacionais. Além da possibilidade do maior volume de informações trocadas, pela interação produzida dentro das plataformas, não há dependência de infraestrutura física, o que implica diretamente em considerável economia pela redução da necessidade de manutenção dessas estruturas.

Não obstante, pode-se observar nas empresas que a implementação de um ambiente virtual de aprendizagem e a replicação de um mesmo material ao corpo discente traz como consequência, além da padronização, economia e escala ao processo.

6.1.3.2. *Capacidade de Formação*

Fazendo a análise sob a ótica da capacidade de formação, a empresa Latam é a detentora da maior capacidade. Possui plataforma própria de formação continuada, e, a cada ano, são ministrados cerca de 30 mil treinamentos, uma vez que um funcionário pode passar por mais de um curso no mesmo exercício.

Há uma peculiaridade na atividade do setor, pois, segundo as regras da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e da aviação comercial internacional, profissionais aeronautas precisam periodicamente atualizar suas licenças em centros homologados para exercerem suas atividades.

Adotando uma estratégia diferente, a Coopercarga aliou inovação à praticidade, disponibilizando uma plataforma para a realização de treinamentos em parceria com uma importante empresa e fornecedora da mesma cadeia produtiva.

Assim, cada treinamento pode ser montado para o atendimento das necessidades comuns às organizações dentro dessa cadeia e em todas as áreas da cooperativa, comutando o conhecimento além das fronteiras dessas empresas.

Dessa forma, a Coopercarga também possui significativa capacidade de formação de seus liderados, por atingir números próximos a 80% do corpo da

companhia. Entretanto, a visão da empresa é de que as capacitações devem atingir na totalidade o corpo operacional, e são promovidas de forma a incentivar a troca de experiências para a preparação da linha de sucessão de gestores, retendo talentos e contribuindo para a sustentabilidade organizacional.

Finalmente, pelas consultas efetuadas, a CBTU possui uma baixa capacidade de formação de seus liderados. Muito embora tenha um programa estruturado e de formação continuada de capacitação, esta iniciativa é recente e apresenta resultados ainda embrionários para que seja aferida a sua efetividade. Ademais, pode-se esperar robustez na capacidade de formação futura, pois o programa foi arquitetado desde o início focado na escalabilidade das formações, quase que 100% voltadas para que os liderados realizem suas capacitações nas próprias residências.

6.1.3.3. *Custo de Implantação*

A LATAM é uma das maiores companhias aéreas e um dos maiores conglomerados de transporte do mundo. Dada a magnitude da organização, esta não mediu esforços e recursos para a implementação de sua estrutura de capacitações. No Brasil, a Academia LATAM possui uma área de 12 mil metros quadrados, sendo o maior e mais moderno centro de treinamento da aviação na América Latina, com cursos voltados para quase todas as funções desempenhadas na Latam. Essa infraestrutura possui equipamentos, tais quais:

- 37 salas de aula convencionais equipadas com recursos audiovisuais;
- Laboratórios para *e-learning*;
- *Mock-up* técnico para treinamento prático de tripulação;
- Piscina, para treinamento de pouso na água, salvamento e resgate, entre outros;
- Simuladores de voo, para pilotos e mecânicos;
- Avião real, usado apenas para treinamento dos colaboradores da área operacional.

Apenas em 2019 foram investidos R\$ 25 milhões no desenvolvimento dos colaboradores, tendo um foco principal no treinamento de suas equipes de tecnologias emergentes, agilidade e liderança, consolidando a formação de mais de 17 mil colaboradores.

Como foram estruturados programas em ambientes puramente virtuais, tanto a Coopercarga quanto a CBTU apresentam baixos custos de implantação e

manutenção de seus programas de capacitação, não ultrapassando 5% do valor das receitas auferidas no exercício.

6.1.3.4. Tipos de Formação e Carga Horária

De maneira uniforme, todos os módulos ofertados pelas referidas companhias não ultrapassam 8h (carga horária usual que representa 1 dia útil trabalhado) e nem inferior a 4h.

Ademais, pode-se identificar em todas as empresas consultadas, diferentes tipos de capacitações ofertadas para cada escopo e etapas de aprendizagem específicas, quais sejam:

- Formação Inicial;
- Formação Especializada;
- Formação Avançada;
- Formação Recorrente.

A Formação Inicial compreende um conjunto de eventos de capacitação que tem por objetivo proporcionar conhecimento e entendimentos padronizados para o desempenho de competências comuns de um espaço ocupacional ou naquilo que o liderado deva conhecer para se ambientar à unidade organizacional em que atua.

A Formação Especializada compreende um conjunto de eventos de capacitação específicos que tem por objetivo proporcionar conhecimento e entendimentos padronizados para o desempenho de competências específicas de uma subárea do espaço ocupacional ou de determinada função. A Formação Avançada compreende conjunto de eventos e benefícios de capacitação que tem por objetivo complementar a formação especializada e aperfeiçoar as competências para o desempenho de processos de trabalho mais complexos ou projetos.

A Formação Recorrente tem por objetivo manter o funcionário capacitado e atualizado na área técnica para o desempenho de determinada função, visando a revisão de conceitos passíveis de esquecimento ou a atualização de conceitos decorrentes de mudança de entendimento ou de surgimento de novas tecnologias. Compreende capacitações que devem ocorrer de forma periódica.

6.1.3.5. Síntese da Análise do Formato da Capacitação

Dessa forma, pode-se construir o seguinte quadro, contendo os pontos-chave analisados nos *benchmarks* estudados, respondendo às questões quanto ao formato mais adequado para a capacitação a ser proposta.

Respeitando as unanimidades percebidas nas organizações, pode-se inferir que o formato de capacitação corporativo por meio de ambientes virtuais de aprendizagem é a tendência do setor. Esse ambiente tem por característica a usabilidade, facilidade de interação com instrutores e pares, bem como é estruturada de forma que o aluno tenha trilhas muito bem definidas para a construção de seu conhecimento. Os módulos são estrategicamente dispostos por etapas e tipos de formação, onde são apresentadas capacitações de formação inicial, especializada, avançada e recorrente. Ademais, foi uníssona a percepção de carga horária ideal dos módulos entre 4h e 8h de duração.

O fato do formato se apresentar majoritariamente on-line e não presencial nas companhias analisadas contribui para uma diluição de custos associados à manutenção de estruturas físicas, o que também impacta diretamente na capacidade de escala das formações e disseminação do conhecimento organizacional.

Quadro 8 - Comparativo de benchmarkings entre as empresas. Fonte: Elaborado pelos autores.

			
PONTOS DE ANÁLISE	LATAM	COOPERCARGA	CBTU
Capacitações Presenciais	✓	✗	✗
Ambiente Virtual de Aprendizagem	✓	✓	✓
Grande Capacidade de Formação	✓	✓	✗
Baixo Custo de Implementação	✗	✓	✓
Capacitação Estruturada em Etapas	✓	✓	✓

No próximo capítulo, serão discutidos os conteúdos inerentes à proposta de solução, após etapas anteriores.

7. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

7.1. Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística.

7.1.1. Apresentação

O Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística fornece o direcionamento necessário para a definição das disciplinas a serem abordadas, dos critérios e metodologias que viabilizarão o desenvolvimento profissional dos colaboradores em nível operacional da BBM Logística.

Destarte, o plano visa, dentro de um *layout* objetivo, permitir que os colaboradores do nível operacional da BBM Logística possam desempenhar as funções de gestão com eficácia nos resultados, produzindo um ambiente de maior motivação e com a possibilidade efetiva de desenvolvimento de plano de carreira. Nesse contexto, espera-se uma maior competitividade para a empresa, elevando o nível de entrega de valor por meio da melhoria da qualificação do profissional, fornecendo ao cliente a possibilidade de um atendimento direcionado a excelência.

Quadro 9 - Distribuição funcional dos possíveis participantes. Fonte: Elaborado pelos autores.

QUADRO FUNCIONAL DA BBM LOGÍSTICA	Total
ANALISTA ADM TRANSPORTE RODOVIARIO PL	1
ANALISTA ADM TRANSPORTE RODOVIARIO SR	1
ANALISTA DE CUSTOMER SERVICE JR	5
ANALISTA DE CUSTOMER SERVICE PL	1
ANALISTA DE LOGISTICA JR	23
ANALISTA DE LOGISTICA PL	9
ANALISTA DE LOGISTICA SR	1
ASSISTENTE DE CUSTOMER SERVICE PL	7
ASSISTENTE DE CUSTOMER SERVICE SR	1
ASSISTENTE DE LOGISTICA JR	21
ASSISTENTE DE LOGISTICA PL	77
ASSISTENTE DE LOGISTICA SENIOR	1
ASSISTENTE DE LOGISTICA SR	18
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	23
AUXILIAR DE LOGISTICA	12
Total Geral	201

A implantação do Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística tende a contribuir para o melhoramento contínuo no nível de qualificação desses colaboradores, estabelecendo uma política alinhada de

desenvolvimento, direcionamento e atingimento das metas estabelecidas pela companhia em seu planejamento estratégico.

Como ponto de partida, foi ouvida a área de Gente e Gestão da BBM Logística, usando como referência o conteúdo programático do curso de Gestão de Negócios no setor de transportes (Parceria ITL / Sest Senat / FDC). Também foi realizada uma pesquisa com os alunos da Turma 41 da Pós-graduação em Gestão de Transportes da Fundação Dom Cabral, bem como aos seus gestores e liderados, pelo fato destes serem gestores de empresas localizadas em várias regiões do país e dos mais diversos modais como: Aéreo, Aquaviário, Ferroviário e Rodoviário, além, conforme descrito na metodologia do presente projeto, foram desenvolvidas entrevistas semiestruturadas realizadas com os Gestores de operações regionais e com a área de *Customer Service* da BBM Logística, sobre quais seriam os temas aderentes a essa composição. Isso possibilitou que um número maior de profissionais dessas áreas tivesse acesso a esse arcabouço.

Entende-se que, tal nível de informação tende a balizar a gestão direcionada a pessoas, inovação, sustentabilidade e resultados, dentro de um ciclo de PDCA (Planejamento, execução, verificação e ação) para garantir a adequação ideal ao perfil do negócio.

7.1.2. Critérios de seleção dos treinandos participantes

O critério de seleção dos treinandos envolverá tempo de empresa, avaliação de desempenho e Análise de Necessidades de Treinamento (ANT) realizada após serem ouvidos os gestores responsáveis pelas áreas, bem como a área de Gente e Gestão da BBM Logística. Por meio desta análise é possível identificar as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades dos colaboradores do nível operacional da empresa BBM Logística, objetivando a melhoria de desempenho destes profissionais.

Sobre as principais deficiências, que foram diagnosticadas através de entrevistas com a Gestora de Gente e Gestão, ver tópico 6.1.2 deste projeto, e também com os Gestores Regionais Operacionais e da área de *Customer Service*, constados nos tópicos 6.1.2.1 e 6.1.2.2 respectivamente, evidenciaram as principais deficiências descritas no quadro 10.

Quadro 10 - Diagnóstico das principais deficiências dos colaboradores de nível operacional.

Fonte: Elaborado pelos autores

• Baixo nível de qualificação profissional
• Baixa Formação acadêmica
• Tarefas rotineiras com baixa inovação
• Resistência em inovar
• Baixo desenvolvimento interno de liderança
• Falta de motivação

7.2. Justificativa

Considerando o acentuado crescimento da empresa BBM Logística, conforme exposto no capítulo 2, a demanda por estruturação e os objetivos a médio prazo da BBM Logística é nítida a necessidade de alinhamento do processo de capacitação em competências em gestão desses colaboradores, com a necessidade de garantir que os objetivos da BBM Logística sejam atingidos dentro de um ambiente de constante crescimento, motivação e foco em resultado.

Deste modo, fez-se necessário a estruturação de um plano que possibilitasse a formação de profissionais em nível operacional (maioria nessa atividade) com competências essenciais a gestão de operações em uma empresa de grande porte. Além disso, estando estes colaboradores mais próximos ao cliente, entende-se o ganho significativo na percepção do SLA (*Service Level Agreement* - nível de serviço) e do preparo para lidar com situações complexas dentro do *status* atual de um ambiente corporativo em condições cada vez mais voláteis e elaboradas.

Levando-se em consideração todas essas variáveis, o plano de capacitação possibilita ao negócio maiores chances de atingimentos dos **Key Performance Indicator (KPIs) ou Indicadores-chave de Desempenho** estabelecidos, bem como propiciará um ambiente mais igualitário, que trará um movimento coletivo em prol de um objetivo único, além de garantir ao setor uma disponibilidade maior de profissionais com um perfil diferenciado, considerando a atual realidade do setor rodoviário de cargas.

Entre as premissas básicas deste plano, estão o custo e alinhamento interno, pois o desenvolvimento desse projeto será realizado dentro da própria estrutura da empresa BBM Logística e com a participação de profissionais seniores que compõem

o seu quadro, viabilizando a interação entre áreas, gerando proximidade e desburocratização, além de fornecer um ambiente de valorização a todos os seus profissionais.

Diante destes fatos, espera-se que os participantes possam atingir resultados e papéis satisfatórios no ambiente do negócio, gestão e de comportamentos, resumido no quadro 11. Estas são as propostas de sucesso do projeto do Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística.

Quadro 11 – Proposta de Competências esperadas após aplicação do projeto na BBM Logística. Fonte: BBM Logística.

NEGÓCIO		
VISÃO ESTRATÉGICA NEGÓCIO	ORIENTAÇÃO PROCESSOS E RESULTADOS	FOCO NO CLIENTE
Conhece as estratégias da organização e direciona ações de forma assertiva, buscando soluções inovadoras ao seu processo. Suas ações são pautadas na visão, missão e valores da empresa.	Consegue simplificar procedimentos complexos, e formar um fluxo de trabalho eficiente. Executa as atividades com ênfase na qualidade do serviço, definindo processos que permitam verificar qualidade, obter melhorias e agregar valor à empresa e ao cliente.	Procura compreender e atender as necessidades do cliente, tomando as ações necessárias para atendê-lo dentro das diretrizes da organização, orientando sobre os procedimentos de trabalho.
Executam táticas que atendam aos desdobramentos estratégicos fazendo com que a operação performe para atingimento da estratégia do negócio.	Assume as responsabilidades sobre seu trabalho e influencia as ações de outras áreas visando alcançar os melhores resultados para empresa.	Trabalha em prol do negócio garantindo o nível de serviço desejado pelos seus clientes.

GESTÃO		
LIDERANÇA INFLUENCIADORA	GESTÃO DE PESSOAS	COMUNICAÇÃO ASSERTIVA
Mobiliza pessoas por meio de persuasão positiva para um resultado fim. É responsável pela gestão do clima organizacional da equipe. Cobra resultados, gerencia a rotina, reconhece o mérito e orienta o time. Pratica feedback constante.	Possui a habilidade de liderar, influenciar e canalizar a contribuição de outros na direção definida, mobilizando esforços, clarificando os papéis e criando um ambiente de engajamento entre os membros da equipe	Expressa-se de forma clara e objetiva em grupos e em contato pessoais. Adapta sua comunicação a diferentes públicos, buscando a compreensão dos interlocutores, utilizando-se dos meios adequados.

Encoraja e fortalece outros para alcançar e superar padrões de performance, criando entusiasmo e desejo de excelência. Pratica feedback constante e garante o cumprimento da rotina e procedimentos pelo time.	Possui a habilidade de liderar, influenciar e canalizar a contribuição de outros na direção definida, visando obter resultados propostos.	Tem habilidade de usar diferentes formas e ferramentas de comunicação,
--	---	--

COMPORTAMENTOS		
MATURIDADE	GESTÃO DO CONHECIMENTO	TRABALHO COLABORATIVO
Conhece e administra suas forças e fraquezas para manter atitude positiva e profissional em momentos adversos. Sabe lidar com as diferenças do time e trata de maneira profissional situações de stress e desconforto.	Incentiva os colaboradores a participarem das oportunidades de desenvolvimento dentro e fora da empresa. Envolve-se em atividades para seu autodesenvolvimento; é inquieto e busca aprendizado contínuo	Capacidade de se expressar e ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções satisfatórias para as partes envolvidas. Tem senso de coletividade e vê oportunidades na aprendizagem coletiva
Possui equilíbrio emocional em situações de conflito, tratando pessoas de forma respeitosa, contornando com diplomacia em situações delicadas.	Mostra-se atualizado e informado sobre os assuntos que dizem respeito ao seu trabalho (lê, pesquisa, estuda, etc.), indo além das demandas da rotina, seja por iniciativa própria ou estimulada por terceiros.	É participativo e cria clima positivo; colabora para atingir resultados comuns.

7.3. Modelo piloto do Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística.

Diante dos levantamentos realizados, o Quadro a seguir elenca o modelo piloto do Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística:

Quadro 12 - Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística. Fonte: Elaborado pelos autores.

Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística	
Objetivo Geral	Promover a Capacitação para a geração de competências em gestão necessárias ao desenvolvimento dos colaboradores de nível operacional da Empresa BBM Logística
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a produtividade • Alinhar a atitude dos colaboradores com os valores e mandamentos da empresa • Melhorar a qualidade do atendimento • Alinhar os objetivos estratégicos da organização • Qualificar os colaboradores em competências em gestão • Promover um ambiente propício à motivação • Melhorar os indicadores de clima organizacional

Público-alvo	Colaboradores em nível operacional (independente da função) da empresa BBM Logística. Inicialmente, o foco estará nos profissionais que ainda não tiveram acesso a uma extensão nesse perfil, tempo e avaliação de desempenho.																		
Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento e qualificação dos colaboradores em nível operacional, em competências em gestão • Maior interação entre todas as áreas da empresa melhorando o clima organizacional • Motivação estimulada e sentimento de pertencimento de todos os colaboradores • Direcionamento alinhado ao atingimento dos objetivos estratégicos da organização • Melhoria no SLA global da empresa, com percepção por parte do cliente da qualidade do atendimento • Alinhamento entre atitude dos colaboradores e valores e mandamentos da empresa • Aumento da produtividade com otimização processos operacionais e de gestão 																		
Conteúdo Programático Previsto	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="536 842 970 869">Módulo – Disciplina</th> <th data-bbox="983 842 1437 869">Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="536 878 970 904">Módulo I</td> <td data-bbox="983 878 1437 1084" rowspan="2">Fornecer o direcionamento ao desenvolvimento de competências estratégicas, disponibilizando ferramentas de avaliação e feedback que garantam o contínuo programa de desenvolvimento organizacional e individual.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 931 970 994">Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Equipes</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 1093 970 1120">Módulo II</td> <td data-bbox="983 1093 1437 1361" rowspan="2">Estimular a análise crítica quanto a capacidade de inovar, bem como atualizar quanto às tecnologias e ferramentas de inovação que agreguem valor à companhia, para prover a otimização de processos, redução de custos, sustentabilidade e aumento do diferencial competitivo da organização.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 1146 970 1173">Inovação e Criatividade</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 1370 970 1397">Módulo III</td> <td data-bbox="983 1370 1437 1675" rowspan="2">Entender a importância da comunicação como base e ferramenta das negociações bem sucedidas, estimulando o desenvolvimento da habilidade de comunicação, disponibilizando ferramentas efetivas que orientem ao conhecimento dos elementos, das características e métodos que compõem cada negociação</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 1424 970 1451">Comunicação e Negociação</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 1684 970 1711">Módulo IV</td> <td data-bbox="983 1684 1437 1953" rowspan="2">Compreender a importância do <i>Supply Chain Management (SCM)</i> para execução da estratégia empresarial e posicionamento mercadológico. Desenvolver análise e compreensão da área, identificando as fontes conceituais e de informação evolutiva da cadeia, num ambiente globalizado.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 1738 970 1765"><i>Supply Chain Management (SCM)</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 1962 970 1989">Módulo V</td> <td data-bbox="983 1962 1437 2065" rowspan="2">Compreender a importância, conceito e cases de gestão da sustentabilidade, assim como os seus impactos, para alinhar ao</td> </tr> <tr> <td data-bbox="536 2016 970 2042">Sustentabilidade</td> </tr> </tbody> </table>	Módulo – Disciplina	Objetivo	Módulo I	Fornecer o direcionamento ao desenvolvimento de competências estratégicas, disponibilizando ferramentas de avaliação e feedback que garantam o contínuo programa de desenvolvimento organizacional e individual.	Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Equipes	Módulo II	Estimular a análise crítica quanto a capacidade de inovar, bem como atualizar quanto às tecnologias e ferramentas de inovação que agreguem valor à companhia, para prover a otimização de processos, redução de custos, sustentabilidade e aumento do diferencial competitivo da organização.	Inovação e Criatividade	Módulo III	Entender a importância da comunicação como base e ferramenta das negociações bem sucedidas, estimulando o desenvolvimento da habilidade de comunicação, disponibilizando ferramentas efetivas que orientem ao conhecimento dos elementos, das características e métodos que compõem cada negociação	Comunicação e Negociação	Módulo IV	Compreender a importância do <i>Supply Chain Management (SCM)</i> para execução da estratégia empresarial e posicionamento mercadológico. Desenvolver análise e compreensão da área, identificando as fontes conceituais e de informação evolutiva da cadeia, num ambiente globalizado.	<i>Supply Chain Management (SCM)</i>	Módulo V	Compreender a importância, conceito e cases de gestão da sustentabilidade, assim como os seus impactos, para alinhar ao	Sustentabilidade	
Módulo – Disciplina	Objetivo																		
Módulo I	Fornecer o direcionamento ao desenvolvimento de competências estratégicas, disponibilizando ferramentas de avaliação e feedback que garantam o contínuo programa de desenvolvimento organizacional e individual.																		
Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Equipes																			
Módulo II	Estimular a análise crítica quanto a capacidade de inovar, bem como atualizar quanto às tecnologias e ferramentas de inovação que agreguem valor à companhia, para prover a otimização de processos, redução de custos, sustentabilidade e aumento do diferencial competitivo da organização.																		
Inovação e Criatividade																			
Módulo III	Entender a importância da comunicação como base e ferramenta das negociações bem sucedidas, estimulando o desenvolvimento da habilidade de comunicação, disponibilizando ferramentas efetivas que orientem ao conhecimento dos elementos, das características e métodos que compõem cada negociação																		
Comunicação e Negociação																			
Módulo IV	Compreender a importância do <i>Supply Chain Management (SCM)</i> para execução da estratégia empresarial e posicionamento mercadológico. Desenvolver análise e compreensão da área, identificando as fontes conceituais e de informação evolutiva da cadeia, num ambiente globalizado.																		
<i>Supply Chain Management (SCM)</i>																			
Módulo V	Compreender a importância, conceito e cases de gestão da sustentabilidade, assim como os seus impactos, para alinhar ao																		
Sustentabilidade																			

		contexto organizacional. Apresentar o quanto o tema configura vantagem competitiva em um mercado de transporte cada vez mais integrado.
	Módulo VI Gestão de Finanças e Custos	Compreender a composição de custos e preços, de forma a capacitar o profissional à impor ações sustentáveis para mitigar desperdícios e evitar prejuízos, por meio da otimização de recursos. Além de fornecer a compreensão necessária a ferramentas como DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) e importância do ROIC (Retorno sobre o capital investido) para garantia da perpetuidade do negócio.
	Módulo VII Gestão de Projetos e Processos	Fornecer técnicas e ferramentas para que seja possível uma gestão de projetos ou processos efetiva, por meio do desenvolvendo habilidades necessárias as referidas áreas, bem com fornecer atualização de conceitos quanto aos temas.
	Módulo VIII Inteligência Emocional	Prover o autoconhecimento e a autogestão, aprimorar a empatia, desenvolver a antifragilidade e adaptabilidade em tempos de crise e gerir relacionamentos.
Carga Horária	8hs por Módulo	
Cronograma	01 Disciplina por mês que será definido pela área de Gente e Gestão da BBM Logística	
Instrutores	Gestores com perfil Sênior (a definir)	
Metodologia	As disciplinas serão ministradas por meio de vídeos aulas, via intranet, e de forma on-line, com a utilização da Plataforma de treinamento Engage, e também de forma presencial. Cada gestor sênior designado gravará suas aulas dentro do padrão estabelecido pela área de Marketing, estruturando a apresentação do seu tema. Essas aulas serão disponibilizadas ao grupo escolhido no início de cada mês e no final do mês haverá uma master <i>glasses</i> ao vivo, de forma online ou presencial, com o responsável pela disciplina no intuito de tirar dúvidas e trocar experiência.	
Locais de treinamento (unidades da BBM)	Bahia (Camaçari); Espírito Santo (Aracruz); Mato Grosso do Sul (Três Lagoas); Minas Gerais (Contagem, Ipatinga, Juiz de Fora); Paraná (Matriz, Foz do Iguaçu, Ponta Grossa, Paranaguá, Telêmaco Borba, Telêmaco Florestal); Pará (Parauapebas); Pernambuco (Cabo de Santo Agostinho); Rio Grande do Sul (Uruguaiana, Capão do Leão, Rio Grande, Guaíba, Cachoeirinha, Triunfo, Butiá); Rio de Janeiro (Rio de Janeiro, Itatiaia, Duque de Caxias); Santa Catarina (Lajes, Itajaí); São Paulo (São Paulo, Santos, Piracicaba, Mogi das Cruzes, Paulínia).	
Estrutura	Própria da BBM Logística.	
Recursos	Salas equipadas com TV, Internet, ar-condicionado e cadeiras.	
Nº de turmas	De acordo com a necessidade de cada Unidade da BBM Logística	
Nº de Treinandos	As turmas serão formadas com no mínimo de 30 e máximo de 40 colaboradores podendo ser compostas por colaboradores de mais de uma Unidade da BBM Logística.	

Orçamento	O direcionamento do processo sendo on-line ou por vídeo aula, traz a desoneração financeira do projeto. A sua divulgação entrará no escopo do Marketing da BBM, que possui espaço para peças de publicidade atualmente. A utilização da plataforma <i>Engage</i> , terá um custo mensal de R\$ 6.000,00 (seis mil reais), e as aulas via vídeo serão realizadas exclusivamente via intranet (plataforma de treinamento da BBM Logística) de forma gratuita.
Certificação	A Diretoria de Gente e Gestão da BBM logística certificará, após o término do curso, com duração de 08 meses, somente os colaboradores com aproveitamento mínimo de 70% na escala relativa à nota (avaliação de aprendizagem) e frequência mínima de 75% nas aulas.
Avaliação das Ações de Capacitação	A cada módulo do curso será avaliado o desempenho dos participantes, assim como serão avaliados os resultados globais das turmas e definidas as ações de melhoria para as próximas turmas a cada trimestre. Após as avaliações de desempenho dos colaboradores, ficará a cargo da Área de Gente e Gestão e dos demais Gestores da BBM Logística a utilização dessas avaliações para associar a possíveis promoções e plano de carreira.

Por meio da aplicação do modelo piloto de Um Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística, espera-se que todo o corpo operacional seja beneficiado e que haja o efetivo desenvolvimento e qualificação individual destes colaboradores em competências em gestão, melhorando desta forma os resultados da empresa BBM Logística, assim como o clima organizacional.

Para a área de Gente e Gestão da BBM Logística, conforme exposto na entrevista no tópico 6.1.2., o Plano Nacional, demonstra-se perfeitamente aderente às necessidades de capacitação da empresa, atendendo aos anseios da BBM para o seu corpo de colaboradores do nível operacional, compreendendo todas as unidades da BBM Logística a nível nacional

Seguindo as premissas ora apresentadas na proposta de trabalho, o plano tem chancela da alta gestão da organização enquanto projeto de educação corporativa de longo prazo e abrangência.

7.4. Análise de Viabilidade

A seguir serão apresentadas a viabilidade do modelo proposto sobre as seguintes perspectivas: Técnica, Operacional e Financeira.

7.4.1. Viabilidade Técnica

Pode-se avaliar que o projeto é exequível, pois a organização possui, nas suas Unidades, infraestrutura, em termos de softwares, hardwares, rede e comunicação

necessários para promover a capacitação dos seus colaboradores, podendo realizar as aulas por meio de vídeos aulas, via intranet, e de forma on-line, com a utilização da Plataforma de treinamento *Engage*.

7.4.2. Viabilidade Operacional

Pode-se avaliar que o projeto é operacionalmente viável, pois além da organização possuir estrutura própria para capacitar os seus colaboradores, com salas equipadas com tv e internet, em todas as suas Unidades, o treinamento será realizado pelos Gestores Seniores da própria BBM Logística, pois os mesmos têm as competências necessárias, de acordo com suas expertises, para realizar a capacitação dos colaboradores de nível operacional. Com relação ao público alvo, como a capacitação é a nível nacional, há um considerável número de colaboradores suficientes para receberem o treinamento em competências em Gestão. E ainda com relação aos materiais de estudo, os mesmos ficarão disponibilizados na intranet (plataforma de treinamento da BBM Logística).

7.4.3. Viabilidade Financeira

Conforme demonstrado no orçamento do modelo proposto, a capacitação realizada através de videoaulas, gravadas ou on-line, feitas exclusivamente via intranet (plataforma de treinamento da BBM Logística), traz a desoneração financeira do projeto. Mas com a utilização da plataforma Engage, haverá um custo mensal de R\$ 6.000,00 (seis mil reais), valor este considerável baixo quanto a sua metodologia, capacidade de abrangência e utilização que a plataforma pode proporcionar. Com o desenvolvimento e capacitação de seus colaboradores, a organização poderá otimizar os seus processos, o que resultará em redução de custos e aumento de lucros operacionais.

7.5. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Torna-se evidente que o sucesso deste projeto depende dos meios de avaliação e controle das etapas de implementação. Por isso, O estabelecimento de sistemas de avaliação da efetividade e da abrangência das áreas, tem sido sistematicamente

desenvolvido em todo o mundo, como forma de melhorar esse processo (HOCKINGS, 2003; PARRISH et al., 2003; BROOKS et al., 2003).

Para facilitar o plano de implementação foram divididos os níveis de gestão, nomeado os responsáveis, e garantido o equilíbrio sobre os padrões de qualidade nas etapas. Sendo assim, enumeram-se a gestão de integração, de escopo e processos, de tempo, de orçamento e custo e qualidade, aquisições e recursos humanos, de riscos e comunicação.

7.5.1. Gerenciamento da Integração

O monitoramento das fases de implementação deste projeto é fundamental para a finalidade maior da BBM Logística, que é ampliar a formação do curso para todas as unidades da empresa. Para isso, torna-se vital aliar os objetivos a cada fase, identificando os fatores que possam prejudicar as etapas, e fornecendo segurança e evolução da jornada do conhecimento.

7.5.1.1. Estratégia de Condução do Projeto

- O Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística, será iniciado com a primeira turma em janeiro de 2021, o qual ocorrerá, inicialmente, na unidade matriz que fica localizada em São Paulo Capital;
- A segunda etapa de condução do projeto, ocorrerá em março de 2021, em todo interior de São Paulo (municípios de Santos, Piracicaba, Mogi das Cruzes, Paulínia);
- A terceira etapa consiste em contemplar as unidades da Bahia (Camaçari), Espírito Santo (Aracruz), Mato Grosso do Sul (Três Lagoas), a qual ocorrerá no mês de abril de 2021;
- A quarta etapa será realizada nos Estados de Minas Gerais (Contagem, Ipatinga, Juiz de Fora), Paraná (Matriz, Foz do Iguaçu, Ponta Grossa, Paranaguá, Telêmaco Borba, Telêmaco Florestal) no mês de junho de 2021;
- A quinta etapa contemplará os Estados de Pará (Parauapebas), e Pernambuco (Cabo de Santo Agostinho) em julho do mesmo ano;

- A sexta etapa será realizada no estado do Rio Grande do Sul (Uruguaiana, Capão do Leão, Rio Grande, Guaíba, Cachoeirinha, Triunfo, Butiá) em agosto de 2021;
- A sétima e última etapa contemplará os Estados do Rio de Janeiro (Rio de Janeiro, Itatiaia, Duque de Caxias), e Santa Catarina (Lajes, Itajaí) em setembro de 2021;

A execução, monitoramento, planejamento e controle será efetivado com aprovação do comitê de integração: formado pela a área de Gente e Gestão da BBM Logística;

Quem fará avaliação e escolha dos participantes, será o comitê de integração com a participação do gestor da área, antes do início do curso.

Se houver qualquer alteração de datas, conteúdos e procedimentos, deve-se submeter à avaliação do Comitê executivo, assessorado pelo Gerente de Projetos, a serem definidos pela BBM Logística, os quais avaliarão o impacto em todos os parâmetros do projeto, garantindo assim sua integração. Após este passo, o projeto deve ser replanejado e aprovada uma nova linha de base com o cliente BBM Logística.

O comitê de Integração designará conselho de acompanhamento por turma/unidade de negócio BBM Logística, antes do início das aulas, que será presidido pela responsável da área de Gente e Gestão, coordenados por quatro gestores de área da turma, que avaliará o andamento do projeto, os padrões dos processos, problemas eventuais, avaliações de resultados, e encerramento.

Divulgam-se os seguintes responsáveis pelo controle de gestão, e de cada processo:

1. Gestão estratégica e de condução: comitê de integração.
2. Gestão do escopo e processos: comitê executivo.
3. Gestão de tempo e mudanças: comitê executivo.
4. Gestão de orçamento, custo e qualidade: comitê de integração.
5. Gestão das aquisições: comitê de integração.
6. Gestão de recursos humanos: comitê de integração
7. Gestão de riscos: comitê executivo
8. Gestão da comunicação: comitê de integração

7.5.2. Gerenciamento do Escopo e processos

7.5.2.1. Estratégia de Condução

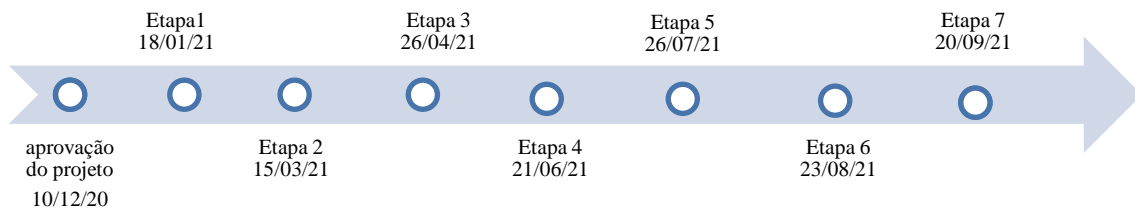
- O prazo para o desenvolvimento e aprovação do Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística será até 10 de dezembro de 2020.
- A delimitação do escopo deve ser aprovada formalmente pela BBM Logística.

7.5.3. Gerenciamento do Tempo e mudanças

7.5.3.1. Estratégia de Condução

- Cabe ao Comitê executivo o acompanhamento e controle.
- O cronograma será atualizado periodicamente, registrando-se os percentuais de execução das atividades e replanejando as datas.
- Serão fixadas as datas, de cada etapa, tanto para o início e encerramento conforme figura abaixo.

Fase Inicial



Fase de encerramento

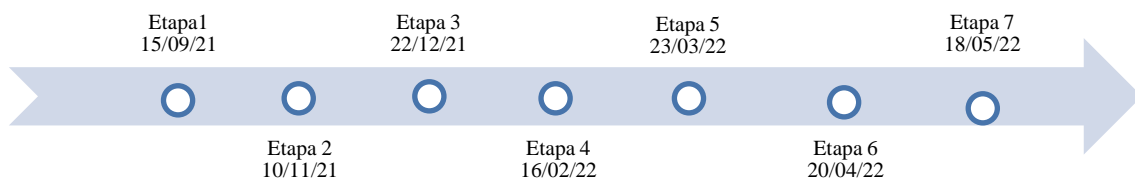


Figura 7 - Cronograma de marcos. Fonte: Elaborado pelos autores.

O cronograma do Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística, conforme figura 9, inicia em 2021 e termina em 2022.

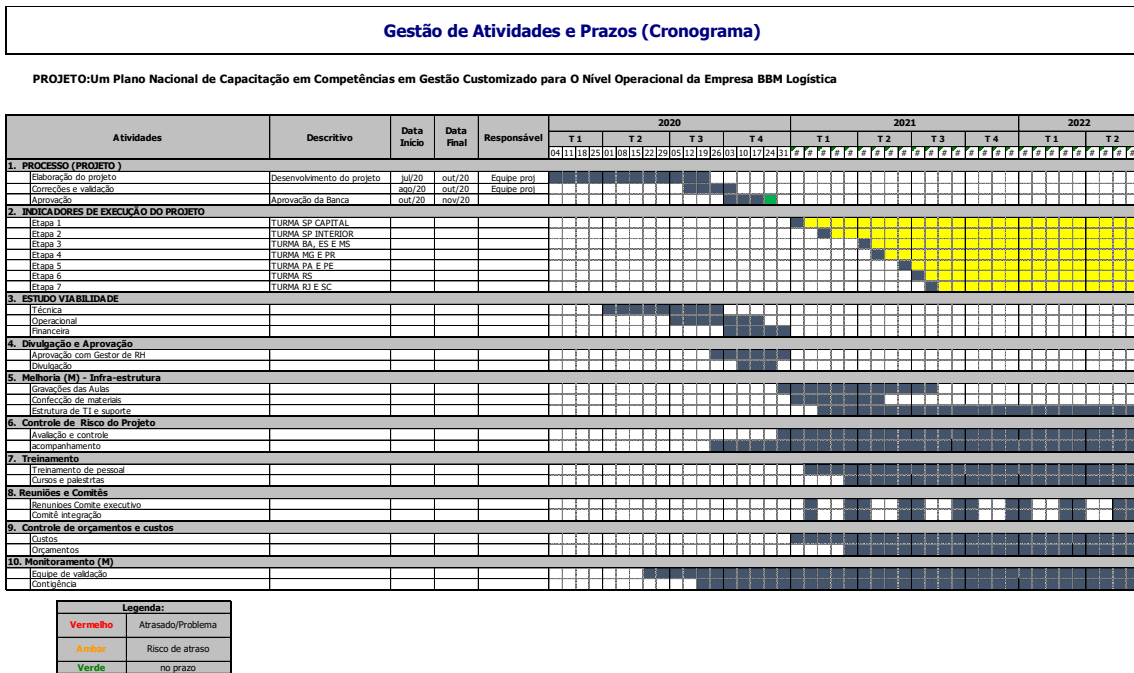


Figura 8 - Cronograma do Projeto. Fonte: Elaborado pelos autores.

7.5.4. Gerenciamento de orçamento e custo

- O comitê de integração será responsável pelo controle orçamentário e de custos;
- O comitê de integração disporá relatórios de controle orçamentário e de custos, periodicamente, ao comitê executivo.

7.5.5. Gerenciamento da Qualidade

- As apresentações das aulas serão padronizadas;
- O comitê de integração será responsável por controlar todos os processos, de forma a garantir a padronização dos recursos audiovisuais, conteúdo, avaliações, e comunicações entre aluno e instrutor;
- O controle será efetuado a cada entrega, ao conselho de avaliação da turma, por unidade da BBM Logística, observando os critérios de qualidade e acompanhando a correção de quaisquer desvios até sua finalização e aceite.

7.5.6. Gerenciamento de Recursos Humanos

- O Comitê de integração terá responsabilidade sobre a gestão de Recursos Humanos;
- Este Comitê designará um Gestor de Recursos Humanos para mapear as competências individuais, treinamentos, fiscalizar os papéis e responsabilidades, identificar gaps e reportar riscos ao Comitê Executivo;
- Na figura 10 abaixo, apresenta-se o organograma do projeto.

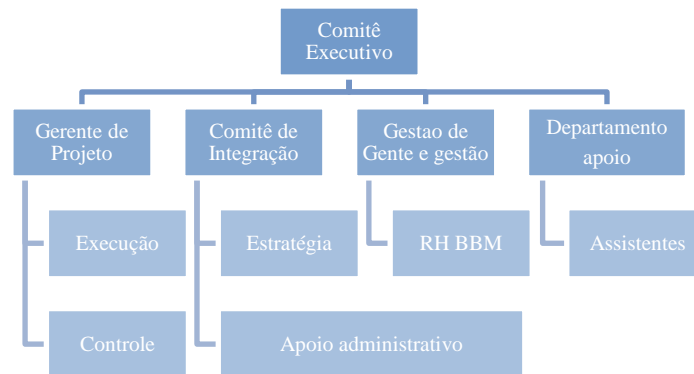


Figura 9 - Organograma sintético do Projeto. Fonte: Elaborado pelos autores.

7.5.7. Gerenciamento de Riscos

- O comitê executivo fará o acompanhamento e controle de gestão de risco com o apoio do Gerente de Projeto;
- O comitê de Integração, conselheiros de cada turma, alunos e colaboradores terão livre acesso em divulgar, opinar ou fazer qualquer tipo de comunicação expressa ou denúncia, garantindo confidencialidade;
- Serão analisados os riscos qualitativa e quantitativamente, utilizando cenários de curto, médio e longo prazo;
- Os riscos serão identificados através da gravidade, urgência e tendência;
- O Comitê executivo disporá de reserva e planos de contingências.

7.5.8. Gerenciamento das Comunicações

- Caberá ao comitê de integração o plano de comunicação e divulgação;
- Competirá também ao comitê de integração, a divulgação a outras unidades da BBM Logística, além do que será apresentado, quem receberá, como, e com que frequência;
- Também será objeto de compartilhamento com a área de Gente e Gestão: apresentações e relatórios de status.

Uma vez apresentada a solução, a análise de sua viabilidade e o plano de implementação proposta pelo presente trabalho, finalmente, serão discutidas as conclusões e considerações finais, bem como serão elencadas as lições aprendidas com o projeto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente projeto aplicativo abordou um estudo de caso, envolvendo as necessidades de áreas-chave da BBM Logística, empresa de transportes com abrangência nacional, e em expansão no País.

Para tanto, foram explorados temas centrais ligados ao desenvolvimento de competências na educação corporativa, além de competências complementares e funcionais demandadas pelo transporte, direcionando posteriormente às necessidades exploradas dentro do estudo de caso.

No que diz respeito ao principal enfoque desse trabalho, foi analisada a formação de profissionais em gestão operacional na BBM Logística. Diante da necessidade de uma solução estruturada e planejada de capacitação para a empresa, considerando sua abrangência nacional e características do seu quadro funcional, levou-se em conta as necessidades de competências em gestão da BBM Logística.

Face aos desafios de inovação no setor de transporte atual, identificou-se a oportunidade interna de contribuição, respondendo, como ponto de partida do projeto, uma pergunta-problema: **Qual seria a melhor solução em termos de capacitação para a empresa BBM Logística, considerando estrutura, conteúdo programático e metodologia de aplicação mais adequados a esta organização?**

Após analisar o contexto do setor de transporte e a fotografia das necessidades da empresa, foi possível entender que a solução seria elaborar um Plano de abrangência nacional, considerando o porte e a distribuição das operações da empresa. O plano foi intitulado como “Um Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística”, o que foi utilizado para definir o objetivo geral do trabalho.

Mais especificamente, buscou-se como primeiro objetivo específico: “realizar um levantamento de temas centrais em desenvolvimento de competências na educação corporativa”, através do qual foi possível validar os fundamentos teóricos para amparar o plano de capacitação.

Como segundo objetivo específico, procurou-se “mapear o nível de qualificação gerencial dos profissionais do setor de transportes, sob ótica dos gestores e dos seus liderados, identificando oportunidades de desenvolvimento de competências para a Empresa BBM Logística”.

Com relação a este segundo objetivo específico, resultaram-se, conforme questionários realizados, que a metade do perfil operacional (ver capítulo 6.1.1. deste

trabalho), não teve acesso a uma graduação. Ora, na percepção dos autores deste trabalho, se nada for feito para mudar a realidade, surgirão problemas de maior importância no que diz respeito à produtividade do negócio e entrega de valor desejada ao mercado; tudo isso no curto prazo. Pode-se perceber que o nível de qualificação está aquém do desejável, de acordo com as respostas dos gestores e liderados, nos questionários. Houve consenso nas respostas que a experiência é importante, mas não o pilar principal, porque os resultados teriam outro nível de balizamento, quando incorporados a tríade: experiência, conhecimento e evolução educacional.

Por fim, como terceiro objetivo específico, procurou-se “definir uma estrutura, canais de oferta, conteúdo programático, programação e metodologia de “Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística”.

Por meio das análises das entrevistas realizadas, direcionado o foco ao conteúdo programático, foi possível concluir que embora alguns gestores opinassem por uma ou outra disciplina (ver tópico 6.1.2.2), verificou-se que o conhecimento no rol de disciplinas apresentada, tende a capacitar ainda mais o colaborador frente as necessidades identificadas pelo segmento de transporte, cada vez mais exigente. Considerando a percepção e experiência dos autores no segmento de transporte no Brasil, levando em conta as formações e especializações distintas de cada um, que quanto maior o nível de conhecimento em temas de Administração, melhor será a visão sistêmica do negócio, conseqüentemente, gerando oportunidades para se ampliar o poder de decisão dentro da empresa.

Diante disso, foi incluído no Plano Nacional de Capacitação (ver quadro 12, tópico 7.3 deste trabalho) os tópicos da Administração inerentes às competências complementares e funcionais demandadas pelo transporte, que são: gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes, inovação e criatividade, comunicação e negociação, *Supply Chain*, sustentabilidade, gestão de finanças e custos, gestão de projetos e processos e inteligência emocional, tópicos que foram apontados também na pesquisa de campo. Ademais, foi possível concluir que todos são temas importantes para as demandas exigidas pelo segmento, pois são contemplados, reiteradamente, entre os principais cursos de formação profissional direcionados ao setor. Tais temáticas têm sido exploradas na produção acadêmica e literatura pertinente à liderança. Contribuem para uma maior amplitude de conhecimento e cumprem a finalidade de preencher a real necessidade do público alvo no setor.

Com relação à estrutura física ou online, analisou-se algumas demandas e especificidades. A experiência da pesquisa de campo demonstrou (tópico 6.1.), que é possível propor uma solução que abarque a estrutura própria da BBM Logística para a aplicação de um curso de formação híbrido, ou seja, com aulas gravadas em vídeo e com encontros presenciais, com aplicações de oito módulos com as disciplinas descritas nos resultados do primeiro objetivo específico deste projeto.

Diante das análises internas e toda a construção metodológica do trabalho é possível afirmar que o terceiro objetivo específico foi concluído quando se apresentou o modelo piloto do Plano Nacional de Capacitação (ver capítulo 7.3).

Este plano foi apresentado a BBM Logística, através da Gestora de Gente e Gestão, Sra. Andrea Padilha (ver apêndice C – entrevista com gestora), que ficou surpresa e entusiasmada com os ganhos potenciais. Informou que este plano se adequa plenamente a realidade da empresa, a qual busca expansão dos seus negócios, e necessita-se, para isso, do aumento de pessoas prontas e qualificadas para atender esta demanda.

O Plano Nacional de Capacitação será apresentado a Diretoria da empresa BBM Logística, logo após a validação total do projeto, que deverá ocorrer em dezembro de 2020. Após essa etapa, em janeiro de 2021 pretende-se realizar a implementação do Plano Nacional de Capacitação, inicialmente, na matriz em São Paulo. E dois meses após este início, pretende-se implantar nas unidades do interior deste Estado, ampliando-se nos meses subsequentes, a toda região do Sudeste e para as demais unidades da BBM Logística.

A partir dos esforços empreendidos neste trabalho, foi possível concluir que um plano de abrangência nacional que seja capaz de contemplar competências em gestão de forma customizada para os profissionais em nível operacional da Empresa BBM Logística, tende a trazer uma multiplicidade de aspectos positivos, na sua concepção, como exemplo: reduções de custos, devido a padronização do serviço prestado para todas as unidades da empresa; o alinhamento quanto ao nível de conhecimento oferecido a todas unidades da empresa; a facilidade de replicação do curso às unidades; e a centralização quanto a origem dos conteúdos a serem ofertados.

Ademais os próprios métodos das pesquisas dos objetivos provocaram e instigaram a exploração dos principais temas centrais de administração.

Não há dúvida de que o trabalho serviu como impulso para identificar e mapear os níveis de competências reais, e apresentar o plano de capacitação. Tais aspectos foram cruciais para retirar a empresa da inércia e buscar patamares de desenvolvimento ainda maiores. Afirma-se, com isso, que o resultado do objetivo geral foi atingido.

Recomenda-se, para as próximas ações, após a efetivação deste Plano: a) ampliação de formação de aperfeiçoamentos a todos os profissionais da BBM logística, inclusive alta gestão; b) desenvolver um índice de monitoramento, por meio de softwares baseados em algoritmos, capazes de gerar um acompanhamento do nível de conhecimento em competência em gestão; c) construção de projeto complementar para efetivar convênio com o SEST/SENAT, no sentido de ampliar e disponibilizar este projeto a todas as empresas de transporte do Brasil; d) desenvolver empresas, que possam servir como *Hub* em desenvolvimento de conhecimento e educação continuada no transporte, com as principais startups do País; e por fim e) desenvolver parcerias com os principais institutos de tecnologia e inovação, de estudos para aperfeiçoamento em liderança, em comparação com as principais universidades e organizações do mundo, a fim de gerar incremento de conhecimento e inovação no segmento.

Com este projeto foram retiradas lições aprendidas sobre a importância da autoavaliação constante, tanto dos líderes e liderados, com periodicidade anual, no mínimo. Além disso, os próprios departamentos de Recursos Humanos, de todas as empresas, deveriam incorporar como obrigatoriedade.

Outro ponto, que parece óbvio, mais que reforçou o entendimento dos autores, é que não existe tempo para aprender e evoluir e por último, para uma empresa obter sucesso em seus negócios, e ser originalmente competitiva, deve-se buscar padrões e referências em capacitações em gestão, mais altos possíveis, como busca incessante para atingir seus objetivos estratégicos.

REFERÊNCIAS

ABDI. **Primeiros passos para gestão da inovação - Um documento dinâmico para empresas criativas**. Brasília: [s.n.], 2009.

ABEAR. Demanda global por viagens aéreas cai 91,3% em maio. Disponível em: <https://www.abear.com.br/imprensa/agencia-abear/noticias/demanda-global-por-viagens-aereas-cai-913-em-maio/>. Acesso em: 13 ago. 2020

ABRALOG. Impacto da Covid-19 no transporte rodoviário de cargas chega a 13,9% no Brasil., Brasília, 2020. Disponível em: <<https://www.abralog.com.br/noticias/impacto-da-covid-19-no-transporte-rodoviario-de-cargas-chega-a-439-no-brasil/>>. Acesso em: 17 set. 2020.

ALMEIDA, Leandro Faria Almeida; MIGUEL, Paulo A. Cauchick; CARVALHO, Marly Monteiro de. Desenvolvimento de novos produtos e gerenciamento de projetos: um estudo exploratório dos aspectos sinérgicos. **XIII SIMPEP**, Bauru, 2006. https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/706.pdf.

ALVES, Zélia Mana Mendes Biasoli; SILVA, Maria Helena G. F. Dias da. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, [S.L.], n. 2, p. 61-69, jul. 1992. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-863x1992000200007>.

ANACLETO, Cristiane Alves; PALADINI, Edson Pacheco. Proposta de um modelo para a gestão da qualidade de alimentos orgânicos sob a ótica de Garvin. **VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, Niterói, 2010. https://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0215_1397_5.pdf. Acesso em: 15 de set. de 2010.

ANDRADE, Clésio. Crescimento econômico é a prioridade do Brasil. **Revista Transporte Atual**, n. 276, Brasília, 2018.

ARAUJO, Jose Braz de; ZILBER, Silvia Novaes. Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 147-161, mar. 2013. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-530x2013000100011>.

BATISTA, Eraldo Carlos. MATOS, Luís Alberto Lourenço. NASCIMENTO, Alessandra Bertasi. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa.

Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.11, n.3, p.23-38, TRI III 2017. Acesso em 13 de set. de 2020.

BOECHAT, Cláudio. LAURIANO, Lucas Amaral. Abordagens para a sustentabilidade nas organizações - Volume 1. **Caderno de ideias**. [s.l.], 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/Ro3er/Downloads/artigo%20sustentabilidade.pdf>.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista administração de empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, Mar. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000100002&lng=en&nrm=iso.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece As Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 09 out. 2020.

BRASIL. Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004. **Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências**. Brasília, DF, 26 jul. 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm. Acesso em: 09 out. 2020.

BRASIL. Decreto nº 8.268, de 18 de julho de 2014. **Altera o Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004, que regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Brasília, DF, 18 jul. 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8268.htm. Acesso em: 09 out. 2020.

BRITO, Renata Peregrino de; BERARDI, Patricia Calicchio. Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um metaestudo. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 50, n. 2, p. 155-169, jun. 2010. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902010000200003>.

BROOKS, T. M. et al. *Coverage provided by the global protected area system: is it enough?* **BioScience**, v.53, n.9, p.1081-1091, 2003.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinicius de Araujo. Cultura de Inovação: conceitos e modelos teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**,

[S.L.], v. 18, n. 4, p. 372-396, ago. 2014. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>.

CNT. A pesquisa CNT de Ferrovias 2011: relatório gerencial. Brasília, 2011. Disponível em: <https://cnt.org.br/pesquisa-cnt-ferrovias>.

CNT. Transporte em números. Brasília, 2019. Disponível em: <https://cdn.cnt.org.br/diretorioVirtualPrd/39b6d11e-7996-4c2b-8894-6cf4e927f1cc.pdf>.

COHEN, H. Você pode negociar qualquer coisa. 8.ed. Rio de Janeiro: Record, 1980. COPELAND, T.; KOLLER, T. & MURRIN, J. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, 2nd ed., New York: John Wiley & Son, Inc. 1996.

CORRÊA, Luiza Ventura Riet; RIBEIRO, José Luis. Desenvolvimento de um modelo de plano de capacitação baseado em competências: implantação no setor público. Porto Alegre, 2014. <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/103742/000937318.pdf;jsessionid=71B4A6428249C9C51C85FD2C4BC783?sequence=1>

EBOLI, Marisa. O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4, p.118 a 122, ago./set. 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/37316/36079>> Acesso em: 11, jun. 2020.

FEITOSA, D. YOSHIKUNI, A. LUCAS, E. ALBERTIN, A. Um estudo sobre o uso de tecnologias de informação no processo de ensino e aprendizagem. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. Lisboa, v. 13, n. 4, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v13n4/v13n4a04.pdf>

FERREIRA, Giselle Martins dos Santos; SÁ, Jaciara Carvalho de. RECURSOS EDUCACIONAIS ABERTOS COMO TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS: considerações críticas. **Educação & Sociedade**, [S.L.], v. 39, n. 144, p. 738-755, 5 abr. 2018. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/es0101-73302018186545>.

FIRJAN. **Brasil mais competitivo: ganhos com o funcionamento 24 horas dos órgãos anuentes nos aeroportos**. Rio de Janeiro. 2013.

FISK, Peter. Triple bottom line ou tripe da sustentabilidade. Disponível em: <https://logisticareversa.org/2015/06/15/triple-bottom-line-ou-tripe-da-sustentabilidade/>

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 5, n. , p. 183-196, 2001. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552001000500010>.

FISHER, R.; URY, W. **Como chegar ao sim: a negociação de acordos e concessões**. Rio de Janeiro: Imago, 1985

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências Gerenciais: Uma Análise de Classificações em Estudos Empíricos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/59497>

GENEROSO, Sérgio. A importância do DRE na gestão financeira, São Paulo, 31 de jan. de 2018. Disponível em: < <https://eagletecnologia.com/blog/fiscal-e-tributario/a-importancia-do-dre-na-gestao-financieira>> Acesso em: 18 de Mar. de 2020.

GHELINE, Tatiana; TESTA, Maurício Gregianin; FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de. Educação a distância via Internet em grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 48, n. 4, p. 49-63, dez. 2008. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902008000400005>.

Goleman, D. Inteligência Emocional. A teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid; REIS, Mário Teixeira. Estratégia empresarial: o desafio das organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

HABERMAS, Jürgen. Racionalidade e comunicação. Lisboa: Edições 70, 2002.

HOCKINGS, M. *Systems for assessing the effectiveness of management in protected areas*. **BioScience**, v.53, n.9, p.823-832, 2003.

HÖRBE, T. A. N., et al. GESTÃO POR PROCESSOS: Uma Proposta de Melhoria Aplicada a uma Pequena Empresa do Ramo de Alimentação. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**. v. 10, n. 2, p. 226 a 237, 2015. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/download/V10N2A2/SGV10N2A2/>. Acesso em: 13 jun. 2020.

KARAWAJCZYK, Tamara Cecilia. Formação gerencial: uma análise da oferta dos programas de pós-graduação lato sensu de gestão empresarial do rio grande do sul. **Cadernos Ebape.Br**, [S.L.], v. 13, n. 4, p. 872-893, dez. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395117900>.

- KATZENBACH, Jon. **Orgulho – o poder da maior força de motivação do mundo**: Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KEEDI, Samir, MENDONÇA, Paulo C. C. de **Transportes e seguros no comércio exterior**. 2. ed. São Paulo. Aduaneiras, 2000.
- KEEDI, Samir. **Logística de Transporte internacional: veículo prático de competitividade**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibplex, 2008.
- LAURIANO, Marcos Aurelio Pchek. **Máquinas Virtuais e Emuladores – Conceitos, Técnicas e Aplicações**. Editora Novatec, 2012.
- LAWLER, E. E. HR: Time for a reset? **Human Resource Management**, v. 50, n. 2, p. 171–173, 2011.
- MAIA, Berta Rodrigues; DIAS, Paulo César. Ansiedade, depressão e estresse em estudantes universitários: o impacto da covid-19. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, [S.L.], v. 37, p. 1-8, 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0275202037e200067>.
- MANZINI, Eduardo José. Entrevista semi0estruturada: análise de objetivos e de roteiros. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3145622/mod_resource/content/1/Entrevista%20semi%20estruturada%20estudo%20UNESP%20Mari%CC%81lia.pdf. Acesso em: 12 set. 2020.
- MARQUES, Jacyara Faria Souza. SANTOS, Ângela Veras. ARAGÃO, Jônica Marques. Planejamento e sustentabilidade em instituições de ensino superior à luz dos objetivos do desenvolvimento sustentável. **Reunir Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 14-29, 2020. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1052>.
- MEDNICK, Sarnoff A. **Curso de psicologia moderna: Aprendizagem**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 4° ed. 1973
- MIRVIS, Philip; GOOGINS, Bradley. **Stages of Corporate Citizenship**. 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/3228435_Stages_of_Corporate_Citizenship
- NADLER, D. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NASCIMENTO, Patrícia Oliveira. **Educação corporativa: Uma análise sobre sua contribuição no desenvolvimento de competências no trabalho em uma Empresa de**

mineração. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, p. 91, 2014. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/8966/1/tese_8409_Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Patr%C3%ADcia20150602-110608.pdf> Acesso em: 11 jun. 2020.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NTC & LOGÍSTICA. Impacto do Coronavírus no TRC (Transporte Rodoviário de Cargas) – Resultado – 19ª semana; Apuração: 20 a 26 de julho de 2020. Disponível em: https://www.portalntc.org.br/images/jce/APRESENTA%C3%87%C3%83O-PESQUISA-IMPACTO-VOLUME-CARGA-19_SEMANA.pdf. Acesso em: 30 de jul. 2020.

OLIVEIRA, Wanderson F. M. de; CAMPOS, Domingos F.; EI-AOUA, Walid A. A importância das competências do gestor da cadeia de suprimentos para a competitividade da organização. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 25, n. 1, p. 1-16, jan./abr. 2019. Disponível em: <<https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/7218/pdf>> acesso em 16, mar. 2020.

PORTER, M. E. **O que é estratégia?**, Harvard Business Review, pp. 61-78, nov./dez. 1996.

QUEZADO, Marília. **Método Harvard de negociação: o que é e como aplicá-lo**. 2018. Disponível em: <<https://meetime.com.br/blog/vendas/metodo-harvard-de-negociacao/>>. Acesso em: 20 de abr. de 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de Freitas. **Metodologia do Trabalho Científico (recurso eletrônico)** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico 2.ed Novo Hamburgo Feevale, 2013.

ROBBINS, H.FINLEY, M. **Porque as Equipes não Funcionam**, Rio de Janeiro: Campos, 1997.

ROPELATO, M; SILVEIRA, M; MACHADO, D. D. P. N. **Inovação: Análise da Produção científica brasileira; 2006-2009**. Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 11, 2008, São Paulo. SIMPOI, 2010.

SALM, José Francisco; HEIDEMANN, Francisco G.; MENEGASSO, Maria Ester. Política de educação continuada corporativa: capacitação gerencial em empresa pública. **Organizações & Sociedade**, [S.L.], v. 13, n. 39, p. 131-148, dez. 2006. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1984-92302006000400008>.

- SANTANA, Gemeson Luis dos Santos. SILVA, Anderson Roberto Pires e. GONÇALVE, Tadeu Junior de Castro. A influência dos custos na formação de preços: um estudo no processo de beneficiamento do pescado no município de Augusto Corrêa – Pará. **Anais do Congresso UFPE de Ciências Contábeis**, Recife, v. 2, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/SUCC/article/view/22946>.
- SANTOS, José Luiz dos; SCHIMIDT, Paulo. FERNANDES, Luciane Alves. PINHEIRO, Paulo Roberto. NAKAGAWA, Masayuki. A importância do capital intelectual na sociedade do conhecimento. **Contexto**, Porto Alegre, v. 8 n. 14, p. 1-16, 2008. <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11091>.
- PARRISH, J.; BRAUN, D. P.; UNNASH, R. S. *Are we conserving what we say we are? Measuring ecological integrity within protected areas*. **BioScience**, v.53, n.9, p.851-860, 2003.
- SCAVARDA, Luis Felipe Roriz; HAMACHER, Sílvio. Evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 5, n. 2, p. 201-219, ago. 2001. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-655220010002200010>. Acesso em: 11 jun. 2020
- SHANK, John.; NDARAJAN, Vijay. **A Revolução dos Custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; TREVIZAN, Maria Auxiliadora; MENDES, Isabel Amélia Costa. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, [S.L.], v. 11, n. 4, p. 499-506, ago. 2003. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-11692003000400013>.
- SILVA, Georgina Alves Vieira da. BASQUES, Paula Valadares. FACCO, Fúlvio César. Conectando recursos humanos e estratégia: em busca de indicadores de resultados na gestão de pessoas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 87-100, jun./set 2006. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/rege/article/view/36568/39289>. Acesso em: 08 jun. 2020.
- SILVA, Mariana Paiva Damasceno; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; MUYLDER, Cristiana Fernandes de. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EM FOCO: um estudo sobre a produção científica brasileira. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [S.L.], v. 16, n. 4, p. 202-230, ago. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n4p202-230>.

SOARES FILHO, R. **Ritual de passagem – A educação de lideranças para sustentabilidade**. Disponível em: <http://www.institutoorior.com.br/images/artigospdf/raimundo/ELS%20-%20EDUCACAOSUSTENTABILIDADE.pdf>

SOUZA-SILVA, Jader C.. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 49, n. 2, p. 176-189, jun. 2009. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902009000200005>.

TALEB, Nassim Nicholas. **Antifragil: Coisas Que Se Beneficiam Com O Caos**. Best Business: São Paulo, 2014.

TEIXEIRA, Enise Barth. **Educação continuada corporativa: aprendizagem e desenvolvimento humano no setor metal-mecânico**. Florianópolis, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/101745>. Acesso em: 09 jun. 2020.

TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro**. Rio de Janeiro: Artenova, 1972.

TOLEDO, G. S.; DOMINGUES, C. R. Produção sobre educação corporativa no Brasil: um estudo bibliométrico. **R.G.Secr.,GESEC**, v. 9, n. 1, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49576/producao-sobre-educacao-corporativa-no-brasil--um-estudo-bibliometrico>. Acesso em: 10 jun. 2020.

UNESCO. **A Comissão Futuros da Educação da Unesco apela ao planejamento antecipado contra o aumento das desigualdades após a COVID-19**. Paris: Unesco, 2020. Disponível em: <https://pt.unesco.org/news/comissao-futuros-da-educacao-da-unesco-apela-ao-planejamento-antecipado-o-aumento-das>. Acesso em: 4 set. 2020.

VIANNA, G. **Entrevista, Revista Conjuntura da Construção**, ano 2, n. 3, set. 2004.

WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, [S.L.], v. 22, n. 1, p. 1-11, 2009. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0102-79722009000100002>.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS LIDERADOS – RESPOSTAS

Qual é a sua formação?	Qual empresa você atua?	Qual o seu tempo de atuação no setor?	Modal de transporte em que atua	Qual o cargo que você ocupa?	Qual o seu tempo de cargo?
SUPERIOR COMPLETO	LATAM	Mais de 10 anos	Aéreo (Pessoas)	Técnico	Mais de 10 anos
Engenheiro de Produção	LATAM	Mais de 10 anos	Aéreo (Pessoas)	Técnico	Mais de 10 anos
Engenharia	Latam	Entre 1 e 3 anos	Aéreo (Pessoas)	Técnico	Entre 1 e 3 anos
Engenheiro Mecânico	Latam Linhas Aéreas	Entre 5 e 10 anos	Aéreo (Pessoas)	Técnico	Entre 5 e 10 anos
Nível superior	Latam Brasil	Mais de 10 anos	Aéreo (Pessoas)	Técnico	Mais de 10 anos
2 grau completo	LATAM	Mais de 10 anos	Aéreo (Pessoas)	Técnico	Entre 5 e 10 anos
Bacharel em Ciências Contábeis	Latam Linha Aéreas	Mais de 10 anos	Aéreo (Pessoas)	Supervisor(a)	Mais de 10 anos
Mecânico de manutenção de Aeronaves SR.	Latam	Mais de 10 anos	Aéreo (Pessoas)	Técnico	Mais de 10 anos
líder de Manutenção	Latam linhas Aéreas	Mais de 10 anos	Aéreo (Pessoas)	Mecânico Líder	Entre 5 e 10 anos
Ensino superior incompleto	Latam linhas aéreas	Mais de 10 anos	Aéreo (Pessoas)	Técnico	Mais de 10 anos
Técnico em Mecânica	Latam Airlines	Entre 5 e 10 anos	Aéreo (Pessoas)	Técnico	Entre 5 e 10 anos
Médio completo	LATAM	Entre 5 e 10 anos	Aéreo (Pessoas)	Técnico	Entre 5 e 10 anos
Técnico em mecânica	Latam Linhas Aéreas	Mais de 10 anos	Aéreo (Pessoas)	Técnico	Menos de 1 ano
Técnica	Latam	Mais de 10 anos	Aéreo (Pessoas)	Técnico	Mais de 10 anos
Tec. Manutenção de aeronaves	Latam	Entre 5 e 10 anos	Aéreo (Pessoas)	Técnico	Entre 5 e 10 anos
Técnico de manutenção de aeronaves	LATAM	Mais de 10 anos	Aéreo (Pessoas)	Técnico	Mais de 10 anos
Engenheiro Mecânico e Engenheiro de Segurança do Trabalho	LATAM AIRLINES BRASIL	Entre 5 e 10 anos	Pessoas e Cargas	Técnico	Entre 5 e 10 anos
Superior	Latam	Mais de 10 anos	Aéreo (Pessoas)	Técnico	Mais de 10 anos
Superior incompleto.	LATAM LINHAS	Entre 5 e 10 anos	Aéreo (Pessoas)	Mecanico	Entre 5 e 10 anos

Superior completo	Latam	Mais de 10 anos	Aéreo (Pessoas)	Supervisor(a)	Mais de 10 anos
Superior completo	Latam linhas aéreas	Mais de 10 anos	Aéreo (Pessoas)	Técnico	Entre 5 e 10 anos
ACADÊMICO	LATAM	Entre 5 e 10 anos	Rodoviário (Pessoas)	MECÂNICO DE AERONAVES	Entre 5 e 10 anos
Administrador	Real alagoas de viação	Mais de 10 anos	Rodoviário (Pessoas)	Coordenador(a)	Entre 1 e 3 anos
Administração	Latam	Entre 5 e 10 anos	Aéreo (Carga)	Líder operacional	Entre 5 e 10 anos
Superior	LATAM	Mais de 10 anos	Aéreo (Pessoas)	Técnico	Mais de 10 anos
contabeis	AGEMAR	Menos de 1 ano	Aquaviário	Assistente/Auxiliar	Menos de 1 ano
CONTABEIS	AGEMAR	Menos de 1 ano	Aquaviário	Assistente/Auxiliar	Menos de 1 ano
Administração	Bomfim cargas	Menos de 1 ano	Rodoviário (Carga)	Analista	Menos de 1 ano
Administração	BBM Logística	Entre 5 e 10 anos	Rodoviário (Carga)	Coordenador(a)	Menos de 1 ano
Superior incompleto	Coopercar ga	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos
Médio técnico	Coopercar ga	Entre 3 e 5 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos
Engenheiro de produção	BBM Logística	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos
Superior Incompleto	Logística	Entre 5 e 10 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos
Técnico em administração e logística	BBM Logística	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos
Ensino médio completo	BBM logística	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos
3º grau	LATAM	Mais de 10 anos	Aéreo (Pessoas)	Técnico	Mais de 10 anos
Executiva comercial sênior de cargas	LATAM	Mais de 10 anos	Aéreo (Carga)	Sênior	Menos de 1 ano
assistente administrativo pleno	BBM Logística	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos
Logística	Coopercar ga	Entre 3 e 5 anos	Rodoviário (Carga)	Gerente	Entre 5 e 10 anos
	Coopercar ga	Mais de 10 anos	Rodoviário (Carga)	Gerente	Mais de 10 anos
Pós Graduação	Coopercar ga	Entre 5 e 10 anos	Rodoviário (Carga)	Analista	Entre 1 e 3 anos
superior	COOPER CARGA	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos
	Coopercar ga	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos
Ensino superior incompleto	Coopercar ga	Menos de 1 ano	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Menos de 1 ano
Logística	Coopercar ga	Entre 5 e 10 anos	Rodoviário (Pessoas)	Analista	Entre 5 e 10 anos

Administração	Coopercar ga	Entre 5 e 10 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos
MÉDIO COMPLETO	COOPER CARGA	Mais de 10 anos	Rodoviário (Carga)	Supervisor(a)	Entre 5 e 10 anos
Ensino Superior Incompleto - Logística 1º Período em Andamento	COOPER CARGA	Menos de 1 ano	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Menos de 1 ano
Superior Completo, cursando especialização em Finanças e Custos	Coopercar ga	Mais de 10 anos	Rodoviário (Carga)	Supervisor(a)	Menos de 1 ano
Tecnóloga em Logística	Coopercar ga	Menos de 1 ano	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Menos de 1 ano
Cursando último semestre em Logística.	CLI	Entre 5 e 10 anos	Rodoviário (Pessoas)	Líder	Entre 1 e 3 anos
Técnico segurança do trabalho	Coopercar ga	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Técnico	Entre 1 e 3 anos
Pos Graduação	Coopercar ga	Mais de 10 anos	Rodoviário (Carga)	Gerente	Mais de 10 anos
Superior - Cursando	Coopercar ga	Entre 3 e 5 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Menos de 1 ano
Ensino Superior Completo+ Cursando Direito	Coopercar ga	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos
Superior Completo	Coopercar ga - Transp Cargas do Estado de Santa Catarina	Entre 5 e 10 anos	Rodoviário (Carga)	Encarregado Oper. Jr	Entre 5 e 10 anos
Superior	Coopercar ga	Entre 5 e 10 anos	Rodoviário (Carga)	Analista	Entre 5 e 10 anos
Direito	Coopercar ga	Mais de 10 anos	Rodoviário (Carga)	Gerente	Mais de 10 anos
SUPERIOR INCOMPLETO	APG TRANSPORTES E LOGÍSTICA LTDA	Entre 3 e 5 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 5 e 10 anos
Tecnólogo em logística	Coopercar ga	Menos de 1 ano	Rodoviário (Carga)	Supervisor(a)	Menos de 1 ano
2º grau completo	COOPER CARGA	Entre 5 e 10 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 5 e 10 anos
TEC.SUP. EM LOGÍSTICA	coopercar ga itupeva	Entre 5 e 10 anos	Rodoviário (Carga)	LÍDER OPERACIONAL	Entre 1 e 3 anos

Cursando Administração 4° semestre.	Coopercar ga.	Menos de 1 ano	Rodoviário (Carga)	Operacional	Menos de 1 ano
Direito e Administração de Empresas	Coopercar ga	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Supervisor(a)	Entre 1 e 3 anos
	Coopercar ga.	Menos de 1 ano	Rodoviário (Carga)	Operacional.	Menos de 1 ano
Direito	Coopercar ga	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos
Ensino Médio Cursando	Coopercar ga	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Técnico	Menos de 1 ano
Ensino Superior em conclusão	Coopercar ga	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos
Superior Completo CST EM LOGÍSTICA	Coopercar ga	Entre 5 e 10 anos	Rodoviário (Carga)	Líder de Operações	Entre 1 e 3 anos
Superior em Logística	Carrefour	Menos de 1 ano	Rodoviário (Carga)	Supervisor(a)	Entre 5 e 10 anos
Superior em Gestão Ambiental	Coopercar ga	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Supervisor(a)	Menos de 1 ano
Engenheira Ambiental e Sanitarista	Coopercar ga	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos
Cursando Superior de tecnologia em logística	Coopercar ga	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Líder de operações	Menos de 1 ano
LOGISTICA	Coopercar ga	Entre 5 e 10 anos	Rodoviário (Pessoas)	Supervisor(a)	Menos de 1 ano
encarregado operacional	coopercar ga clc	Mais de 10 anos	Rodoviário (Carga)	encarregado operacional	Mais de 10 anos
Ensino Superior Completo	Coopercar ga	Entre 5 e 10 anos	Rodoviário (Carga)	Analista	Menos de 1 ano
Administração		Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos
Concluindo Ensino Médio	Coopercar ga	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos
Pós Graduado	Coopercar ga	Entre 5 e 10 anos	Rodoviário (Carga)	Gerente	Entre 1 e 3 anos
Superior Completo	Coopercar ga	Entre 5 e 10 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos
superior	Coopercar ga	Entre 5 e 10 anos	Rodoviário (Carga)	Supervisor(a)	Entre 5 e 10 anos
Cursando Tecnologia em Logística	COOPER CARGA	Mais de 10 anos	Rodoviário (Carga)	Supervisor(a)	Entre 1 e 3 anos
Engenheiro de produção	BBM Logística	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos
Ciências agrárias	Coopercar ga	Mais de 10 anos	Rodoviário (Carga)	Técnico	Mais de 10 anos
Comércio Exterior	Cooperativa de Transporte de carga	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos

	de Santa Catarina - Coopercar ga filial Guarujá				
Graduação em andamento	Coopercar ga	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Menos de 1 ano
	COOPER CARGA - OP COOP	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Supervisor(a)	Entre 1 e 3 anos
superior	COOPER CARGA	Entre 3 e 5 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos
Graduado em engenharia de produção	coopercar ga	Entre 3 e 5 anos	Rodoviário (Carga)	Supervisor(a)	Menos de 1 ano
Ensino Técnico Administrativo	Coopercar ga	Entre 5 e 10 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 5 e 10 anos
Cursando Ciências Contábeis	Coopercar ga	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos
Ciências Contábeis	Coopercar ga	Mais de 10 anos	Rodoviário (Carga)	Supervisor(a)	Entre 5 e 10 anos
Ciências Contábeis	Coopercar ga	Entre 3 e 5 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 5 e 10 anos
Técnico em administração	COOPER CARGA - MATRIZ	Entre 3 e 5 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos
Pós Graduação Completa	Coopercar ga	Entre 5 e 10 anos	Rodoviário (Carga)	Analista	Entre 1 e 3 anos
2 Grau Completo	Coopercar ga	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos
Engenheiro de produção	BBM Logística	Entre 1 e 3 anos	Rodoviário (Carga)	Assistente/Auxiliar	Entre 1 e 3 anos

Qual o nível de gestão de seu líder?	Quais áreas você considera que apresenta deficiências?	Você já fez formações complementares?
Coordenador(a)	Relacionamento em equipe, Comunicação/Negociação	Cursos Rápidos
Coordenador(a)	Planejamento, Cadeia de Suprimentos	Cursos Extracurriculares
Coordenador(a)	Sustentabilidade, Comercial	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional
Coordenador(a)		Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional, Cursos de Gestão
Gerente	Cadeia de Suprimentos	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional
Coordenador(a)	Comunicação/Negociação, Comercial, Cadeia de Suprimentos	Cursos de Formação Profissional
Coordenador(a)	Inovação/Competitividade	Cursos de Pós-graduação

Gerente	Cadeia de Suprimentos	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional, Cursos de Gestão
Coordenador(a)	Inovação/Competitividade	Cursos de Gestão
Coordenador(a)	Comercial, Cadeia de Suprimentos	Cursos Rápidos, Cursos de Formação Profissional
Coordenador(a)	Cadeia de Suprimentos	Cursos Rápidos
Coordenador(a)	Planejamento, Cadeia de Suprimentos	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional
Coordenador(a)	Comercial	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional, Cursos de Gestão
Supervisor(a)	Planejamento, Comercial	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional
Gerente	Comercial	Cursos Rápidos, Cursos de Formação Profissional
Coordenador(a)	Cadeia de Suprimentos	Cursos Rápidos
Coordenador(a)	Sustentabilidade, Comercial	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional, Cursos de Pós-graduação
Coordenador(a)	Cadeia de Suprimentos	Cursos Rápidos
Coordenador(a)	Cadeia de Suprimentos	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional
Coordenador(a)	Planejamento, Sustentabilidade	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional
Coordenador(a)	Comunicação/Negociação, Cadeia de Suprimentos	Cursos Extracurriculares
Coordenador(a)	Cadeia de Suprimentos	Cursos Rápidos
Coordenador(a)	Finanças, Cadeia de Suprimentos	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional, Cursos de Gestão, Cursos de Pós-graduação
Supervisor(a)	Comunicação/Negociação, Inovação/Competitividade	Cursos de Pós-graduação
Coordenador(a)	Comunicação/Negociação, Comercial	
Gerente	Planejamento	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional, Cursos de Gestão
Gerente	Planejamento	Cursos Rápidos, Cursos de Formação Profissional
Diretor(a)	Finanças	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Gestão, Cursos de Pós-graduação
Gerente	Planejamento, Finanças	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Gestão, Cursos de Pós-graduação
Supervisor(a)	Finanças, Sustentabilidade, Comercial	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional
Analista	Relacionamento em equipe, Comunicação/Negociação	Cursos Rápidos
Coordenador(a)	Finanças, Comunicação/Negociação, Comercial	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares
Supervisor(a)	Inovação/Competitividade, Comercial	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Gestão
Gerente	Finanças	Cursos Rápidos

Coordenador(a)	Finanças, Comercial, Cadeia de Suprimentos	
Gerente	Cadeia de Suprimentos	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional
Gerente	Comunicação/Negociação, Inovação/Competitividade	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares
Gerente	Finanças	Cursos Rápidos
Gerente	Planejamento	Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional, Cursos de Gestão
Diretor(a)	Comunicação/Negociação	Cursos de Formação Profissional, Cursos de Gestão, Cursos de Pós-graduação
Supervisor(a)	Inovação/Competitividade	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Pós-graduação
Supervisor(a)	Comunicação/Negociação, Comercial	Cursos Rápidos, Cursos de Pós-graduação
Supervisor(a)	Planejamento, Comunicação/Negociação, Comercial	Cursos Rápidos
Analista	Finanças, Inovação/Competitividade, Cadeia de Suprimentos	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares
Gerente	Relacionamento em equipe	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional
Gerente	Relacionamento em equipe, Comunicação/Negociação	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares
Gerente	Finanças, Comercial	Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional, Cursos de Gestão
Gerente	Finanças	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares
Gerente	Finanças	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional, Cursos de Gestão
Supervisor(a)	Comunicação/Negociação, Inovação/Competitividade	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Pós-graduação
Gerente	Inovação/Competitividade, Sustentabilidade, Comercial	Cursos Rápidos
Técnico	Planejamento, Relacionamento em equipe, Sustentabilidade	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Gestão
Diretor(a)	Relacionamento em equipe, Inovação/Competitividade	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional, Cursos de Gestão, Cursos de Pós-graduação
Gerente	Cadeia de Suprimentos	Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional
Supervisor(a)	Sustentabilidade	Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional
Gerente	Comunicação/Negociação, Comercial, Cadeia de Suprimentos	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares
Gerente	Finanças	Cursos Rápidos
Diretor(a)	Planejamento, Relacionamento em equipe, Comunicação/Negociação	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional, Cursos de Gestão, Cursos de Pós-graduação
Coordenador(a)	Sustentabilidade, Cadeia de Suprimentos	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional, Cursos de Pós-graduação

Gerente	Finanças	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Gestão
Supervisor(a)	Planejamento, Finanças, Relacionamento em equipe, Inovação/Competitividade, Sustentabilidade	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares
Analista	Cadeia de Suprimentos	Cursos de Gestão
Supervisor(a)	Comunicação/Negociação	Cursos Rápidos
Gerente	Planejamento, Inovação/Competitividade, Comercial	Cursos Rápidos, Cursos de Gestão, Cursos de Pós-graduação
Supervisor(a)	Comunicação/Negociação	Cursos Rápidos
Gerente	Cadeia de Suprimentos	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares
Gerente	Relacionamento em equipe	Cursos Rápidos
Supervisor(a)	Comunicação/Negociação	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares
Gerente	Planejamento, Finanças	Cursos Rápidos, Cursos de Formação Profissional
Gerente	Comercial	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Gestão
Gerente	Planejamento, Comunicação/Negociação	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional, Cursos de Gestão
Supervisor(a)	Finanças, Comunicação/Negociação	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares
Supervisor(a)	Planejamento, Relacionamento em equipe	Cursos Rápidos, Cursos de Formação Profissional
Gerente	Finanças	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional
Supervisor(a)	Finanças	
Supervisor(a)	Planejamento, Comunicação/Negociação, Comercial	Cursos Rápidos, Cursos de Formação Profissional
Gerente	Planejamento, Comunicação/Negociação, Comercial	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Pós-graduação
Supervisor(a)	Comunicação/Negociação, Comercial	Cursos Rápidos
Diretor(a)	Planejamento, Finanças, Comunicação/Negociação, Sustentabilidade, Cadeia de Suprimentos	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional, Cursos de Gestão, Cursos de Pós-graduação
Gerente	Comunicação/Negociação, Inovação/Competitividade	Cursos Rápidos
Gerente	Planejamento, Relacionamento em equipe, Comunicação/Negociação, Comercial	Cursos Rápidos
Gerente	Finanças, Inovação/Competitividade	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional
Coordenador(a)	Finanças, Comunicação/Negociação, Comercial	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares

Técnico	Comunicação/Negociação	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional
Gerente	Relacionamento em equipe	Cursos Rápidos, Cursos de Formação Profissional
Analista	Relacionamento em equipe, Comunicação/Negociação	Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional, Cursos de Gestão
Gerente	Inovação/Competitividade	Cursos de Formação Profissional
Analista	Finanças, Comunicação/Negociação	Cursos Rápidos
Gerente	Comunicação/Negociação	Cursos de Pós-graduação
Gerente	Planejamento, Finanças	Cursos de Formação Profissional
Gerente	Planejamento, Finanças, Relacionamento em equipe	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares
Gerente	Comunicação/Negociação, Inovação/Competitividade	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares, Cursos de Formação Profissional, Cursos de Gestão, Cursos de Pós-graduação
Gerente	Comunicação/Negociação, Comercial, Cadeia de Suprimentos	Cursos Rápidos
Gerente	Comunicação/Negociação	
Supervisor(a)	Planejamento, Relacionamento em equipe, Comunicação/Negociação	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares
Gerente	Relacionamento em equipe	Cursos Extracurriculares
Coordenador(a)	Finanças, Comunicação/Negociação, Comercial	Cursos Rápidos, Cursos Extracurriculares

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DAS ÁREAS – RESPOSTAS

Qual é a sua formação?	Qual seu nível de pós-graduação? (pode ter mais de uma resposta)	Qual empresa você atua?	Qual seu nível de gerência?	Qual o perfil de seus liderados?	Qual o seu tempo de cargo?
Bacharel em Ciências Contábeis	Especialização	Avião Comercial	Supervisor(a)	Técnicos	Mais de 10 anos
Superior Completo	Não possuo pós-graduação	Latam linhas aéreas	Supervisor(a)	Técnicos	Mais de 10 anos
Bacharel em Administração	MBA	BBM Logística	Gerente	Coordenador(a)	Entre 1 e 3 anos
Superior completo	Não possuo pós-graduação	Latam	Supervisor(a)	Técnicos	Mais de 10 anos
Administrador	Especialização	APG Transporte, Logística e Representação Ltda	Coordenador(a)	Assistente /Auxiliares	Entre 1 e 3 anos
ENSINO MÉDIO COMPLETO	Não possuo pós-graduação	APG TRANSPORTES	Coordenador(a)	Analistas	Entre 3 e 5 anos
ADMINISTRADOR	Especialização	APG TRANSPORTES	Supervisor(a)	Coordenador(a)	
Administração	MBA	Transportadora Bitury	Coordenador(a)	Assistente /Auxiliares	Entre 1 e 3 anos
Direito	Especialização, MBA	Empresa Pedrosa	Diretor(a)	Gerente	Entre 5 e 10 anos
Engenheiro Eletricista	Especialização, MBA	VLI	Coordenador(a)	Supervisor(a)	Entre 3 e 5 anos
Pós Graduado	Especialização	Agemar Transportes e Empreendimentos Ltda	Gerente	Técnicos	Mais de 10 anos
Pós Graduado	Especialização	Agemar Transportes e Empreendimentos Ltda	Gerente	Técnicos	Mais de 10 anos
Superior Engenharia	Não possuo pós-graduação	LATAM	Supervisor(a)	Técnicos	Mais de 10 anos
Engenheiro Eletricista	Especialização, MBA	VLI	Coordenador(a)	Supervisor(a)	Entre 3 e 5 anos
Administrador	Especialização, MBA	FEDEX	Supervisor(a)	Assistente /Auxiliares	Mais de 10 anos
Administração	Especialização	BBM Logística	Coordenador(a)	Assistente /Auxiliares	Menos de 1 ano
Pós Graduado	Especialização	Agemar Transportes e	Gerente	Técnicos	Mais de 10 anos

		Empreendimentos Ltda			
ENGENHEIRO DA COMPUTAÇÃO	Especialização	LATAM	Coordenador(a)	Técnicos	Mais de 10 anos
engenheiro mecânico	Não possui pós-graduação	GOL LINHAS AEREAS	Coordenador(a)	Técnicos	Mais de 10 anos
Engenheiro elétrico	Não possui pós-graduação	Azul linhas aéreas	Coordenador(a)	Técnicos	Mais de 10 anos
ensino superior	MBA	Coopercarga	Gerente	Gerente	Entre 5 e 10 anos
Logística	MBA	Coopercarga	Gerente	Supervisor(a)	Entre 1 e 3 anos
	MBA	Coopercarga Logística	Supervisor(a)	Analistas	Mais de 10 anos
Logística Empresarial	Especialização	Coopercarga	Supervisor(a)	Analistas	Entre 1 e 3 anos
Logística	Especialização, MBA	Coopercarga	Gerente	Supervisor(a)	Entre 5 e 10 anos
Gestão de redes e segurança da informação	Especialização	Coopercarga	Supervisor(a)	Técnicos	Entre 1 e 3 anos
CST Logística	Não possui pós-graduação	Cooperativa de Transporte de Cargas do Estado de SC	Supervisor(a)	Analistas	Entre 3 e 5 anos
Gerente Logística	MBA	Coopercarga	Gerente	Supervisor(a)	Entre 3 e 5 anos
Acadêmico Formado	Especialização	Cooperativa de Transportes de Santa Catarina	Gerente	Analistas	Entre 3 e 5 anos
	Não possui pós-graduação	COOPERCARGA	Gerente	Supervisor(a)	Entre 1 e 3 anos
Direito	Especialização, MBA	Coopercarga	Gerente	Técnicos	Mais de 10 anos
Pos Graduado - Sistemas de informação, Controladoria, Gestão de Tributos e Inteligência Artificial	Especialização, MBA, Mestrado	Coopercarga	Gerente	Analistas	Mais de 10 anos
Administração	Não possui pós-graduação	Coopercarga	Supervisor(a)	Assistente /Auxiliares	Entre 5 e 10 anos
Bacharel em Informática Superior	Especialização	Cargon	Sócio(a)	Gerente	Entre 1 e 3 anos
	MBA	Coopercarga	Gerente	Assistente /Auxiliares	Entre 1 e 3 anos

Gerente Contábil & Fiscal	MBA	Coopercargo	Gerente	Supervisor(a)	Mais de 10 anos
Engenheiro da Computação	Especialização, MBA, Mestrado	CBTU	Gerente	Coordenador(a)	Entre 3 e 5 anos

Modal de transporte em que atua	Qual é a sua quantidade de liderados diretos?	Indique na escala como você avalia SEU NÍVEL DE LIDERANÇA	Indique na escala como você avalia o NÍVEL DE LIDERANÇA DE SEUS LIDERADOS	Indique na escala como você avalia o NÍVEL DE LIDERANÇA DE SEUS PARES (relacionamento horizontal)	Indique na escala como você avalia o NÍVEL DE LIDERANÇA DE SEUS SUPERIORES	Indique na escala o grau de influência que sua GRADUAÇÃO tem sobre seu nível de liderança	Indique na escala o grau de influência que sua PÓS-GRADUAÇÃO tem sobre seu nível de liderança	Indique na escala o grau de influência que sua EXPERIÊNCIA DE TRABALHO tem sobre seu nível de liderança	Indique na escala o grau de influência que a formação de GRADUAÇÃO tem sobre o nível de liderança de seus liderados
Aéreo (Pessoas)	Entre 5 e 10	8	8	9	9	7	8	8	8
Aéreo (Pessoas)	Entre 10 e 30	8	9	8	9	8		10	8
Rodoviário (Carga)	Entre 1 e 5	8	6	8	8	6	7	9	5
Aéreo (Pessoas)	Entre 1 e 5	8	7	9	9	9	1	9	8
Rodoviário (Carga)	Entre 1 e 5	8	5	6	9	8	7	8	7
Rodoviário (Carga)	Mais de 50	8	8	8	9	7	1	10	5
Rodoviário (Carga)	Entre 5 e 10	7	7	7	7	7	8	9	7
Rodoviário (Carga)	Entre 1 e 5	8	6	8	10	9	9	10	7
Rodoviário (Pessoas)	Entre 5 e 10	9	7	8	7	7	8	9	9
Ferrovário (Carga)	Entre 1 e 5	8	7	9	10	6	9	9	6
Aquaviário	Entre 10 e 30	8	6	7	8	6	9	8	5
Aquaviário	Entre 10 e 30	8	6	7	8	6	9	8	5

Aéreo (Pessoas)	Entre 10 e 30	7	6	8	9	8		9	7
Ferrovário (Carga)	Entre 1 e 5	8	7	9	10	6	9	9	6
Rodoviário (Carga)	Mais de 50	7	6	7	2	8	9	9	6
Rodoviário (Carga)	Entre 1 e 5	7	4	7	9	9	8	9	5
Aquaviário	Entre 10 e 30	8	6	7	8	6	9	8	5
Aéreo (Carga)	Mais de 50	6	1	2	2	8	9	10	3
Aéreo (Carga)	Mais de 50	3	2	2	2	9	10	10	8
Aéreo (Pessoas)	Mais de 50	5	1	2	1	8	8	10	8
Rodoviário (Carga)	Entre 10 e 30	8	9	9	9	10	10	10	10
Armazém e Distribuição	Mais de 50	8	7	8	8	9	9	10	9
Rodoviário (Carga)	Entre 1 e 5	7	7	7	5	6	8	9	7
Rodoviário (Carga)	Entre 5 e 10	8	7	8	5	4	9	8	4
Rodoviário (Carga)	Entre 10 e 30	8	8	7	7	5	7	9	6
Rodoviário (Carga)	Entre 10 e 30	8	7	9	9	7	9	9	8
Rodoviário (Carga)	Entre 1 e 5	8	7	7	9	7		10	7
Rodoviário (Pessoas)	Mais de 50	8	7	8	7	8	8	9	8
Rodoviário (Carga)	Entre 10 e 30	9	8	8	10	9	7	9	9
Rodoviário (Carga)	Entre 5 e 10	9	8	9	9	8	5	9	6
Rodoviário (Carga)	Entre 5 e 10	8	7	7	9	9	9	10	10
Rodoviário (Carga)	Entre 10 e 30	8	7	9	8	4	6	9	7
Rodoviário (Carga)	Entre 10 e 30	7	5	7	8	7		9	6
Rodoviário (Carga)	Entre 1 e 5	8	8	8	8	5	8	10	5
Rodoviário (Carga)	Entre 5 e 10	9	6	8	9	9	10	9	8
Rodoviário (Carga)	Entre 10 e 30	7	7	6	6	6	6	9	6
Ferrovário (Pessoas)	Entre 5 e 10	8	6	6	7	7	9	10	8

Indique na escala o grau de influência que a formação de Cursos Técnicos/Cursos de Formação Profissional tem sobre o nível de liderança de seus liderados	Indique na escala o grau de influência a PÓS-GRADUAÇÃO tem sobre o nível de liderança de seus liderados	Indique na escala o grau de influência que a EXPERIÊNCIA DE TRABALHO tem sobre o nível de liderança de seus liderados	Roubos e furtos na operação diária	Má condições viárias	Soluções tecnológicas ineficazes	Frota em condições desfavoráveis	Questões legais e burocráticas	Baixa qualificação dos profissionais do setor	Quais áreas você considera que apresenta deficiências? (pode marcar mais de uma opção)	Quais áreas você considera que seus liderados apresentam deficiências? (pode marcar mais de uma opção)
8	8	8	1	1	1	1	6	4	Inovação/Competitividade	Inovação/Competitividade
10		10	1	10		10	10	8	Planejamento, Cadeia de suprimentos	Planejamento, Gestão de equipes
6	6	8	4	8	8	7	8	8	Finanças	Planejamento, Finanças, Gestão de equipes, Inovação/Competitividade, Comercial, Cadeia de suprimentos
8	9	9	1	1	4	1	4	3	Planejamento, Sustentabilidade, Cadeia de suprimentos	Planejamento, Inovação/Competitividade
7	7	8	3	7	7	5	7	9	Gestão de equipes, Inovação/	Planejamento, Finanças,

									Competitividade, Comercial	Gestão de equipes, Inovação/Competitividade, Comercial
9	1	10	1	8	5	1	4	4	Gestão de equipes	Gestão de equipes
7	7	7	1	8	3	1	8	5	Planejamento, Sustentabilidade	Planejamento, Gestão de equipes
7	7	8	8	9	8	7	8	10	Inovação/Competitividade, Comercial, Cadeia de suprimentos	Inovação/Competitividade
9	9	10	2	8	8	5	10	7	Planejamento, Sustentabilidade, Comercial	Planejamento, Gestão de equipes, Inovação/Competitividade, Sustentabilidade
9	9	10	8	1	5	2	8	7	Planejamento, Inovação/Competitividade, Cadeia de suprimentos	Planejamento, Inovação/Competitividade, Cadeia de suprimentos
8	8	9	1	2	4	6	8	7	Planejamento, Finanças	Planejamento, Finanças, Inovação/Competitividade
8	8	9	1	2	4	6	8	7	Planejamento, Finanças	Planejamento, Finanças, Inovação/Competitividade
7	7	8	1	1	8	6	8	7	Finanças, Gestão de equipes	Planejamento, Inovação/Competitividade
9	9	10	8	1	5	2	8	7	Planejamento, Inovação/Competitividade, Cadeia de	Planejamento, Inovação/Competitividade, Cadeia de

									suprimentos	suprimentos
6	9	9	5	9	9	2	9	5	Planejamento, Finanças, Inovação/Competitividade	Planejamento, Finanças, Inovação/Competitividade
5	3	7	8	10	8	9	9	10	Planejamento, Gestão de equipes, Inovação/Competitividade	Planejamento, Gestão de equipes, Inovação/Competitividade
8	8	9	1	2	4	6	8	7	Planejamento, Finanças	Planejamento, Finanças, Inovação/Competitividade
9	9	10	2	8	9	9	8	10	Gestão de equipes, Inovação/Competitividade, Cadeia de suprimentos	Gestão de equipes, Inovação/Competitividade
9	9	10	3	8	9	9	9	10	Planejamento, Gestão de equipes, Inovação/Competitividade	Gestão de equipes, Inovação/Competitividade, Cadeia de suprimentos
10	9	10	1	6	7	7	7	10	Gestão de equipes, Inovação/Competitividade	Gestão de equipes, Inovação/Competitividade
10	10	10	7	10	10	8	7	8	Planejamento, Finanças, Cadeia de suprimentos	Planejamento, Finanças
8	9	9	2	3	7	2	8	6	Planejamento, Gestão de equipes, Comercial	Gestão de equipes, Comercial
9	8	8	1	10	10	8	10	10	Planejamento, Gestão de equipes	Gestão de equipes
8	7	7	9	9	10	10	10	8	Planejamento, Finanças,	Planejamento,

									Gestão de equipes, Comercial, Cadeia de suprimentos	Finanças, Comercial
7	8	9	7	7	6	6	7	7	Planejamento, Finanças	Planejamento, Finanças, Cadeia de suprimentos
7	8	8	5	5	5	5	7	7	Planejamento, Gestão de equipes	Planejamento, Finanças, Gestão de equipes
7		10	8	9	7	6	6	8	Cadeia de suprimentos	Cadeia de suprimentos
9	8	9	5	6	3	8	6	5	Planejamento, Gestão de equipes, Comercial	Finanças, Gestão de equipes, Inovação/Competitividade
9	6	9	1	7	4	3	5	3	Inovação/Competitividade, Comercial	Planejamento, Inovação/Competitividade, Cadeia de suprimentos
7	1	8	1	7	8	8	6	10	Inovação/Competitividade	Finanças, Comercial
9	8	10	4	2	2	2	4	7	Planejamento, Gestão de equipes, Comercial	Planejamento, Finanças, Gestão de equipes
7	8	8	3	9	7	6	9	5	Gestão de equipes, Inovação/Competitividade	Inovação/Competitividade, Comercial
6	6	8	2	2	8	8	8	9	Planejamento, Finanças	Planejamento, Finanças, Inovação/Competitividade, Comercial
5	7	8	2	2	8	6	10	10	Comercial	Planejamento
6	8	9	1	7	6	5	5	7	Inovação/Competitividade	Planejamento, Gestão de equipes,

										Inovação/ Competitividade
6	6	9	1	1	4	1	7	8	Planejamento, Gestão de equipes, Cadeia de suprimentos	Gestão de equipes, Comercial, Cadeia de suprimentos
7	4	8	8	9	7	8	7	6	Sustentabilidade, Comercial, Cadeia de suprimentos	Planejamento, Gestão de equipes, Inovação/ Competitividade, Sustentabilidade, Comercial, Cadeia de suprimentos

APÊNDICE C – ENTREVISTA COM A GESTORA DE GENTE E GESTÃO, COM OS GESTORES DE OPERAÇÕES REGIONAIS E COM A GESTORA DA ÁREA DE CUSTOMER SERVICES DA BBM

Entrevista com a Gestora de Gente e Gestão da BBM

Entrevistada: Andréa Padiilha – Gerente de Treinamento de Desenvolvimento da BBM Logística da área de Gente e Gestão da BBM Logística

Com o objetivo de verificar a aderência do layout desse projeto as demandas essenciais da BBM Logística quanto capacitação em competências em gestão dos seus colaboradores, realizou-se essa entrevista apresentando a estrutura prévia de disciplinas que foram selecionadas (abaixo), usando como base a ementa do curso de gestão de negócios em transporte da Fundação Dom Cabral em parceria com ITL e Sest-Senat, como também a partir do resultado do questionário aplicado na turma 41 do referido curso, no intuito de buscar validação ou necessidade de ajustes dessa seleção de temas.

Disciplinas estabelecidas previamente:

- Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Equipes
- Inovação e Competitividade
- Comunicação e Negociação -
- Planejamento Estratégico
- Cadeia de Suprimentos
- Sustentabilidade
- Gestão de Finanças e Custos
- Gestão de Projetos e Processos

1. Como está sendo tratada a necessidade pela busca por qualificação dos colaboradores de BBM Logística?

R. É um ponto de constante discussão dentro da alta gestão, havendo a definição de investimento mais direcionado nesse item, principalmente por conta do crescimento acentuado que a empresa teve nos últimos anos, o que trouxe a necessidade de preparar nossos times, tornando-os mais independentes e confiantes.

Temos um portal de aprendizagem virtual na nossa intranet, onde são disponibilizados diversos treinamentos, dando destaque aos colaboradores que tem maior histórico de atualização de conhecimento usando essa ferramenta.

Em 2019 efetivamos o programa de avaliação de desempenho em toda a organização, com o propósito de montar o PDI (Programa de desenvolvimento individual) de todos os nossos colaboradores, o que foi um passo largo no sentido da identificação de necessidades de desenvolvimento e direcionamento a estruturação de um vasto programa de capacitação dentro da organização.

Adicional a isso, estamos em fase final de contratação de uma ferramenta chamada Engage que é uma fábrica de conteúdo que viabilizará a efetivação de um programa de desenvolvimento, disponibilizando um rol de treinamentos robusto, gamificação e avaliações de aprendizado. Pretendemos atender com isso todo o público da organização, bem como alguns parceiros estratégicos – 5.000 usuários.

Aventou-se, também a possibilidade de contratação de Dom Cabral para iniciar um programa para os executivos, no entanto, em virtude da pandemia o projeto parou temporariamente.

2. Por que a Empresa está aderindo à Educação corporativa?

R. Sair na frente, não só atendendo ao público interno, mas também a sociedade. Nessa implantação do T&D (Treinamento e desenvolvimento) na intranet recebemos feedback positivo de diversas famílias de colaboradores que também participaram dos treinamentos disponibilizados em nossa plataforma.

3. Quantas pessoas o sistema da educação corporativa pretende atender?

R. Todos os colaboradores de empresa.

4. Qual o nível de qualificação dos seus colaboradores?

R. Hoje não temos isso mapeado, no entanto já iniciamos o processo de levantamento que permitirá uma seleção mais assertiva de participantes desses programas de capacitação internos.

5. Vocês se basearam em algum case de educação corporativa para o projeto da BBM?

R. Sim, participei de diversos projetos em outras empresas nas quais trabalhei, inclusive com projetos com a própria Fundação Dom Cabral

6. Quais são os stakeholders envolvidos no projeto da educação corporativa?

R. Toda Alta gestão da companhia – Presidência, diretorias, regionais operacionais e gestores corporativos.

7. Quais Benefícios à Empresa pretende obter com a Educação Corporativa?

R. Colaboradores mais motivados, clientes sendo atendidos de maneira satisfatória gerando um nível de serviço maior, ambiente de trabalho harmônico e mais propício a criatividade e inovação, e somando tudo isso o atendimento as metas pactuadas com a companhia, tornando-a mais competitiva nesse mundo VUCA.

8. Consideram realizar parceria com outras empresas da mesma cadeia produtiva a fim de prover formações/capacitações nas interfaces dessa ferramenta?

R. Sim, clientes e parceiros (fornecedores, instituições de ensino). Inicialmente, a ferramenta será abastecida com o conteúdo interno, o qual indentificamos que precisamos aproveitar. Na sequência haverá o direcionamento para externalização do projeto.

9. Como enxerga a implantação desse plano e a possibilidade de capacitar colaboradores em nível operacional em competências em gestão dentro da estrutura da empresa?

R. Uma ação muito valiosa e estratégica, além da visão de um ambiente mais igualitário, viabilizando que mais pessoas sejam beneficiadas com conceitos modernos que permeiam cursos de capacitação em gestão de instituições tão renomadas. Esse plano será um presente para a área de Gente e Gestão da BBM Logística.

10. Você Entende que a modalidade on-line seria mais aderente a esse plano em virtude da pulverização estrutural da empresa?

R. Sim, além da questão estrutural e alta pulverização da BBM em todo território nacional e Argentina, temos a nova realidade imposta pela pandemia. Assim, garantiríamos a efetividade da implementação desse projeto. Isso tratá costumização de redução de custo em um cenário bem incerto que estamos vivendo.

Caso a plataforma Engage não esteja disponível no prazo de início desse projeto, seguiremos dentro da intratet no molde atual de treinamentos.

11. Os profissionais seniores da companhia poderão ministrar as disciplinas definidas nesse projeto?

R. Com certeza, já iniciamos um projeto chamado “Talks”, que permite que profissionais da companhia que tenham domínio sobre algum tema específico possa compartilhar seu conhecimento com outros colegas de trabalho. Da mesma forma, faríamos para esse programa. E considerando que faremos gravado, possibilitará a nossa alta gestão participar como multiplicador. Assim, também reestruturaríamos o Programa de multiplicadores.

12. Consideram realizar as capacitações com profissionais externos à empresa?

R. Sim, para gestores.

13. Para qual público será direcionado inicialmente esse plano?

R. Inicialmente para colaboradores que ainda não tiveram acesso a esse tipo de capacitação. Para a definição dos participantes usaremos 05 critérios: 1. Tempo de empresa; 2. Avaliação de desempenho; 3. Seleção de candidatos pelos gestores regionais; 4. Plano de carreira 5. Avaliação final da área de Gente e gestão (com o objetivo de dar imparcialidade ao processo)

14. Qual será a capacidade de formação que a implantação desse plano pretende alcançar?

R. Inicialmente com uma turma de 40 alunos, com uma matéria por mês.

15. Quais serão as etapas para a implantação desse plano?

R. Em dois meses faremos a definição da primeira turma e a escolha dos multiplicadores/ os próximos dois meses: os gestores selecionados fariam a composição do seu material didático / no mês seguinte o plano seria implantado / a

cada trimestre faríamos uma avaliação do plano, estabelecendo destaque aos melhores em desempenho / e no final computaríamos a análise dos resultados.

16. Como será a estrutura do projeto dentro da empresa?

R. Os módulos serão disponibilizados aos participantes no início de cada mês, tendo este até a penúltima semana do mesmo mês para assistir todas as aulas (8 horas) . Na última semana de cada mês, em data a combinar, o multiplicador responsável pela disciplina do respectivo mês, estará ao vivo por 1 hora com os participantes para tirar possíveis dúvidas e dar ênfase a algum ponto que considere relevante adicional a sua aula.

17. Como incentivar às pessoas (profissionais) para utilizarem a plataforma on-line?

R. Forte programa de divulgação através do nosso marketing, enfatizando o destaque aos melhores alunos e possibilidade de ascensão mais rápida, além do acompanhamento da área de Gente e Gestão da empresa, para garantia de disponibilidade de tempo aos nossos colaboradores e disponibilização de apoio em situação de dificuldade dos participantes.

18. Quais são os riscos para a implantação do projeto?

R. O não fechamento efetivo da plataforma Engage, no entanto mitigaremos com a utilização da intranet.

19. Quanto custará a plataforma Engage?

R. R\$ 6.000 (seis mil reais) por mês

20. Considerando as disciplinas apresentadas, julga que, com essa estrutura, atende as necessidades de capacitação para a BBM Logística:

R. Na sua maioria sim, mas farei alguns solicitações de ajustes: 1º inclusão do tema Inteligência Emocional; 2º Alterar Inovação e competitividade por Inovação e criatividade, considerando que competitividade está intrínscico em todos os temas escolhidos nesse projeto; 3. Alteração de Cadeia de suprimentos por Supply Chain.

APÊNDICE D – ENTREVISTA COM GESTORES DE OPERAÇÕES REGIONAIS BBM

Nome: Alberto Reboredo

E-mail: alberto.reboredo@bbmlogistica.com.br

Este roteiro é parte de um projeto para elaborar um Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística. Sua participação é muito valiosa! Elaboramos algumas questões orientadoras, em formato de um roteiro para guiar o nosso contato. Suas experiências práticas e vivência de gestão na BBM nos ajudarão a desenvolver ainda mais a capacitação de sua equipe, em termos de conteúdo e competências a serem trabalhadas. Obrigado por participar da nossa pesquisa.

1. Em sua experiência, o nível de desempenho dos seus liderados tem atendido às metas de resultados da gestão do (s) setor (es)?

R – Não estão atendendo, temos alguns gaps entre a meta e o realizado;

2. De acordo com os desafios para o exercício do cargo, considerando resultados esperados e competências essenciais, até que ponto os profissionais de nível operacional têm a formação ideal para exercer a sua função?

R - Em geral a formação é sempre aquém das necessidades do cargo, sofremos muito com o fator remuneração/benefícios que conseguimos entregar aos funcionários e o próprio plano de carreira oferecido. Uma solução é o desenvolvimento interno destas lideranças com acompanhamento de tutores agregando a essas ações o subsídio para educação e treinamentos de gestão (interno + externo).

3. Na sua percepção, o nível de desempenho dos seus liderados, está relacionado ao nível de qualificação dos mesmos? Até que ponto é percebida essa relação?

R. Sim, no segmento de transporte historicamente quem atua na liderança são profissionais que iniciaram a sua atividade em transportadora e não investiram tempo e recurso no seu aperfeiçoamento pessoal, não conseguindo conviver com outras culturas e segmentos diferentes. Este ponto é muito importante pois no segmento de

serviços onde o fator mais importante é o compromisso do funcionário em entregar o melhor nível de serviço e faz-se necessário ter um visão de mundo em 360°, saber reconhecer o que é importante para satisfação do cliente, saber utilizar a melhor ferramenta no dia a dia do negócio.

Em minha carreira pude perceber o impacto que a qualificação da mão de obra gera no resultado do negócio, sem sombra de dúvidas, quanto maior o desenvolvimento desta mão de obra, melhor o resultado.

4. Os gestores contam com o apoio de programas estruturados na BBM, para o desenvolvimento de competências de suas equipes?

R. Atualmente nossa empresa passa por um momento forte de crescimento e não estamos com um plano estruturado neste sentido. Temos alguns movimentos locais definidos pelo gestor regional/filial.

5. Na sua percepção, sobre as seguintes áreas de conhecimento, quais considera mais relevantes para o desenvolvimento de competências do profissional de perfil operacional? Caso perceba outra área de conhecimento ou competência, descreva-a a seguir

R. 1. em primeiro lugar sempre. 8. em segundo lugar, nossa rotina é muito estressante, o profissional precisa ter um autocontrole muito forte.

3. negociamos o tempo inteiro, cliente, pares, funcionários, lideranças.

1. Gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes;
2. Inovação;
3. Comunicação e negociação;
4. Supply Chain;
5. Sustentabilidade;
6. Finanças e custos;
7. Gestão de projetos e processos;
8. Inteligência emocional;
9. Outras: _____

6. Na sua opinião, qual é o melhor formato para cursos de capacitação na BBM, considerando o público operacional? Comente sua resposta.

R. 4. A dinâmica presencial para transmissão da informação é muito importante para este tipo de público. Precisamos criar atividade (dinâmicas) onde o público precise realizar atividades em sala de aula para garantir que assimilou o conteúdo.

1. Aulas Presenciais;
2. Ensino à Distância (aulas gravadas);
3. Aulas online e ao vivo;
4. Ensino Híbrido.

Nome: RENAN FAVERO

E-mail: renan.favero@bbmlogistica.com.br

Este roteiro é parte de um projeto para elaborar um Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística. Sua participação é muito valiosa! Elaboramos algumas questões orientadoras, em formato de um roteiro para guiar o nosso contato. Suas experiências práticas e vivência de gestão na BBM nos ajudarão a desenvolver ainda mais a capacitação de sua equipe, em termos de conteúdo e competências a serem trabalhadas. Obrigado por participar da nossa pesquisa.

1. Em sua experiência, o nível de desempenho dos seus liderados tem atendido às metas de resultados da gestão do (s) setor (es)?

R. De forma parcial sim. Tanto a equipe quanto a própria empresa vivem um processo de consolidação e estabelecimento de uma cultura operacional nova, com uma elevação do nível de gestão, excelência operacional, atendimento e foco no cliente. Na prática é um processo de transformação do que chamo de “velha logística” para uma plataforma 100% Brasileira mas que busca compor em sua identidade os melhores elementos dos operadores logísticos nacionais e internacionais.

2. De acordo com os desafios para o exercício do cargo, considerando resultados esperados e competências essenciais, até que ponto os

profissionais de nível operacional têm a formação ideal para exercer a sua função?

R. Naturalmente existem variações grandes em relação ao escopo e papéis no nível operacional. Considerando especificamente os profissionais de áreas operacionais administrativas, ou seja, aqueles que não realizam as atividades de manuseio de carga, posso afirmar que em geral não possuem a formação ideal.

A base de profissionais da logística e transporte conta – não somente no Brasil – com profissionais que na imensa maioria das vezes não planejou uma carreira nesta área, estas pessoas invariavelmente tiveram uma oportunidade laboral dentro desse mercado e desenvolveram-se no dia a dia de sua atividade, o que ao final resulta em profissionais com boa capacidade de resolução de problemas e senso de urgência por exemplo, porém lhes falta habilidades técnicas para uma avaliação mais tática e mesmo estratégica do mercado em que atuam.

3. Na sua percepção, o nível de desempenho dos seus liderados, está relacionado ao nível de qualificação dos mesmos? Até que ponto é percebida essa relação?

R. Correto, esta relação é também fruto da mesma percepção destacada anteriormente onde a experiência operacional levou muitos profissionais a cargos de chefia (e não de gestão), e uma vez estando em posições onde se esperam habilidades como gestão de pessoas, conflitos e visão sistêmica lhes faltam, assim como hard skills relacionados a processos, qualidade e tecnologia.

4. Os gestores contam com o apoio de programas estruturados na BBM, para o desenvolvimento de competências de suas equipes?

R. Parcialmente, o processo de desenvolvimento de programas de todos os tipos é bastante recente no caso desta empresa por se tratar de uma empresa jovem associada a incorporação contínua de novas empresas, o que resulta em um ambiente continuamente mutável e que lhe desafia a estruturar programas definitivos enquanto possui o desafio de integrar novas equipes com diferentes competências de forma contínua.

5. Na sua percepção, sobre as seguintes áreas de conhecimento, quais considera mais relevantes para o desenvolvimento de competências do profissional de perfil operacional? Caso perceba outra área de conhecimento ou competência, descreva-a a seguir

R.

1. Gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes;
2. Inovação;
3. Comunicação e negociação;
4. Supply Chain;
5. Sustentabilidade;
6. Finanças e custos;
7. Gestão de projetos e processos;
8. Inteligência emocional;
9. Outras: _____

6. Na sua opinião, qual é o melhor formato para cursos de capacitação na BBM, considerando o público operacional? Comente sua resposta.

R. O desenvolvimento de programas de formação precisa ser orientado por casos situacionais, de forma a trazer a realidade operacional para o processo de desenvolvimento, ou seja, aplicação prática da teoria e exercícios sobre desafios do dia a dia além de um acompanhamento contínuo para revisão, análise e correção comportamental. Independentemente da função é fundamental ainda que cada colaborador possua um plano de desenvolvimento.

Ensino híbrido é a melhor alternativa, alinhado com o público e conteúdo de cada programa.

1. Aulas Presenciais;
2. Ensino à Distância (aulas gravadas);
3. Aulas online e ao vivo;
4. Ensino Híbrido.

Nome: Fabrício Fernandes Osorio

E-mail:fabricao.osorio@bbmlogistica.com

Este roteiro é parte de um projeto para elaborar um Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística. Sua participação é muito valiosa! Elaboramos algumas questões orientadoras, em formato de um roteiro para guiar o nosso contato. Suas experiências práticas e vivência de gestão na BBM nos ajudarão a desenvolver ainda mais a capacitação de sua equipe, em termos de conteúdo e competências a serem trabalhadas. Obrigado por participar da nossa pesquisa.

1. Em sua experiência, o nível de desempenho dos seus liderados tem atendido às metas de resultados da gestão do (s) setor (es)?

R. De certa maneira, sim. Este resultado vem de muita transpiração e determinação dos mesmos. Não existe uma técnica aplicada e nem mesmo muito método no trabalho. A experiência também contribui bastante para os resultados, visto que o time é formado por pessoas experientes.

2. De acordo com os desafios para o exercício do cargo, considerando resultados esperados e competências essenciais, até que ponto os profissionais de nível operacional têm a formação ideal para exercer a sua função?

R. Eles têm a formação procurada para os cargos. Isso vem do processo seletivo que implantamos, isto é, buscamos alguém mais pronto possível para exercer a função e conseqüentemente, buscar os resultados.

3. Na sua percepção, o nível de desempenho dos seus liderados, está relacionado ao nível de qualificação dos mesmos? Até que ponto é percebida essa relação?

R. De certa maneira sim, pois conforme falado nas questões anteriores, esta qualificação, buscamos no processo de contratação. Falta um desenvolvimento interno de forma robusta. Formar pessoas dentro de casa. Os programas de

desenvolvimento existentes, são falhos, pois não abrange as operações. Estão muito focados no desenvolvimento dos profissionais da matriz, pois é onde tem uma visibilidade maior.

4. Os gestores contam com o apoio de programas estruturados na BBM, para o desenvolvimento de competências de suas equipes?

R. Como falado anteriormente, e dentro do meu contexto, não.

5. Na sua percepção, sobre as seguintes áreas de conhecimento, quais considera mais relevantes para o desenvolvimento de competências do profissional de perfil operacional? Caso perceba outra área de conhecimento ou competência, descreva-a a seguir

R. Comunicação e negociação, Finanças e custo (vide perfil da BBM)

1. Gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes;
2. Inovação;
3. Comunicação e negociação;
4. Supply Chain;
5. Sustentabilidade;
6. Finanças e custos;
7. Gestão de projetos e processos;
8. Inteligência emocional;
9. Outras: _____

6. Na sua opinião, qual é o melhor formato para cursos de capacitação na BBM, considerando o público operacional? Comente sua resposta.

R. Ensino Híbrido...mix de ao vivo e gravadas para mudar a dinâmica.

5. Aulas Presenciais;
6. Ensino à Distância (aulas gravadas);
7. Aulas online e ao vivo;
8. Ensino Híbrido.

Nome: Maria Ferreira

E-mail:maria.ferreira@bbmlogistica.com

Este roteiro é parte de um projeto para elaborar um Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística. Sua participação é muito valiosa! Elaboramos algumas questões orientadoras, em formato de um roteiro para guiar o nosso contato. Suas experiências práticas e vivência de gestão na BBM nos ajudarão a desenvolver ainda mais a capacitação de sua equipe, em termos de conteúdo e competências a serem trabalhadas. Obrigado por participar da nossa pesquisa.

1. Em sua experiência, o nível de desempenho dos seus liderados tem atendido às metas de resultados da gestão do (s) setor (es)?

R. Existe o atendimento as metas em virtude da participação dos líderes em todas as áreas operacionais, garantindo o melhor direcionamento. Isso gera uma sobrecarga a gestão.

2. De acordo com os desafios para o exercício do cargo, considerando resultados esperados e competências essenciais, até que ponto os profissionais de nível operacional têm a formação ideal para exercer a sua função?

R. Existe um direcionamento a contratação de pessoas com experiências nas funções operacionais demandas. Não existe uma atenção grande ao item formação. Assim, existe uma déficit de capacitação.

3. Na sua percepção, o nível de desempenho dos seus liderados, está relacionado ao nível de qualificação dos mesmos? Até que ponto é percebida essa relação?

R. Está diretamente relacionado. A formação em gestão possibilita mais independência as equipes, diminui a ineficiência e garante resultados mais alinhados com as metas globais da companhia.

4. Os gestores contam com o apoio de programas estruturados na BBM, para o desenvolvimento de competências de suas equipes?

R. Hoje não existe um programa para formação de profissionais na área operacional o que dificulta o plano de sucessão, condicionando o preenchimento das novas oportunidades em gestão com profissionais do mercado, gerando insatisfação e necessidade de alinhamento da cultura mais acentuado.

Temos uma plataforma de treinamento virtual com temas genéricos que não auxiliam tanto na formação de competências.

5. Na sua percepção, sobre as seguintes áreas de conhecimento, quais considera mais relevantes para o desenvolvimento de competências do profissional de perfil operacional? Caso perceba outra área de conhecimento ou competência, descreva-a a seguir

R. Todas

1. Gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes;
2. Inovação;
3. Comunicação e negociação;
4. Supply Chain;
5. Sustentabilidade;
6. Finanças e custos;
7. Gestão de projetos e processos;
8. Inteligência emocional;
9. Outras: _____

6. Na sua opinião, qual é o melhor formato para cursos de capacitação na BBM, considerando o público operacional? Comente sua resposta.

R. Ensino Híbrido. Ajustado às limitações impostas pela pandemia.

1. Aulas Presenciais;
2. Ensino à Distância (aulas gravadas);
3. Aulas online e ao vivo;
4. Ensino Híbrido.

APÊNDICE E – ENTREVISTA COM CUSTOMER SERVICES DA BBM

Nome: Camila Caponi

E-mail: camila.caponi@bbmlogistica.com.br

Este roteiro é parte de um projeto para elaborar um Plano Nacional de Capacitação para o Nível Operacional da Empresa BBM Logística. Sua participação é muito valiosa! Elaboramos algumas questões orientadoras, em formato de um roteiro para guiar o nosso contato. Suas experiências práticas e vivência de gestão na BBM nos ajudarão a desenvolver ainda mais a capacitação de sua equipe, em termos de conteúdo e competências a serem trabalhadas. Obrigado por participar da nossa pesquisa.

1. Quais são as principais fontes de queixas ou reclamações dos clientes BBM?

R.

- Ausência de sistema efetivo para acompanhamento da carga, essa gestão acontece de maneira ainda muito manual.
- Necessidade de um atendimento especializado e personalizado – gerando melhores experiências e otimizando a comunicação.
- Demanda por conhecimento técnico no assunto, principalmente no internacional quando envolve desembaraço de mercadorias e a escolha de entreposto aduaneiro e liberação de mercadoria
- Ineficiências operacionais ocasionadas por falta de planejamento operacional.
- Falta de comunicação e tratativa direcionada a agilidade no feedback.
- Indisponibilidade de frota dentro do pactuado – gerando no-show.
- Dificuldade de constância no nível de serviço.

2. Na opinião da CS, o profissional de perfil operacional se mostra adequado à proposta de geração de valor e atendimento aos clientes da BBM no mercado? Qual sua percepção quanto a esse aspecto?

R. Percebe-se a intenção e disponibilidade por parte desses profissionais, no entanto não existe uma cultura na empresa direcionada a preparação desse público no que tange a administração das expectativas do cliente versus capacidade de atendimento da companhia. Inviabilizando a visão sistêmica que gera valor a organização e atende aos clientes em um cenário produtivo.

3. Do ponto de vista de qualificação profissional, em sua opinião, em que medida o profissional de perfil operacional está apto a atender aos desafios de atendimento aos clientes BBM?

R. Existe um gap considerável entre a qualificação necessária e a disponível nas operações atualmente. Os cargos são preenchidos por profissionais que são avaliados por sua experiência em um mercado que não exige um nível de formação mais elaborado. Por conta disso a estrutura de CS serve de apoio às áreas operacionais na tratativa junto ao cliente, auxiliando na dinâmica da comunicação diária, bem como, na solução de anomalias ou não-conformidades e estruturação e acompanhamento de planos de ação.

4. A partir das informações recebidas e trabalhadas pelo CS na BBM, quais são gaps/oportunidades de desenvolvimento de competências para desses profissionais?

R. Existe oportunidade no desenvolvimento de inteligência emocional para lidar com as situações críticas, balizando a comunicação junto ao cliente. Visão sistêmica para otimizar ações, garantir ganhos sustentáveis e propor melhorias.

5. Na sua percepção, sobre as seguintes áreas de conhecimento, quais considera mais relevantes para o desenvolvimento de competências do profissional de perfil operacional? Caso perceba outra área de conhecimento ou competência, descreva-a a seguir

R. Todos os temas abaixo são fundamentais para que tenhamos diferenciais na gestão do relacionamento com o cliente. Importante destacar que, cada vez mais temos que trabalhar no desenvolvimento da equipe para que desenvolvam competências para o atendimento ao cliente e que gerem experiências positivas ao mesmo.

Agrego também a capacidade de **estrutura de atendimento**, nossa venda tem que ser compatível com nossa estrutura de atendimento, caso contrário, teremos frustrações das expectativas geradas aos clientes. E também insiro a **tecnologia**, hoje em dia cada vez mais temos que evoluir quanto a esse assunto, pois temos mais produtividade, inovação, e inteligência de mercado.

1. Gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes;
2. Inovação;
3. Comunicação e negociação;
4. Supply Chain;
5. Sustentabilidade;
6. Finanças e custos;
7. Gestão de projetos e processos;
8. Inteligência emocional;
9. Outras: _____

6. Na sua opinião, qual é o melhor formato para cursos de capacitação na BBM, considerando o público operacional? Comente sua resposta.

R. 4

1. Aulas Presenciais;
2. Ensino à Distância (aulas gravadas);
3. Aulas online e ao vivo;
4. Ensino Híbrido.

APÊNDICE F – CRONOGRAMA DO PROJETO

Gestão de Atividades e Prazos (Cronograma)

PROJETO: Um Plano Nacional de Capacitação em Competências em Gestão Customizado para O Nível Operacional da Empresa BBM Logística

Atividades	Descritivo	Data Início	Data Final	Responsável	2020												2021				2022																			
					T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2																						
1. PROCESSO (PROJETO)					04	11	18	25	01	08	15	22	29	05	12	19	26	03	10	17	24	31	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#	#
Elaboração do projeto	Desenvolvimento do projeto	Jul/20	out/20	Equipe proj																																				
Correções e validação		ago/20	out/20	Equipe proj																																				
Aprovação	Aprovação da Banca	out/20	nov/20																																					
2. INDICADORES DE EXECUÇÃO DO PROJETO																																								
Etapa 1	TURMA SP CAPITAL																																							
Etapa 2	TURMA SP INTERIOR																																							
Etapa 3	TURMA BA, ES E RS																																							
Etapa 4	TURMA MG E RJ																																							
Etapa 5	TURMA PA E PE																																							
Etapa 6	TURMA RS																																							
Etapa 7	TURMA RJ E SC																																							
3. ESTUDO VIABILIDADE																																								
Técnica																																								
Operacional																																								
Financeira																																								
4. Divulgação e Aprovação																																								
Aprovação com Gestor de RH																																								
Divulgação																																								
5. Melhoria (M) - Infra-estrutura																																								
Inovações das Aulas																																								
Confeccção de materiais																																								
Estrutura de TI e suporte																																								
6. Controle de Risco do Projeto																																								
Avaliação e controle																																								
acompanhamento																																								
7. Treinamento																																								
Treinamento de pessoal																																								
Cursos e palestras																																								
8. Reuniões e Comitês																																								
Reuniões Comitê executivo																																								
Comitê integração																																								
9. Controle de orçamentos e custos																																								
Custos																																								
Orçamentos																																								
10. Monitoramento (M)																																								
Equipe de avaliação																																								
Contabilidade																																								

Legenda:	
Vermelho	Atrasado/Problema
Amarelo	Risco de atraso
Verde	no prazo

ANEXO I – QUADRO FUNCIONAL DA BBM LOGÍSTICA

QUADRO FUNCIONAL DA BBM LOGÍSTICA		
Cargo		Total
ABASTECEDOR		4
ADVOGADO SR		1
AJUDANTE		58
ANALISTA ADM TRANSPORTE RODOVIARIO PL		1
ANALISTA ADM TRANSPORTE RODOVIARIO SR		1
ANALISTA ADMINISTRATIVO		1
ANALISTA ADMINISTRATIVO JR		5
ANALISTA ADMINISTRATIVO PL		2
ANALISTA COMERCIAL JR		1
ANALISTA COMERCIAL PL		1
ANALISTA COMERCIAL SR		2
ANALISTA CONTABIL JR		1
ANALISTA CONTABIL PL		1
ANALISTA CONTABIL SR		1
ANALISTA DE CAMPO JR		11
ANALISTA DE COMPRAS PL		1
ANALISTA DE CONTAS A RECEBER SR		1
ANALISTA DE CONTROLADORIA SR		2
ANALISTA DE CONTROLES INTERNOS		1
ANALISTA DE CUSTOMER SERVICE JR		5
ANALISTA DE CUSTOMER SERVICE PL		1
ANALISTA DE GENTE E GESTÃO JR		4
ANALISTA DE GENTE E GESTÃO PL		3
ANALISTA DE GENTE E GESTÃO SR		1
ANALISTA DE INDICADORES SR		1
ANALISTA DE INFRAESTRUTURA DE TI JR		2
ANALISTA DE LOGISTICA JR		23
ANALISTA DE LOGISTICA PL		9
ANALISTA DE LOGISTICA SR		1
ANALISTA DE MANUTENÇÃO JR		3
ANALISTA DE MANUTENÇÃO PL		4
ANALISTA DE MELHORIA CONTÍNUA		1
ANALISTA DE QUALIDADE E MEIO AMBIENTE		1
ANALISTA DE QUALIDADE SR		1
ANALISTA DE SEGUROS JR		1
ANALISTA DE SISTEMAS DE TI PL		2
ANALISTA DE SUPORTE DE SISTEMAS JR		1
ANALISTA DE SUPORTE DE SISTEMAS PL		1
ANALISTA DE TRAFEGO JR		1
ANALISTA FINANCEIRO JR		1
ANALISTA FINANCEIRO PL		2
ANALISTA FISCAL JR		1
ARQUITETO DE SOFTWARE		1
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO JR		16
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO PL		33
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO SR		3

ASSISTENTE DE COMPRAS PL	1
ASSISTENTE DE CONTROLE DE QUALIDADE	6
ASSISTENTE DE CUSTOMER SERVICE PL	7
ASSISTENTE DE CUSTOMER SERVICE SR	1
ASSISTENTE DE ESTOQUE PL	8
ASSISTENTE DE GENTE E GESTÃO JR	1
ASSISTENTE DE GENTE E GESTÃO PL	1
ASSISTENTE DE GERENCIAMENTO DE RISCO PL	8
ASSISTENTE DE LOGISTICA JR	21
ASSISTENTE DE LOGISTICA PL	77
ASSISTENTE DE LOGISTICA SENIOR	1
ASSISTENTE DE LOGISTICA SR	18
ASSISTENTE DE MANUTENÇÃO JR	3
ASSISTENTE DE MANUTENÇÃO PL	6
ASSISTENTE DE MANUTENÇÃO SR	3
ASSISTENTE DE TRAFEGO	2
ASSISTENTE DE TRAFEGO PL	1
ASSISTENTE FINANCEIRO JR	1
ASSISTENTE FINANCEIRO PL	4
ASSISTENTE FISCAL JR	2
ASSISTENTE FISCAL PL	1
ASSISTENTE OPERACIONAL PL	1
AUX TRANSP RODOVIARIO	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	23
AUXILIAR DE CARGA E DESCARGA	16
AUXILIAR DE LOGISTICA	12
AUXILIAR DE MANUTENCAO	2
AUXILIAR DE MANUTENÇÃO	1
AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS	1
AUXILIAR DE TRAFEGO	10
AUXILIAR DE TRANSPORTE	7
AUXILIAR ELETRICISTA	1
AUXILIAR FINANCEIRO	4
AUXILIAR FISCAL	1
AUXILIAR MECANICO	4
COMPRADOR JR	2
COMPRADOR PL	2
COMPRADOR SR	1
CONFERENTE	25
CONFERENTE OPERADOR	5
CONFERENTE SR	3
CONSELHEIRO	6
CONSULTOR DE NEGOCIOS	3
CONTROLADOR DE TRAFEGO	12
COORDENADOR CONTABIL	1
COORDENADOR DE ADM COMERCIAL	1
COORDENADOR DE COMPRAS	2
COORDENADOR DE CONTROLADORIA	1
COORDENADOR DE FACILITIES	1
COORDENADOR DE FILIAL	4
COORDENADOR DE GENTE E GESTÃO	2
COORDENADOR DE MANUTENÇÃO	2
COORDENADOR DE OPERAÇÕES	9
COORDENADOR DE SEGUROS	1

COORDENADOR DE SSMAQ	2
COORDENADOR FISCAL	1
DESIGNER GRÁFICO	1
DIRETOR DE CONTRATOS DEDICADOS INDÚSTRIA	1
DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS DEDICADOS	1
DIRETOR DE GESTÃO DE TRANSPORTES FRACIONADOS	1
DIRETOR DE M&A	1
DIRETOR EXEC. TECNOLOGIA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	1
DIRETOR EXECUTIVO COMERCIAL	1
DIRETOR EXECUTIVO DE GESTÃO DE TRANSPORTES	1
DIRETOR EXECUTIVO DE OPERAÇÕES DEDICADAS	1
DIRETOR EXECUTIVO FINANCEIRO E DE RELAÇÕES COM INVESTIDORES	1
DIRETOR PRESIDENTE	1
ELETRICISTA	2
ENCHEDOR	5
ESPECIALISTA DE INDICADORES	1
ESPECIALISTA DE PROCESSOS	1
ESTAGIARIO	3
GERENTE COMERCIAL	1
GERENTE DE AUDITORIA	1
GERENTE DE COLHEITA FLORESTAL	1
GERENTE DE CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCOS	1
GERENTE DE CUSTOMER SERVICE	1
GERENTE DE DESENVOLVIMENTO DE NEGOCIOS INTERMODAIS	1
GERENTE DE FILIAL	6
GERENTE DE GERENCIAMENTO DE RISCOS & SEGURANÇA PATRIMONIAL	1
GERENTE DE IMPLANTAÇÕES DE PROJETOS	1
GERENTE DE INOVAÇÃO DIGITAL	1
GERENTE DE MANUTENÇÃO FROTA	1
GERENTE DE MARKETING	1
GERENTE DE OPERAÇÕES	1
GERENTE DE OPERAÇÕES DE TI	1
GERENTE DE OPERAÇÕES ESPECIAIS	1
GERENTE DE OPERACOES INTERNACIONAIS	1
GERENTE DE OPERAÇÕES SR	1
GERENTE DE PROCESSOS	1
GERENTE DE PROJETOS E DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES DEDICADAS	1
GERENTE DE PROJETOS E PRECIFICAÇÃO TM	1
GERENTE DE PROJETOS ESTRATEGICOS E REVENUE MANAGEMENT	1
GERENTE DE PROJETOS PMO	1
GERENTE DE SSMAQ	2
GERENTE DE SUPRIMENTOS	1
GERENTE DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	1
GERENTE DE UNIDADE DE NEGOCIO FLORESTAL	3
GERENTE DE UNIDADE DE NEGOCIO INDUSTRIAL	4
GERENTE FINANCEIRO	1
GERENTE GERAL FLORESTAL	1
GERENTE JURIDICO	1
GERENTE REGIONAL	3
GERENTE REGIONAL DE NEGOCIOS	2
INSTRUTOR DE MOTORISTA / OPERADOR	16
INSTRUTOR DE MOTORISTA / OPERADOR SR	1
JOVEM APRENDIZ	23
LAVADOR	2

LIDER DE COLHEITA	2
LIDER DE ESTOQUE	3
LIDER DE LOGISTICA	3
LIDER DE MANUTENÇÃO	2
LIDER DE MANUTENÇÃO SR	2
LIDER DE OPERAÇÕES FLORESTAIS	1
MECANICO	77
MECANICO II	3
MECANICO LIDER	3
MECANICO LIDER - PREVENTIVA	1
MECANICO MOLEIRO	1
MECANICO SOLDADOR	11
MOTORISTA BITREM	567
MOTORISTA CARRETA INTERNACIONAL	2
MOTORISTA CARRETEIRO	228
MOTORISTA DE COLETA E ENTREGA	2
MOTORISTA DE COMBOIO	5
MOTORISTA DE PIPA/TRATOR	12
MOTORISTA LUBRIFICADOR	43
MOTORISTA MUNK	5
MOTORISTA OPERADOR	1
MOTORISTA TRITREM	5
MOTORISTA TRUCK	100
MOTORISTA VEICULO LEVE	4
OPERADOR DE CARGA E DESCARGA	3
OPERADOR DE EMPILHADEIRA	14
OPERADOR DE EMPILHADEIRA I	27
OPERADOR DE MAQUINA DE COLHEITA	66
OPERADOR DE MAQUINA DE COLHEITA TRAINEE	7
OPERADOR DE MAQUINAS	30
OPERADOR DE MOTOSSERRA	5
OPERADOR LIDER	2
OPERADOR LIDER II	1
RETIFICADOR DE CORRENTES	4
SECRETARIA	1
SUPERVISOR ADMINISTRATIVO JR	3
SUPERVISOR ADMINISTRATIVO PL	3
SUPERVISOR ADMINISTRATIVO SR	1
SUPERVISOR DE CAMPO PL	2
SUPERVISOR DE CAMPO SR	6
SUPERVISOR DE CUSTOMER SERVICE	2
SUPERVISOR DE FILIAL JR	2
SUPERVISOR DE FILIAL PL	2
SUPERVISOR DE GENTE E GESTÃO PL	1
SUPERVISOR DE GENTE E GESTÃO SR	1
SUPERVISOR DE GERENCIAMENTO DE RISCOS JR	1
SUPERVISOR DE INFRAESTRUTURA DE TI	1
SUPERVISOR DE LOGISTICA	1
SUPERVISOR DE LOGISTICA JR	13
SUPERVISOR DE LOGISTICA PL	12
SUPERVISOR DE LOGISTICA SR	1
SUPERVISOR DE MANUTENCAO JR	1
SUPERVISOR DE MANUTENÇÃO PL	4
SUPERVISOR DE MANUTENÇÃO SR	1

SUPERVISOR DE OPERAÇÕES	1
SUPERVISOR DE OPERAÇÕES JR	1
SUPERVISOR DE SEGURANÇA DO TRABALHO	2
SUPERVISOR DE SISTEMAS DE TI PL	1
SUPERVISOR FINANCEIRO SR	2
SUPERVISOR FISCAL/TRIBUTARIO SR	1
TECNICO DE ENFERMAGEM DO TRABALHO	2
TECNICO DE SEGURANÇA DO TRABALHO	10
ZELADOR	1
Total Geral	1995