FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Qualificação profissional nas empresas de transporte de Minas Gerais

Daniel Ferreira de Assis

Gustavo Henrique Moreira Carvalho

Humberto de figueiredo Maciel

José Júlio Silveira Figueiredo Júnior

Jose Roberto da Silva

BELO HORIZONTE

2015

DANIEL FERREIRA DE ASSIS
GUSTAVO HENRIQUE MOREIRA CARVALHO
HUMBERTO DE FIGUEIREDO MACIEL
JOSÉ JÚLIO SILVEIRA FIGUEIREDO JÚNIOR
JOSE ROBERTO DA SILVA

Qualificação profissional nas empresas de transporte de Minas Gerais

Projeto Aplicativo apresentado à Fundação Dom Cabral - MG como requisito parcial para a pós-graduação no curso de gestão de Negócios

Orientador: Ana Maria Valle Rabello

BELO HORIZONTE

2015

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Avaliação de reação.....12

Figura 2 – Avaliação de Eficácia de Treinamento.....13

Figura 3 – Levantamento das necessidades de Treinamentos.....14

Figura 4 – Abrangência do Conhecimento.....16

Figura 5 – Ações de Indução de aprendizagem em ambientes organizacionais.....20

Figura 6 – Modelo dos diferentes níveis de educação aberta 21

Figura 7 – Ciclo de treinamento 28

Figura 8 – Os niveis de avaliaçao de treinamento 29

Figura 9 – Níveis de avaliação de Hamblin.....31

Figura 10 – Modelo de avaliação integrado e somativo.....32

RESUMO:

O presente trabalho tem como objetivo analisar o processo de treinamento e desenvolvimento da empresa Sete Lagos Transportes, realizar um levantamento bibliográfico com os melhores que melhor elucidam os conceitos relacionados a treinamento e desenvolvimento, realizar um benchmark com a empresa Expresso Nepomuceno e propor um programa de intervenção para melhorar o processo de treinamento e desenvolvimento na empresa Sete Lagos Transportes.

Palavras-Chave: Treinamento, Desenvolvimento, Transporte Rodoviário de Cargas.

ABSTRACT:

This study aims to analyze the training and development process at Sete Lagos Transportes as well as providing a Theoretical support for the best practices in order explore the concepts related to training and development.
The benchmarking to be pursued is developed at Expresso Nepomuceno and proposes a series of interventions meant to improve the current practices of training and development at Sete Lagos Transportes.

Keywords: Training, Development, Highway transport of loads

Sumário

1. INTRODUÇÃO 6
1.1. OBJETIVO GERAL 7
1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....7
1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO 8
2. REALIDADE EMPRESARIAL.....8
2.1. HISTORICO DA SETE LAGOS TRANSPORTES 8
2.2. QUALIFICAÇAÕ NA SETE LAGOS TRANSPORTES.....9
3. REFERENCIAL TEORICO 16
3.1. CONCEITUAÇÃO SOBRE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO 16
3.2. AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO 28
4. BENCHMARKING COM NEPOMUCENO.....34
4.1. HISTORICO DA EXPRESSO NEPOMUCENO 34
4.2. QUALIFICAÇÃO NA EXPRESSO NEPOMUCENO 35
4.3. PRATICAS APLICÁVEIS, LIÇÕES APRENDIDAS.....39
5. PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....41
5. METODOLOGIA.....44
6. RECOMENDAÇÕES FINAIS 45
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS 46

1. INTRODUÇÃO

No mercado de transporte de cargas desde 1994, a Sete Lagos transportes atua na prestação de serviços de movimentação de carga completas e fracionadas, armazenagem e logística; por estar inserida em um segmento de prestação de serviço sua variável mais sensível são seus colaboradores já que a boa ou má administração do trabalho executado por eles afeta diretamente o resultado da empresa. Nesse sentindo ações de treinamento e desenvolvimento que remontam à pré-história e passam por todos as atividades que garantem o progresso da organização e que segundo Rosenberg (2001) tem o papel formatar a aprendizagem numa direção específica, apoiando os indivíduos na aquisição de habilidades, um novo conhecimento ou na aquisição de um determinado nível de proficiência é um processo chave na gestão dessa pessoas; por isso o presente trabalho tem como objetivo responder a seguinte questão: Como é possível aprimorar o processo de treinamento e desenvolvimento da Sete Lagos Transportes?

Estabelecer parâmetros válidos para servir de modelo não é tarefa fácil no setor de serviços de transportes. As empresas em geral são de médio porte, com gestão familiar e com processos muito subjetivos e de difícil averiguação.

Optamos por buscar algumas das empresas mais representativas do setor e uma delas, a Expresso Nepomuceno, se dispôs a contribuir com material e informações sobre os processos de avaliação e treinamento utilizados com muito sucesso naquela organização.

O modelo de gestão de recursos humanos bem como os processos de treinamento e desenvolvimento da Expresso Nepomuceno que atua há 53 anos no segmento de Transporte, Logística, Fretamento de Passageiros, Agropecuária e Construções estão consolidados e têm apoiado a organização e contribuído para mantê-la com sucesso nos mercados onde atua.

Por tratar-se de uma das 20 melhores empresas de transporte nacional conforme a 8ª edição do Prêmio TOP do Transporte, a Expresso Nepomuceno, fornecerá subsídios válidos que servirão de Bechmarking para o trabalho

desenvolvido pela nossa equipe e que servirá como insumo para as iniciativas de desenvolvimento do projeto de Qualificação Profissional nas Empresas de Transportes .

O projeto Top do Transporte é uma iniciativa conjunta da Editora Frota e da Editora Logweb, criado em 2007 com o objetivo de servir de referência no mercado de fretes rodoviários junto à vasta cadeia produtiva do transporte, em especial os embarcadores de cargas e seus fornecedores de serviços de transporte.

Diversas empresas da região metropolitana de Belo horizonte foram abordadas pelos membros deste grupo, inclusive a Expresso Nepomuceno que foi a única que disponibilizou informações e dados válidos demonstrou interesse em servir como modelo para o projeto aplicativo.

1.1 JUSTIFICATIVA

O segmento de transportes é um dos mais competitivos e por isso é necessário utilizar estratégias eficazes para lidar com a concorrência uma delas é o investimento no desenvolvimento dos profissionais que atuam nesse segmento, investimento esse que pode promover a melhoria dos resultados, esse trabalho justifica-se por que se propõe a analisar e propor melhorias no processo de treinamento e desenvolvimento que seja eficaz para as empresas desse segmento.

1.1. OBJETIVO GERAL

Entender a importância de programas de treinamento e aprimorar esse processo em empresas de transporte de cargas de minas gerais.

1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Apresentar a empresa selecionada
- Apresentar os principais conceitos ligados a treinamento e desenvolvimento
- Apresentar a empresa selecionada como benchmark

- Apresentar um plano de implantação com proposta de melhoria para o processo de treinamento e desenvolvimento

1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é composto por sete capítulos. No primeiro apresentam-se introdução, justificativa e objetivos geral e específicos. No segundo capitulo contem a realidade empresarial da Sete Lagos Transportes. No terceiro capítulo consta a fundamentação do estudo, ou seja, o referencial teórico. O quarto capitulo consta o benchmarking com a empresa Expresso Nepomuceno. O quinto capitulo contem o plano de implantação. No sexto capitulo a metodologia utilizada. E por fim, o sétimo capítulo trata-se das considerações finais.

2. REALIDADE EMPRESARIAL

Este Projeto Aplicativo abrange uma empresa, que será caracterizada a seguir, com um foco maior no processo de qualificação da mesma, tendo em visto o objetivo geral do Projeto,

2.1. HISTORICO DA SETE LAGOS TRANSPORTES

No mercado de transporte de cargas desde 1994, a Sete Lagos transportes atua na prestação de serviços de movimentação de carga completas e fracionadas, armazenagem e logística. A empresa está localizada em três estados: São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, com uma filial em cada estado e a matriz localizada em Sete Lagoas/MG.

Todas as unidades administrativas são interligadas por sistema on-line, promovendo a comunicação em tempo real. Atende a diversos seguimentos nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro.

A empresa possui aproximadamente 100 veículos, desde caminhões três quartos, tocos, trucks e britrem. Toda a frota é acompanhada por uma

central de monitoramento que está ativa 24h, rastreando todos os veículos a fim de garantir a segurança da carga durante todo percurso na estrada.

Tem como valores o respeito ao ser humano e às necessidades do cliente, a ética nas relações, a simplicidade e eficiência na prestação de serviços, desenvolvimento de pessoas, Preservação da abertura para diálogo e proximidade entre as pessoas, Sustentabilidade do negócio e responsabilidade social.

Tem como missão atender aos clientes externos de forma a superar suas expectativas, oferecendo, além de um transporte rápido, eficiente e seguro, diferenciais que marquem pelo bom atendimento; e aos clientes internos, oferecendo oportunidades de crescimento, desenvolvimento e evolução enquanto pessoas de elevado potencial humano.

Tem como visão ser reconhecida nacionalmente como empresa referência em transporte de qualidade, com rapidez e segurança, capaz de desenvolver processos e pessoas com excelência.

2.2. QUALIFICAÇAÕ NA SETE LAGOS TRANSPORTES

A Sete Lagos tem uma política interna de treinamentos que tem por objetivo proporcionar melhoria nos processos internos e o alcance de metas. Ela é estruturada nas seguintes modalidades que serão descritas de melhor maneira logo em seguida: treinamento de integração; treinamento na função; e plano de treinamentos.

O treinamento de integração é aplicado ao novo colaborador em seu primeiro dia de trabalho e tem como objetivo apresentar a esse as principais regras internas, bem como a política de qualidade da empresa e a história e cultura organizacional. E tem como conteúdo programático:

- Histórico da empresa;

- Missão e Visão;
- Normas de Conduta e Comportamento;
- Conscientização quanto à importância do atendimento ao cliente;
- Estrutura organizacional;
- Atribuições e responsabilidade do cargo;
- Política e Objetivos da Qualidade;
- Sistema de Gestão da Qualidade;
- Normas de Segurança do Trabalho;
- Conscientização quanto ao uso de EPI's
- Regulamento Interno

Após a admissão e treinamento de integração, o colaborador é submetido ao treinamento na função, esse treinamento tem como objetivo instruir e capacitar o colaborador nas funções que serão de sua responsabilidade e nas especificidades do trabalho na empresa. Esse treinamento é realizado no próprio posto de trabalho ("onthejob" training) e seu conteúdo é definido para de maneira diferente para cada função pelo gestor responsável pelo setor e a luz da descrição de cargos.

Após o treinamento na função o colaborador estará apto a exercer sua função plenamente, porém a empresa compreende que o constante aprendizado e aperfeiçoamento se faz necessário para melhoria continua e manutenção do sistema de qualidade, dessa forma os colaboradores são treinados constantemente através de um plano de treinamentos.

O RH e os responsáveis de setores definem o plano de treinamentos através de um levantamento das necessidades de treinamento que é feita a partir dos problemas identificados nos processos e também das possibilidades de melhoria nos processos do setor. Esse levantamento é feito a cada trimestre, e os treinamentos podem ser feitos de forma aleatória e na data que for conveniente para o gestor do setor desde que dentro do trimestre previsto. Caso o treinamento não seja realizado o gestor deve

justificar ao RH o motivo pelo qual sua não realização o treinamento será transferido para o próximo trimestre, porém deverá ser realizado dentro do ano vigente. Caso o treinamento envolva custo financeiro o gestor do setor e o RH deverão buscar aprovação desse treinamento junto a Diretoria.

Depois de feito o LNT, o RH deverá acompanhar a realização dos treinamentos junto aos setores, esse acompanhamento é feito a partir do plano de treinamentos. O RH busca junto ao gestor, quais treinamentos dentre os treinamentos levantados pela LNT do trimestre serão realizados no mês e lança as informações referente aquele treinamento na planilha de programação mensal de treinamentos. Feito isso, no mês seguinte, o RH confere, até a data da reunião de indicadores, se os treinamentos previstos no mês anterior foram realizados e se esses foram feitos conforme as especificações da LNT.

A comprovação da realização do treinamento será feita através Lista de Presença e cada treinamento é avaliado pelo RH a partir dos seguintes critérios:

Realização do Treinamento: Este item verifica a realização ou não do treinamento no mês previsto.

Presença (Quantidade de participantes): Este item verifica se a quantidade de participantes previstos para participar no treinamento foi a quantidade de participantes que compareceu ao treinamento. Caso o número de participantes tenha sido inferior a 80% dos participantes previstos para participar ou forem diferentes dos que compareceram ao treinamento, o treinamento deverá ser aplicado novamente aos participantes faltantes ou aos que não realizaram os treinamentos e o gestor deverá explicar o motivo conforme, o treinamento então deverá ser refeito.

É de responsabilidade do gestor convocar os participantes do treinamento em tempo hábil e buscar meios de executar o treinamento, seja designando um instrutor ou entidade. Todos os treinamentos devem ser

registrados por meio lista de presença. Se o treinamento for externo, a frequência é comprovada pelo certificado de participação ou conclusão.

Os treinamentos previstos pelo levantamento de necessidade de treinamentos são avaliados por meio de duas ferramentas, a avaliação de reação e a avaliação de eficácia.

A Avaliação de Reação, essa avaliação tem por objetivo medir a satisfação do participante em relação aos seguintes aspectos do treinamento: Instrutor, Conteúdo e Relevância. Essa é aplicada logo após a realização do treinamento.

Figura 1 – Avaliação de reação

RQ – P308 - 08 REVISÃO: 04 DATA: 01/06/2013	AVALIAÇÃO DE REAÇÃO	SETE LAGOS

Nome (opcional):
Treinamento (Nome/Tema):
Período de Realização: **Horário:**
Carga Horária:
Instrutor(es):

Instruções:
Marque com um "X" a coluna correspondente ao valor que você atribui a cada item.

Legenda: 1 = **Ruim**; 2 = **Regular**; 3 = **Bom**; 4 = **Ótimo**

FATORES	**GRAU DE SATISFAÇÃO**				**SUGESTÃO**
	1	**2**	**3**	**4**	
1. Organização do evento					
- Horário adequado					
- Divulgação prévia para a sua preparação					
2. Instrutor(es)					
- Pontualidade					
- Desempenho em sala					
- Utilização de Recursos					
- Material Distribuído					
- Carga horária adequada					
3. Aprendizagem					
- Compreendeu o conteúdo do curso					
- Atendeu a necessidade identificada					
- Tem aplicação imediata no trabalho					
- Grau de motivação após o evento					
- Aplicabilidade do conteúdo					

Comentários Gerais:

Fonte: Sete Lagos Transportes

Noventa dias após a realização do treinamento o gestor deverá avaliar a sua eficácia; através da percepção da melhoria do trabalho de seus liderados e os resultados alcançados e ou metas alcançadas.

Figura 2 – Avaliação de Eficácia de Treinamento

RG - P 008 - 10 REVISÃO: 03 DATA: 01/06/2013	AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA DE TREINAMENTO	SETE LAGOS

- *Treinamento (Nome/ tema):*
- *Local (Unidade/cidade):*
- *Data de realização do curso:* *Data da avaliação de eficácia:*
- *Avaliador (Chefia):* *Cargo:*
- *Participante(s):*

Instruções:

Marque com um "X" na coluna correspondente à sua avaliação que você atribui a cada item.

MÓDULOS	*ITENS*	*ORIENTAÇÕES*	*Gestor*	
			Sim	*Não*
Participante(s)	*Absorção e aplicação do conteúdo*	*Capacidade para absorver as informações abordadas com o objetivo de transformar os conhecimentos adquiridos em atitudes*		
Aplicabilidade do conteúdo do curso	*Aplicabilidade*	*Os conhecimentos adquiridos estão sendo aplicados nas atividades do dia a dia*		
	Impacto da aplicação dos conhecimentos	*Os conhecimentos adquiridos contribuíram no alcance de metas (quantitativas e/ou qualitativas)*		

Preenchimento obrigatório de todos os campos:

Ações propostas:

Resultados alcançados (relatar ganhos financeiros e/ou de outra ordem com esse treinamento):

Fonte: Sete Lagos Transportes

Embora o programa de treinamento da Sete Lagos tem por objetivo tratar necessidades levantadas e apoiar o alcance de resultados a empresa não consegue ligar os resultados obtidos aos treinamentos realizados mesmo que exista uma avaliação destes por um formulário de avaliação de eficácia essa se mostra sempre favorável ou seja os treinamentos são sempre avaliados positivamente o que soa estranho já que por vezes mesmo aplicando-se os treinamentos levantados, os resultados do problema pelo qual ele foi requisitado nem sempre melhora.

Outra questão é em relação ao próprio levantamento das necessidades de treinamento, apesar da demanda vir do setor esse não consegue deixar claro ao RH por que esta requisitando o treinamento e quais resultados ele pretende alcançar ou qual processo ele pretende aprimorar. Por exemplo, na figura abaixo, temos o levantamento das necessidades de treinamento do operacional de sete lagoas, setor responsável também pela emissão de CTEs (conhecimento de transporte eletrônico) que é um dos processos mais importantes da empresa e cujo cancelamento provoca prejuízos financeiros como pagamento de impostos em dobro, entregas ou coletas incorretas, erro no cálculo do frete e até extravio de mercadorias; e não vemos na programação nenhum treinamento voltado para minimização de problemas ligados a emissão de documentos, outra falha na programação de treinamentos é a ausência de treinamentos voltados para os procedimentos padrão do setor que apesar em tese já terem sido realizados são necessárias reciclagens constantes.

Figura 3 – Levantamento das necessidades de Treinamentos

LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTOS

RQ PS06-05
REVISÃO: 04
DATA: 01/05/2013

ANO: 2015 | **SETOR: OPERACIONAL**

GERENTE/COORDENADOR DO SETOR: AMANDA SOUZA

Nº	NOME DO TREINAMENTO	TIPO TREINAMENTO / EXECUTOR / INSTITUIÇÃO	PREVISÃO	CH
1	Normas do Operacional	Interno/Amanda Souza/Sete Lagos	26/02/2015	01:00
2	Comunicação	Interno/Amanda Kelly/Sete Lagos	31/03/2015	01:00
3	Atendimento ao Cliente	Interno/Amanda Kelly/Sete Lagos	23/04/2015	01:00
4	Fazer mais que o Combinado/	Interno/José Roberto/Sete Lagos	27/05/2015	01:00
5	Caso do Miguel – Trabalho em Equipe e Empatia	Interno/Amanda Kelly/Sete Lagos	13/05/2015	01:00
6	Entrega de Documentação - Comprovantes	Interno/Flávia Roberta/Sete Lagos	10/06/2015	01:00
7				
8				

Elaborado por: AMANDA SOUZA / AMANDA KELLY | **Visto:**

Fonte: Sete Lagos Transportes

Ainda falando sobre a avaliação de eficácia outro problema encontrado é ausência de um acompanhamento da diretoria, os treinamentos são aplicados e a eficácia deles não apresentada ou acompanhada pela diretoria, o indicado está 100% mas é um nº que diz apenas da execução dos treinamentos e da programação, mas que não diz do resultado obtido pelo treinamento o que leva a uma avaliação muito subjetiva do resultados obtidos pelos treinamento e até da viabilidade de sua aplicação.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. CONCEITUAÇÃO SOBRE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

Apesar de haver muitas definições e conceitos diferentes na área de gestão de pessoas, de acordo com Lawrie (1990), poucos profissionais da área conseguem fazer a justa distinção entre treinamento, desenvolvimento e educação e essa deficiência compromete, muitas vezes, os resultados esperados.

Bastos, em 1991, acrescenta ainda o conceito de instrução aos anteriores e reforça a necessidade de compreender e precisar o conceito de cada um dos quatro conceitos: instrução, treinamento, desenvolvimento e educação.

Pode-se dividir o conhecimento da área de gestão de pessoas em três grandes grupos, que por sua vez, podem ser subdivididos em outros.

Figura 4 – Abrangência do Conhecimento

Quanto à Abrangência	Quanto à alcance e objetivos	Quanto aos meios
Informação	Educação aberta	Educação a distância
Instrução	Educação continuada ou Educação ao longo da vida	Educação corporativa
Treinamento		Universidade Corporativa
Desenvolvimento		E-learning
Educação		

Fonte: Bastos, 1991

As ações de treinamento e desenvolvimento remontam à pré-história e passam por todas as atividades que garantiram o progresso e a perpetuação da espécie humana. Mais recentemente, estas ações passaram a ser sistematizadas e reconhecidas como ferramentas de promoção de desenvolvimento e estímulo ao alcance de resultados.

A partir da criação da ASTD (American Society of Training Directors) e da aglutinação do conhecimento em torno desta entidade, alguns objetivos passaram a ser perseguidos no que diz respeito aos profissionais da área de treinamento de pessoas: elevar o padrão dos profissionais da área e promover a educação e o desenvolvimento desse profissional.

Até então, o termo largamente utilizado para todos os processos era o Treinamento. O termo Desenvolvimento passou a ser utilizado a partir do final da década de 70, quando a visão de abrangência da disciplina foi aumentada acarretando como consequência a alteração do nome da entidade para ASTD (American Societyof Training andDevelopment) e a internacionalização da entidade com o apoio à criação de organizações como ela própria em outros paises e criação da IFTDO (InternationalFedeerationof Training andDevelopmentOrganizations).

Informação–

Além das ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação existem ainda ações de indução de aprendizagem tais como a Informação, que pode ser entendida como a disponibilização e comunicação da informação.

São *"unidades organizadas de informações e conhecimentos, disponibilizados em diferentes meios, com ênfase nas novas tecnologias da informação e da comunicação."*

A busca por informações segundo Rosenberg (2001), mesmo no ambiente da internet, usando a web consegui-las, pode ser considerada como aprendizagem caso agregue-se valor às informações, transformando-as em conhecimento.

Instrução

Caracteriza-se por ser "uma forma mais simples de estruturação de eventos de aprendizagem e envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais".

Em geral, é usada para transmissão de conhecimento, habilidades e atitudes por eventos objetivos de curta duração e que, a depender do material, pode até ser auto instrucional.

Treinamento

Entre as muitas definições de treinamento usadas desde a década de 70 e até os dias de hoje, existe uma consonância de que o Treinamento, tal como enfatiza Goldstein(1991) *"deve enfocar o processo de aquisição e/ou modificação de comportamentos a fim de melhorar o desempenho no trabalho".*

É ainda parte do conceito de treinamento de Gldstein(1991) o fato de que “a aprendizagem deve contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais”, “deve compreender uma mudança de comportamento pela atividade de treinamento” e “deve ser um processo sistemático, conduzido intencionalmente pela organização”.

Mais recentemente, Rosenberg (2001) afirma que o papel do treinamento deve ser o de formatar a aprendizagem numa direção específica, apoiando os indivíduos na aquisição de habilidades, um novo conhecimento ou na aquisição de um determinado nível de proficiência dentro de um período de tempo delimitado. Ex: “*Pilotos são treinados até que demonstrem competências a operar uma aeronave de forma segura*”, cirurgiões, policiais, enfermeiros devem conseguir domínio das habilidades requeridas para as suas profissões.

Em geral são eventos de curta ou média duração por meio de criação de situações que facilitem a aquisição, retenção e a transferência da aprendizagem para o trabalho.

De acordo com Rosenberg (2001), “*o treinamento apresenta quatro elementos principais:*

- *a intenção de melhorar um desempenho específico*
- *o desenho da estratégia de instrução mais adequada à aprendizagem requerida, bem como a estratégia de mensuração da eficácia do treinamento.*
- *os meios pelo quais a instrução é entregue (sala de aula, estudos independentes, aplicação da tecnologia…)*
- *a avaliação”*

Desenvolvimento

Para Nadler (1984) a expressão desenvolvimento de Recursos Humanos tem uma única e identificada função: *“a promoção de aprendizagem visando ajudar a organização no alcance dos seus objetivos.”*

Bastos (1991) afirma que desenvolvimento de recursos humanos é um conceito mais abrangente, que engloba o conceito de Treinamento, não o substitui.

Vargas (1996) agrupa treinamento e desenvolvimento em um único conceito e afirma que é *“a aquisição sistemática de conhecimento capaz de, através da introdução de novos conceitos, provocar mudanças nos conceitos, valores ou normas.”*

Sallorenzo (2000) acredita que há um vínculo mais fraco entre o desenvolvimento e o ambiente do trabalho. Isto acontece porque o desenvolvimento propicia o amadurecimento do indivíduo, de uma forma que extrapola a esfera do posto de trabalho.

O Desenvolvimento refere-se à aprendizagem, proporcionada pela organização, que apoia o crescimento pessoal do empregado sem, contudo, direcioná-lo a um caminho profissional específico.

Educação

É a forma de aprendizado mais ampla e seu escopo extrapola o contexto do ambiente de trabalho.

De acordo com Peters (1967) *“a educação pode acontecer quando se lê livros, explorando o meio ambiente, viajando, conversando ou ainda em aulas.”*

Para Bastos (1991) *"a educação refere-se a todos os processos pelos quais as pessoas adquirem compreensão de mundo, bem como capacidade para lidar com seus problemas*”.

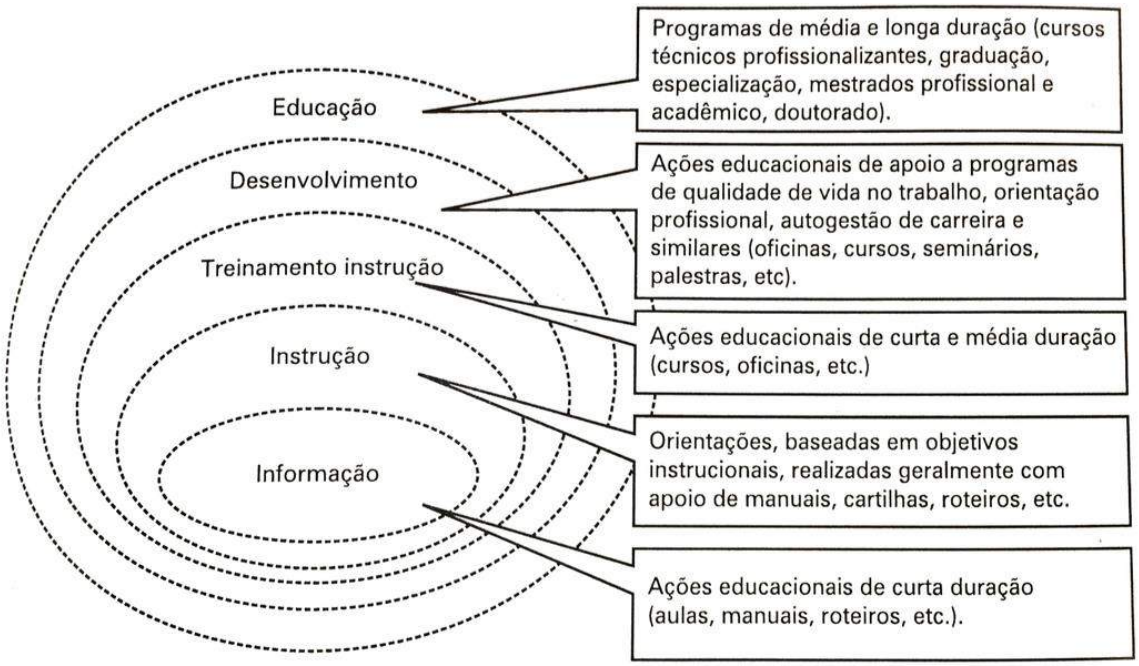
Nadler (1984) define educação como *“a aprendizagem que prepara o indivíduo para um trabalho específico num futuro próximo”.*

Por educação, entende-se o conjunto de eventos de média ou longa duração que visem à formação e qualificação contínua dos empregados. Incluem-se aí os cursos técnicos profissionalizantes, graduações, pós-graduações, mestrados e doutorados.

Visão integrada dos conceitos

A despeito de haver tido abrangência dos conceitos invertida em algumas abordagens anteriores, considera-se a Educação como a de maior nível de complexidade nas estruturas envolvidas, sendo assim, deve ser o círculo mais exterior no diagrama. Essa alteração na ordem das estruturas é ancorada nos fatos de que: na prática o conceito de educação é mais abrangente que o de desenvolvimento ao se comparar as ações educacionais envolvidas e ainda as diversas evoluções que o termo Educação sofreu nos últimos tempos ao incorporar conceitos como o de educação continuada, educação para toda a vida e educação corporativa.

Figura 5 - Ações de Indução de aprendizagem em ambientes organizacionais / capítulo 7- do Treinamento, Desenvolvimento & Educação em Organizações e Trabalho



Educação Aberta:

Há uma tendência em se associar a Educação aberta ao conceito de educação à distância, apesar de que na verdade, os dois conceitos se sobrepõem.

A maioria das iniciativas de Educação Aberta, são frequentemente, também ações de Educação à Distância, entretanto o contrário não é verdadeiro. A Educação à Distância, através das mídias utilizadas, dá grande suporte e, de certa forma, viabiliza o modelo da Educação Aberta.

A Educação Aberta tão pouco deve ser equiparada à estudos privados individuais. Ainda que em ambas as formas de educação haja oportunidade de exercer o respeito ao acesso, tempo, lugar, conteúdo e aprendizagem independentes, no caso dos estudos privados o foco é a possibilidade do acesso e na Educação Aberta há uma preocupação com a qualidade da experiência de aprendizado. Iniciativas que abordem estrutura de conteúdo, diagnósticos de erros, feedback para correção e avaliação de desempenho aproximam-se mais do conceito de Educação Aberta.

O quadro abaixo, extraído do capítulo 7 do livro Treinamento, Desenvolvimento & Educação em Organizações e Trabalho, explica não apenas a extensão, mas também os atributos ideais da Educação Aberta.

Figura 6 – Modelo dos diferentes níveis de educação aberta.

Nível	Descritores
1	Toda educação aberta apresenta, especificamente: • Opções de aprendizagem mantidas constantemente abertas (não há periodos específicos para matrícula). • Os alunos têm controle sobre *como* e *onde* vão aprender. • O curso se justifica pelo custo-benefício, pela eficiência e pela eqüidade.
2	Sistemas de larga escala que usam métodos mais tradicionais de educação a distância devem oferecer, obrigatoriamente: • Oportunidades para uma "segunda chance". • Qualidade dos recursos usados para a entrega do curso. • Possibilidade de os alunos controlarem *quando* vão aprender.
3	Sistemas de distribuição de programas de cursos devem incluir: • Facilidade de uso da tecnologia educacional. • Flexibilidade para entrada e saída dos alunos. • Possibilidade de os alunos controlarem *o que* vão aprender.
4	Cursos isolados, geralmente em uma área especializada, devem: • Satisfazer as necessidades individuais dos alunos. • Estar associados a um contrato de ensino/aprendizagem. • Ter seus componentes programados de forma flexível.

Fontes: Treinamento, Desenvolvimento & Educação em Organizações e Trabalho 1994

De acordo com Peters (2001) são oito, os princípios que conceituam a Educação aberta. Apesar de aparentemente utópicos, tais conceitos são plausíveis em função da grande evolução sofrida pelos meios de informação e comunicação mais eficientes.

- **Princípio da Igualdade** - Deve ser acessível a qualquer pessoa. Ninguém deve estar excluído.
- **Princípio da igualdade de Chances** - Inexistência de barreiras tais como renda insuficiente, condição socioculturais desfavoráveis ou origem de grupos minoritários.
- **Princípio da Educação Permanente e Ubíqua** - deve ser viável e possível em qualquer época e em qualquer lugar.
- **Princípio do Currículo Aberto** - os programas devem ser abertos para os desdobramentos da construção individual da competência.
- **Princípio do Estudo Centrado no Aluno** - A sequência de estudo deve advir dos interesses, experiências e objetivos pessoais e individuais.
- **Princípio do Estudo Autônomo** - Os alunos devem ser sujeitos no processo de aprendizagem e as situações de ensino devem ser criadas a partir do interesse do aluno.
- **Princípio do Estudo por meio de Comunicação e Interação** - Ao invés de exposição e recepção, o estudo deve ocorrer por meio de discussão e interação
- **Princípio da Relação com a Vida** - deve guardar profunda relação com a vida e o dia-a-dia do aluno.

A aplicação destes princípios, em substituição à maneira tradicional, hierarquizada e burocrática do ensino de até então. Através da educação aberta deve-se buscar uma relação de parceria, relacionando-se o estudo

com a vida e o mundo do trabalho e transmitindo o saber de maneira interativa.

Educação Continuada:

Apesar de frequentemente chamada também de Educação ao Longo da Vida, há autores que as diferenciam: na visão de Tight (1999), que encontra ressonância em outros autores, a educação continuada relaciona-se mais aos processos de *"certificação, atualização e re-treinamento. A Educação ao Longo da Vida envolve todo tipo de aprendizagem ao longo da vida do indivíduo."*

Segundo Delors (2003), *"a bagagem de conhecimento obtida na juventude, dificilmente será suficiente para manter o indivíduo ativo e competitivo no mercado de trabalho"* e a Educação Continuada serviria principalmente para mantes a adequação do mesmo à sua atividade profissional.

Ao se extrapolar as necessidades da vida profissional e do ambiente de trabalho, a educação para toda a vida passa a ser primordial, pois leva em consideração outras perspectivas, no campo pessoal e social que poderão ser atendidas.

No relatório de Delors (2003) para a UNESCO, a definição de Educação ao Longo da Vida explicita que *""o indivíduo precisa aprender ao longo de toda a vida , e uns saberes penetram e enriquecem os outros… criando um "continuum educativo, co-extensivo à vida".*

Educação a distância, educação corporativa e E-learning

Educação a Distância

Apesar da pluralidade de conceituações e do fato de que vários autores tendem a limitar a educação a distância aos eventos nos quais o

aluno está física e temporalmente separado do professor e de outros alunos, Vargas(2003) a define como *“uma modalidade de ensino e aprendizagem que rompe barreiras do tempo e do espaço e promove diferentes formas de interação entre os alunos e professores.”*

Devemos ainda fazer a distinção entre ensino a distância, que tem o foco no professor, aprendizagem a distância, que tem o foco no aluno e educação a distância que é um conceito mais amplo e que inclui as estratégias de ensino e aprendizagem bem como a multiplicidade de tempo e lugar.

Educação Corporativa

Usualmente, os processos educacionais aconteciam nas organizações nos níveis gerenciais e de alta administração, aos outros funcionários eram dadas ações de treinamento pontuais. O aparecimento do conceito de universidade corporativa ampliou a abrangência da educação a todos os níveis da organização e possibilitou a evolução para o conceito de Educação corporativa.

Para Éboli (2004), os Princípios são os elementos conceituais predominantes na construção de um plano estratégico de qualidade para um sistema de educação corporativa bem-sucedida.

Para que o sistema de educação corporativa seja bem-sucedido, Éboli (2004) propõe a observação dos sete princípios fundamentais e as práticas para que eles sejam alcançados

- Competitividade: Alinhamento das estratégias e práticas de gestão cujo modelo privilegie e competência. Conceber os programas educacionais de forma que estejam alinhados às estratégias do negócio.

- Perpetuidade: Ser veículo de disseminação da cultura organizacional e responsabilizar gestores pelo processo de aprendizagem
- Conectividade: Adotar educação inclusiva para públicos interno e externo, estimular o compartilhamento e a troca de experiências. Integrar o sistema de educação ao modelo de gestão do conhecimento e garantir mecanismos que favoreçam a sua criação.
- Disponibilidade: Uso intensivo da tecnologia, inclusive com projetos de educação virtual e processos de aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar
- Cidadania: Sinergia entre programas educacionais e projetos sociais através do comprometimento com a cidadania empresarial. Formação de atores sociais e construção social do conhecimento organizacional
- Parceria: Formação de parcerias internas com o desenvolvimento do ambiente para a proliferação da aprendizagem e externas com instituições de ensino
- Sustentabilidade: Implantar sistema de avaliação de resultados em consonância com os objetivos do negócio e criação de mecanismos que favoreçam a sustentabilidade financeira do sistema.

Ao deslocar o eixo de atenção das antigas áreas de Recursos Humanos, preocupadas em promover treinamento e desenvolver habilidades para passar a englobar toda a organização no desenvolvimento dos indivíduos estabeleceu-se o conceito de educação corporativa.

E-Learning

Segundo Rosenberg (2001) o E-learning é *“o uso da tecnologia da internet para viabilizar soluções que estimulem o conhecimento e o desempenho.”*

Deve ter como critérios três ítens fundamentais:

- por estar em rede, permite atualização instantânea no que diz respeito à armazenamento, busca, distribuição e compartilhamento da informação.
- chaga ao usuário final através da tecnologia padrão de internet.
- deve ter foco em uma visão mais abrangente que o treinamento tradicional.

Com uma série de iniciativas para fomentar a aprendizagem através dos computadores, muito se aprendeu sobre o comportamento daqueles que aprendem. Várias barreiras no que diz respeito à velocidade das atualizações, qualidade das interações e familiaridade com os equipamentos tiveram que ser vencidos.

Além dos aspectos objetivos da qualidade da transferência de informações passou-se a identificar outros fatores críticos de sucesso, tal como a motivação e a efetividade.

A vasta disponibilidade de tecnologia era necessária e até que fosse abrangente, a utilização dos cursos por meio de computadores era bastante limitada.

Muito mais do que desenvolver e executar treinamentos de qualidade na Web, uma boa estratégia de e-learning deve mirar os seguintes objetivos:

- Novas abordagens para o e-learning: treinamento on-line, simulação de cursos e negócios gestão do conhecimento que dá ferramentas para o suporte do desempenho.
- Arquiteturas de aprendizagem: construção e coordenação entre as iniciativas de e-learning e as de treinamento presencial.
- Infra-estrutura: capacidade da organização para oferecer e gerenciar ações de e-learning

- Cultura de Aprendizagem, mudança e comprometimento gerencial: criação de ambiente que estimule a aprendizagem como uma atividade de valor para os negócios
- Estudo de casos: desenvolvimento de um estudo piloto que explicite a importância do e-learning como alavancador de negócios.
- Reinvenção da organização do treinamento: apoio sistemático ao e-learning, em vez de impor limites a ele.

De acordo com Rosenberg (2001), o e-learning deve *"prover soluções tanto para o treinamento quanto para a gestão do conhecimento nas organizações*", além do desafio de coordenar as necessidades de instrução e as necessidades de informação.

3.2. AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

De acordo com a NBR ISO 10015:2001 a avaliação é um meio de confirmar que os objetivos da organização e do treinamento foram alcançados, ou seja, verificar qual foi a sua eficácia. Como matéria prima para a avaliação dos resultados do treinamento tem-se as especificações das necessidades e do programa de treinamento, além dos registros do treinamento oferecido.

Conforme mostra a Figura 7, Ciclo de Treinamento, retirada da NBR ISSO 10015:2001, a etapa 4 - Avaliação dos resultados do treinamento - ocorre depois da Execução do treinamento, oferecendo insumos para o levantamento das necessidades de treinamento, que irão dar início a um novo ciclo. Vale frisar, que esta etapa também recebe influência da etapa 2 – Projeto e programação de treinamento – uma vez que é nessa etapa que está definido todo escopo do treinamento, o qual deve ser avaliado o resultado.

Figura 7 – Ciclo de treinamento.

Fonte: NBR ISSO 10015. 2001. P. 3

Hamblin (1978) também comentou sobre o ciclo de treinamento:

> Por um lado, pode ser visto como um ciclo de acontecimentos que ocorrem na empresa: Objetivos de treinamento levam ao treinamento, que leva a efeitos do treinamento, que levam a novos objetivos de treinamento (HAMBLIN, 1978, p. 47).

Ainda segundo a ISO, é preciso que a gerencia da empresa garanta a realização de uma avaliação para verificar qual o nível de resultado alcançado do treinamento, e isso deve ser feito dentro de um período após o fim do mesmo.

A ISO preza ainda que

> "é conveniente que as avaliações sejam feitas:
> - a curto prazo, para verificar a opinião do treinando sobre os métodos e recursos adotados e sobre os conhecimentos e habilidades adquiridas como resultado do treinamento; e
> - a longo prazo, para verificar a melhoria da produtividade e do desempenho no trabalho. " (NBR ISSO 10015. 2001, p. 4)

Para que a avaliação seja feita com sucesso é preciso que sejam seguidos alguns passos para coleta de dados e posterior elaboração de

relatórios. AISO lista os seguintes pontos a serem observados para a formulação dos mesmos:

> "- especificação das necessidades de treinamento;
> - critérios de avaliação e descrição das fontes, métodos e períodos para avaliação;
> - análise dos dados coletados e interpretação dos resultados;
> - análise crítica dos custos do treinamento; e
> - conclusões e recomendações para melhoria. " (NBR ISSO 10015. 2001, p. 8)

Conforme destacou a ISO sobre a importância da avaliação, podemos destacar alguns autores que desenvolveram metodologias de avaliação, como o modelo de Kirkpatrick, criado em 1959, o modelo de Hamblin, criado em 1978, e também o ROI, criado por Jack Phillips. Apesar de destacado a importância da avaliação, ela enfrenta dificuldade de implantação na grande maioria das empresas. Conforme pesquisa realizada em 2002 pela ASTD, em empresas dos Estados Unidos, que levou em conta a aplicação de quatro índices de avaliação, sendo os três iniciais referentes a Kirkpatrick e o último, ao ROI, de Jack Phillips, existe uma queda dos percentuais proporcional ao avanço da complexidade na mensuração dos resultados.

Figura 8 – Os niveis de avaliaçao de treinamento.

Nível de avaliação de treinamento	Percentual de empresas que usam cada nível de avaliação pós-treinamento
Nível 1 – Reação	78%
Nível 2 - Teste de aprendizagem	32%
Nível 3 - Mudança de comportamento	9%
Nível 4 – ROI	7%

Fonte: American Society for Training and Development, 2002

O modelo proposto por Kirkpatrick em 1959, destaca quatro níveis de mensuração em relação aos programas de treinamento, os quais, se forem utilizados em sequência, constituiriam uma forma eficaz de medida de resultados. Segundo ele, individualmente todos os níveis tem sua importância e com o passar dos mesmos, a complexidade do processo aumenta, bem como o tempo despendido. Entretanto, vale observar que desta forma, as

informações obtidas são cada vez mais valiosas. Diante disso, todos os níveis devem ser levados em consideração, mesmo que algum deles seja dado como menos importante pelo responsável pelo treinamento. (KIRKPATRICK, 1998)

Nível 1: Reação – essa etapa é realizada a partir de um questionário que busca mensurar as impressões dos participantes sobre os programas de treinamento e desenvolvimento com relação a conteúdo, instrutores, matérias e recursos instrucionais, ambiente e instalações etc. De forma geral, este nível é praticado sem maiores problemas pelas empresas, sendo assim uma prática bastante habitual e difundida.

Nível 2: Aprendizado – Avaliar o aprendizado abrange a capacidade de determinar o quanto os participantes evoluíram em seus conhecimentos, atitudes e habilidades em consequência do treinamento. Perguntas feitas para analisar esse nível são: “O que eles sabem fazer agora que não sabiam fazer antes do treinamento?” e “O que eles podem fazer agora que não conseguiam fazer antes?”.

Nível 3: Aplicação – Avaliar aplicação significa identificar se as pessoas participantes estão colocando em pratica os conhecimentos e habilidades repassadas no treinamento para a rotina do trabalho, ou seja, verificar o desempenho do indivíduo ao colocar em pratica o que foi visto na teoria.

Nível 4: Resultados – Avaliar resultados implica em verificar se o treinamento dado afetou da forma como se esperava os indivíduos em prol dos objetivos iniciais da organização. As perguntas feitas par analisar esse nível são: “Como a empresa foi beneficiada com o treinamento? ”, “A produtividade aumentou? ” e “As reclamações de clientes diminuíram? ” (KIRKPATRICK, 1998).

Outro autor que é referência no campo de avaliação é Hamblin (1978). Em seu estudo fica evidenciado a utilização de investigações antes, durante

e depois do treinamento. Sendo assim ele propõe que uma avaliação de treinamento deve ser baseada em cinco níveis, de acordo com a figura 9 abaixo:

Figura 9 – Níveis de avaliação de Hamblin.

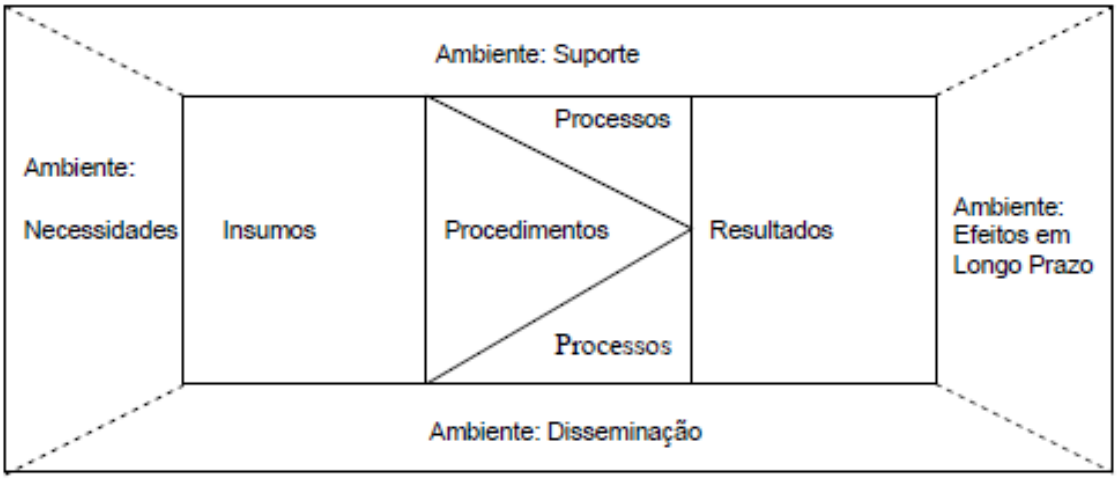
Nível de Avaliação	Definição
1 – Reações	Avalia as reações dos treinados. Para se obter sucesso, é necessário estabelecer objetivos de reação e indicar quais aspectos serão investigados, assim levanta atitudes e opiniões dos treinados sobre os diversos aspectos do treinamento, ou sua satisfação com o mesmo.
2 – Aprendizado	Avalia as informações sobre o tipo e a quantidade de conhecimentos adquiridos. Verifica se ocorreram diferenças entre o que os treinando sabiam antes e depois do treinamento, ou se os seus objetivos instrucionais foram alcançados. Aqui, é necessário determinar os objetivos de aprendizado, que, por sua vez, determinarão os critérios que embasarão a avaliação de aprendizado.
3 – Comportamentos no cargo	Avalia a aplicação do aprendizado no cargo. Para se obter êxito, também é necessário estabelecer os objetivos de comportamento no cargo a serem alcançados, além de estar atento às questões relacionadas à transferência do conhecimento que podem estar associadas a fatores ambientais, levando em conta o desempenho dos indivíduos antes e depois do treinamento, ou se houve transferência para o trabalho efetivamente realizado;
4 – Organização	Avaliam-se os efeitos das mudanças comportamentais sobre o funcionamento da organização ou mudanças que nela possam ter ocorrido em decorrência do treinamento. Também é necessário estabelecer objetivos de organização para, então, se medir os efeitos de organização.
5 – Valor final	Avaliam-se as mudanças na consecução dos objetivos finais da organização resultantes das ações de treinamento. Tem como foco a produção ou o serviço prestado pela organização, o que geralmente implica em comparar custos do treinamento com os seus benefícios. Pode-se considerar também estabelecer, em parte, objetivos finais para o próprio treinando.

Fonte: Adaptado de Hamblin, 1978.

Diante da exigência de aprendizagem rápida e aos elevados investimentos em treinamentos, a avaliação dos mesmos se torna alfo relevante. Borges Andrade (1982), afirma que a avaliação dos treinamentos comporta um conjunto de atividades, métodos e princípios que serão capazes de validar a eficácia dos mesmos, é a avaliação que é responsável por uma constante alimentação do sistema organizacional.

De acordo com Borges Andrade (1982) o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS) comporta a investigação conjunta de várias variáveis externas envolvidas no treinamento, que em conjunto, podem trazer melhorias e mudanças para os próximos, de acordo com a figura 10 abaixo:

FIGURA 10 – Modelo de avaliação integrado e somativo



Fonte: Borges-Andrade, 2006, p. 344

Foi com base no modelo MAIS de Borges Andrade que Abbad Gama (1999) criou o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT. Segundo o autor ele avalia a previsão das múltiplas variáveis externas e as coloca em um conjunto para avaliar três níveis de avaliação: reação, aprendizagem e impacto. Ainda de acordo com o autor esse modelo é composto por sete itens: percepção de suporte organizacional, características de treinamento, características da clientela, reação, aprendizagem, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho.

Para Rabelo, Bresciani Filho e Oliveira (1995) a avaliação do treinamento é um procedimento a ser seguido bastante importante, podendo oferecer para a organização que investe diversos benefícios como: auxílio na adequação do treinamento com o plano estratégico da empresa; apoio no rastreamento daqueles que foram treinados e dos que necessitam de treinamento; identificação das barreiras que confrontam as equipes e dificultam seu progresso; estabelecimento de critérios para reconhecimento e

recompensa dos participantes; e geração de oportunidades para uma retroalimentação, objetivando a melhoria contínua do programa.

4. BENCHMARKING COM NEPOMUCENO

4.1. HISTORICO DA EXPRESSO NEPOMUCENO

Fundada em 1959, Expresso Nepomuceno é parte de um grupo empresarial que atua há 53 anos no segmento de Transporte, Logística, Fretamento de Passageiros, Agropecuária e Construções.

Estrutura de atendimento:

- 19 filiais e 39 pontos de apoio distribuídos estrategicamente pelo país;
- 2.700 veículos/equipamentos próprios;
- Mais de 15.000m² de área de armazenagem;
- Aproximadamente 3.000 colaboradores;
- 250 equipamentos de locação (empilhadeiras, rebocadores, tratores, colheitadeiras, transbordo, guinchos e gruas).

Distribuição de operações no país:

Minas Gerais; São Paulo; Bahia; Mato Grosso do Sul; Rio de Janeiro; Paraná; Pernambuco; Espírito Santo; Rio Grande do Sul.

Segmentos de atuação:

Automobilístico; Químico; Florestal; Sucroalcooleiro; Bebidas.

Rastreabilidade:

- Toda frota do Expresso Nepomuceno é rastreada e monitorada pela Central de Monitoramento que trabalha 24 horas por dia, 7 dias por semana para garantir a segurança, eficiência e controle da frota.

Missão: Oferecer soluções em Logística de Transporte pela Gestão da

Qualidade, desenvolvendo pessoas e processos com constância em segurança, saúde e responsabilidade social.

Visão: Busca contínua pelo aprendizado e reconhecimento em excelência nas atividades logísticas, das relações com clientes, parceiros e colaboradores.

Valores: Ética; Profissionalismo; Qualidade; Excelência; Aprendizado; Credibilidade; Simplicidade; Comprometimento social.

4.2. QUALIFICAÇÃO NA EXPRESSO NEPOMUCENO

A capacitação é algo constante no Expresso Nepomuceno. Todo o corpo gerencial e operacional recebe treinamentos constantes, de acordo com a atuação dentro da empresa.

Além deste processo, a organização mantém um procedimento denominado como “Programa de Desenvolvimento dos colaboradores do Expresso Nepomuceno” que tem por objetivo principal a capacitação de seu quadro de funcionários frente às respectivas responsabilidades. Os treinamentos são dimensionados dentro da seguinte estrutura:

Categorias de Treinamentos:

a) Aperfeiçoamento: Aperfeiçoamento técnico do colaborador face à introdução de novas tecnologias e novas abordagens em sua área de trabalho. Ex.: Seminários, Congressos, Palestras;

b) Comportamental: Desenvolve comportamentos individuais ou de times de trabalho. Ex.: Treinamento Expresso, Negociação, Liderança, etc;

c) Conhecimento Técnico: Aquisição de novos conteúdos de caráter técnico, aplicáveis na sua atividade;

d) Conscientização: Enfatiza a importância da aderência aos Sistemas de

Gestão de Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente. Ex.: DDH; Programa 8S´s, etc.

e) PORTAL: voltados para preparação de colaboradores com potencial pra cargos de tomada de decisão do Expresso Nepomuceno.

f) PROAGE: voltado para o aperfeiçoamento contínuo dos gerentes.

g) Ética e Cultura Organizacional: valorização da ética e princípios que norteiam a conduta pessoal e profissional dos colaboradores em identidade com a Missão, Visão e Valores (MVV) e Política de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade do Expresso Nepomuceno.

h) Mandatórios: treinamentos que visam atender 100% dos requisitos das certificações ISO/ SASSMAQ visando reduzir os riscos de acidentes nas operações de transporte e distribuição de produtos químicos.

Classificação dos Treinamentos:

Os treinamentos a serem realizados são classificados de duas formas:

a) Treinamentos Previstos: São aqueles cuja carência foi detectada durante o levantamento das necessidades de treinamento do Programa de Desenvolvimento dos Colaboradores do Expresso Nepomuceno anteriormente à aprovação da diretoria.

b) Treinamentos Não Previstos: São aqueles treinamentos cuja carência foi detectada após a aprovação do PDCEN. Para estes casos, as necessidades de treinamentos são encaminhadas para aprovação da diretoria, desde que estejam vinculadas às atividades dos colaboradores e deverão ter, necessariamente, a análise do Departamento Corporativo de Desenvolvimento.

Elaboração do PDCEN:

Ao final de cada período cada gerente/supervisor analisa a necessidade de desenvolvimento, treinamento e reciclagem dos colaboradores com base na descrição de cargo e necessidades específicas da equipe, preenchem o formulário PDCEN, e encaminha ao DCD, conforme data previamente acordada. O DCD analisa e consolida o PDCEN de toda a empresa e em consonância com o Planejamento Estratégico da Empresa elabora e/ou atualiza o mesmo. O PDCEN então é submetido à apreciação da Diretoria que, após as devidas adequações e aprovação, é difundido e implementado por todos os envolvidos.

Execução das Ações de Treinamento:

O DCD promove a gestão do PDCEN e, juntamente com corpo de gerentes/supervisores, avalia a sua eficiência mediante indicadores de desempenho específicos. Um determinado treinamento poderá não ser realizado ou ser descontinuado, devido a sua obsolescência. Neste caso, o gerente/supervisor deverá comunicar o DCD antecipadamente.

Os treinamentos podem ser realizados da seguinte forma:

a) Treinamentos Internos: são ministrados por colaboradores da empresa, que possuem facilidade de comunicação e que tenham conhecimento prévio do assunto. O DCD efetua reservas de salas para a realização dos treinamentos.

b) Treinamentos Externos: O DCD contata entidades, solicita o programa bem como levanta custos, datas, horários e inclui ao PDCEN para aprovação da Diretoria.

Avaliação dos Resultados de Treinamento:

a) Avaliação de Reação: Tem como objetivo uma pesquisa de opinião quanto ao treinamento. A Avaliação de Reação será enviada pelo DCD ao colaborador ao final de todo treinamento com carga horária superior a 4 horas.

b) Avaliação de Eficácia de Treinamento: Tem como objetivo analisar o resultado do treinamento, ou seja, se os objetivos propostos foram atendidos após um determinado período. Será aplicada para cursos de Conhecimento Técnico, com carga horária superior a 8 horas. A Avaliação de Eficácia de Treinamento será enviada pelo DCD ao gerente/supervisor em torno de 60 dias após a realização do treinamento.

Treinamento para Motoristas:

Os motoristas do Expresso Nepomuceno são assistidos no processo de treinamento pelo DECAM - Departamento de Ensino e Controles de Assistência aos Motoristas.

Este departamento tem como missão o desenvolvimento de técnicas de ensino direcionadas a rotina dos motoristas nos diversos seguimentos em que a empresa atua.

Nenhum motorista recém contratado é autorizado a iniciar suas atividades antes de participar de todos os módulos de treinamento estabelecidos. Após a realização e aprovação nos treinamentos teóricos, o recém contratado é submetido à segunda fase de treinamento, denominada de Treinamento Prático.

Nesta etapa, é efetuada a entrega técnica do veículo, onde são apresentadas as características do mesmo. Após esta breve apresentação, o candidato participa de viagens teste com os instrutores para conhecer a rota

que irá ser sua futuramente. Durante esta fase do treinamento, o candidato recebe todas as informações necessárias para a realização de suas atividades de forma eficaz.

4.3. PRATICAS APLICÁVEIS, LIÇÕES APRENDIDAS

A partir da análise comparativa das práticas em treinamento das duas empresas apresentadas podemos concluir que guardadas as devidas proporções já que são empresas com diferenças estruturais pudemos aprender e entender que muitos processos desenvolvidos na Expresso Nepomuceno podem e devem ser aplicados na Sete Lagos Transportes por sua aderência ao negócio e segmento e também pela coerência com literatura estudada.

A primeira lição aprendida e que deverá ser aplicada é a de ter uma definição clara das modalidades dos treinamentos que serão aplicados já que essa classificação pode ser fundamental no final do processo, ou seja, na maneira como avaliaremos os treinamentos sobretudo segundo o modelo de Kirkpatrick (1998) que não avalia apenas o retorno em resultados mas avalia inclusive a aderência e a mudança comportamental que esses treinamentos provocaram na organização.

A segunda lição aprendida diz respeito ao planejamento do programa de treinamentos, nessa etapa é necessário realizar um bom levantamento de necessidades de treinamentos que estejam intimamente associadas aos objetivos da empresa e as metas estabelecidas, essa é etapa é importante também por que é a partir desse alinhamento treinamento – meta é que se consegue uma boa análise de resultados. A Nepomuceno tem esse processo já estabelecido e funcionando bem já que com ele são conseguidos os resultados organizacionais desejados, na Sete Lagos o problema é que como essa etapa não é bem-feita não se pode dizer que os treinamentos surgem o efeito/resultado desejado.

Outra lição aprendida, mas que não é aplicável a realidade da Sete Lagos é a avaliação de eficácia apenas dos treinamentos com carga horária superior a 8 horas, a maioria dos treinamentos aplicados na Sete Lagos tem

carga inferior a esse tempo e ainda assim são importantes para o processo, ou seja, não podemos avaliar a importância de um treinamento por sua carga horária, mas sim pela relevância de seu conteúdo e principalmente pelo objetivo que se espera alcançar com ele.

O programa de treinamentos especifico para os motoristas é uma pratica que pode e deve ser implementada na Sete Lagos, assim como a Nepomuceno os motoristas têm papel chave no processo da empresa e por isso devem receber uma atenção especial, na Sete Lagos porém é preciso que sejam criados programas específicos para outras duas classes de profissionais, os ajudantes de motorista que acompanham os motoristas nas entregas e coletas e que tem papel fundamental na minimização de avariais e não conformidades no manuseio da carga; e dos conferentes que tem papel fundamental na correta conferência de mercadorias, e na minimização de extravios e erros de carregamento.

Presente na literatura pesquisada e também na política de treinamentos da Nepomuceno está a avaliação por meio da metodologia de avaliação IMPACT proposta por Gama (1999) e que pretende avaliar o treinamento de maneira completa e integral antes, durante e depois, e que hoje é deficitária na Sete Lagos. Esse novo jeito de ver o treinamento traria mais objetividade para ao programa de treinamentos e daria a ele uma maior robustez.

Por fim e não menos importante está a correta mensuração dos resultados obtidos pelos treinamentos através de indicadores, conforme dito uma das grandes oportunidades da Sete Lagos está na não existência de indicadores que de fato demonstrem a relação resultado e treinamento de maneira precisa. Essa última ação, segundo a literatura, é tida como fundamental e essencial para a empresa possuir um programa de treinamento e desenvolvimento de excelência.

Através do estudo da literatura e do benchmark selecionado conseguimos extrair lições fundamentais e aplicáveis ao processo de treinamento e desenvolvimento da Sete Lagos Transportes e essas serão

implantadas conforme um plano de implantação/cronograma do qual falaremos no próximo capítulo.

5. PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Um plano de implantação é o processo pelo qual um projeto é posto em prática, o nosso projeto será composto por quatro etapas e por ações definidas através por um cronograma, esse plano foi construído em conjunto com a empresa pensando em sua realidade empresarial e capacidade de absorção dos novos processos. Ao final de sua implantação espera-se que hajam resultados em todos as áreas da empresa já que o programa de treinamentos afetará todos os setores.

Etapa 1:

a. Alteração do processo de levantamento das necessidades de treinamento incluindo no formulário, cujo modelo será alterado e que está na Fig. o objetivo que se pretende alcançar com o treinamento e também qual indicador esse pode afetar diretamente.

b. Um representante do setor de Recursos Humanos deverá reunir como gestor e avaliar junto com ele se as necessidades de treinamento estão ou não alinhadas aos objetivos da organização. O RH será o propagador do alinhamento estratégico da diretoria.

c. A diretoria deverá validar o planejamento realizado entre os gestores e RH aprovando ou reprovando treinamentos sobretudo aqueles que envolverem custos.

d. Com o programa de treinamentos aprovado o RH e gestores terão a responsabilidade de coloca-lo em prática. O RH entregando opções de instituições, instrutores e sendo suporte

aos treinamentos realizados e o gestores disponibilizando a si mesmo e sua equipe a participar dos treinamentos quando

| LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTOS | | |

Avaliação e se essa avaliação for positiva avaliando a possibilidade de o participante replique o treinamento para o aperfeiçoamento de outros do setor ou caso seja negativa avaliando o motivo pelo qual o treinamento não teve eficácia e apoiando o gestor na identificação de uma nova solução em treinamento.

FASE 3:

A. Assim como a Nepomuceno entende que sua mão-de-obra mais crítica são os Motoristas e criou um programa especifico para eles a Sete Lagos também entende existem algumas categorias de profissionais que afetam diretamente a qualidade dos serviços prestados pela empresa: são eles os Motoristas, os Ajudantes de Motoristas e os Conferentes e por isso nessa fase criar-se-á um programa de treinamento eles. Esse programa abrangerá todo o ano e será baseado nos procedimentos operacionais já existentes sendo que poderão ser melhorados ou modificados durante sua execução.

B. Será de responsabilidade do gestor operacional e de frotas a execução do programa de treinamento e da criação (com o apoio do RH) do material que será utilizado e também da equipe que aplicará os treinamentos, sendo que uma sugestão é selecionar profissionais destaque dessa categoria para serem os instrutores dos treinamentos.

C. Conforme a execução dessa ação os treinamentos desse programa deverão ser avaliados conforme o formulário de avaliação de eficácia.

FASE 4:

A. Atualmente a empresa realiza mensalmente uma reunião de indicadores de desempenho, nessa reunião os setores apresentam os indicadores que tem maior relação com sua prática e que afetam o resultado global da empresa, o RH participa dessa reunião e dentre

seus indicadores um deles chamado de “Plano de Treinamentos” diz respeito ao programa treinamentos, esse é avaliado conforme a execução do treinamento e não identifica a eficácia do treinamento com isso é necessário criar um outro indicador que faça essa relação de treinamento e resultado. Como sugestão temos o indicador “Eficácia de Treinamento” que contemplará não só a execução do treinamento, mas também o resultado que esse trouxe para empresa. Sendo assim o RH deverá desenvolver uma base de cálculo para esse indicador e preencher as informações.

5.1 CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE IMPLATAÇÃO PROGRAMA DE TREINAMENTOS SETE LAGOS TRANSPORTES															
FASE	AÇÃO	nov/15	dez/15	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16
1	A														
1	B														
1	C														
1	D														
2	A														
2	B														
3	A														
3	B														
4	A														

5.2 METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, documental e descritiva. Quanto aos meios o estudo é do tipo bibliográfico e documental que tem como fundamento utilizar material já elaborado, principalmente livros, artigos científicos e também documentos coletados nas empresas estudadas e que não tem procedência cientifica, como base para o trabalho. Esse tipo de pesquisa busca recuperar os melhores trabalhos sobre o construto estudado (MARCONI; LAKATOS, 2003). O estudo da literatura e dos documentos coletados foi fundamental para a busca de respostas

surgidas durante a pesquisa, bem como para auxiliar em seu direcionamento.

Quantos aos fins, a pesquisa é descritiva, pois os fatos foram interpretados sem a interferência do pesquisador, assim como os dados obtidos não foram quantificados, pois são de origem bibliográfica e documental e não partem de uma pesquisa quantitativa, ou seja, foram analisados indutivamente. A pesquisa descritiva é a que melhor se encaixa nos objetivos do trabalho, pois tem como fundamento descrever como ocorrem os fenômenos através da comparação entre variáveis (MARCONI; LAKATOS, 2006).

6. RECOMENDAÇÕES FINAIS

A Sete Lagos tem uma política interna de treinamentos que tem por objetivo proporcionar a melhoria nos processos internos e o alcance de metas, entretanto verificamos que conceitualmente não podemos dizer que essa tem contribuído para os objetivos organizações e promovido o desenvolvimento como propõe Nadler (1984) já que não conseguimos aferir com precisão quais resultados são alcançados a partir da avaliação de eficácia existente e também pela necessidade de treinamentos que é vaga e não integra pontos críticos para o processo da Sete Lagos.

Vimos ainda o programa de treinamentos da Nepomuceno que possui um programa de treinamentos robusto e consistente focado nas necessidades organizacionais e que se será um modelo a ser seguido na Sete Lagos Transportes, desse benchmark conseguimos aprender algumas lições que são: a necessidade de indicadores que demonstrem a eficácia dos treinamentos, ter clara modalidades dos treinamentos já que isso ajudará na maneira como esses serão avaliados, e ter um programa de treinamentos especifico para as categorias de profissionais que trabalham com os processos mais críticos da empresa que são os motoristas (assim como na Nepomuceno), os ajudantes e os conferentes.

O plano de implantação foi dividido em quatro cinco fases que incluem a melhoria no processo de avaliação das necessidades de treinamento que

liga a necessidade de treinamento a um indicador, a criação de uma avaliação de eficácia mais robusta e baseada no modelo IMPACT proposta pelo autor Gama (1999) que como vimos no referencial teórico é o mais adequado, criação de programas de treinamento para os motoristas, ajudantes e conferentes e pôr fim a inclusão de indicadores que meçam a eficácia de treinamentos, indicadores esses que serão apresentadas na reunião mensal.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

Associação Brasileira de Normas Técnicas NBR ISSO 10015. 2001. P. 3

BASTOS, AV.B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. Revista de Administração, v.26, nA, p.87-102, outJdez. 1991

BORGES-ANDRADE, J. E. (2006). Avaliação Integrada e Somativa em Td&E. In.: BorgesAndrade, J. E.; Abbad, G. S.; Mourão, L. et. al. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed.

BROWN, K. G. (2005) American Society for Training & development: research-to-practice conference proceedings, (pp. 27-35) United States of America

DELORS, Jacques. Educação: um tesouro a descobrir. 8. Ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2003.

EBOLI, Marisa. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004. 278 p. Bibliografia

GOLDSTEIN, J. L. Training in work organizations. IN: DUNNWETTE, HOUGH. Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, California, 2.ed. 1991. p.508.

HAMBLIN, A. C. (1978). Avaliação e controle do treinamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003

NADLER, L.(ed.).The handbook of human resources development. New York: Wiley, 1a. Edição, 1984.

PETERS, Otto. Distance education and industrial production: a comparative interpretation in outline. 1967. Disponível em: http://www.c3l.uni-oldenburg.de/cde/found/peters67.htm. Acesso em: 14 agosto.2015.

PETERS, Otto. A educação a distância em transição: tendências e desafios. São Leopoldo-RS: Ed. Unisinos, 2001

RABELO, F.M.; BRESCIANI FILHO, E.; OLIVEIRA, LAB. Treinamento e gestão da qualidade. Revista de Administra- ção de Empresas, v.35, n.3, p.13-19. Maio un. 1995.

ROSENBERG, M. J. (2001). E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age. New York : McGraw-Hill

SALLORENZO, L.H. Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho: Analisando e Comparando Modelos de Predição. Brasília, 2000. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.

VARGAS, M. R. M. (1996). Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. Revista de Administração, 31(2), 126-136.

VARGAS, M. R.: Universidade Comporativa: diferentes modelos de configuração. Revista de Administração. São Paulo. V.38. n. 4. P.373-379, out/nov.dez 2003

KIRKPATRICK, D. L. (1998a) Another look at evaluating training programs. Alexandria: ASTD.