



FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC CHAPECÓ
Curso de Pós-Graduação *Lato sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas

Diana Maria Pitt
Robson Gnoatto

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO ON-LINE DE GESTÃO DO
TREINAMENTO PARA A EMPRESA CONLOG S.A.**

Concórdia
2013

Diana Maria Pitt
Robson Gnoatto

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO ON-LINE DE GESTÃO DO TREINAMENTO PARA A EMPRESA CONLOG S.A.

Projeto Integrador apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Nádia GrezzanaMascelani

Diana Maria Pitt

Robson Gnoatto

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO ON-LINE DE GESTÃO DO TREINAMENTO PARA EMPRESA CONLOG S.A

Projeto Integrador apresentado à Faculdade de Tecnologia SenacChapécó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Nádia GrezzanaMascelani (Orientadora) – Faculdade de Tecnologia SenacChapécó

Verônica Paz de Oliveira – Faculdade de Tecnologia Senac Concórdia

Concórdia

2013

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus e nossos familiares, que estão sempre ao nosso lado, nos incentivando e fazendo com que nossas forças sejam renovadas a cada dia.

“Nunca avalie a altura de uma montanha até que atinja o cume. Quando atingir seu objetivo, verá então com a montanha era baixa.”

Dag Hammarskjöld

RESUMO

Os desafios do mercado globalizado vêm mostrando a real importância de capacitação de seus colaboradores às organizações, pois o ambiente de trabalho necessita que todos atuem de forma harmônica, que tenha desenvolvimento nas funções e desempenho em nível superior. Empresas que identificam que seus colaboradores precisam ser treinados e atendem estas necessidades possuem e desenvolvem profissionais com melhor desempenho. O treinamento desenvolve uma melhor adaptação diante das mudanças que são frequentes no dia-a-dia e com isso transforma ideias e conhecimento em atitudes e mudanças dentro das organizações. Colaboradores que frequentemente são capacitados e treinados alcançam melhores resultados, pois demonstram motivação e com isso obtêm resultados positivos para suas empresas, através da produtividade e serviços de nível superior para melhor atender o cliente e desta forma gerar o tão buscado diferencial competitivo. O presente estudo apresenta a ferramenta de treinamento on-line na empresa Conlog como uma forma de qualificar seus colaboradores, visando melhores resultados no desempenho e relacionamento, além da redução dos gastos com treinamentos.

Palavras Chave: Treinamento. Colaboradores. *E-learning*.

ABSTRACT

The challenges of the global market have shown companies the true importance of training their employees. They need to consider the fact that in a business environment all employees need to act in a harmonic way. This can help employees to improve their position or progress to a higher level. Companies which identify the need for training and meet these needs will have high performance professionals who will continue to improve. Training develops a better adaptation toward changes which are frequent in the companies' daily routine. That, in turn, changes employee's ideas and knowledge into an attitude which causes changes inside of these companies. Employees who are frequently trained achieve better results, because they show motivation. Those good results affect their company's productivity and help them achieve higher levels of service. This improves the services that the customers receive. Thereby creating a sought-after, competitive advantage. This study will present the online training tools of CONLOG, as a way to qualify your employees, in order to get better results in performance and relationships. It will also reduce a company's training expense.

Key Words: Training. Employees. E-learning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os principais processos de gestão de pessoas.....	18
Figura 2 – Organograma.....	30
Figura 3 – Gestão da rotatividade.....	33
Figura 4 – Gestão do absentéismo.....	33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização do tema e problema	11
1.2	Objetivos	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos	12
1.3	Justificativa	12
1.4	Fundamentação teórica	13
1.4.1	Evolução da administração nas organizações	14
1.4.2	Gestão estratégica de pessoas	16
1.4.3	Treinamento	18
1.4.3.1	<i>Diagnóstico</i>	19
1.4.3.2	<i>Desenho</i>	20
1.4.3.3	<i>Implementação</i>	20
1.4.3.4	<i>Avaliação</i>	21
1.4.4	Futuro do setor de treinamento nas empresas	22
1.4.4.1	<i>E-learning ou treinamento à distância</i>	23
1.4.4.2	<i>Benefícios do e-learning</i>	24
1.5	Metodologia	25
1.5.1	Caracterização da pesquisa	25
1.5.2	Procedimentos de coleta de dados	26
1.5.3	Análise dos dados	26
2	DESENVOLVIMENTO	27
2.1	Objeto de estudo	27
2.1.1	Missão	28
2.1.2	Visão	28
2.1.3	Valores	28
2.2	Diagnóstico organizacional	28
2.2.1	Ambiente externo	28
2.2.1.1	<i>Concorrentes</i>	28
2.2.1.2	<i>Recrutamento e seleção</i>	29
2.2.1.3	<i>Legislação trabalhista</i>	29
2.2.1.4	<i>Economia</i>	29
2.2.2	Ambiente interno	29
2.2.2.1	<i>Estrutura organizacional</i>	29
2.2.2.2	<i>Recrutamento e seleção</i>	30
2.2.2.3	<i>Remuneração estratégica e benefícios</i>	31
2.2.2.4	<i>Treinamento e desenvolvimento</i>	31
2.2.2.5	<i>Rotatividade de pessoas e absenteísmo</i>	32
2.2.2.6	<i>Clima organizacional</i>	33

2.2.2.7	<i>Cultura organizacional</i>	34
2.2.2.8	<i>Comunicação e endomarketing</i>	34
2.2.2.9	<i>Legislação trabalhista</i>	35
2.3	Análise	36
2.3.1	Oportunidades e ameaças	36
2.3.1.1	<i>Oportunidades</i>	36
2.3.1.2	<i>Ameaças</i>	36
2.3.2	Pontos fortes e fracos	37
2.3.2.1	<i>Pontos fortes</i>	37
2.3.2.2	<i>Pontos fracos</i>	38
2.3.3	Fatores críticos de sucesso	38
2.4	Propostas	39
2.4.1	Gestão de pessoas e resultados	41
2.4.2	Plano de treinamento e desenvolvimento	41
2.4.3	Plano de sistema de informações	41
2.5	Análise da viabilidade econômico-financeira das propostas ...	41
3	CONCLUSÃO	43
	REFERÊNCIAS	45
	ANEXOS	47

1 INTRODUÇÃO

As mudanças constantes no mercado atual são complexas e abrangem a necessidade das empresas permanecerem no mercado. Exigem inovações e olhar para o futuro, visando criar novas ferramentas de gestão que proporcionem melhores resultados, atendendo a demanda crescente nos dias atuais.

Além das inovações em processos e tecnologias, outra barreira encontrada é a falta de mão de obra qualificada. Muitos profissionais entram no mercado de trabalho despreparados, com baixo nível de qualificação de mão de obra, o que aumenta o desafio das organizações no competitivo mercado globalizado em que vivemos.

O treinamento como forma de mudança se faz necessário e é de fato um investimento para as empresas, pois profissionais com qualidade aptos para o mercado podem gerar lucros bem maiores que o gasto gerado anteriormente. As empresas que proporcionam maiores incentivos no desenvolvimento de seu pessoal, direcionando aos serviços prestados, tendem a criar melhores expectativas diante de seus clientes e consumidores, bem como superar resultados esperados.

Colaboradores capacitados demonstram melhor desempenho através de vários fatores: a motivação, a disposição e melhoria no ambiente de trabalho criam laços mais harmônicos despertando a vontade de trabalhar, pois além do colaborador estar preparado, ele estará capacitado e se tornará um profissional valorizado mediante às suas qualificações.

A estratégia de investir em treinamento é, muitas vezes, apontada como um gasto desnecessário, mas para que uma empresa alcance objetivos e metas é preciso planejar e pensar estrategicamente em treinar seu pessoal, evidenciando a preocupação de manter bons profissionais e mostrando o valor que cada um tem dentro da empresa. Contudo, deve-se analisar a necessidade diante do ambiente atual da empresa e seus colaboradores, a fim de gerar adaptação às novas mudanças e, com isso, expor de que forma o treinamento contribuirá para ambas as partes diante do ambiente organizacional.

Muitas organizações esbarram nos custos com deslocamento, alugueis de sala, tempo, disponibilidade dos colaboradores no momento de aplicar o treinamento e por este motivo acaba gerando resultados inesperados e na maioria das vezes sem a efetividade desejada.

Diante do exposto, o presente trabalho visa propor o sistema de e-learning para o centro de serviços compartilhados da empresa Conlog, por meio da orientação, qualificação e aperfeiçoamento profissional na equipe.

1.1 Contextualização do tema e problema

Atualmente o treinamento é tratado como a principal forma de aprendizado dos colaboradores dentro das organizações. É aplicado como forma de capacitar as pessoas, proporcionando desenvolvimento, melhorando suas atitudes, conhecimentos, habilidades técnicas e comportamentais. Para que os colaboradores atuem dentro da empresa de forma responsável, conforme as atribuições que lhe foram repassadas.

Pode-se dizer que prejuízos decorrentes da falta de capacitação afetam organizações no mundo todo, notícias sobre produtos com defeitos, acidentes de trabalho, causados por falhas de processos são comuns. Estas falhas são muitas vezes atribuídas à falta de capacitação adequada dos colaboradores.

Diante desta realidade, as empresas vêm trabalhando diariamente o desafio de manter bons colaboradores, uma vez que o custo da capacitação é elevado e encontrar profissionais capacitados esta cada vez mais difícil. Esse cenário é criado devido ao fato do mercado de trabalho apresentar uma competição por profissionais com maior capacidade laboral e intelectual.

Alternativas para capacitar os colaboradores são os maiores desafios para as organizações quando o assunto é treinamento. É comum organizações desenvolverem grandes programas e, conseqüentemente, realizarem grandes investimentos para atenderem esta demanda interna. Com a ascensão da internet uma das novas alternativas é o sistema de web aulas para capacitação dos colaboradores, que se apresenta como uma ferramenta de grande abrangência.

Dentre os principais objetivos do treinamento, Chiavenato (2004) destaca os seguintes: preparar o pessoal para a execução de tarefas, através da transmissão de informações e desenvolvimento de habilidades, proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, mudar atitudes, visando criar um clima satisfatório entre os trabalhadores, motivá-los e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

As empresas buscam auxiliar seu colaborador no desenvolvimento pessoal, para que possa obter bons resultados. Por este motivo são necessárias pessoas que estejam abertas a novos desafios e que busquem níveis de produtividade superiores. Desta maneira, muitas empresas buscam formas inovadoras e que possibilitem maior dinamismo aos treinamentos ministrados a seus colaboradores. Isto com dois objetivos principais: redução de custos e aumento da produtividade. Desta forma, a questão problemática neste estudo é como pode ser estruturado um sistema de *e-learning* para a empresa Conlog?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Propor o sistema de *e-learning* para a capacitação dos colaboradores do centro de serviços compartilhados da empresa Conlog.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os principais benefícios do sistema de *e-learning* para os colaboradores;
- Apontar os principais benefícios do sistema de *e-learning* para a empresa;
- Detectar os diferenciais competitivos obtidos com o sistema de *e-learning*.

1.3 Justificativa

A competitividade por profissionais capacitados obriga as organizações a criarem programas que proporcionem a seus colaboradores o atendimento das suas necessidades não só as básicas como um bom plano de cargos e salários ou benefícios, mas também planos que proporcionem o desenvolvimento intelectual destes colaboradores. Diante deste cenário que obriga o constante desenvolvimento dos colaboradores, o setor de treinamentos tornou-se o centro das atenções dentro dos processos de RH e Gestão de Pessoas. No entanto muitas organizações esbarram em obstáculos como os custos e a elevada demanda de tempo para criar e manter bons programas de treinamento.

Para atender esta necessidade de aperfeiçoar constantemente os colaboradores e conseqüentemente a melhoria de seus processos, as organizações buscam novas ferramentas que atendam todos os aspectos envolvidos em um programa de treinamento. Diante do exposto, surge o sistema de web aulas como uma tendência crescente dentro das organizações. O baixo custo de manutenção do sistema, a eliminação de deslocamentos dos colaboradores para participar de treinamentos e os ganhos de aprendizado são os principais atrativos deste sistema.

O sistema de *e-learning* permite às organizações a redução dos gastos com deslocamentos, além da estrutura de salas, já que os colaboradores podem realizar os treinamentos em suas estações de trabalho. A padronização dos treinamentos é outro ponto positivo, pois todos os treinamentos estarão disponíveis em uma mesma base para acesso dos colaboradores. Além dos benefícios expostos, podem-se obter ganhos com a rotatividade e motivação de colaboradores. Para a empresa Conlog a principal vantagem está ligada ao ganho com tempo e resultados financeiros, já que sua estrutura física está disposta em 10 estados brasileiros.

Desta forma, na empresa em estudo será proposto o sistema de *e-learning* para a capacitação dos colaboradores do centro de serviços compartilhados, visando à orientação, qualificação e aperfeiçoamento profissional na equipe. A decisão e a escolha da empresa foram encorajadas pelos conhecimentos adquiridos no curso que estamos concluindo e pelo desafio que o tema abordado nos proporcionará, além do conhecimento que será agregado.

1.4 Fundamentação teórica

As práticas administrativas evoluíram e administrar deixou de ser uma opção para as organizações e tornou-se uma necessidade. As organizações deixaram de administrar e passaram a realizar a gestão de seus processos e recursos, fazer gestão é uma atividade ampla que demanda esforços da organização e constantes investimentos. Todos os processos necessitam de atenção, no entanto a gestão do capital humano é essencial para o sucesso, todos os processos da gestão de pessoas são fundamentais, desde o momento da contratação até as ferramentas para a manutenção das pessoas na organização.

1.4.1 Evolução da administração nas organizações

A administração se tornou uma atividade indispensável em qualquer área. É fundamental entender e gerenciar os processos, estruturas e atividades para obter bons resultados e atender às necessidades de todos os clientes, sejam eles internos ou externos. Ao longo dos anos, as teorias da administração foram se adequando para atender às novas dinâmicas do mercado, segundo Mooney (1954, p.1), citado por Cury(2005, p. 116), “as organizações são tão velhas quanto a sociedade humana, define a organização como a forma que assume toda associação humana para lograr um propósito comum”.

Organizações e práticas administrativas existem desde os primeiros registros da civilização humana, mas ao longo dos séculos é possível identificar em algumas sociedades as bases da teoria administrativa atual. Para Maximiano (2011) A democracia, a ética e qualidade como excelência, são práticas evidenciadas na cultura dos povos da Grécia Antiga. Outro exemplo de organização que deixou heranças significativas à sociedade atual é o Império Romano, uma estrutura multinacional que incluía sedes administrativas espalhadas por três continentes: Ásia, África e Europa.

A Revolução Industrial originou transformações significativas às estruturas das organizações. A 1ª Revolução Industrial obrigou as organizações a dispor sua mão de obra de maneira diferente, com o objetivo de aperfeiçoar os recursos produtivos que surgiam, além de rever sua capacidade produtiva que se tornou muito maior. Para Chiavenato (2011) A 2ª Revolução Industrial, do aço e eletricidade, fez com que as organizações buscassem novas práticas administrativas, possibilitando assim o gerenciamento das oportunidades que surgiam, abrindo espaço e criando a necessidade dessas novas práticas.

No final do século XIX e início do século XX, o sentido de administrar era fundamentalmente atender a linha de produção minimizando os custos, sem se preocupar com saúde dos colaboradores, clima organizacional, nível de customização dos produtos e qualidade. Segundo Chiavenato (2011) A teoria da administração científica que orientou as organizações no mesmo período possuía foco em produção como um sistema, e o colaborador como uma estrutura de movimentos programados e estudados. Treinar era sinônimo de estudar os movimentos dos colaboradores e organizar as linhas de produção para que se

tornassem cada vez mais produtivas. “Para realizar tal objetivo, a administração deve aplicar métodos científicos de pesquisa e experimentos para formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle das operações fabris” (CHIAVENATO, 2011, p. 54).

O maior exemplo das teorias aplicadas de Taylor é Henry Ford, que possuía uma linha de produção sistemática com estudo apurado dos movimentos dos colaboradores. De acordo com Chiavenato (2011) o modelo Ford T tornou-se exemplo clássico de um produto feito com baixo custo de produção e nível baixo de customização, tornando-o acessível a boa parte da população.

Paralelamente a teoria de Taylor, pode-se destacar Fayol ao afirmar que “administração é uma função distinta das demais funções, como finanças, produção e distribuição [...] é um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle” (MAXIMIANO, 2011, p. 35).

A administração é uma ciência que possui várias transformações e acompanha a sociedade, ao longo dos anos é possível identificar várias alterações na maneira de gerenciar as empresas e a sociedade. Na década de 20, Max Weber constatou nas empresas a necessidade de organizar os processos, o que ficou conhecido como a burocracia necessária, para Weber,

A sociedade e as organizações modernas são sistemas de normas impessoais. São as normas (ou leis) que regem o comportamento das pessoas. Nas sociedades primitivas, ao contrário, é a vontade ou capricho dos governantes que rege o comportamento das pessoas (MAXIMIANO, 2011, p. 37).

A administração burocrática está presente em todas as organizações, indiferente do porte ou segmento de mercado que esta atua. Ela é necessária e retrata o que deve ser feito para que os resultados dos processos sejam alcançados.

Até então as teorias da administração e as organizações tratavam as pessoas como sistemas, máquinas que se bem programadas forneceriam o resultado desejado. Este enfoque começou a ser alterado com a ascensão das teorias comportamentais, que têm como principal fundamento as pessoas como fator crítico de sucesso das organizações. O enfoque comportamental trouxe para as organizações dois ramos, o primeiro trata a pessoa como indivíduo abordando temas pessoais, o comportamento, habilidades e interesses. O segundo abrange o

indivíduo como parte de uma equipe, com foco em clima e cultura organizacional, motivação e liderança (MAXIMIANO, 2011).

Desta maneira, a administração começa a mudar seu foco, que antes estava apenas em resultados com processos mecanizados, e passa a entender o processo como um conjunto de atividades, máquinas, insumos e também pessoas.

Um dos principais resultados dos estudos comportamentais surgiu com a escola das relações humanas, com os estudos de Mayo. Para Mayo o comportamento das pessoas nas organizações pode ser afetado por vários fatores.

A qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho [...] O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que é mais leal ao grupo do que a administração [...] Os supervisores deveriam fazer o papel não de capatazes, mas de intermediários entre os grupos de trabalho e a administração superior (MAXIMIANO, 2011, p. 39).

Com a escola das relações humanas as organizações começam a desenvolver programas que buscam capacitar e desenvolver os colaboradores, gerenciar pessoas tornou-se cada vez mais importante na busca da excelência dos processos.

1.4.2 Gestão estratégica de pessoas

O conceito de gestão de pessoas surgiu na era da informação, até então práticas com ações voltadas às pessoas eram associadas apenas a área de recursos humanos, se limitando à práticas burocráticas sem visar o bem estar dos colaboradores. A visão de recursos humanos, ou pessoas como o maior patrimônio da empresa elevou as práticas de gestão a um nível superior de desempenho.

Gestão de pessoas o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade a organização. Gestão de pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso (CHIAVENATO, 2010, p. 9).

A importância do capital humano para as organizações se tornou um dos fatores críticos para o sucesso das organizações. Empresas que não observam

este aspecto com a devida importância estão com seu destino sob ameaça do fracasso. Empresas que optam em tratar seus colaboradores como recursos, podem não obter o mesmo sucesso de empresas que tratam seus colaboradores como parceiros de negócios. Enquanto recursos, eles são apenas executores inseridos em um processo padronizado, como máquinas. Mas empresas que possuem parceiros de negócios, possuem colaboradores capazes de serem fornecedores de conhecimento e que auxiliam na tomada da decisão (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com o sistema sócio técnico de Tavistock (1983), citado por Chiavenato (2004, p. 39) “[...] toda organização consiste em uma combinação administrada de tecnologia e pessoas, de tal forma que ambos os lados se acham em interrelação recíproca. Além de ser considerada como um sistema aberto em interação constante com seu ambiente [...]”.

Desta maneira, as organizações contemporâneas se caracterizam por contemplarem em seu sistema de gestão a administração equilibrada dos fatores tecnológicos e humanos, realocando recursos necessários para sanar as necessidades da organização. Para Chiavenato (2004) se tratados como recursos organizacionais também podemos chamá-los de recursos humanos. Estes recursos devem ser administrados dentro de um planejamento, controle, organização e direcionamento adequados.

Diante deste cenário, organizações buscam adequar sua estrutura para potencializar as competências de seus colaboradores. Uma das práticas fundamentais é organização do setor de gestão pessoas em pequenas estruturas padronizadas. Os processos de gestão de pessoas podem ser divididos da seguinte maneira: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Muitas vezes pela dificuldade da mensuração do retorno financeiro, ou pela pouca exposição do trabalho realizado, os setores de gestão de pessoas, gestão de gente ou puramente administração de recursos humanos, acabam sendo subutilizadas, ficando em segundo plano nas organizações e tendo apenas a responsabilidade de resolver problemas e participar de forma pouco atuante na tomada de decisão. “Vejo, sim, que a área de RH está sendo tratada e vista pelas organizações como uma função de apoio aos demais departamentos (considerados, certamente de maior peso)” (MARRAS, 2012, p.15).

No entanto, o que pode ser percebido no cenário das organizações é que cada vez mais esta visão terá de mudar para que a competitividade seja mantida.

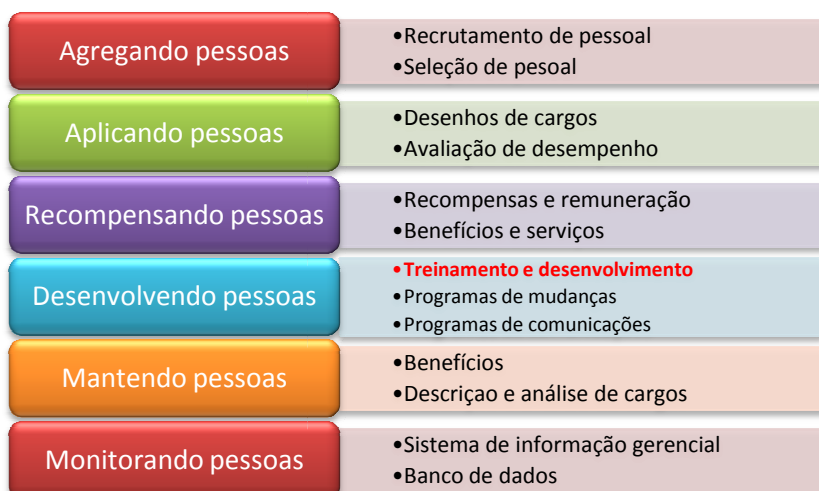
As organizações denominadas inovadoras parecem estar sentindo, enfim, embora tardiamente, uma forte necessidade de transformar suas gestões de RH operacionais em modelos estratégicos que lhes permitam acompanhar as profundas mudanças que a economia globalizada e seus diversos cenários lhes impingem (MARRAS, 2012, p.18).

Desta forma torna-se fundamental a visão das organizações sobre a gestão de pessoas e a estruturação destes processos, para que os programas desenvolvidos se tornem efetivos e obtenham os resultados esperados, fazendo assim que o setor crie credibilidade diante dos demais setores da organização.

1.4.3 Treinamento

As práticas de gestão de pessoas vêm evoluindo com o passar dos anos e as organizações adquiriram a função de desenvolvedoras de mão de obra e não apenas utilizadores. Assim as organizações passaram a desempenhar papel fundamental na sociedade e o processo fundamental dentro da gestão de pessoas é o treinamento, pois entendeu-se que não basta apenas atrair e contratar as melhores pessoas, a empresa precisa lapidá-las para que se identifiquem com a organização e com os processos existentes.

Figura 1 - Os principais processos de gestão de pessoas



As pessoas constituem o grande capital das organizações e são a força motriz de transformação. Desde os primeiros estudos que avaliaram a força de trabalho, foi possível perceber que as pessoas são o principal elemento. Diante deste cenário, as organizações estão se adequando ao seu novo papel de formadoras de mão de obra. Para isto, o setor de treinamento tornou-se essencial dentro das organizações.

Em um mundo mutável e competitivo, em uma economia sem fronteiras, as organizações precisam preparar-se continuamente para os desafios da inovação da concorrência. Para serem bem sucedidas as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São as pessoas que fazem as coisas acontecerem (CHIAVENATO, 2010, p.366).

Até muito pouco tempo atrás organizações tratavam treinamento como uma fonte geradora de gastos e pouco retorno. Isso estava relacionado ao conceito de homem máquina, pois na concepção da empresa o colaborador estava ali apenas para desempenhar sua função e não para ser um pensante dentro da organização, capaz de propor melhorias e ganhos de processo.

E as organizações mais bem sucedidas investem pesadamente em treinamento para obterem um retorno garantido. Treinamento não é despesa, mas um precioso investimento seja na organização como nas pessoas que nela trabalham. E isso traz benefícios diretos para clientela (CHIAVENATO, 2010, p.366).

Assim cada vez mais as organizações buscam fundamentar seu programas de treinamentos em bases sólidas, para que os frutos deste processo sejam gratificantes e o retorno atinja o esperado.

De acordo com Chiavenato (2010), treinamento deve ser um processo cíclico e retroalimentado, conforme descritos abaixo.

1.4.3.1 Diagnóstico

Para que o processo de treinamento esteja adequado às necessidades da empresa é fundamental que a fase de identificação das necessidades de treinamento seja realizada contemplando todos os setores e observando as funções executadas atualmente e o que se espera dos colaboradores. Ou seja, as

estratégias de treinamento devem estar adequadas a posição estratégica de cada cargo. “Diagnóstico é o levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas. Estas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras” (CHIAVENATO, 2010, p.368).

Ao realizar o diagnóstico das necessidades de treinamento existem alguns aspectos que devem ser considerados. De acordo com Chiavenato (2010), primeiro deverá ser realizada a análise organizacional, verificar a missão, visão e valores. O segundo aspecto a ser analisado são os recursos humanos da organização, verificar quais são os comportamentos, conhecimentos e competências para que auxiliem no sucesso do plano de treinamentos. O terceiro aspecto é verificar a estrutura de cargos, analisar quais os requisitos para cada cargo. O quarto aspecto é a análise do treinamento, mapear quais os objetivos e metas do treinamento, para posteriormente verificar a eficiência e eficácia do treinamento.

1.4.3.2 *Desenho*

Qualquer tipo de ação dentro da organização deve ser planejada, analisada e fundamentada para que possíveis questionamentos ou imprevistos futuros sejam evitados. É fundamental que o processo de treinar e desenvolver colaboradores receba a mesma atenção. O desenho das ações permite, além do exposto, acima o gerenciamento do planejado. De acordo com Chiavenato (2010), é a elaboração do projeto ou programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas.

O programa de treinamento deve receber atenção especial em alguns pontos. Para Chiavenato (2010), o programa de treinamento deve possuir conteúdos direcionados às estratégias da empresa. É importante que a empresa possibilite aos colaboradores utilizar os conteúdos adquiridos e aplicá-los à sua rotina.

1.4.3.3 *Implementação*

“É a execução e condução do programa de treinamento” (CHIAVENATO, 2010, p. 368). Organizações costumeiramente deixam boas ideias no papel, por este motivo esta etapa tem papel fundamental no processo de treinamento. Bons planejamentos somente se tornam bons resultados operacionais e benefícios aos colaboradores se forem devidamente implantados.

Existem várias formas para implantar um sistema de treinamentos nas organizações. Com o crescimento e a melhora dos recursos tecnológicos disponíveis, a implementação trata da maneira que o treinamento será entregue aos colaboradores. Para Chiavenato (2010), existem duas formas de treinamento, o treinamento no cargo, onde o treinamento ministrado possui conteúdos direcionados ao cargo e as atividades inerentes. Outra forma de implantação do treinamento é por classe, onde o foco pode estar em convivência, liderança ou outras competências técnicas em geral.

Existem várias técnicas para ministrar os treinamentos na empresa. Para Chiavenato (2010), as mais utilizadas são as leituras, onde o instrutor fornece uma grande quantidade de informação aos treinados verbalmente. Outra forma é a instrução programada, nesta técnica são apresentados conteúdos aos participantes sem que necessariamente os treinados estejam presentes, os conteúdos induzem às respostas programadas. O treinamento em classe é outra técnica utilizada, esta leva o colaborador à sala de aula. Outra forma que ganha grande adesão nas empresas é o e-learning, o estudo deste item e seus benefícios será detalhados nos próximos títulos.

1.4.3.4 Avaliação

A análise dos resultados é necessária em todas as alçadas da organização, seja nos processos tidos como macro, até os processos de cada uma das áreas da organização. As organizações cada vez mais investem em programas de treinamento e esta etapa é fundamental para verificar se o retorno esperado pelos investidores foi alcançado. Os programas de treinamento devem ser avaliados em cinco aspectos,

Custo: Qual o valor investido no treinamento; Qualidade: como o programa atendeu as expectativas; Serviço: se o programa atendeu as necessidades dos participantes; Rapidez: como o programa se ajustou aos novos desafios oferecidos; Resultados: quais os resultados que o programa ofereceu (CHIAVENATO, 2010, p.382).

Mas o alcance do sucesso no programa de treinamento está relacionado aos objetivos do treinamento. De acordo com Kirkpatrick (1998), citado por Chiavenato (2010) um programa de treinamentos pode ser avaliado em cinco etapas. A primeira

delas é a Reação. Ela mensura a experiência dos participantes após a aplicação do treinamento, é a avaliação de todos os aspectos estruturais. Faz referência a percepção dos participantes em relação ao treinamento.

Reação é o teste do sorriso ou reação do aprendiz. Mede a satisfação dos participantes quanto a experiência do treinamento. Se o facilitador atraiu a atenção grupo, se o participante gostou dos exercícios, se a sala é confortável e se recomendaria o treinamento a outros (CHIAVENATO, 2010, p.382).

Em seguida deve ser avaliado o aprendizado, este é relacionado ao grau de conteúdo que o participante conseguiu assimilar e armazenar, esta avaliação não deve avaliar apenas as competências técnicas, mas também as comportamentais (CHIAVENATO, 2010).

O terceiro ponto a ser avaliado é o desempenho aplicado as tarefas dos colaboradores. O objetivo do treinamento deve proporcionar um ganho de produtividade nas atividades cotidianas e esporádicas dos colaboradores. Mudanças comportamentais também devem ser mensuradas (CHIAVENATO, 2010).

Outro aspecto importante é a mensuração do impacto do resultado do treinamento sobre o resultado da organização. Este pode ser verificado na redução dos custos operacionais, aumento das receitas operacionais, diminuição da rotatividade e no número de faltas dos colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

1.4.4 Futuro do setor de treinamento nas empresas

As novas tendências do treinamento estão direcionadas ao uso do treinamento como diferencial competitivo, explorando todos os recursos possíveis para o desenvolvimento deste setor. O conceito de organizações que aprendem se tornou cada vez mais utilizado e fundamental em organizações que buscam o crescimento sustentável. De acordo com Chiavenato (2004), a aprendizagem deve ser vista como uma estratégia organizacional. Posicionar o setor de RH e desenvolvimento de pessoas é a base para obter desempenho de negócios cada vez melhores.

A aprendizagem organizacional refere-se a uma cultura de aprimoramento das pessoas que predomina nas organizações bem sucedidas. Envolve não só a elaboração de mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor

o que está ocorrendo no seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado (FRANÇA, 2013, p. 98).

Os treinamentos devem focar as necessidades das pessoas, as carências e as atividades que as pessoas possuem baixo desempenho. O setor de treinamentos deve se posicionar como um setor que auxilia as pessoas a atingirem seus objetivos, e não como um setor que proporciona mais do mesmo. Para Chiavenato (2004), o setor de treinamentos deve funcionar como uma consultoria do desempenho, desta maneira aumentando as competências e os resultados do negócio.

As empresas utilizam as universidades corporativa como uma maneira de orientar seus treinamentos dentro da realidade do ambiente organizacional. Elas atuam como um canal de informação que leva mensagens focadas e direcionadas aos colaboradores, deixando de lado exemplos genéricos e estreitando a relação do colaborador com a empresa desde o momento do treinamento. Para França (2013), o programa de capacitação é orientado às necessidades e objetivos da empresa, garantido uma mensagem unificada através de uma linguagem comum a todos.

Outra ferramenta é *coaching*, estilo de liderança que exige auto conhecimento e maior entrega do líder a equipe. O *coaching* tornou os treinamentos mais humanos pois exige das lideranças maior empatia, além de maior conhecimento do processo. A maior proximidade entre o líder e equipe faz com que características como o diálogo, discussão de melhorias de pontos críticos das atividades dos colaboradores, fiquem em evidência (CHIAVENATO, 2010).

Outro ponto fundamental é a ascensão da internet, fazendo com que programas de *e-learning* tornem-se cada vez mais utilizados nas organizações. “A TI esta derrubando tradicionais barreiras, custos, horários e limites de sala de aula influenciando e expandindo fortemente as ações de treinamento”(CHIAVENATO, 2010, p. 387).

1.4.4.1 *E-learning ou treinamento à distância*

Empresas como a Brahma, Souza Cruz e da Fischer da América são organizações de sucesso que derrubaram as barreiras da sala de aula e implantaram sistemas de capacitação virtuais. A Brahma é um exemplo de sucesso, pois utiliza o sistema de universidade corporativa somado ao sistema de web aulas e

o retorno deste programa é uma abrangência de 7.600 vagas oferecidas para treinamentos, orientados aos processos da empresa, aos valores e cultura.

Treinamento a distância. Também denominado e-learning ou treinamento virtual – é o treinamento feito através da internet. Pode ser sincronizado (quando a transmissão é feita na hora, a pessoa assistindo no computador) ou assíncrono (quando a pessoa localiza a qualquer hora no site o programa que deseja assistir). O treinamento a distância oferece várias vantagens: pode ser feito a qualquer hora em qualquer lugar. Seu custo quando comparado aos programas convencionais é baixíssimo (CHIAVENATO, 2010, p.379).

O *e-learning*, que também pode ser chamado de online training, possui como principal objetivo oferecer oportunidades de treinamento que potencializem as competências dos colaboradores. O *e-learning* baseia-se em três fundamentos, de acordo com Chiavenato (2010) assim descritos. Sua rede armazena, transmite e compartilha conteúdos em tempo real sem a necessidade de um facilitador, é entregue ao usuário final através de uma simples rede de internet e não é limitado a entrega de informação de um facilitador, não possui barreiras para o conhecimento.

1.4.4.2 *Benefícios do e-learning*

Existem vários benefícios com a implantação do *e-learning* nas empresas, porém para Chiavenato (2010), destacam-se nove. O primeiro deles é o baixo custo, o meio de transmissão da informação é o mais barato. Outro aspecto importante é melhora da reatividade do negócio, pois o número de colaboradores envolvidos no processo é ilimitado, proporcionando a capacitação de vários colaboradores simultaneamente.

O terceiro benefício está relacionado a facilidade para customizar os treinamentos, podem ser disponibilizados materiais consistentes (similares a todas as funções) ou customizado (com os ajustes realizados de acordo com cada função). O quarto benefício está relacionado à possibilidade da atualização do conteúdo imediato. O quinto benefício é a possibilidade de acessar o conteúdo de qualquer máquina e em qualquer lugar, podendo ser local ou global.

Outro benefício que merece destaque é a universalidade, ou seja, o protocolo de internet utilizado no mundo todo é o mesmo utilizado para acesso ao sistema. Outro benefício importante é a formação de grupos de treinamento, pois os

colaboradores podem se unir e formar grupos para aprofundar os conhecimentos. E por fim, auxilia os clientes nas práticas de comércio eletrônico, pois o cliente pode ser treinado para melhor utilizar o serviço oferecido pela empresa.

1.5 Metodologia

1.5.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa classifica-se como uma proposição de planos e programas. Este tipo de estudo visa a propor melhorias para uma organização, fundamentada em programas e problemas já existentes dentro da mesma.

Objetiva apresentar soluções para problemas organizacionais que já foram diagnosticados. Tenta-se propor modelos a serem aplicados em situações práticas, tais como elaboração de um plano financeiro; estruturação de um sistema de informações, entre outros. (SILVA, 2011, p.12)

Além da classificação como proposição de planos e programas, a pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa bibliográfica, pois todos os argumentos expostos como benefícios à organização estão fundamentados através das palavras e estudos de autores desta área de conhecimento. “A bibliografia pertinente oferece meios para definir, resolver não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente [...]” (LAKATOS, 2005, p. 185).

Pode ser classificada como um estudo de caso, pois objetiva aprofundar-se em determinado setor da organização, desta maneira propondo melhorias a um processo específico dentro da organização. [...] é encarrado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (GIL, 2010, p.37).

Trata-se também de uma pesquisa documental, pois para a realização da pesquisa foram avaliados documentos da empresa. “O conceito de documento, por sua vez, é bastante amplo, já que pode ser constituído por qualquer objeto capaz de comprovar algum fato ou acontecimento” (GIL, 2010, p.31).

1.5.2 Procedimentos de coleta de dados

Para a coleta de dados será utilizada a análise documental, uma vez que dados de custos dos desligamentos, relação dos colaboradores desligados, além de cálculos da rotatividade organizacional foram elaborados com base em documentos da organização.

A análise documental é uma técnica de coleta de dados que se assemelha ao levantamento de referências bibliográficas, com a diferença que as buscas se dão em materiais que não foram editados, tais como cartas, memorandos, relatórios, entre outros. Deve-se tomar cuidado, portanto, com o grau de confiabilidade dos documentos que são utilizados na pesquisa. (SILVA, 2011, p.13)

1.5.3 Análise dos dados

Os dados foram obtidos através dos documentos da empresa e também do referencial bibliográfico serão analisados de maneira gráfica, “os dados podem ser tratados de forma quantitativa, isto é, utilizando-se procedimentos estatísticos [...], tratados de forma qualitativa como, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os” (VERGARA, 2004, p. 59).

Os dados com que foram trabalhados têm como principal objetivo disponibilizar informações sobre os benefícios da implantação do sistema de web aulas, sobre o ambiente em que a empresa desenvolve suas atividades e sobre a empresa. Como grande objetivo os dados serão compilados para a análise da viabilidade do tema proposto.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Objeto de estudo

A empresa Conlog é uma empresa do segmento de transportes sediada na cidade de Concórdia (SC), fundada no ano de 2006. A história da empresa está ligada aos pioneiros do transporte na região Oeste do Estado de Santa Catarina. Possui em Dagnor Schneider (diretor presidente e também um dos principais acionistas) e Pedro Rogerio Garcia, as principais bases de valores e cultura.

A empresa possui unidades em dez estados brasileiros que são distribuídas estrategicamente e prestam serviços nos segmentos de Terminais Retroportuários, Distribuição Urbana de Bebidas, Apoio Logístico (movimentação interna de Armazéns), Transferência de Cargas, Transporte de Pessoas, Revenda de Veículos, Distribuição Urbana de Gás. Distribuídas da seguinte forma: matriz: Concórdia – SC, escritório de vendas e projetos logísticos: São Paulo (SP), terminal retroportuário: Guarujá (SP), Itaguaí (RJ), Itajaí (SC), distribuição urbana: Araucária (PR), Balneário Camboriú (SC), Campinas (SP), Campo Grande (RJ), Florianópolis (SC), Guarulhos (SP), Jacarepaguá (RJ), Lages (SC), Sapucaia do Sul (RS), transferência: Aracruz (ES), Campo Grande (MS), Caravelas (BA), Chapadão do Sul (MS), Guarujá (SP), Ipojuca (PE), Itajaí (SC), Marialva (PR), Mineiros (GO), São Paulo (SP), Três Lagoas (MS).

A Conlog é uma empresa com aproximadamente 2.200 funcionários, assim pode ser classificada como uma empresa de grande porte, de acordo com a classificação do Sebrae, onde empresas de grande porte do ramo de serviços são aquelas com mais de 100 colaboradores.

A empresa define o perfil de seus clientes através da definição de seu negócio, que é oferecer soluções customizadas em logística, outros pontos que auxiliam na definição da forma de atuação da empresa são a missão, visão e valores, abaixo descritos.

2.1.1 Missão

Customizar soluções logísticas, integrando a cadeia de suprimentos com simplicidade e efetividade.

2.1.2 Visão

Ser reconhecida no mercado pela excelência em soluções logísticas.

2.1.3 Valores

Orientação ao cliente, fazer bem feito, simplicidade com criatividade, austeridade e efetividade, honra ao contratado, atratividade, desenvolvimento e valorização das pessoas, amor à vida, desenvolvimento sustentável – ambiental, sociocultural e econômico, espírito empreendedor.

2.2 Diagnóstico organizacional

2.2.1 Ambiente externo

2.2.1.1 Concorrentes

A empresa Conlog possui concorrentes em todo o território nacional, uma vez que sua estrutura física está distribuída por dez estados brasileiros. As principais empresas concorrentes no segmento de atuação da Conlogsão as empresas Coopercarga, Fadel, Julio Simões e Horizonte. No entanto, quando analisamos alguns aspectos como a seleção de colaboradores para o setor administrativo, a lista de concorrentes passa a ser composta por todas as empresas que possuem rotinas administrativas, devido à similaridade das atividades.

A maior parte das empresas concorrentes são de menor porte e dispõem de uma estrutura física menos estruturada para atender os clientes, devido à existência de um grande número de transportadores autônomos.

2.2.1.2 Recrutamento e seleção

As formas de recrutamento utilizadas pelas empresas do segmento são: canais eletrônicos (sites, e-mail, rede sociais), mídias impressas como jornais, revistas e publicações do setor de transportes. Outra forma são anúncios em rádios e televisão. A estrutura das empresas da concorrência, esta dividida em unidades com sedes espalhadas pelo território nacional.

2.2.1.3 Legislação trabalhista

As empresas do segmento sofrem impactos com alterações da legislação, leis como a 12.619, de 30 de Abril de 2012 (ANEXO B), influenciam diretamente o custo da mão de obra. Além de evidenciar dificuldades no controle de jornada, aumentando o passivo trabalhista destas organizações.

2.2.1.4 Economia

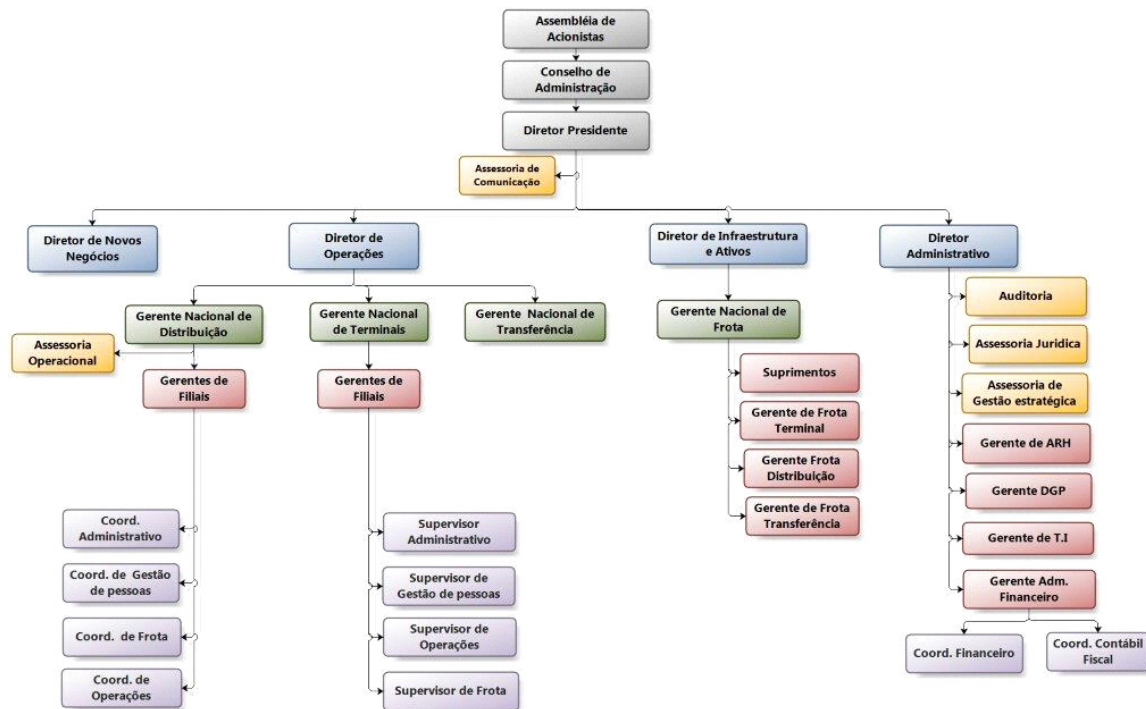
De acordo com estudo da Confederação Nacional do Transporte o setor de transporte responde por 6,9% dos custos brasileiros do produto interno bruto, se os custos brasileiros fossem similares ao custos de países como os Estados Unidos seriam de 1,5% do produto interno bruto, ou seja, uma economia de R\$ 56,6 bilhões aos cofres da união. Esta diferença dos custos ocorre por vários fatores, mas o principal deles é falta de investimentos no setor e as péssimas condições encontradas nas rodovias brasileiras.

2.2.2 Ambiente interno

2.2.2.1 Estrutura organizacional

A empresa Conlog possui estrutura formal, sendo o diretor presidente o maior nível hierárquico da organização. O organograma foi elaborado visando criar laços e agrupar atividades semelhantes, isto facilita o fluxo da informação, eliminando burocracias desnecessárias.

Figura 2 - Organograma



Fonte: Planejamento estratégico da empresa Conlog (2013)

2.2.2.2 Recrutamento e seleção

A empresa Conlog trabalha com o modelo de recrutamento e seleção baseado em competências. O setor de desenvolvimento e gestão de pessoas realiza constantemente o acompanhamento dos colaboradores em suas funções, utilizando ferramentas como a avaliação de desempenho, acompanhamento de período de experiência, pesquisa de clima, entrevista de desligamento, mapeamento de observação *in loco*. Estas ferramentas são fundamentais para, além de realizar a gestão de competências e perfis de cargo, desempenho dos colaboradores, verificar se as competências mapeadas para os cargos estão adequadas.

A empresa busca a valorização do capital humano interno, por este motivo os processos de recrutamento são inicialmente disponibilizados aos colaboradores. Não existindo candidatos ou estes não apresentem o perfil adequado para a vaga, o processo será realizado buscando candidatos no mercado de trabalho. A empresa investe em recrutamento de lideranças com o lema “temos e retemos as melhores lideranças”.

Os meios utilizados para a divulgação das vagas são as redes sociais, sites, e-mail, jornais, revistas, publicações especializadas, rádio, televisão.

2.2.2.3 Remuneração estratégica e benefícios

O plano de cargos e salários foi desenvolvido visando o crescimento constante dos colaboradores, tentando minimizar a estagnação do colaborador no cargo e evitando perdas significativas no nível de satisfação dos colaboradores. O plano é composto por nove faixas salariais horizontais (promoção dentro do mesmo cargo), e as promoções verticais estão divididas de acordo com os níveis definidos em cada setor da organização (atrelado ao grau de complexidade da área).

A empresa possui um grande plano de benefícios que proporciona aos colaboradores, além do atendimento das necessidades básicas, outras necessidades como o desenvolvimento intelectual. Os benefícios oferecidos pela empresa são: Vale Alimentação, Vale Transporte, Plano de Saúde, Plano Odontológico, Convênios com farmácia e supermercado, além do Auxílio Instrução que reembolsa o colaborador em até 100% do valor investido em cursos de capacitação de curto ou longo prazo.

2.2.2.4 Treinamento e desenvolvimento

A empresa Conlog possui na sua declaração de valores a preocupação em desenvolver pessoas. O setor de desenvolvimento e treinamento da empresa atua na elaboração de programas que abrangem as competências comportamentais e técnicas. Conforme Anexo A.

A matriz de treinamentos contempla treinamentos obrigatórios e comuns a todas as funções e também os treinamentos específicos de cada função. O conteúdo destes treinamentos foi definido pelo setor de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, e padronizado em todas as unidades. A definição dos conteúdos foi realizada após a análise dos resultados da pesquisa de clima e também da observação das funções (resultados obtidos, objetivos estratégicos, anomalias do processo).

A organização possui um projeto estratégico que possui foco em desenvolvimento de lideranças definido como “Lideranças de alto desempenho”.

Este projeto tem em suas premissas o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais das lideranças, com foco em resultados e desenvolvimento de equipes.

A empresa dispõe de uma Matriz de Treinamentos elaborada, no entanto o custo de manutenção dos treinamentos é elevado. Atualmente todos os treinamentos são presenciais, gerando deslocamentos e gastos elevados com viagens, aluguel de sala e hospedagens. Além do desgaste dos instrutores e dos participantes. Por estes motivos muitos treinamentos acontecem fora da periodicidade necessária. Fica evidenciado no item da pesquisa de clima “Recebo orientações/treinamentos necessários para desempenhar minhas atividades” que obteve 75,36% de avaliações positivas na pesquisa de satisfação 2013(Pesquisa de Clima Conlog, 2013).

2.2.2.5 Rotatividade de pessoas e absenteísmo

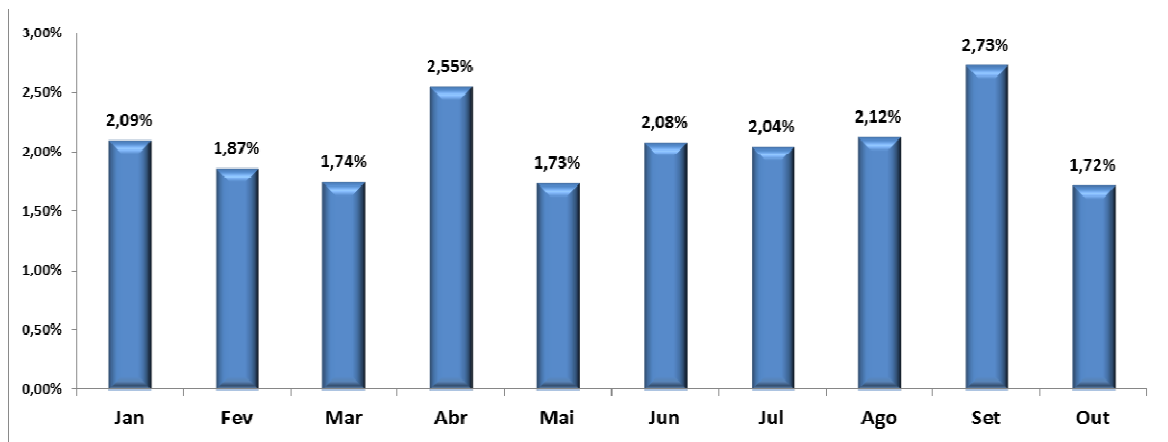
A empresa Conlog possui a gestão diária dos indicadores de rotatividade e absenteísmo. Possui metas definidas para estes indicadores sendo 25% ao ano para a rotatividade e 3% para o absenteísmo.

Existe um planejamento corporativo para o controle destes índices. Para as unidades que possuem índices considerados críticos, são elaborados ações específicas para o controle.

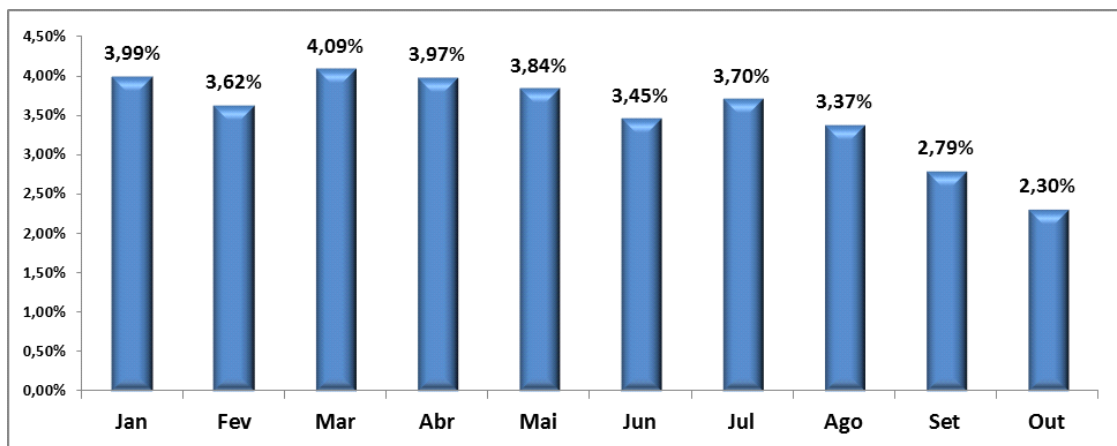
As principais causas da rotatividade dos colaboradores são: melhor oportunidade de emprego, baixa produtividade, absenteísmo elevado, insatisfação com ambiente ou condições. Já os principais motivos do absenteísmo, estão relacionados aos atestados médicos e também a faltas não justificadas (motivos pessoais, motivo não justificado, entre outros).

A empresa possui o gerenciamento destas causas, uma vez que a falta de gestão causa perdas significativas na produtividade da equipe, além do potencial aumento do passivo trabalhista.

Os índices registrados para o ano de 2013, para a rotatividade e absenteísmo estão descritos nos gráficos abaixo.

Figura 3 – Gestão da rotatividade

Fonte: Sistemas de gestão Conlog (2013)

Figura 4 – Gestão do absenteísmo

Fonte: Sistemas de gestão Conlog(2013)

2.2.2.6 *Clima organizacional*

O acompanhamento dos níveis de satisfação dos colaboradores é realizado anualmente, através da aplicação da pesquisa de clima. A pesquisa de clima é aplicada no mês de maio e seu resultado é utilizado para desenvolver os programas de gestão de pessoas.

A aplicação da pesquisa é realizada em meio eletrônico para cargos administrativos e através de formulário impresso para cargos operacionais. O resultado de 2013 foi de 80,38% e o resultado de 2012 foi de 81,04%, apesar da

redução a empresa trabalha com um índice satisfatório e dentro da meta definida de 80%(PESQUISA DE CLIMA CONLOG, 2013).

A pesquisa de clima foi desenvolvida e proporciona uma visão ampla da organização, permite avaliar vários aspectos como: aspectos sociais, condições e ambiente de trabalho, liderança, oportunidades de crescimento, relacionamento interpessoal e comunicação, remuneração e benefícios, satisfação e comprometimento e valores organizacionais. Estes aspectos são avaliados através de 67 questões. A devolutiva aos colaboradores é realizada pelo gestor e um profissional do desenvolvimento de pessoas, as ações são definidas e o acompanhamento do plano é realizado durante o ano.

2.2.2.7 Cultura organizacional

A empresa Conlog fundada no ano de 2006, apesar de ser uma empresa nova, possui valores e cultura definidos. A cultura da empresa pode ser classificada como uma cultura forte, pois a grande maioria dos colaboradores compartilha dos valores e missão da empresa. Esta constatação fica evidente ao avaliar o resultado aspecto valores organizacionais na pesquisa de satisfação do ano de 2013, que obteve resultado de 81,53%(PESQUISA DE CLIMA CONLOG, 2013).

A empresa possui eventos que já fazem parte da cultura da organização, considerados rituais, exemplos destes são as confraternizações mensais dos aniversariantes, processos de integração dos novos colaboradores, cirandas do conhecimento (treinamentos para compartilhar informações diversas). A empresa possui uma cultura que estimula seus colaboradores a assumirem novos desafios e rejeitar a estagnação. O item da pesquisa de satisfação 2013, “sou solicitado para ajudar a resolver problemas e propor soluções” obteve 83,07% de respostas positivas (PESQUISA DE CLIMA CONLOG, 2013).

2.2.2.8 Comunicação e endomarketing

A empresa utiliza como principais canais de comunicação com os colaboradores, mídias impressas como manuais, cartilhas, banners e reuniões. No entanto a forma mais utilizada são os canais eletrônicos, como e-mail, web site e

rede social. A empresa disponibiliza um endereço de e-mail para cada colaborador, além de um sistema de mensagens instantâneas.

O fluxo da informação na empresa Conlog esta relacionado ao tipo de informação que será divulgada. Informações de cunho estratégico devem ser validadas pela diretoria e depois repassadas ao setor de comunicação para padronização e envio aos colaboradores. Informações sobre assuntos diversos, como, campanhas beneficentes e outros assuntos não relacionados ao planejamento estratégico da organização são validadas e padronizadas pelo setor de comunicação.

A estratégia de endomarketing da empresa utiliza os canais de comunicação e está relacionada principalmente a ênfase dos valores da empresa, plano de benefícios e principalmente ressaltar a valorização da vida e saúde dos colaboradores.

2.2.2.9 Legislação trabalhista

A empresa Conlog possui uma preocupação constante com o atendimento das leis que regem as relações trabalhistas. Para a melhor gestão existe na organização o setor de assessoria jurídica, que tem como função dar o suporte as questões jurídicas da empresa. Devido à distribuição das unidades pelo território nacional, existem escritórios de assessoria jurídica terceirizados, que prestam serviços as unidades de acordo com a região do país.

Os colaboradores são atualizados sobre atualizações na legislação através de treinamentos e comunicados realizados através dos canais de comunicação. A última alteração da legislação que causou grande impacto na empresa, foi a lei 12.619 (ANEXO B), que gerou ajustes na rotina dos motoristas, além de alterações nas rotinas administrativas para a gestão da jornada de trabalho dos motoristas, também ocorreram alterações estrutura para dar suporte aos motoristas.

2.3 Análise

2.3.1 Oportunidades e ameaças

2.3.1.1 *Oportunidades*

A seguir serão apresentadas as oportunidades da empresa analisada:

- Por ter uma boa estrutura a empresa pode obter novas oportunidades de negócio, pois algumas de suas concorrentes deixam de atender todos os aspectos legais para o exercício da atividade de transportadora e operador logístico. A maior parte das concorrentes também não dispõe de uma estrutura adequada para atender os clientes.

- A similaridade nas práticas de recrutamento e seleção acaba direcionando os candidatos às empresas com maior estrutura. Empresas com maior estrutura disponibilizam melhores ferramentas de trabalho e atraem os melhores candidatos no momento do Recrutamento e Seleção.

- O aumento da fiscalização das leis faz com que organizações de menor porte e que não possuem estrutura adequada para atender as exigências legais, tenham um aumento de seu passivo trabalhista, gerando assim menos recursos para investimentos em novas oportunidades.

- O crescente aumento da tecnologia proporciona o surgimento de novas ferramentas que reduzem custos e aperfeiçoam o tempo. A ascensão da internet tornou o uso de tecnologias cada vez mais comum e o sistema de web aulas é uma ferramenta que pode ser utilizada graças ao aumento da estrutura de redes no Brasil.

2.3.1.2 *Ameaças*

A seguir serão apresentadas as oportunidades da empresa analisada:

- Lei 12.619 que regulamenta a profissão dos motoristas pode gerar o aumento do passivo trabalhista. Aumento dos gastos para realizar os ajustes necessários para atender a legislação.

- Mobilidade Urbana, a empresa presta serviços de distribuição urbana de bebidas e gás em grandes centros como Campinas, Rio de Janeiro, Florianópolis e Guarulhos. A dificuldade para locomoção nos grandes centros aumenta a cada dia gerando excesso de jornada dos colaboradores devidos a atrasos causados por engarrafamentos.
- Prejuízos por falta de manutenção das rodovias geram grande impacto e significativa redução dos lucros.
- Programas para desenvolver mão de obra que demandam altos investimentos. E até mesmo criam uma disputa pela mão de obra, devido a escassez da mão de obra.

2.3.2 Pontos fortes e fracos

2.3.2.1 Pontos fortes

A seguir serão apresentados os pontos fortes da empresa analisada:

- A estrutura dos setores da empresa dá suporte necessário às áreas operacionais, gerando o diferencial para as empresas concorrentes de menor porte.
- A constante valorização pela saúde e bem estar dos colaboradores fazem do setor de saúde e segurança do trabalho, um fator que atrai candidatos a novas vagas.
- O modelo de gestão adotado pela empresa com uma estrutura hierárquica que facilita o fluxo da informação agiliza o processo de tomada da decisão, fazendo que o atendimento ao cliente interno e externo seja mais ágil.
- A empresa possui projetos em varias áreas de atuação (segmentos de mercado) o que demonstra forte capacidade de investimento.
- O índice de satisfação na pesquisa de clima acima da meta de 80%.
- Cultura organizacional assimilada e internalizada pelos colaboradores, além do compartilhamento dos valores.
- Processos de desenvolvimento de pessoas definidos que proporcionam a melhor gestão do capital humano.

2.3.2.2 Pontos fracos

A seguir serão apresentados os pontos fracos da empresa analisada:

- Os canais de comunicação são efetivos para os setores administrativos, no entanto não demonstram a mesma efetividade para setores operacionais.
 - O pouco tempo de existência da empresa faz com que a marca ainda não seja conhecida em todo o mercado.
 - A rotatividade nos setores operacionais gera uma constante busca por mão de obra.
 - A empresa possui gastos elevados para elaborar programas de desenvolvimento e gestão de pessoas, pois a tecnologia utilizada nestes processos não atende todas as necessidades, gerando um elevado número de viagens e até mesmo o retrabalho.
 - A estrutura física da empresa distribuída em dez estados brasileiros dificulta o fluxo da informação. Programas para desenvolvimento de pessoas muitas vezes não possuem a mesma efetividade em todas as unidades, pois as ferramentas (recursos tecnológicos) utilizadas não estão adequadas.

2.3.3 Fatores críticos de sucesso

A empresa deve possuir foco no cliente entender suas necessidades e atendê-las, como operador logístico o nível de customização do serviço é elevado e necessário para manter-se no mercado. Outro aspecto fundamental é o atendimento ao cliente, todo contrato firmado deve ser cumprido integralmente, o não atendimento do contrato firmado gera um dano a imagem da empresa.

A empresa deve ter uma preocupação constante em desenvolvimento de pessoas, um bom capital humano pode gerar excelentes resultados financeiros para empresa. Esta preocupação deve ter início no momento da contratação do novo colaborador, por isso um setor de recrutamento e seleção estruturado é fundamental para o negócio.

É importante a empresa pensar na sociedade e no ambiente em que atua. A preservação do meio ambiente é essencial para criar uma boa imagem com a sociedade. A saúde econômica da empresa também é fundamental para o

crescimento sustentável, somente desta maneira é possível manter os investimentos e acompanhar o mercado. A preocupação com a segurança de seus colaboradores deve ser constante, é fundamental que sejam desenvolvidos programas de valorização da vida e conscientização de segurança.

Outro ponto fundamental é atuar com processos simples, porém efetivos, processos muito burocráticos podem causar prejuízos a qualidade do serviço prestado.

2.4 Propostas

A valorização do capital humano da empresa é fundamental para o sucesso da mesma. A empresa Conlog, objeto do estudo, possui processos de gestão e desenvolvimento de pessoas estruturados. No entanto, a falta de sistemas adequados para a implantação e gerenciamento destes processos acaba gerando a perda da efetividade e muitas vezes a perda de credibilidade destes processos.

Um dos principais processos de RH e Gestão de Pessoas é o de treinamento. A empresa Conlog possui uma matriz de treinamentos definida, para obter esta matriz a equipe de desenvolvimento de pessoas segue algumas etapas. Primeiramente foi realizado o diagnóstico das necessidades de treinamento através da análise do planejamento estratégico da empresa (missão, visão e valores), em seguida o plano de cargos foi analisado para verificar quais as competências exigidas em cada cargo. Após a análise do plano de cargos foi analisado o capital humano que a empresa dispõe. Com estas informações organizadas, a empresa partiu para a estruturação de sua matriz de treinamentos.

Organizada, a matriz de treinamentos a empresa se deparou com uma dificuldade para aplicar os treinamentos planejados, por este motivo o cronograma fica comprometido. Esta dificuldade fica evidente ao analisarmos as técnicas de treinamento utilizadas. Atualmente a empresa utiliza a leitura, instrução programada e treinamentos em classe, técnicas que possuem efetividade, no entanto devido a estrutura física da empresa e o dinamismo necessário ao processo de treinamento, ficam limitadas a fatores como o deslocamento e conseqüente cansaço dos colaboradores, baixa produtividade no treinamento em virtude do cansaço, além de

elevados custos com deslocamentos e hospedagens. Por este motivo, foi elaborado o plano de web aulas conforme descrição abaixo:

O sistema utilizado para o plano de web aulas será o software MOODLE, software gratuito e desenvolvido para auxiliar organizações à desenvolver e ministrar capacitações via internet.

Moodle (Modular ObjectOrientedDistance Learning) foi criado por Martin Dougiamas profissional de informática com formação em Pedagogia. [...]OMoodle é um software livre disponibilizado sob a licença GNU/GPL e está completamente disponível para utilização e alterações ou estudos. O sistema é desenvolvido na linguagem PHP, uma das linguagens de programação mais utilizadas na internet. (Index PHP, Implantação do MOODLE)

A implantação do sistema possibilita à empresa a capacitação dos seus colaboradores em suas próprias estações de trabalho, sem a necessidade de deslocamentos. Deste modo não será necessário gastos com infraestrutura, pois será utilizada a existente.

A instalação e configuração do sistema serão realizadas pelo setor de tecnologia de informação. O sistema é desenvolvido em linguagem PHP, atualmente a empresa utiliza esta mesma linguagem em outros softwares o que facilita a implantação. Para a disponibilização da base inicial e manutenções mensais serão contratados os serviços de uma empresa. Os treinamentos disponíveis no sistema serão os mesmos da Matriz de Treinamentos utilizada, apenas sofrerão alguns ajustes de layout para se adequarem ao layout do sistema MOODLE.

A avaliação de reação dos treinamentos disponibilizados no sistema MOODLE será realizada através do próprio sistema. Para avaliação de resultados operacionais e financeiros serão utilizados os indicadores conforme descrição abaixo.

Dentre os benefícios do sistema MOODLE estão os acessos através de dispositivos móveis, como celulares, permitindo o acesso de forma rápida e eficiente.

2.4.1 Gestão de pessoas e resultados

Para mensurar e acompanhar a evolução do plano proposto, será definido o indicador de desempenho ROI – retorno sobre investimento. Este servirá também como base para a revisão de ações e adequação do planejamento.

O ROI é obtido através da divisão do valor dos benefícios obtidos com o treinamento, subtraído o valor investido, pelo valor investido em treinamento.

De acordo com Leme (2010), se o valor dos benefícios for igual a R\$ 220.000,00 e o valor do investimento igual a R\$ 100.000,00 temos:

$$(220000-100000) / 100000=1,2$$

Em uma análise simples podemos afirmar que para cada R\$ 1,00 investido em treinamento a empresa obtém um retorno de R\$ 1,2.

Além deste indicador também será utilizado o indicador de rotatividade e absenteísmo já estruturados na empresa.

2.4.2 Plano de treinamento e desenvolvimento

O plano de treinamento utilizado será o desenvolvido pelo setor de gestão e desenvolvimento de pessoas, conforme Anexo A.

2.4.3 Plano de sistema de informações

O banco de dados utilizado poderá ser instalado em um dos servidores da empresa sem a necessidade de aquisição de novos servidores para suprir esta demanda. O banco de dados trabalha com a mesma plataforma dos bancos de dados utilizados atualmente na organização.

2.5 Análise da viabilidade econômico-financeira das propostas

A análise de viabilidade foi realizada observando o número de treinamentos realizados no centro de serviços compartilhados da empresa. Mensalmente são realizados dois treinamentos de integração com duração média de quinze horas cada, desta maneira propomos a redução destas trinta horas de treinamento mensais, o que reduz também os custos com deslocamentos aéreos e rodoviários.

O preço de uma passagem aérea somado ao transporte rodoviário para treinamentos custa em média R\$ 1.200,00 (preço de ida e volta), multiplicado por dois treinamentos ao mês temos R\$ 2.400,00. Os colaboradores ficam hospedados durante três dias, dois dias destinados ao treinamento e um dia destinados ao deslocamento, a diária remunerada pela empresa (somado refeições) é de R\$ 180,00 o valor de três dias temos R\$ 540,00, multiplicados por dois treinamentos temos R\$ 1.080,00. Assim o valor total com hospedagens, refeições e deslocamento são de R\$ 3.480,00. Além destes valores projetou-se a redução de um desligamento administrativo ao ano com o custo de R\$ 3.183,94, além da redução das horas dos colaboradores que ministram os treinamentos num custo total de R\$ 900,00 ao mês.

De acordo com simulação realizada para implantação do MOODLE, pode ser utilizada uma plataforma contratada e que auxilia a equipe de tecnologia da informação com manutenções mensais. O preço de contratação de serviço é de R\$ 249,99 (conforme ANEXO C), além das mensalidades de R\$ 129,99. Para uma projeção de 36 meses foram obtidos os seguintes resultados, uma economia mensal de R\$ 4.515,34 e um retorno do capital investido em dois meses. Em 36 meses descontada, a taxa mínima de retorno de 1,75%, temos um retorno financeiro de R\$ 115.166,14.

3 CONCLUSÃO

Pode-se concluir que a instituição analisada, no caso o centro de serviços compartilhados (matriz) da empresa Conlog, é uma empresa nova e com seus setores com processos definidos, porém sem o nível de retorno desejado, diante disto, a proposição efetuada vem de encontro com as necessidades no contexto da organização.

Apesar de dispor de um setor de tecnologia da informação, muitos de seus programas e processos ficam travados na falta de automação, causando gastos desnecessários, além do desgaste excessivo dos colaboradores na busca pela excelência dos processos. O setor de treinamentos apresenta os sintomas acima, caracterizados pelos deslocamentos e hospedagens dos colaboradores para participarem de treinamentos, além do não atendimento da matriz de treinamentos, refletindo na pesquisa de clima e satisfação onde os colaboradores questionados deixam evidente seu descontentamento com este item.

A inserção de novas tecnologias no setor de treinamentos apresenta-se como uma grande oportunidade para melhor atender as demandas vindas dos colaboradores e dos processos. Os benefícios obtidos estão relacionados principalmente aos custos e a praticidade que a ferramenta trará para a empresa. O sistema proposto é o sistema MOODLE, tecnologia livre, ou seja, sem custos para empresa adquirir os direitos de uso, apenas foram relacionados os serviços de uma empresa terceirizada, que possui o conhecimento e experiência com a implantação deste software.

Como principais benefícios para a empresa a implantação deste *software* permitirá treinar vários colaboradores ao mesmo tempo, permitindo assim a padronização do material utilizado, a rapidez na padronização dos processos, pois todos os colaboradores receberão o treinamento ao mesmo tempo e aplicarão o conhecimento no processo. Outro benefício está relacionado a economia gerada com a eliminação de deslocamentos dos colaboradores, tornando-os mais produtivos e cortando gastos com passagens, hospedagens e refeições.

Pode-se concluir que a implantação do *software* para utilização do *e-learning* trará os seguintes benefícios aos colaboradores: maior capacitação para desempenhar suas atividades, informação em tempo real, ou seja, não será necessário um colaborador deslocar-se de uma unidade a outra para disseminar o

conhecimento. Os colaboradores podem formar grupos de aprendizagem e discussão a qualquer momento do dia sem existir a necessidade de um instrutor estar presente. Outro benefício importante, é que os colaboradores se tornam mais produtivos por executar seus treinamentos de suas estações de trabalho, sem a necessidade de deslocamento, agente gerador do cansaço e desgaste.

O principal diferencial competitivo que será gerado com a implantação do e-learning no setor de treinamentos está relacionado a qualidade da capacitação fornecida aos colaboradores, permitindo a empresa uma maior gestão dos conteúdos ministrados e um retorno maior do aprendizado sobre os processos da empresa.

Por fim, pode-se destacar que um setor de treinamentos estruturado e com as ferramentas certas podem trazer satisfatórios retornos financeiros para empresa, além de garantir vários aspectos fundamentais para existência da empresa, como a motivação dos colaboradores, fortalecimento da cultura e valores, além da criação de um ambiente produtivo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de jan.: Elseiver, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de jan.: Elseiver, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução ateoria geral da administração**. 8. ed. Rio de jan.: Elseiver, 2011.

CLASSIFICAÇÃO das empresas. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em:08 de out. de 2013.

CONFEDERAÇÃO nacional do transporte.**A importância do setor detransporte**. <http://www.cnt.org.br/Imagens%20CNT/PDFs%20CNT/Economia%20em%20foco/ECONOMIA%20EM%20FOCO%2010.01.2012.pdf>. Acesso em:09 de out. de 2013.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**. 8. ed.São Paulo: Atlas, 2005.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IMPLANTAÇÃO do MOODLE. **Index PHP**. <http://www.indexphp.com.br/index.php/produtos/software-oferecidos/moodle>. Acesso em: 01 de nov. de 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade.**Fundamentos de metodologia científica**.6. ed. São Paulo : Atlas, 2005.

Lei 12619. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12619.htm. Acesso em:08 de Outubro de 2013.

LEME, Rogerio. **T&D e a mensuração de resultados e ROI de treinamento integrado ao BSC**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PESQUISA de Clima Conlog. <http://gerencial.conlogsa.com.br>. Acesso em: 09 de out. de 2013.

PLANEJAMENTO Estratégico Conlog. <http://gerencial.conlogsa.com.br>. Acesso em: 09 de out. de 2013.

SILVA, Eli Lopes da. **Manual de elaboração de trabalhos acadêmicos: graduação e pós-graduação**. 2. ed. Florianópolis: SENAC/DR, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANEXO B – Lei 12619



Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 12.619, DE 30 DE ABRIL DE 2012.

[Mensagem de veto \(Vigência\)](#)

Dispõe sobre o exercício da profissão de motorista; altera a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 9.503, de 23 de setembro de 1997, 10.233, de 5 de junho de 2001, 11.079, de 30 de dezembro de 2004, e 12.023, de 27 de agosto de 2009, para regular e disciplinar a jornada de trabalho e o tempo de direção do motorista profissional; e dá outras providências.

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º É livre o exercício da profissão de motorista profissional, atendidas as condições e qualificações profissionais estabelecidas nesta Lei.

Parágrafo único. Integram a categoria profissional de que trata esta Lei os motoristas profissionais de veículos automotores cuja condução exija formação profissional e que exerçam a atividade mediante vínculo empregatício, nas seguintes atividades ou categorias econômicas:

- I - transporte rodoviário de passageiros;
- II - transporte rodoviário de cargas;
- III - (VETADO);
- IV - (VETADO).

Art. 2º São direitos dos motoristas profissionais, além daqueles previstos no Capítulo II do Título II e no Capítulo II do Título VIII da Constituição Federal:

I - ter acesso gratuito a programas de formação e aperfeiçoamento profissional, em cooperação com o poder público;

II - contar, por intermédio do Sistema Único de Saúde - SUS, com atendimento profilático, terapêutico e reabilitador, especialmente em relação às enfermidades que mais os acometam, consoante levantamento oficial, respeitado o disposto no [art. 162 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT](#), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943;

III - não responder perante o empregador por prejuízo patrimonial decorrente da ação de terceiro, ressalvado o dolo ou a desídia do motorista, nesses casos mediante comprovação, no cumprimento de suas funções;

IV - receber proteção do Estado contra ações criminosas que lhes sejam dirigidas no efetivo exercício da profissão;

V - jornada de trabalho e tempo de direção controlados de maneira fidedigna pelo empregador, que poderá valer-se de anotação em diário de bordo, papeleta ou ficha de trabalho externo, nos termos do [§ 3º do art. 74 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT](#), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, ou de meios eletrônicos idôneos instalados nos veículos, a critério do empregador.

Parágrafo único. Aos profissionais motoristas empregados referidos nesta Lei é assegurado o benefício de seguro obrigatório, custeado pelo empregador, destinado à cobertura dos riscos pessoais inerentes às suas atividades, no valor mínimo correspondente a 10 (dez) vezes o piso salarial de sua categoria ou em valor superior fixado em convenção ou acordo coletivo de trabalho.

Art. 3º O Capítulo I do Título III da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo [Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943](#), passa a vigorar acrescido da seguinte Seção IV-A:

“TÍTULO III

CAPÍTULO I

Seção IV-A

Do Serviço do Motorista Profissional

Art. 235-A. Ao serviço executado por motorista profissional aplicam-se os preceitos especiais desta Seção.

Art. 235-B. São deveres do motorista profissional:

I - estar atento às condições de segurança do veículo;

II - conduzir o veículo com perícia, prudência, zelo e com observância aos princípios de direção defensiva;

III - respeitar a legislação de trânsito e, em especial, as normas relativas ao tempo de direção e de descanso;

IV - zelar pela carga transportada e pelo veículo;

V - colocar-se à disposição dos órgãos públicos de fiscalização na via pública;

VI - (VETADO);

VII - submeter-se a teste e a programa de controle de uso de droga e de bebida alcoólica, instituído pelo empregador, com ampla ciência do empregado.

Parágrafo único. A inobservância do disposto no inciso VI e a recusa do empregado em submeter-se ao teste e ao programa de controle de uso de droga e de bebida alcoólica previstos no inciso VII serão consideradas infração disciplinar, passível de penalização nos termos da lei.

Art. 235-C. A jornada diária de trabalho do motorista profissional será a estabelecida na Constituição Federal ou mediante instrumentos de acordos ou convenção coletiva de trabalho.

§ 1º Admite-se a prorrogação da jornada de trabalho por até 2 (duas) horas extraordinárias.

§ 2º Será considerado como trabalho efetivo o tempo que o motorista estiver à disposição do empregador, excluídos os intervalos para refeição, repouso, espera e descanso.

§ 3º Será assegurado ao motorista profissional intervalo mínimo de 1 (uma) hora para refeição, além de intervalo de repouso diário de 11 (onze) horas a cada 24 (vinte e quatro) horas e descanso semanal de 35 (trinta e cinco) horas.

§ 4º As horas consideradas extraordinárias serão pagas com acréscimo estabelecido na Constituição Federal ou mediante instrumentos de acordos ou convenção coletiva de trabalho.

§ 5º À hora de trabalho noturno aplica-se o disposto no art. 73 desta Consolidação.

§ 6º O excesso de horas de trabalho realizado em um dia poderá ser compensado, pela correspondente diminuição em outro dia, se houver previsão em instrumentos de natureza coletiva, observadas as disposições previstas nesta Consolidação.

§ 7º (VETADO).

§ 8º São consideradas tempo de espera as horas que excederem à jornada normal de trabalho do motorista de transporte rodoviário de cargas que ficar aguardando para carga ou descarga do veículo no embarcador ou destinatário ou para fiscalização da mercadoria transportada em barreiras fiscais ou alfandegárias, não sendo computadas como horas extraordinárias.

§ 9º As horas relativas ao período do tempo de espera serão indenizadas com base no salário-hora normal acrescido de 30% (trinta por cento).

Art. 235-D. Nas viagens de longa distância, assim consideradas aquelas em que o motorista profissional permanece fora da base da empresa, matriz ou filial e de sua residência por mais de 24 (vinte e quatro) horas, serão observados:

I - intervalo mínimo de 30 (trinta) minutos para descanso a cada 4 (quatro) horas de tempo ininterrupto de direção, podendo ser fracionados o tempo de direção e o de intervalo de descanso, desde que não completadas as 4 (quatro) horas ininterruptas de direção;

II - intervalo mínimo de 1 (uma) hora para refeição, podendo coincidir ou não com o intervalo de descanso do inciso I;

III - repouso diário do motorista obrigatoriamente com o veículo estacionado, podendo ser feito em cabine leito do veículo ou em alojamento do empregador, do contratante do transporte, do embarcador ou do destinatário ou em hotel, ressalvada a hipótese da direção em dupla de motoristas prevista no § 6º do art. 235-E.

Art. 235-E. Ao transporte rodoviário de cargas em longa distância, além do previsto no art. 235-D, serão aplicadas regras conforme a especificidade da operação de transporte realizada.

§ 1º Nas viagens com duração superior a 1 (uma) semana, o descanso semanal será de 36 (trinta e seis) horas por semana trabalhada ou fração semanal trabalhada, e seu gozo ocorrerá no retorno do motorista à base (matriz ou filial) ou em seu domicílio, salvo se a empresa oferecer condições adequadas para o efetivo gozo do referido descanso.

§ 2º (VETADO).

§ 3º É permitido o fracionamento do descanso semanal em 30 (trinta) horas mais 6 (seis) horas a serem cumpridas na mesma semana e em continuidade de um período de repouso diário.

§ 4º O motorista fora da base da empresa que ficar com o veículo parado por tempo superior à jornada normal de trabalho fica dispensado do serviço, exceto se for exigida permanência junto ao veículo, hipótese em que o tempo excedente à jornada será considerado de espera.

§ 5º Nas viagens de longa distância e duração, nas operações de carga ou descarga e nas fiscalizações em barreiras fiscais ou aduaneira de fronteira, o tempo parado que exceder a jornada normal será computado como tempo de espera e será indenizado na forma do § 9º do art. 235-C.

§ 6º Nos casos em que o empregador adotar revezamento de motoristas trabalhando em dupla no mesmo veículo, o tempo que exceder a jornada normal de trabalho em que o motorista estiver em repouso no veículo em movimento será considerado tempo de reserva e será remunerado na razão de 30% (trinta por cento) da hora normal.

§ 7º É garantido ao motorista que trabalha em regime de revezamento repouso diário mínimo de 6 (seis) horas consecutivas fora do veículo em alojamento externo ou, se na cabine leito, com o veículo estacionado.

§ 8º (VETADO).

§ 9º Em caso de força maior, devidamente comprovado, a duração da jornada de trabalho do motorista profissional poderá ser elevada pelo tempo necessário para sair da situação extraordinária e chegar a um local seguro ou ao seu destino.

§ 10. Não será considerado como jornada de trabalho nem ensejará o pagamento de qualquer remuneração o período em que o motorista ou o ajudante ficarem espontaneamente no veículo usufruindo do intervalo de repouso diário ou durante o gozo de seus intervalos intrajornadas.

§ 11. Nos casos em que o motorista tenha que acompanhar o veículo transportado por qualquer meio onde ele siga embarcado, e que a embarcação disponha de alojamento para gozo do intervalo de repouso diário previsto no § 3º do art. 235-C, esse tempo não será considerado como jornada de trabalho, a não ser o tempo restante, que será considerado de espera.

§ 12. Aplica-se o disposto no § 6º deste artigo ao transporte de passageiros de longa distância em regime de revezamento.

Art. 235-F. Convenção e acordo coletivo poderão prever jornada especial de 12 (doze) horas de trabalho por 36 (trinta e seis) horas de descanso para o trabalho do motorista, em razão da especificidade do transporte, de sazonalidade ou de característica que o justifique.

Art. 235-G. É proibida a remuneração do motorista em função da distância percorrida, do tempo de viagem e/ou da natureza e quantidade de produtos transportados, inclusive mediante oferta de comissão ou qualquer outro tipo de vantagem, se essa remuneração ou comissionamento comprometer a segurança rodoviária ou da coletividade ou possibilitar violação das normas da presente legislação.

Art. 235-H. Outras condições específicas de trabalho do motorista profissional, desde que não prejudiciais à saúde e à segurança do trabalhador, incluindo jornadas especiais, remuneração, benefícios, atividades acessórias e demais elementos integrantes da relação de emprego, poderão ser previstas em convenções e acordos coletivos de trabalho, observadas as demais disposições desta Consolidação.”

Art. 4º O art. 71 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo [Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943](#), passa a vigorar acrescido do seguinte § 5º:

“Art. 71.

[§ 5º](#) Os intervalos expressos no caput e no § 1º poderão ser fracionados quando compreendidos entre o término da primeira hora trabalhada e o início da última hora trabalhada, desde que previsto em convenção ou acordo coletivo de trabalho, ante a natureza do serviço e em virtude das condições especiais do trabalho a que são submetidos estritamente os motoristas, cobradores, fiscalização de campo e afins nos serviços de operação de veículos rodoviários, empregados no setor de transporte

coletivo de passageiros, mantida a mesma remuneração e concedidos intervalos para descanso menores e fracionados ao final de cada viagem, não descontados da jornada.” (NR)

Art. 5º A [Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997](#) - Código de Trânsito Brasileiro, passa a vigorar acrescida do seguinte Capítulo III-A:

“CAPÍTULO III-A

DA CONDUÇÃO DE VEÍCULOS POR MOTORISTAS

PROFISSIONAIS

Art. 67-A. É vedado ao motorista profissional, no exercício de sua profissão e na condução de veículo mencionado no inciso II do art. 105 deste Código, dirigir por mais de 4 (quatro) horas ininterruptas.

§ 1º Será observado intervalo mínimo de 30 (trinta) minutos para descanso a cada 4 (quatro) horas ininterruptas na condução de veículo referido no caput, sendo facultado o fracionamento do tempo de direção e do intervalo de descanso, desde que não completadas 4 (quatro) horas contínuas no exercício da condução.

§ 2º Em situações excepcionais de inobservância justificada do tempo de direção estabelecido no caput e desde que não comprometa a segurança rodoviária, o tempo de direção poderá ser prorrogado por até 1 (uma) hora, de modo a permitir que o condutor, o veículo e sua carga cheguem a lugar que ofereça a segurança e o atendimento demandados.

§ 3º O condutor é obrigado a, dentro do período de 24 (vinte e quatro) horas, observar um intervalo de, no mínimo, 11 (onze) horas de descanso, podendo ser fracionado em 9 (nove) horas mais 2 (duas), no mesmo dia.

§ 4º Entende-se como tempo de direção ou de condução de veículo apenas o período em que o condutor estiver efetivamente ao volante de um veículo em curso entre a origem e o seu destino, respeitado o disposto no § 1º, sendo-lhe facultado descansar no interior do próprio veículo, desde que este seja dotado de locais apropriados para a natureza e a duração do descanso exigido.

§ 5º O condutor somente iniciará viagem com duração maior que 1 (um) dia, isto é, 24 (vinte e quatro) horas após o cumprimento integral do intervalo de descanso previsto no § 3º.

§ 6º Entende-se como início de viagem, para os fins do disposto no § 5º, a partida do condutor logo após o carregamento do veículo, considerando-se como continuação da viagem as partidas nos dias subsequentes até o destino.

§ 7º Nenhum transportador de cargas ou de passageiros, embarcador, consignatário de cargas, operador de terminais de carga, operador de transporte multimodal de cargas ou agente de cargas permitirá ou ordenará a qualquer motorista a seu serviço, ainda que subcontratado, que conduza veículo referido no caput sem a observância do disposto no § 5º.

§ 8º (VETADO).

Art 67-B. (VETADO).

Art. 67-C. O motorista profissional na condição de condutor é responsável por controlar o tempo de condução estipulado no art. 67-A, com vistas na sua estrita observância.

Parágrafo único. O condutor do veículo responderá pela não observância dos períodos de descanso estabelecidos no art. 67-A, ficando sujeito às penalidades daí decorrentes, previstas neste Código.

Art. 67-D. (VETADO).”

Art. 6º A Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997 - Código de Trânsito Brasileiro, passa a vigorar com as seguintes alterações:

[“Art. 145.](#)

Parágrafo único. A participação em curso especializado previsto no inciso IV independe da observância do disposto no inciso III.” (NR)

“Art. 230.

[XXIII](#) - em desacordo com as condições estabelecidas no art. 67-A, relativamente ao tempo de permanência do condutor ao volante e aos intervalos para descanso, quando se tratar de veículo de transporte de carga ou de passageiros:

Infração - grave;

Penalidade - multa;

Medida administrativa - retenção do veículo para cumprimento do tempo de descanso aplicável;

[XXIV](#) - (VETADO).” (NR)

“Art. 259. [§ 3º](#) (VETADO).” (NR)

“Art. 261. [§ 3º](#) (VETADO). [§ 4º](#) (VETADO).” (NR)

[“Art. 310-A.](#) (VETADO).” Art. 7º (VETADO). Art. 8º (VETADO).

Art. 9º As condições sanitárias e de conforto nos locais de espera dos motoristas de transporte de cargas em pátios do transportador de carga, embarcador, consignatário de cargas, operador de terminais de carga, operador intermodal de cargas ou agente de cargas, aduanas, portos marítimos, fluviais e secos e locais para repouso e descanso, para os motoristas de transporte de passageiros em rodoviárias, pontos de parada, de apoio, alojamentos, refeitórios das empresas ou de terceiros terão que obedecer ao disposto nas Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego, dentre outras.

Art. 10. (VETADO).

Art. 11. (VETADO).

Art. 12. [\(VETADO\)](#).

Brasília, 30 de abril de 2012; 191º da Independência e 124º da República.

DILMA

José

Guido

Paulo

Paulo

Miriam

Aguinaldo

Eduardo

Sérgio

Roberto

Oliveira

dos

Santos

ROUSSEFF

Cardozo

Mantega

Passos

Pinto

Belchior

Ribeiro

Gilberto
Luís Inácio Lucena Adams

Carvalho

Este texto não substitui o publicado no DOU de 2.5.2012

ANEXO C – Suporte sistema MOODLE (PLANO MASTER)

www.ensineonline.com.br/implantacao-de-ensino-a-distancia.php

LIGHT	FIT	RECOMENDADO MASTER	BLASTER	MAXCLOUD
Implantação de Sistema Moodle e Suporte Ilimitado	Implantação, Suporte Moodle Ilimitado, Recurso Anti-cópia.	Mais espaço para vídeos, rapidez e WebConferência.	Sem limite de alunos e Tráfego e um grande Espaço em Disco..	Servidor rápido com um exorbitante espaço em disco.
50 Alunos R\$ 49,99 1º pagamento: R\$ 149,98	200 Alunos R\$ 99,99 Taxa de adesão grátis 1º pagamento: R\$ 89,99	800 Alunos R\$ 249,99 Taxa de adesão grátis 1º pagamento: R\$ 129,99	Alunos Ilimitados R\$ 549,99 Tx. de adesão grátis 1º Mensalidade: R\$ 129,99	Alunos Ilimitados 1.190,00 Tx. de adesão grátis 1º Mensalidade: R\$ 189,99
CONTRATAR	CONTRATAR	CONTRATAR	CONTRATAR	CONTRATAR
Espaço em disco: 1 GB	Espaço em disco: 4 GB	Espaço em disco: 20 GB	Espaço em disco: 40 GB	Espaço em disco: 300 GB
Tráfego Mensal: 500 MB	Tráfego Mensal: 5 GB	Tráfego Mensal: ILIMITADO	Tráfego Mensal: ILIMITADO	Tráfego Mensal: ILIMITADO
Versão Moodle: 2.5	Versão Moodle: 2.5	Versão Moodle: 2.5	Versão Moodle: 2.5	Versão Moodle: 2.5
Integrado ao PagSeguro: Opcional	Integrado ao PagSeguro: Opcional	Integração ao PagSeguro: Opcional	Integração ao PagSeguro: Sim	Integrado ao PagSeguro: Sim
WebConferência: Não Incluso	WebConferência: Opcional (+ R\$ 39,99)	WebConferência: Incluso no Plano	WebConferência: Incluso no Plano	WebConferência: Incluso no Plano
Personalização: Básica (?)	Personalização: Básica (?)	Personalização: Avançada (?)	Personalização: Avançada (?)	Personalização: Avançada (?)

Básica(?) - Inserção/Mudança de Logotipo e rodapé.
Avançada(?) - Alteração de Logotipo, todos os banners, cabeçalho, rodapé e cores.

**PROMOÇÃO R\$ 10,00 e mais natal! Ao pagar R\$10,00 na taxa de instalação você terá o 1º mês grátis para começar a implantar seus cursos online e testar no

Alguma dúvida? [Clique aqui e acesse nosso chat.](#)

Offline - Envie sua mensagem

EN 23:23 10/11/2013