

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

ALEXANDRE SERRANO

PROCESSOS DE FORMAÇÃO EM SERVIÇO EM OPERAÇÃO LOGÍSTICA  
FARMACÊUTICA – ESTUDO DE CASO

SÃO PAULO  
AGOSTO DE 2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ALEXANDRE SERRANO

PROCESSOS DE FORMAÇÃO EM SERVIÇO EM OPERAÇÃO LOGÍSTICA  
FARMACÊUTICA – ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Tecnologia no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado em Tecnologia: Gestão Desenvolvimento e Formação, sob orientação do Prof. Dr. Alfredo Colenci Jr.

SÃO PAULO  
AGOSTO DE 2008

*Serrano, Alexandre*

*S487p*

*Processos de formação em serviço em operação  
logística farmacêutica: estudo de caso / Alexandre Serrano.  
- São Paulo: CEETEPS, 2008.*

*108 f.*

*Dissertação (Mestrado) - Centro Estadual de Educação  
Tecnológica Paula Souza, 2008.*

*1. Estratégia empresarial. 2. Treinamento corporativo . 3.  
Capacitação profissional. I. Título.*

*CDU 65.012*

ALEXANDRE SERRANO

PROCESSOS DE FORMAÇÃO EM SERVIÇO EM OPERAÇÃO LOGÍSTICA  
FARMACÊUTICA – ESTUDO DE CASO

---

PROF. DR. ALFREDO COLENCI JR.

---

PROF<sup>(a)</sup>. DR<sup>(a)</sup> ESMÉRIA ROVAI

---

PROF. DR. JOSÉ BENEDITO SACOMANO

São Paulo, 19 de Agosto de 2008

Aos Professores Doutores desta  
Instituição, pelas inestimáveis  
contribuições e compreensão  
fundamentais para viabilizar este  
trabalho.

À minha esposa e filhos, pelo apoio  
incondicional e tolerância pelo tempo  
comprometido.

Aos meus Pais e ao meu amigo  
João Patrício Moura, pelo estímulo  
e por acreditarem em mim.

## Agradecimentos

Ao CEETEPS, parte de minha vida acadêmica desde meu ingresso em 1994, no curso de Tecnologia em Processos de Produção.

Aos Professores do Mestrado, em especial ao Professor Alfredo Colenci Jr., Professora Helena G. Peterossi e Professora Esméria Rovai, que foram fundamentais para que este projeto chegasse à conclusão. Sua sensibilidade foi uma lição tão importante quanto suas disciplinas e orientação.

À Cléo, cujo apoio e praticidade também contribuíram significativamente para esta conclusão.

Aos colegas do curso, com suas contribuições, idéias e pontos de vista que enriqueceram minha visão sobre o tema e o conteúdo deste trabalho.

Aos amigos da DHL, em especial ao João Patrício Moura, mentor e incentivador, ao Luis Eduardo de Andrade Rehder que viabilizou este trabalho, suportando minhas ausências na empresa em função das disciplinas, ao Fábio Passos e Vanessa Lobo, pela ajuda com idéias e com a pesquisa contida nesta dissertação, e à Fernanda Kayano, pelos aspectos regulatórios pela revisão dos capítulos.

Mais uma vez, à minha família e amigos, cujo incentivo e suporte nos momentos mais difíceis evitaram que este trabalho deixasse de existir.

“A educação escolar, por si só, é insuficiente para o pleno desenvolvimento e cultivo dos talentos humanos. Cada pessoa os possui diferentes. Cada um de nós tem méritos próprios e boas qualidades. A chave para o uso correto de talentos e características consiste em acentuar estes traços e aplicá-los na vida diária e em situações práticas.”

Daisaku Ikeda



## Resumo

SERRANO, Alexandre. **Processos de formação em serviço em operação logística farmacêutica**: estudo de caso. 2008. 106 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Programa de Mestrado, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2008.

A construção de competências profissionais e a gestão do conhecimento tornaram-se fontes relevantes de desenvolvimento de vantagem competitiva para as organizações nos últimos tempos, em função dos novos arranjos produtivos e das novas tecnologias empregadas. A eliminação de fronteiras e a maior disponibilidade do capital reduziram a relevância dos ativos na construção desta vantagem competitiva, realçando ainda mais a importância dos processos de educação corporativa como fontes de diferencial competitivo.

Este estudo de caso tem o propósito de apresentar uma alternativa de formação em serviço que esteja alinhada à estratégia do negócio, com potencial para alavancar os processos de desenvolvimento das competências profissionais de sua base operacional.

Por sua vez, esta alternativa contempla procedimentos de contínua avaliação e monitoramento das demandas por formação em função das alterações no cenário interno e externo à unidade de negócio, reestrutura e alinha as práticas correntes de forma convergente com os princípios da Universidade Corporativa e é compatível com as expectativas de educação continuada identificadas junto ao grupo delimitado no estudo.

**Palavras-chave:** Capacitação, construção do conhecimento, desenvolvimento de competências profissionais, formação em serviço, treinamento corporativo.

## Abstract

SERRANO, Alexandre. In-service education processes at a pharmaceutical logistic operation: case study. 2008. 106 p. Dissertation (Master's degree in Technology) – Program of Master's degree, State Center of Technological Education Paula Souza, São Paulo, 2008.

Lately, building professional competences and managing knowledge have become relevant sources of competitive advantage development to organizations. That has been due to the new productive set ups as well as the new technologies applied. The countries frontier's elimination and the increase of capital disposal have reduced the relevance of actives in these competitive advantage build up, what reinforces even more the role of corporative educational processes as a source of competitive differential.

This case study intends to present one alternative of In-service education alligned to the business strategy, with potential to improve the competences development processes on the basic operational levels of a company's hierarchical structure. This alternative also includes continuous evaluation and monitoring procedures of the demands for education related to internal or external business unit's scenario changes. It also restructures and aligns current practices of corporate education in place at studied business unit with the principles of Corporate University, and meets the expectation of the studied population.

**Key-words:** Knowledge development, Professional competences development, In-service education.

## Lista de Figuras

Figura 1.	Representação do organograma da unidade estudada .....	14
Figura 2.	Diagrama representativo da cadeia de suprimentos - setor farmacêutico	22
Figura 3.	Cadeia elementar de suprimentos – setor farmacêutico .....	28
Figura 4.	Processos contidos na unidade estudada .....	30
Figura 5.	A vantagem competitiva e os 3 “Cs” .....	32
Figura 6.	Representação simplificada da evolução do trabalho ao longo dos tempos.....	63
Figura 7.	Exemplo de uma matriz de treinamentos .....	68
Figura 8.	Exemplo de campos de uma descrição de cargos .....	69
Figura 9.	Representação simplificada do processo de estruturação de treinamentos corporativos atual na unidade estudada.....	71
Figura 10.	Representação proposta para o processo de estruturação de treinamentos corporativos na unidade estudada.....	72
Figura 11.	Tipologia proposta dos treinamentos (exemplo).....	90
Figura 12.	Representação da alavancagem do nível de competências por função	93
Figura 13.	Oportunidades de integração instituição-empresa pela ótica da construção de competências .....	96

## Lista de Tabelas

Tabela 1.	Matriz de comparação das propostas de valor do operador logístico estudado e os principais distribuidores do setor.....	29
Tabela 2.	Correlação entre tipos de reações observadas em empresas dinamarquesas com o aumento da pressão de transformação e as reações observadas na unidade estudada.....	42
Tabela 3.	Distribuição dos cargos na unidade e na amostra selecionada .....	79
Tabela 4.	Tempo médio na empresa, no cargo e desde a última passagem acadêmica .....	79
Tabela 5.	Salário médio da população pesquisada .....	79
Tabela 6.	Abrangência social de iniciativas organizacionais .....	79
Tabela 7.	Faixa etária da população pesquisada.....	80
Tabela 8.	Graduação por faixa etária .....	80
Tabela 9.	Pareto dos motivos principais para a escolha do curso da primeira graduação .....	81
Tabela 10.	Planos futuros da população pesquisa em relação à formação.....	81
Tabela 11.	Planos futuros da população pesquisa em relação ao cargo ou empresa.....	81
Tabela 12.	Tipos de saber e saber-fazer, função e modos de aquisição e manifestação .....	87
Tabela 13.	Princípios comumente encontrados em projetos de Universidades Corporativas e ações propostas para o Processo de Capacitação da unidade estudada.....	95

## Lista de Abreviações e Siglas

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

ANP – Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

CEETEPS – Centro de Educação Tecnológica Paula Souza

cGMP – *current Good Manufacturing Practices* – Boas Práticas de Manufatura atuais.

CLO – *Chief Learning Officer*

CMC – Centro de Melhoria Contínua – modelo de treinamentos da DHL

COPPEAD – Coordenação de Programas de Pós-Graduação em Engenharia e Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro

CRF – Conselho Regional de Farmácia

DESC – DHL Exel *Supply Chain* – Divisão da DHL responsável por contratos logísticos

DHL – sigla original dos nomes Dalsey, Hillblom and Lynn, representa hoje uma das empresas do grupo Deutsche Post, responsável por logística.

EMA – *European Medicines Evaluation Agency* – Agência regulatória europeia

FDA – *Food and Drug Administration* - Agência regulatória norte-americana

FEBRAFARMA – Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica

JIPM – *Japan Institute of Plant Maintenance* – Instituto responsável por desenvolver e suportar a implementação da metodologia TPM no Japão e no mundo.

LALT – Laboratório de Aprendizado em Logística e Transportes da Faculdade de Engenharia Civil da UNICAMP.

LNT – Levantamento das necessidades de treinamento

OTC – *Over the Counter* – Medicamentos vendidos sem necessidade de prescrição médica.

PDI – Plano de Desenvolvimento Integrado – modelo de treinamentos da DHL

PFS – Processos de Formação em Serviço

RDC – Resolução da Diretoria Colegiada

SINDUSFARMA – Sindicato da Indústria Farmacêutica do Estado de São Paulo

## Lista de Abreviações e Siglas

TPM – *Total Productive Maintenance* – Manutenção Produtiva Total, metodologia de melhoria contínua de origem japonesa suportada pelo JIPM.

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UNICAMP – Universidade de Campinas

VISA – Vigilância Sanitária (municipal)

WMS – *Warehouse Management System* – software para gerenciamento das atividades de um armazém.

## Sumário

Introdução .....	13
1. O mercado farmacêutico .....	20
1.1. Os aspectos regulatórios.....	24
1.2. Os aspectos logísticos .....	27
1.3. O fator posicionamento .....	31
1.4. Gerenciamento da unidade e deficiências de aprendizagem .....	34
1.5. Produto e concorrência .....	40
2. Construção do conhecimento e a estratégia da organização .....	46
2.1 O conhecimento como vantagem competitiva .....	48
2.2. O ambiente interno: recursos, capacidades e competências-chave .....	49
2.2.1. Recursos .....	51
2.2.2. Capacidades .....	53
2.2.3. Competências-chave .....	57
2.3. Critérios para a construção de competências-chave .....	58
3. Mercado de trabalho e competências profissionais .....	61
3.1. Conceitos de competência .....	64
3.2. Competências definidas pela organização, por função .....	66
3.3. Atividades da unidade estudada que influenciam a construção de competências profissionais dos colaboradores .....	73
3.4. Resultados da pesquisa sobre formação acadêmica da população estudada .....	77
4. Processo de Formação em Serviço proposto .....	85
Conclusão .....	98
Referências.....	101
Anexo I .....	106

## INTRODUÇÃO

Tomou-se por base para este estudo o Centro de Distribuição da DHL - sigla original dos nomes Dalsey, Hillblom and Lynn, que representa hoje a empresa de logística do grupo Deutsche Post - multinacional de capital alemão. Este Centro de Distribuição está localizado em Barueri e é dedicado ao setor farmacêutico, onde o autor exerce suas atividades profissionais. Concentra vinte clientes do setor, predominantemente laboratórios de grande porte, que juntos correspondem a 30% do mercado nacional de medicamentos, em valor. Este mercado estava avaliado em pouco mais de 12 bilhões de reais anuais, em 2007 (IMS HEALTH *apud* MERCADO..., 2001)

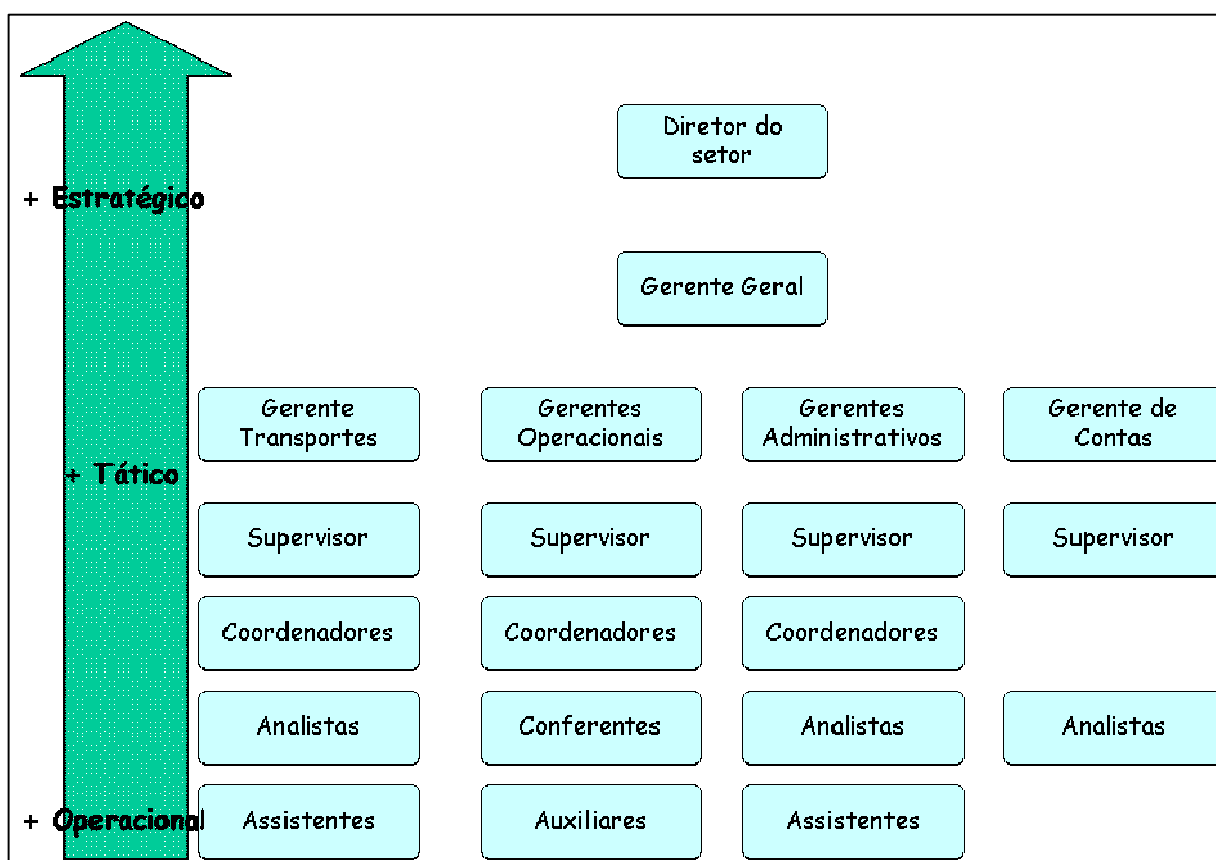
Esta unidade está configurada de forma pouco usual, tendo seus processos compartilhados pelos diferentes clientes com seus respectivos custos logísticos rateados. A complexidade e o nível de exigência regulatória (normatizada pela ANVISA e monitorada pelas VISAs locais, no caso, de Barueri) leva esta operação a ser uma das menos produtivas dentro do conjunto de operações que a DHL dispõe no Brasil, quando se compara nível de expedição, em toneladas ou caixas, por funcionário alocado. No entanto, mesmo com esta característica, intrínseca ao setor, é uma das unidades de negócio com melhor nível de receitas e margem de contribuição dentro deste mesmo conjunto.

Assim, de acordo com Lima Jr. *in* Caixeta/Martins (2001), é correto considerar que a unidade em questão apresenta produtividade parcial (toneladas per capita por dia, ou caixas per capita por dia) relativamente baixa, mas que segundo Leftwich (1979 *apud* CAIXETA/MARTINS, 2001) a eficiência econômica – razão entre produção útil e quantidade empregada de recurso – é alta.

Estão alocados na unidade 350 funcionários, distribuídos em diferentes turnos que cobrem uma operação vinte e quatro horas por dia, seis dias por semana. 100 destes 350 funcionários exercem papel administrativo, e 20 deles ocupam cargos de liderança, como supervisão, gerência e gerência geral, conforme representado no organograma



(figura 1). Este é composto por no mínimo cinco - máximo sete - níveis hierárquicos dentro da unidade, que está subordinada à Presidência do negócio de Logística no Brasil. Esta, por sua vez, responde à Matriz, cujo escritório para as Américas fica nos Estados Unidos.



**Figura 1.** Representação do organograma da unidade estudada - elaborada pelo autor

A fim de delimitar o escopo deste trabalho e definir o foco do estudo, foi estabelecido que a população considerada pelas observações e apontamentos contidos neste documento é a que inclui a base do organograma da empresa (figura 1) com os

auxiliares, conferentes e coordenadores operacionais, analistas e assistentes administrativos. Esta população representa 280 dos 350 funcionários alocados na unidade, ou 80% do total de colaboradores da unidade.

Como característica atípica desta unidade e passível de menção para melhor contextualização, é importante citar que a mesma é oriunda de uma empresa de capital nacional, conhecida como Unidock's, fundada em 1994 e que em 2003 foi adquirida pela Exel, uma das maiores operadoras logísticas da ocasião, que por sua vez foi adquirida em 2005 pelo Deutsche Post, grupo detentor da empresa DHL, formando assim o maior grupo de operações logísticas mundial, estruturado a partir de então em 3 diferentes frentes de negócio: a DESC - DHL Exel Supply Chain, empresa de contratos logísticos; a DGF - empresa de fretes e movimentações internacionais; e a DHL Express - empresa especializada em fretes expressos e entregas urgentes.

Em cada divisão citada, há ainda uma subdivisão para maior foco em cada segmento de mercado. Na divisão DESC, esta subdivisão se dá por setores, conforme especificado abaixo:

- Consumo: para operações de empresas de bens de consumo e alimentos;
- Tecnologia: que atende a indústria de eletrodomésticos e eletrônicos, informática e outros mercados relativos;
- Químico-Industrial: direcionada a setores de matérias primas, por exemplo;
- Automobilístico: para as operações logísticas como a da Ford de Camaçari; e
- Ciências da Vida (*Life Sciences*): que engloba todas as operações logísticas para o setor farmacêutico e que contém a unidade objeto deste estudo.

Em função das sucessivas fusões, e potencializado pelo cenário de crescimento econômico contínuo brasileiro e mundial, esta unidade passou em um curto período de tempo, de 2003 até 2008, por profundas alterações em sua estrutura organizacional.

Dentre as principais alterações, vale destacar o reposicionamento no mercado, agora como filial de uma multinacional, o ajuste e “descapitalização” de seu quadro de colaboradores de base, parte em função do crescimento da organização, que privilegia o aproveitamento interno para processos de promoção mesmo que em unidades diferentes, parte pela dificuldade de assimilação da nova cultura de negócios resultante dos processos de fusão por parte da equipe existente.

Esta última, por sua vez, contribui para ampliar o desconforto gerado junto aos colaboradores da base operacional, normalmente mais distantes dos processos de discussão de estratégia e táticas que precedem as novas definições estruturais. Esse desconforto, aliado ao crescente assédio da concorrência, que vê neste setor de excelente rentabilidade uma grande oportunidade de crescimento, a saída de profissionais (*turn over*) é consequência natural.

Com a referida perda de parte de seus profissionais capacitados e experientes, e a pressão por crescimento vigente, a empresa se viu obrigada a contratar e formar recursos capazes de ocupar os espaços ora deixados pela saída de colaboradores, ora criados pelo aumento das frentes de negócio no setor farmacêutico, numa frequência maior do que as convencionalmente supridas pela estrutura de Recursos Humanos da mesma.

Uma vez que os processos de construção de conhecimento nesta “nova organização” não estão consolidados nem estruturados para atender o volume da demanda atual, e que o *turn over* atingiu níveis significativos - acumulado em torno de 10% em 2008 - a ponto de interferir no nível de resultados gerados pela unidade, surge a oportunidade de se propor um procedimento de percepção e monitoramento da evolução das

demandas de formação em serviço para a operação logística, considerando que a própria operação se altera e cria novas demandas ou modifica as existentes.

Assim, elaborar esse procedimento e as alinhar iniciativas de educação e treinamento de forma a potencializar o processo de construção de competências profissionais na base operacional da unidade estudada configura-se o problema para o qual este estudo foi proposto.

A primeira hipótese defendida é que uma parcela significativa da população delimitada neste estudo tem baixo nível de formação acadêmica, mas tem interesse em continuar a estudar. Esta hipótese, uma vez confirmada, favoreceria o estabelecimento de processos de formação em serviço por contar com a disposição e motivação da população-alvo em relação a estes processos.

A segunda hipótese parte do pressuposto de que é possível reestruturar as práticas atuais de treinamento e desenvolvimento da unidade estudada, sem demandar uma ruptura ou quebra de modelo drástica, a fim de suportar o processo de formação em serviço alinhado com os princípios da Universidade Corporativa (EBOLI, 2004). Este processo deve estar ao mesmo tempo relacionado com a estratégia do negócio e atender aos anseios dos colaboradores da base operacional da empresa, potencializando assim o desenvolvimento das competências profissionais destes colaboradores e suportando o processo de criação de conhecimento da empresa.

A possibilidade de desenvolver esta proposta de formação em serviço alinhada aos princípios de formação tecnológica desenvolvidos no CEETEPS e convergentes com a estratégia e o posicionamento da empresa estudada; o impacto positivo e motivador que processos de formação em serviço em empresas de grande porte podem exercer sobre o nível de formação acadêmica e profissional de um colaborador; e a oportunidade de fundamentar, sistematizar e recomendar práticas de formação em serviço que potencializem o desenvolvimento das competências profissionais da base

operacional, melhorando conseqüentemente os resultados do negócio são respectivamente os objetivos acadêmico, social e pessoal desta dissertação.

O método utilizado foi o estudo de caso, baseado na experiência de 3 anos do observador junto à unidade estudada e em sua trajetória profissional, apoiado por pesquisa bibliográfica compatível com o tema proposto. Foram utilizados como referências dos *gaps* de performance os indicadores de produtividade e de nível de treinamentos realizados, constantes no sistema de métricas da organização.

Com relação ao diagnóstico dos processos de treinamento e capacitação atualmente vigentes, o mapeamento e a análise ocorreram em conjunto com a área de Recursos Humanos da unidade.

Como critério para delimitação da população estudada ficou estabelecido o cargo, contemplando desde auxiliares – cargos de entrada – até os coordenadores – nível mais elevado dentro das atividades operacionais de rotina.

Para essa população, a fim de averiguar e ratificar as hipóteses previamente descritas, foi aplicado um formulário de pesquisa – Anexo I – com questões referentes à sua formação pregressa, aos motivadores de suas escolhas passadas e com espaço para a descrição de seus planos e anseios futuros referentes à sua formação. O formulário foi elaborado para fornecer ao mesmo tempo dados concretos referentes à formação da população, como nomes de escolas e cursos e datas de realização, bem como aspectos subjetivos referentes à sua percepção de valor e orientação para a escolha dos cursos e processos educacionais passados e futuros.

O formulário circulou entre dezembro e janeiro, junto aos *holleriths*. Foram 250 formulários distribuídos, com índice de retorno de 24% – 60 formulários – dos quais 30 foram compilados nos resultados desta pesquisa. Os outros 30 formulários não foram contabilizados por erros no preenchimento, como falta de dados relevantes e de parte das respostas, que comprometeriam o diagnóstico. Para a próxima atividade de

diagnóstico, o aprendizado deixado por esta atividade inclui uma melhor divulgação e esclarecimento dos questionários junto à população pesquisada.

Esta dissertação está estruturada de forma a contextualizar a unidade e a população delimitada no estudo, descrever sucintamente as mudanças no mercado de trabalho mundial e predominantemente o brasileiro, em particular referente às operações logísticas farmacêuticas, identificar as práticas de gestão vigentes, sejam estas convergentes ou divergentes com o propósito deste trabalho e em paralelo associar teorias de gestão do conhecimento e competências para embasar esta classificação. Segue com a apresentação dos resultados da pesquisa de formação acadêmica e planos de desenvolvimento profissional realizada pelo autor junto à uma amostra da população selecionada, cujos resultados são compostos com as práticas de comunicação e treinamento vigentes na unidade objeto do estudo e conduzem à confirmação das hipóteses propostas bem como às considerações finais contidas neste projeto.

## 1. O mercado farmacêutico

O mercado farmacêutico brasileiro é um dos mais relevantes no cenário mundial, em um patamar de 12 bilhões de reais no exercício de 2007, conforme descrito na introdução deste trabalho. Este mercado é o maior da América do Sul, e situa-se entre os mais relevantes do mundo, colocando o Brasil em posição estratégica junto aos grandes grupos farmacêuticos internacionais.

Conforme Santos (2001), este mercado, no entanto, possui peculiaridades relevantes, tais como a necessidade de forte regulamentação governamental, pois sem a mesma não seria capaz de propiciar um adequado padrão de eficiência e satisfação dos diversos atores que ofertam e demandam bens e serviços de saúde. Isto porque alguns pressupostos do livre mercado não se aplicam plenamente neste segmento, tais como :

- a) os consumidores são os melhores juízes do seu próprio bem-estar;
- b) os consumidores são racionais nas suas decisões de consumo;
- c) os consumidores, tendo total liberdade e autonomia de escolha e cientes de sua renda monetária para certo período de tempo, são capazes de planejar sua demanda e consumo.

Ainda conforme Santos (2001), outro fator relevante para caracterizar este mercado é a diferença entre os conceitos de demanda e necessidade:

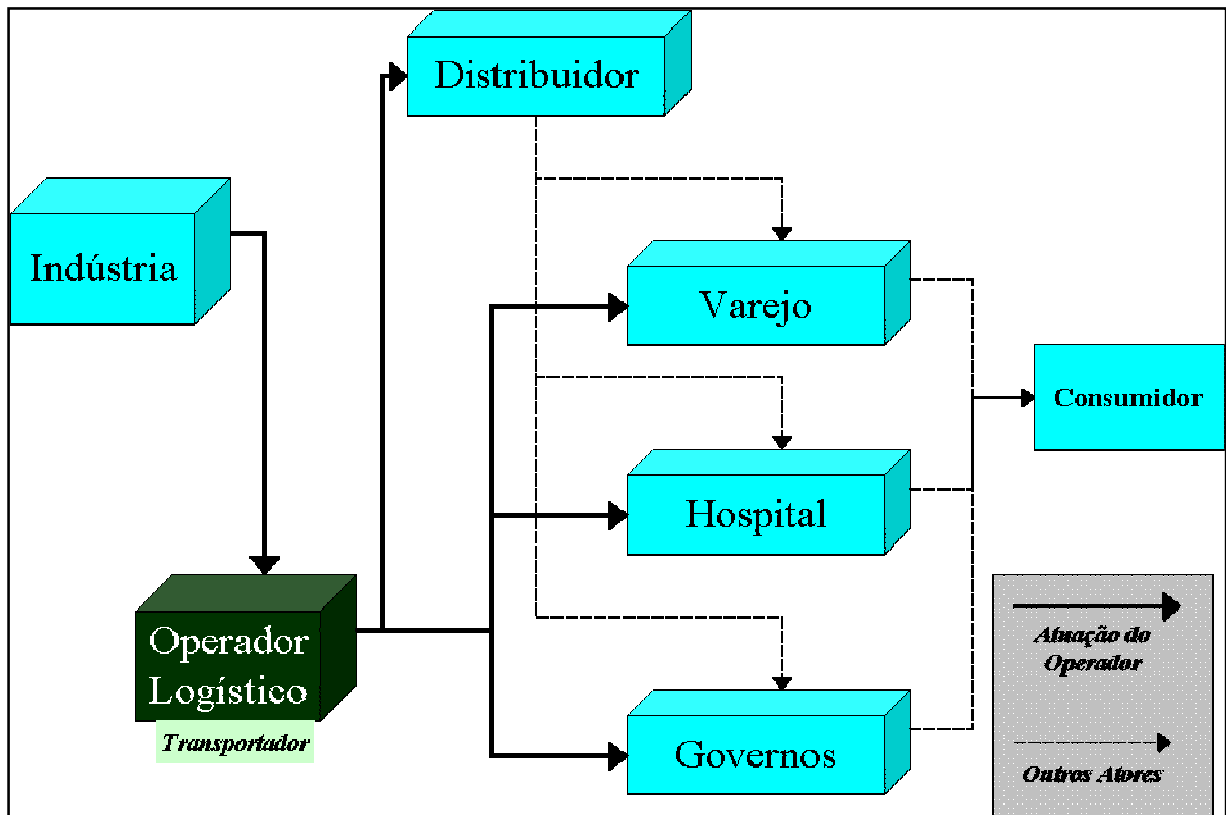
Sob um primeiro exame, o conceito de demanda se choca diretamente com o conceito de necessidade. Enquanto o primeiro está centrado sobre a liberdade e a autonomia de escolha do consumidor segundo sua própria estrutura de preferências, o conceito de necessidade é uma definição exógena feita por um *expert* (IUNES, 1995: p.116 *apud* SANTOS, 2001)

Santos (2001) resume que no setor de saúde há um *mix* público-privado, que envolve prestadores de serviços e produtores de bens privados e públicos, regulamentação governamental, além da atuação de instituições filantrópicas e Organizações Não-Governamentais (ONGs), que compõem relações não mercantilistas associadas à elementos do mercado.

É neste contexto que a unidade estudada está inserida, conforme ilustra a figura 2. Como prestadora de serviços logísticos para este mercado, a empresa está sujeita às regulamentações impostas pela Legislação Sanitária e pelos próprios clientes, os Laboratórios proprietários dos produtos.

Uma vez que contratualmente o papel da DHL, nesta cadeia, é o de prestar serviços de armazenagem e distribuição, sem no entanto deter a posse do produto em qualquer etapa do processo – é comum que algumas exigências específicas dos clientes superem os níveis de exigência estabelecidos pela legislação brasileira, em função de sua participação em um mercado global com cadeias de suprimento internacionais que demandam de uma unidade brasileira os mesmos níveis de exigência encontrados em regulamentações européias (EMEA) ou mesmo norte-americana (FDA).





**Figura 2.** Diagrama representativo da cadeia de suprimentos - setor farmacêutico - elaborada pelo autor

Além deste aspecto, é importante destacar que a unidade em questão passou de um centro de distribuição especializado em medicamentos para um centro de distribuição especializado no setor de Ciências da Vida, que inclui medicamentos, mas não é mais restrito aos mesmos. Assim, hoje, a unidade concentra a seguinte gama de produtos:

A. Medicamentos : todos os medicamentos são regulamentados pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária brasileira. No entanto, há diferentes níveis de controles para pelo menos três segmentos. Os medicamentos podem ser considerados:

- *OTC's –over the counter* – que contém os medicamentos que não necessitam de prescrição médica para sua comercialização. Apesar de

serem comercializados em pontos específicos, como farmácias e drogarias, têm em sua cadeia de suprimentos semelhanças com bens de consumo convencionais.

- Prescritos – são os medicamentos que só podem ser vendidos sob orientação médica por escrito, a prescrição. Estes medicamentos podem ser subdivididos em função de seu valor, ou mesmo de características específicas de aplicação ou de manuseio e armazenamento, como os perecíveis.

B. Correlatos: são produtos relativos à saúde, mas não são medicamentos. Exemplos de correlatos são seringas, agulhas, ataduras e afins. Estes não necessitam de prescrição, mas tem aplicação bastante específica, configurando uma cadeia de suprimentos com particularidades diferentes das propostas para os medicamentos. Por exemplo, têm volumes unitários de movimentação diária maiores, porém de menor valor agregado.

C. Cosméticos: são produtos relativos à saúde, com fortes semelhanças com a cadeia de bens de consumo. Como aspecto importante de diferenciação em relação às outras categorias aqui apresentadas, está a sua alta perecibilidade - tanto em função de características de armazenagem como umidade e temperatura, como em função das inovações tecnológicas neste segmento – que demandam características específicas de manuseio e armazenamento por parte o operador logístico.

D. Nutricional: Linha de produtos alimentícios específicos para nutrição funcional, cujos destinatários são predominantemente os hospitais e centros de tratamento e recuperação. Trazem como fator de diferenciação para a operação logística os volumes de movimentação, as restrições de armazenagem em conjunto com produtos de forte odor – pode ocorrer contaminação – e restrições quanto aos níveis de umidade do armazém.

E. Equipamentos – formam uma cadeia de suprimentos específica, com características bastante divergentes das demais acima citadas. Os produtos são equipamentos para exames e diagnósticos, bem como seus respectivos componentes e peças de reposição. Em alguns casos, não são sequer comercializados, sendo cedidos em comodato para alavancar a venda dos insumos que o equipamento em questão utiliza em sua operação. Assim, além de se tratar de produtos cuja padronização de embalagens e paletização é praticamente inviável, ainda requer modos de manuseio, transporte e controle diferentes das subdivisões anteriores.

Há ainda outras subdivisões que poderiam ser citadas, como o segmento de saúde animal e a linha de produtos promocionais, menos representativas para a operação estudada.

Independentemente de suas características específicas, todos estes segmentos atualmente armazenados na unidade estudada tem como denominador comum a sujeição à regulamentação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, melhor descrita a seguir.

### **1.1. Os aspectos regulatórios**

Tomamos por base a ANVISA, agência regulatória brasileira, cuja atuação é a mais percebida no contexto da unidade da DHL. Criada em 1999 através da Lei 9.782, de 26 de janeiro de 1999, que “define o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, cria a Agência Nacional de Vigilância Sanitária e dá outras providências”, passa a partir desta data a concentrar as iniciativas relativas ao mercado farmacêutico de forma mais efetiva, a despeito da lei no. 6360, que “dispõe sobre a vigilância sanitária a que ficam

sujeitos os medicamentos, as drogas, os insumos farmacêuticos e correlatos, cosméticos, saneantes e outros produtos...” estar vigente desde 23 de setembro de 1976.

Importante citar que o setor de Operações Logísticas, configurado como o encontramos hoje, é bem mais recente do que a publicação da lei 6360/76, o que leva a certo descolamento entre seus termos, diretrizes e especificações e a realidade encontrada atualmente no mercado.

Apenas a título de referência, como nem o setor de operações terceirizadas de logística integrada, nem a regulamentação da agência regulatória não superam os 10 anos de existência no mercado brasileiro, e à despeito de algumas regulamentações, publicações e diretrizes elaboradas pela agência mais recentemente, o papel do operador logístico em termos regulatórios permanece ainda pouco determinado e com algumas indefinições estruturais, tais como escopo, nível de responsabilidade e requisitos específicos.

Esta relativa “juventude” da estrutura de regulamentação deste tipo de serviço gera dúvidas interpretativas sobre quais atividades são passíveis de ser terceirizadas, e em que nível. Estas atividades são regulamentadas quanto à execução, mas ainda estão em processo de desenvolvimento as regras e limitações para sua terceirização.

Desta forma, para fins de adequação legal e para a obtenção das licenças e certificados necessários para manusear, armazenar e transportar medicamentos e produtos farmacêuticos, ainda é prática comum no setor recorrer às determinações impostas às empresas de transportes, com a adição da atividade de armazenagem no objeto do contrato social da empresa.

Isto posto, é fácil compreender que com a questão regulatória ainda em fase de amadurecimento, é comum que as “regras do jogo” sejam alteradas de forma sensível em curtos intervalos de tempo, o que exige dos atores desta cadeia – indústria,

operadores logísticos, distribuidores e destinatários – alta capacidade de reação e flexibilidade para atender aos requisitos, por vezes significativamente restritivos, de forma adequada e dentro da lei.

Um exemplo recente dessa afirmação foi a publicação da RDC 25, alterada em 29 de março de 2007, que define os requerimentos para empresas importadoras de medicamentos no que diz respeito às atividades passíveis de terceirização e ao modelo de terceirização permitido.

A necessidade de interpretação dos requisitos, adaptações e eventuais redirecionamentos e redesenhos dos processos é uma das fortes demandas por competências diferenciadas na unidade estudada.

De acordo com Fernanda Kayano (informação verbal), Gerente da Qualidade da unidade estudada, os requerimentos regulatórios e de Boas Práticas de Manufatura (cGMP – *current Good Manufacturer Practices*) já são parte integrante do currículo das faculdades de Farmácia e Engenharia de Alimentos. No entanto, o enfoque dado por estas disciplinas tende a ser predominantemente direcionado à etapa de fabricação, o que traz oportunidades para a DHL desenvolver, em parceria com as entidades regulatórias ANVISA e Vigilância Sanitária local, entidades como Sindusfarma, Febráfarma e CRF e centros de estudo em logística como COPPEAD e LALT, entre outros, programas de desenvolvimento de competências no campo da gestão regulatória específicos para Operadores Logísticos.

Outro aspecto relevante da unidade de negócios estudada é o posicionamento de destaque em que a área de Garantia da Qualidade se situa. Responsável por controle de inventário, qualidade dos processos e assuntos regulatórios, é a área mais importante do negócio e o principal diferencial desta unidade em relação às operações logísticas oferecidas a outros setores ou mesmo por outros competidores.

É importante destacar que esta área gerencia o robusto Sistema da Qualidade do setor, que é baseado nas normas da série ISO 9000, mas também contempla todas as especificidades regulatórias e requerimentos específicos estabelecidos por linha de produto, até mesmo as particularidades de cada cliente.

Desta forma, esta área como um todo está intimamente relacionada aos processos de capacitação da população estudada, servindo ao mesmo tempo como demanda por competências específicas, e fonte de informações para a construção do conhecimento necessário para o negócio.

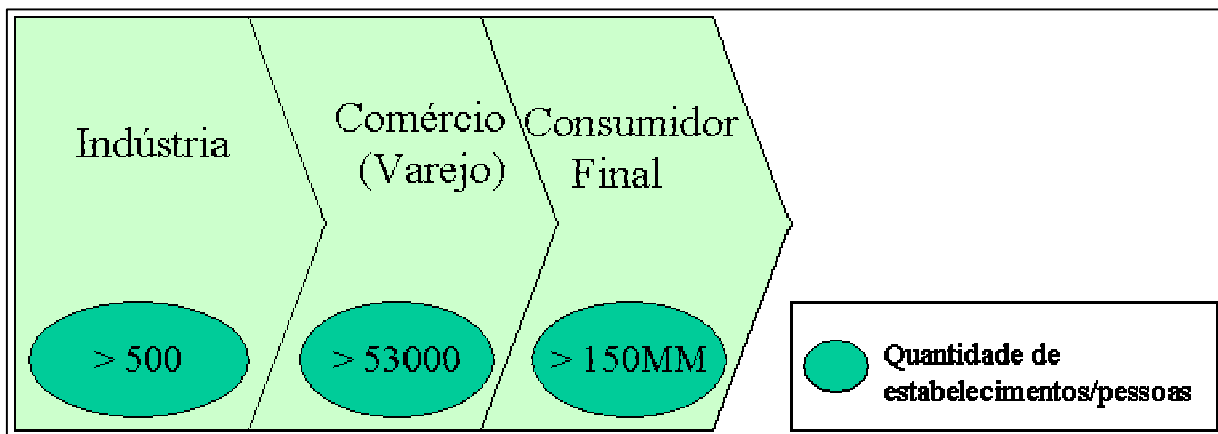
## **1.2. Os aspectos logísticos**

Ford et al. (2003 *apud* YAMASHITA, 2007) afirma que, ao longo das últimas décadas, as empresas têm concentrado seus esforços em um conjunto limitado de atividades que compõem a estrutura total da rede na qual operam e confiam o restante a fornecedores. Através da terceirização de atividades para fornecedores, as empresas reduzem sua complexidade operacional, têm a possibilidade de se especializar e aumentar sua eficiência pelos ganhos de escala de suas operações.

Oriunda de uma antiga transportadora, a Unidock's, empresa pioneira na terceirização de serviços logísticos para o setor farmacêutico no Brasil surgiu da visão de seu fundador sobre a oportunidade que a especialização de serviços neste nicho apresentava.

Por se tratar de um setor com produtos de alto valor agregado, mas de baixo volume de circulação entre etapas da cadeia, já que raras vezes é possível consolidar uma entrega otimizada – veículo completo – de um único produtor para um único endereço em um mesmo dia, e alta capilarização – somente como farmácias, o IMS Health dispunha em seus registros (informação verbal, 2006) mais de 52.000 estabelecimentos

– surgiu a necessidade de se complementar uma cadeia elementar de distribuição como a da figura 3, com pelo menos dois atores que, com abordagens diferentes em relação à propriedade sobre os produtos e *core business*, tem do ponto de vista logístico papéis semelhantes: o distribuidor e o operador logístico.



**Figura 3.** Cadeia elementar de suprimentos – setor farmacêutico - elaborada pelo autor, com base nos dados da IMS Health de 2006 para o mercado brasileiro

Ambos, do ponto de vista logístico, atuam como integradores capazes de otimizar os custos logísticos encontrados na cadeia, principalmente nas atividades de transporte, que pela capilaridade e nível de demanda associados às restrições regulatórias e de gerenciamento de riscos, tornariam os custos operacionais de distribuição proibitivos para cada fabricante individualmente.

Além da questão do custo, ambos são capazes de gerar valor para a cadeia de suprimentos de um laboratório. Na tabela 1, são indicadas as principais diferenças e semelhanças entre estes atores no que diz respeito à esta proposta de valor.

Sparrow (2003 *apud* YAMASHITA, 2007) define *outsourcing* ou terceirização como a prática de delegar o planejamento, o gerenciamento e a operação de certas funções a uma terceira parte independente, sob os termos de um acordo de nível de serviço

formalizado. De acordo com esta afirmação e com base na tabela 1, é possível concluir que o papel do operador logístico na cadeia de suprimentos do setor se enquadra na definição de serviço terceirizado pelos laboratórios, mas que o papel exercido pelo distribuidor, embora complementar ao dos fabricantes, não pode ser definido como terceirização, sendo muito mais clara a fronteira de responsabilidade e autonomia entre os dois atores, estabelecida pela relação comercial de compra e venda do produto.

**Tabela 1.** Matriz de comparação das propostas de valor do operador logístico estudado e os principais distribuidores do setor

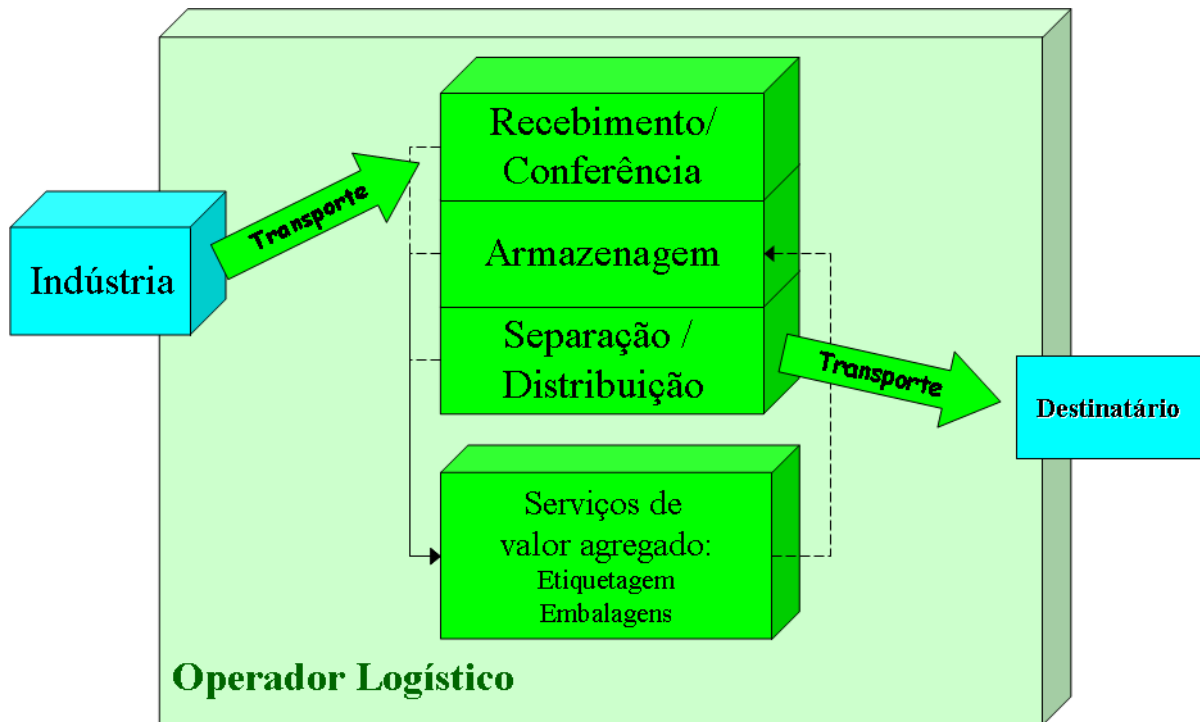
Matriz de comparação entre Operador Logístico (considerando a unidade objeto do estudo) e Distribuidores (considerando os 15 maiores do setor).

VALOR	OPERADOR LOGÍSTICO			DISTRIBUIDOR		
	proposta	aspecto positivo	aspecto negativo	proposta	aspecto positivo	aspecto negativo
Distribuição de produtos na quantidade especificada pela demanda	Não exerce papel ativo neste quesito	Não interfere em políticas de produção e comercialização do laboratório	Não agrega valor à cadeia	Administra níveis de estoques, políticas de vendas e descontos	Administra os níveis de estoque intermediário na cadeia, as políticas de preço e distribuição (market share) dos produtos	Interfere de forma sensível em aspectos estratégicos do negócio dos laboratórios, como o marketshare
Distribuição de produtos em prazo otimizado	Define em contrato os lead-times obrigatórios por região, e controla os indicadores de performance.	Permite ao laboratório o planejamento da entrega e de fluxos de caixa. Administra e atua em ocorrências fora do padrão estabelecido. A definição dos parâmetros de contrato é definida em comum acordo com o laboratório, que escolhe o melhor balanço entre o serviço prestado e o custo equivalente para o seu negócio.	Modela o processo em função dos parâmetros de contrato, normalmente limitando a capacidade de agir fora dos parâmetros previamente estabelecidos em função de uma necessidade específica do mercado	Não permite a interferência do laboratório na gestão de seus parâmetros logísticos de capilarização e prazos de entrega. Normalmente, orienta as entregas para o melhor resultado em rentabilidade de vendas (volume vendido/custo operacional da venda - que inclui entrega)	O parâmetro de rentabilidade de venda é compatível com as necessidades atuais da maioria dos laboratórios, e entrega resultados competitivos.	Não permite a modulação de estratégias de venda e penetração em mercados específicos, o que requer uma carga extra de negociação e concessões por parte dos laboratórios para a execução de planos de desenvolvimento de mercados específicos dentro do país
Abrangência	Como integrador, tem capilaridade restrita pelo crescimento exponencial de custos.	Costuma ser vantajoso até grandes varejos, grandes centros e zona urbana próxima ao ponto de estoque, o que corresponde a 60 ~ 65% do volume total. Também é competitivo quando integrado em uma cadeia de suprimentos ao distribuidor.	Ainda não possui estrutura para atendimento em 100% do pequeno varejo do setor com custos competitivos.	Em função de sua estratégia comercial e da escala, possuem diferentes unidades que viabilizam a distribuição praticamente a 100% dos pontos de demanda.	Garantem a distribuição com maior abrangência do que o Operador Logístico, a custos competitivos	Não permitem a interferência direta dos laboratórios na distribuição geográfica dos produtos. Em casos de estoques limitados, tendem a atender as regiões com melhor rentabilidade de vendas.
Garantia de atendimento dos requisitos regulatórios e operacionais estabelecidos por produto	Desenha o contrato de prestação de serviço em função dos requerimentos apresentados pelo laboratório. Tem flexibilidade para renegociações e alterações de escopo	Como o serviço é desenvolvido de forma bastante direcionada, tende a ter um grau de atendimento aos requisitos específicos do laboratório maior do que o distribuidor	A crescente customização de serviços na unidade estudada tende a reduzir a capacidade produtiva em função do aumento da complexidade operacional, que por sua vez reflete em custos maiores.	Cumprir os requisitos regulatórios principais e, quanto aos específicos, apenas aqueles que não interferem em sua margem de negociação. Tendem a referenciar as alterações solicitadas em relação à concorrência, para evitar alocar em sua matriz de custo um que seja desvantagem competitiva.	Os 15 maiores distribuidores do país, em função da escala, são capazes de absorver algumas especificidades sem impactos significativos em sua rentabilidade.	Por outro lado, os 15 maiores distribuidores, também em função da escala, tem poder de barganha suficiente para rechaçar boa parte dos requerimentos dos laboratórios.
Custo	Como o contrato é definido em conjunto com o laboratório, o posicionamento de custos pode variar. Apresenta em geral custos mais competitivos do que operações logísticas próprias ou parcialmente terceirizadas.	É modulável, negociável em função dos requerimentos a atender e o papel de integrador que exerce torna os custos logísticos bem mais competitivos do que as operações próprias neste setor.	Otimizações dos custos operacionais via aumento de produtividade, novas tecnologias e novos processos tendem a ser incorporados como margem do negócio.	Costuma ter custos competitivos em função da escala. Não costumam apresentar soluções logísticas sofisticadas.	Em função da larga escala, consegue operar com maior pulverização e custos bastante competitivos.	No entanto, em função do poder de barganha, é responsável por retirar boa parte da rentabilidade da venda dos laboratórios.

elaborado pelo autor



O processo terceirizado junto ao operador logístico compreende as seguintes etapas, conforme figura 4:



**Figura 4.** Processos contidos na operação logística em estudo – elaborada pelo autor.

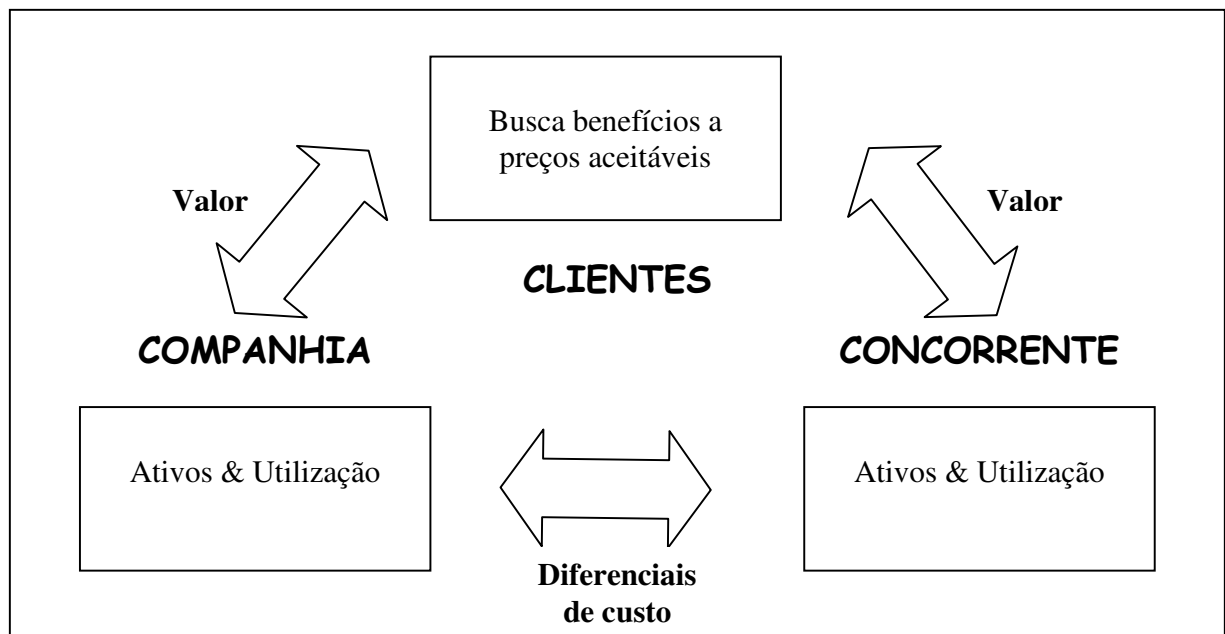
A estes processos somam-se as atividades de controle da qualidade, de controle de estoques, integração de sistemas, atendimento ao cliente e outras, que podem ser especificadas em contrato de acordo com a proposta de solução estabelecida com o cliente.

Neste estudo, os processos de transportes entre origem (indústria) e destinatário estão fora do escopo. Os processos para os quais a proposta de formação em serviço está direcionada compreendem as atividades internas ao centro de distribuição, que são executadas diretamente pela população delimitada no escopo. Isto, porém, não impede

que as informações e aspectos externos à estas operações sejam considerados durante o planejamento e o desenvolvimento da proposta de formação contida neste estudo.

### 1.3. O fator posicionamento

A origem da empresa Unidock's, em 1994, como pioneira em operações logísticas para o setor farmacêutico trouxe uma considerável vantagem competitiva (figura 4), por se tratar de um nicho ainda não explorado pelo mercado de transportes e de armazéns, da época.



**Figura 5.** A vantagem competitiva e os 3 "Cs" (CHRISTOPHER, 1992 p. 3)

Este posicionamento se definiu em um momento de significativas alterações no mercado de prestação de serviços logísticos e de transportes, como indicado abaixo:

A partir da segunda metade da década de 90, o Brasil intensificou o processo de reestruturação do setor de transportes no sentido de aumentar a participação privada na provisão de serviços, como também de descentralizar a gestão da infra-estrutura e dos serviços para os governos estaduais e municipais. Essas reformas afetam significativamente a organização da indústria de serviços de transporte a medida que eliminam restrições regulatórias, de propriedade e operacionais à integração dos operadores, por intermédio da fusão entre empresas ou de alianças estratégicas, assim como investimentos em terminais e equipamentos especializados, a fim de agilizar as mudanças de modo e/ou veículo, nas interfaces entre os diferentes sistemas de transportes. (CASTRO *in* CAIXETA-FILHO; MARTINS, 2001 p.32)

Como a empresa se estruturou primeiro, aproveitando o momento, desenvolveu um monopólio no setor que duraria até o início da década seguinte, quando outros competidores, desta vez com o aporte de capital internacional provenientes dos investimentos ocorridos no setor com a chegada dos grandes *players* mundiais (Exel Logistics, TNT, MacLane e no caso em questão, a Bomi, principal concorrente desde então da unidade estudada) começaram a desenvolver soluções equivalentes para este mesmo setor.

Em princípio, o posicionamento de mercado da Unidock's era definido para atender a um perfil específico de empresas do setor, focado apenas na logística de medicamentos de laboratórios de grande porte, com operações de alta rentabilidade.

O crescimento do negócio era um atributo secundário quando comparado à rentabilidade do mesmo, pois as barreiras de entrada deste mercado (principalmente as licenças e autorizações de funcionamento associadas ao elevado nível de ativos – prédio e equipamentos – necessários) eram suficientemente elevadas para garantir a vantagem competitiva com o volume de operações já conquistado.

O mercado alvo era composto pelos 20 maiores laboratórios do país (fossem de empresas de capital nacional ou multinacionais), dos quais apenas dois foram suficientes para viabilizar o início da operação.

Os serviços oferecidos eram limitados a um conjunto de operações de transferência, armazenagem, controle de inventário, separação e distribuição em território nacional, padronizados pela empresa e aos quais os processos logísticos dos laboratórios clientes eram enquadrados. Este enquadramento era possível, pois em um cenário praticamente sem ofertas de serviços similares, o serviço oferecido pela Unidock's era a melhor alternativa para estes laboratórios, quando comparada às operações logísticas realizadas pelos próprios.

Com o desenvolvimento da concorrência e os processos de fusão pelos quais a unidade de negócio estudada passou, anteriormente citados, até a atual composição da empresa como divisão para o setor *Life Sciences* da DHL, inúmeras alterações ocorreram neste processo padronizado, mudando significativamente o contexto em que a população estudada está inserida.

Assim, mesmo o tempo de casa relativamente longo – média de 3,5 anos na empresa e de 3,3 anos no cargo, apontados em pesquisa realizada pelo autor no mês de dezembro de 2007, e detalhada no capítulo 3 desta dissertação - não representa necessariamente o domínio das competências necessárias para a realização das atividades propostas para um dado cargo.

Além disso, o tempo de experiência por si só não deve ser considerado como fonte de desenvolvimento de competências:

Este saber prático adquirido pela experiência serve para validar, completar, relativizar e precisar o saber teórico, adquirido essencialmente pela formação formal ou informal... a ausência de organização traduz-se por performances ineficazes... com efeito, o saber do principiante é frequentemente fragmentado e pouco integrado. Em contrapartida, a organização do saber que o especialista desenvolve com a acumulação de experiências concretas, no contato com a prática, toma a forma de modelos e esquemas, que organizam e integram esse saber. (HRIMECH, M., 2001, p. 222 e 223)

Assim, este “tempo de casa” pode não se traduzir em um aumento proporcional do nível de competências da população delimitada no estudo, por dois motivos básicos:

1. Muitas das mudanças descritas no capítulo 1 ocorreram em curto intervalo de tempo, e sem o envolvimento de todos os colaboradores impactados pelas mesmas.
2. Sem um processo estruturado de comunicação e construção de conhecimentos, estas mudanças refletem em processos diferentes, com exigências de competências diferentes, as quais são desenvolvidas de forma empírica, através de sucessivos processos de tentativa e erro, treinamentos reativos e fóruns para a análise e solução de problemas.

#### **1.4. Gerenciamento da unidade e deficiências de aprendizagem**

Em processos de mudança assim, menos estruturados, as falhas em comunicar e capacitar a equipe refletem diretamente nos indicadores operacionais, principalmente na produtividade, no nível de erros e retrabalhos e, conseqüentemente, na rentabilidade. Contudo, estratificar estes indicadores a fim de atribuir a exata parcela de contribuição que a falta de capacitação traz para estas quedas de performance não é tarefa fácil.

A forma como a unidade está estruturada, principalmente no tocante aos sistemas humanos, também tem impacto direto no desempenho da mesma.

Senge (2006) propõe que mais de uma explicação correta pode ser considerada para um determinado problema organizacional, como os gerados pelas mudanças no cenário operacional da unidade estudada. No entanto, quando esta explicação é baseada em eventos – quem fez o quê com quem – condena as pessoas a uma conduta reativa. Estas explicações baseadas em eventos são bastante comuns na cultura contemporânea e não é diferente do observado na unidade estudada, e conduzem à gerência reativa.

Conforme Senge (2006), outra forma de explicação aplicável é a baseada no padrão de comportamento. Esta focaliza na identificação de tendências de longo prazo e a avaliação das suas implicações. Desta forma, tendem a quebrar nosso costume de reagir com foco no curto prazo, sugerindo como responder às mudanças nas tendências.

Ainda conforme Senge (2006, p.86), a terceira alternativa de explicação, a estrutural, é “a menos comum e mais poderosa. Concentra-se em responder à seguinte pergunta: ‘O que causa os padrões de comportamento?’”. As explicações estruturais são poderosas porque “somente elas consideram as causas subjacentes do comportamento em um nível no qual os padrões de comportamento podem ser modificados. A estrutura produz comportamentos e as mudanças nas estruturas subjacentes podem gerar padrões de comportamento diferentes.” Isto significa que ao invés de explicar apenas os efeitos percebidos de um problema, passa a explicar as variáveis que causam o mesmo, o que as torna generativas.

No entanto, essas explicações generativas prescindem de uma organização com pensamento estrutural ou sistêmico, sem os quais não se sustenta o aprendizado generativo.

Senge (2006, p.51) estabelece 7 aspectos que caracterizam uma empresa com deficiência de aprendizagem:

a) o foco excessivo das pessoas que compõe a organização no cargo que exercem em detrimento do papel e interações que deveriam exercer alinhados aos propósitos da empresa (“eu sou o meu cargo”).

Especificamente na unidade estudada, este aspecto leva a pessoa à limitar suas atividades ao escopo do cargo que ocupa, limitando por consequência sua capacidade de conhecer outras atividades que compõe os processos da empresa e por consequência, impedindo a mesma de, em primeiro lugar, ter uma visão mais ampla de seu papel atual no contexto e, em segundo lugar, ampliar suas competências profissionais.

b) a culpa em atores externos à organização para justificar a queda de desempenho e indicadores da empresa, sem parar para considerar que os atores externos também compõem o sistema em que esta empresa está inserida (“o inimigo está lá fora”), tirando o foco dos problemas e oportunidades que existem sob a responsabilidade das pessoas que compõe esta mesma empresa.

Isto leva a liderança da empresa a enxergar a concorrência e o movimento do mercado e do setor farmacêutico como ameaças, sem considerar que foram estes mesmos movimentos, em um passado não muito distante, que deram origem à empresa (em 1994) e à sua configuração atual, como parte integrante de uma multinacional.

c) a falsa interpretação de que “proatividade” é liderança e controle. Não necessariamente a proatividade leva a um resultado efetivo para a organização, uma vez que pode não passar de “reatividade disfarçada”, por ser esta direcionada à combater o “inimigo lá fora”.

d) a fixação em eventos, que leva a uma excessiva preocupação com as vendas do mês passado, o faturamento do mês corrente, os cortes de despesa necessários para alinhamento com o orçamento previsto e assim por diante. Esta preocupação pode no máximo nos levar a antecipar ações de contingência para os problemas de curto prazo, sem, no entanto, desenvolver as bases necessárias para a aprendizagem generativa.

Na unidade estudada, e apenas a título de exemplo uma vez que a parcela da população afetada não está incluída no escopo deste estudo, aspectos como o fechamento mensal, o reporte de resultados à matriz e a produção e análise dos principais indicadores do negócio (kpi's) consomem uma cota excessiva das horas de trabalho da chamada "media gerência", chegando a picos de 8 dias úteis em alguns casos (ou aproximadamente 36% da disponibilidade deste recurso).

Este aspecto em particular leva a liderança da empresa a desenvolver o que Senge (2006) classifica como arquétipo de reforço: resultados financeiros insatisfatórios em um dado trimestre direcionam o grupo a tomar um conjunto de medidas de contenção de despesas e corte de gastos, que necessariamente vão de encontro aos investimentos previstos e à aparente ociosidade de mão de obra existente no quadro operacional. Os investimentos suspensos impedem ou retardam o desenvolvimento de infraestrutura que serviria de base para novos processos mais aderentes à realidade do mercado atual (não necessariamente mais rentáveis no curto prazo), enquanto que a aparente ociosidade poderia ser aplicada em processos de construção de conhecimento, via treinamentos corporativos e reuniões para revisões de procedimentos, por exemplo. Neste caso, as medidas de contenção de despesas e corte de gastos podem até refletir em uma pequena melhora no curto prazo, mas fatalmente contribuirão para um resultado ainda mais insatisfatório no médio e longo prazos.



e) derivada da anterior, a dificuldade de diagnosticar eventos lentos e graduais, mas de grande potencial de impacto nas organizações, devido ao paradigma que temos de enxergar as coisas apenas dentro de uma dinâmica acelerada - novamente de curto prazo e alta velocidade de resposta.

Cabe aqui uma observação relevante, que será mais explorada na conclusão deste trabalho; o processo de construção de conhecimento acadêmico, por sua formalização e sistemática, pode contribuir para a mudança deste modelo mental predominante em empresas, em particular na unidade objeto deste estudo.

f) a ilusão do aprendizado com a experiência, que é uma afirmação parcialmente verídica quando consideramos atividades cujo resultado é de curto prazo e pode ser observado pelo agente, no entanto não se aplica quando de decisões mais complexas e cujos resultados são verificados em longo prazo. Este é o dilema essencial da aprendizagem que as organizações devem enfrentar: aprendemos melhor com a experiência, todavia nunca experimentamos diretamente as consequências de nossas decisões mais importantes.

Pelo menos um ponto observado na unidade estudada reforça este aspecto; o alto índice de modificações nos processos operacionais da empresa, em função de variáveis diversas, como novas exigências do mercado - com o aumento da concorrência, os antigos processos padronizados da empresa deram lugar a processos mais aderentes aos requisitos específicos de cada cliente, multiplicando a complexidade em cada etapa do processo (figura 4) sob responsabilidade da DHL. Por exemplo, há atualmente 10 procedimentos distintos para se receber um produto no centro de distribuição, dependendo do tipo produto e do fabricante do mesmo.

g) o mito da equipe gerencial, que estaria sempre preparada para enfrentar todos os problemas e deficiências apresentados pela organização.

A expectativa sobre sua atuação junto a questões interfuncionais complexas, aliado aos modelos mentais predominantes que impedem de externar suas dúvidas ou reservas em relação à estratégia coletiva para não parecerem incompetentes leva a uma atuação individualizada, defensiva e normalmente pouco efetiva para a empresa.

Segundo Argyris *in* Aprendizagem Organizacional (2006) esta é a chamada incompetência hábil, conceito no qual a liderança de uma organização usa um comportamento rotineiro praticado (habilidade), que evita o conflito, para produzir um resultado que não pretende (incompetência).

É possível afirmar que, de acordo com Senge (2006), a unidade objeto deste estudo apresenta deficiências de aprendizagem, uma vez que a população delimitada apresenta comportamentos compatíveis com os 7 aspectos citados.

Argyris *in* Aprendizagem Organizacional (2006) propõe ainda que a problemas oriundos da comunicação confusa (quando uma liderança verbaliza a confiança na equipe e reforça sua autonomia, mas em seguida publica um novo sistema de controle de atividades e indicadores mais detalhado e frequente, dando a entender o contrário) entre níveis hierárquicos diferentes pode estimular a criação e reforçar rotinas defensivas organizacionais, que permeiam a empresa e se tornam sistêmicas uma vez que a maior parte das pessoas da organização adere a elas.

Em resumo, essa rotina defensiva baseia-se na inferência, por parte dos escalões mais baixos, de que há mais dados que compõe a mensagem dos escalões mais altos do que os que foram divulgados, e uma vez que o conflito para testar esta hipótese junto aos escalões mais altos é evitado, e o efeito gerado pela comunicação muitas vezes é diferente da expectativa do emissor, o comportamento observado a partir desta situação é o da desconfiança mútua.

### **1.5. Produto e concorrência**

Em operações logísticas, o produto oferecido por um operador é o seu processo, que engloba uma série de atividades conforme tabela 2, que podem ser contratadas de maneira isolada ou combinadas, compondo uma solução logística. No caso da DHL, seu *core business* consiste em oferecer soluções logísticas completas para clientes de grande porte, e sua vantagem competitiva é definida pela capacidade de propor soluções que sejam mais efetivas, abrangentes e eficazes do que as propostas pela concorrência e pelos próprios fabricantes.

Ford et al. (2003 *apud* YAMASHITA, 2007) afirma que, ao longo das últimas décadas, as empresas têm concentrado seus esforços em um conjunto limitado de atividades que compõem a estrutura total da rede na qual operam e confiam o restante a fornecedores.

Através da terceirização de atividades para fornecedores, as empresas reduzem sua complexidade operacional, têm a possibilidade de se especializar e aumentar sua eficiência pelos ganhos de escala de suas operações.

O processo logístico elementar é relativamente simples, e ao contrário da tecnologia embutida no desenvolvimento de produtos tangíveis mais sofisticados, como

microcomputadores, eletro-eletrônicos e os próprios medicamentos, seus componentes são claramente identificados por qualquer observador externo.

Este processo, aqui caracterizado como produto do operador logístico, pode ser dividido de forma simplificada nos seguintes componentes:

- Transporte de mercadorias entre origem e local de armazenagem.
- Recebimento de mercadorias.
- Movimentação de mercadorias e controle do inventário.
- Armazenagem de mercadorias.
- Separação de mercadorias e preparo dos embarques.
- Expedição de mercadorias.
- Transporte de distribuição aos destinatários.

Suportados por procedimentos de controle e manutenção das atividades, sistemas informacionais, contratos, licenças, seguros e outras atividades que complementam a solução proposta quando da negociação para terceirização das atividades.

Segundo Johnson & Lundwall *in* Lastres, Cassiolato & Arroio (2005) uma forma de testar um produto é observar sua reação quando sujeito à uma pressão exterior. Esta pressão, no caso proveniente da mudança dos acionistas da unidade estudada associada ao incremento no número e na intensidade da concorrência no mercado de logística farmacêutica expõe à empresa a um teste sobre sua capacidade de se transformar, inovar.

Johnson & Lundwall *in* Lastres, Cassiolato & Arroio (2005) afirmam ainda que três fatores afetam significativamente esta pressão para transformação; primeiro a mudança tecnológica, com toda a gama de oportunidades que novos produtos oferecem, segundo o regime competitivo, particularmente em um cenário globalizado e com fluxos de investimentos intensos entre países, e em terceiro a perspectiva macroeconômica.

A seguir, é apresentada uma tabela que correlaciona os diferentes tipos de reações propostos por Johnson & Lundwall *in* Lastres, Cassiolato & Arroio (2005) com as práticas observadas na unidade estudada.

**Tabela 2.** Correlação entre tipos de reações observadas em empresas dinamarquesas com o aumento da pressão de transformação e as reações observadas na unidade estudada

<b>Reação observada empresas dinamarquesas</b>	<b>Reação observada unidade estudada</b>	<b>Impacto nas capacitações demandadas pelas empresas</b>
Redução da “gordura” da organização através da demissão de trabalhadores	Equivalente, suportada por ferramentas de dimensionamento exuto baseadas apenas nas atividades quantificáveis (associates model) para a base operacional (de auxiliares a supervisores), em detrimento das atividades de capacitação, desenvolvimento de novos produtos e processos.	Colaboradores remanescentes capazes de exercer diferentes papéis no processo (funcionário multi-tarefas).
Estratégia de troca de posição, com transferência de recursos de atividades menos promissoras para atividades mais promissoras (mudança organizacional visando flexibilidade organizacional)	Revisão do organograma da população estudada, com a criação de novos papéis mais orientados às necessidades atuais (gerenciamento de contas e melhoria contínua) e iniciativas de times de gerenciamento de projetos efetivas. Oportunidade de evolução do cronograma do modelo hierárquico tradicional para o modelo de matriz cruzada de responsabilidades, com as funções hierárquicas para as atividades de rotina e equipes dedicadas a projetos de inovação.	Aumento da demanda por competências relativas à cooperação e comunicação, com a necessidade de que os colaboradores assumam maior responsabilidade individual no processo de trabalho

fonte: o autor, adaptado de Johnson & Lundwall *in* Lastres, Cassiolato & Arroio (2005)

(continua na próxima página)

**Tabela 2.** Correlação entre tipos de reações observadas em empresas dinamarquesas com o aumento da pressão de transformação e as reações observadas na unidade estudada (continuação)

<b>Reação observada empresas dinamarquesas</b>	<b>Reação observada unidade estudada</b>	<b>Impacto nas capacitações demandadas pelas empresas</b>
Introduzir processos tecnológicos mais eficientes, junto com mudanças organizacionais, para aumentar a eficiência na utilização de novas tecnologias	Processos tecnológicos sofisticados em implementação, como sistema web para gestão de informações do negócio, novo WMS de alto nível, equipamentos modernos de movimentação. Em paralelo, estrutura central de Recursos Humanos desenvolve forte processo de atualização e desenvolvimento de lideranças, com treinamentos de cunho comportamental e técnicas de otimização de performance de equipes. Persistem oportunidades no desenho dos cargos e respectivas remunerações (como a ampliação de benefícios que estimulem a educação continuada, a criação dos cargos de especialistas, a revisão qualitativa do nível e tipo de formação acadêmica nas contratações e o dimensionamento e estruturação de ociosidade operacional para processos de capacitação, testes e construção do conhecimento são oportunidades pertinentes.	Competências técnicas para entender e maximizar a operacionalização destas tecnologias, bem como especialização (competências técnicas mais específicas)
Inovações em produtos e serviços que desviem e reduzam a intensidade da competição nos mercados de produtos	Parte da estratégia da DHL para o setor converge com este ponto, através da prospecção de novos segmentos dentro do setor farmacêutico, como operações logísticas para produtos correlatos. No entanto, os processos de capacitação e construção de conhecimento necessários para suportar o posicionamento desejado nestes novos segmentos ainda oferece oportunidades de desenvolvimento, como a capacitação preventiva, "banco de talentos" e outras alternativas.	Aumento da necessidade de aprendizado contínuo. Demanda de uma organização do aprendizado.
Procurar novo posicionamento em redes industriais – relações mais próximas com clientes, fornecedores e organizações do conhecimento pode afetar a capacidade de lidar com o aumento da pressão de três maneiras distintas: compartilhamento de riscos, realce da flexibilidade funcional da empresa ou, por fim, acelerar a inovação	Também compatível com a estratégia atual da DHL, pode ser percebido em nível corporativo por programas de aproximação DHL e seus clientes tais como pesquisas dirigidas de satisfação com relação aos serviços prestados, que por sua vez subsidiam a construção dos planos de trabalho dos diferentes setores. Novos contratos desenvolvidos em parceria com fornecedores, com processos mais integrados também são exemplos convergentes com o tópico. No entanto, ainda prescindem de um trabalhos de base como redefinição de papéis, redimensionamento dos quadros de suporte às atividades não quantificáveis ou parcialmente quantificáveis (como por exemplo relacionamento com clientes, com entidades regulatórias, desenvolvimento de processos de capacitação) que hoje tendem a ser "embutidas" sob a responsabilidade de estruturas já existentes no organograma, sobrecarregando as mesmas, com perdas de foco e de prioridade relativa.	Maior demanda por competências de relacionamento e negociação

fonte: o autor, adaptado de Johnson & Lundwall *in* Lastres, Cassiolato & Arroio (2005)

É importante destacar que em operadores logísticos os custos com folha de pagamentos (inclusos políticas de benefícios, impostos trabalhistas e afins) giram em torno de 30% das receitas mensais da empresa, o que torna a gestão do capital humano ainda mais importante para o negócio, pois o balanço entre ociosidade pura e simples (desperdício) e disponibilidade de tempo para treinamentos, testes e desenvolvimento de novos produtos - criação de conhecimento e inovação - é muito sutil e impacta significativamente o exercício financeiro corrente.

Com o foco excessivo em eventos mencionado anteriormente e a dificuldade em se contabilizar no curto prazo os resultados que os processos de capacitação estruturados geram para a empresa, é bastante complicado elaborar e aprovar o processo de modelagem financeira de suporte à decisão para os investimentos necessários a tais processos na unidade estudada.

Outro aspecto interessante relativo à unidade estudada é que a ausência de posições para especialistas e a pouca flexibilidade nas faixas de remuneração criam, segundo Senge (2006), um arquétipo de reforço duplamente nocivo para a organização, do ponto de vista de gestão do conhecimento:

1. Pessoas que se destacam em seus processos operacionais (como um excelente técnico em informática ou um excelente supervisor operacional) têm sua remuneração limitada pela grade de remunerações definida para a posição.
2. A partir de um determinado ponto, estes profissionais de ótimo desempenho começam a requerer a contrapartida da empresa, através de uma promoção ou progresso salarial.
3. Neste momento, o assédio do mercado (concorrentes) a este profissional entra em cena, e a consequência natural deste movimento ou é a saída do

profissional (perda do capital humano), ou a alternativa encontrada pela organização é acelerar o processo de promoção.

4. Esta promoção deve atender à um plano financeiro previamente concebido, o que leva o executivo responsável a dispendir bastante tempo em justificativas para a promoção ou a buscar uma posição existente em outra área ou setor. Em ambos os casos, o profissional assume uma posição gerencial (sem necessariamente estar capacitado para gerenciar), por vezes com papel diferente do que desempenhava até o momento de sua promoção.

5. Assim, a empresa consegue reduzir as competências no processo original em que este colaborador estava inserido, com o risco de passar a contar com um gerente de desempenho medíocre.



## 2. Construção do Conhecimento e a estratégia da organização

Uma vez contextualizados o mercado, o histórico da unidade em questão, os processos e a população delimitada no escopo do estudo, e os aspectos externos que influenciam, alteram e demandam soluções por parte da empresa, bem como as barreiras que interferem e dificultam a criação de um ambiente de aprendizagem, é importante inserir o processo de formação em serviço no contexto estratégico da organização.

Segundo Pires (1995, p.20), “...as definições sobre o termo estratégia convergem para um padrão ou plano que integra os principais objetivos, políticas e programas de ação de uma organização.” De acordo com essa definição, temos como exemplos para a unidade em estudo:

### Objetivos

- forte crescimento em receita e margem líquida alinhados ao plano de contas corporativo para 2010.
- retenção dos clientes atuais e ampliação do número de clientes – novos negócios.
- ser a primeira escolha (*first choice*) das empresas do setor farmacêutico, em função da percepção da qualidade e do valor gerado pelos seus serviços.

### Políticas

- 100% de atendimento aos requisitos legais, regulatórios e contratuais.
- Políticas agressivas de segurança no trabalho, de saúde e ambientais.

### Programas

- Sistema de avaliação de performances
- Processos de desenvolvimento das lideranças
- Excelência Operacional – programa de gerenciamento das métricas de negócio.

Existe uma estrutura hierárquica generalizada dentro da literatura sobre estratégias empresariais. Essa estrutura desdobra a estratégia corporativa em estratégias componentes, por estrutura de negócio e por área. Assim, desta forma, é possível afirmar que a estratégia da unidade em questão está contida na estratégia corporativa da DHL, de desenvolver seu “braço” em logística, além de poder ser desdobrada em estratégias específicas – porém relacionadas - para Operações, Novos Negócios e Recursos Humanos, por exemplo.

Desta forma, é importante destacar a necessidade de se inserir o processo de formação em serviço como um programa contido tanto na estratégia de Recursos Humanos como na de Operações, uma vez que sua operacionalização requer a participação ativa de ambas as áreas.

Esse programa, por sua vez, converge com a estratégia da unidade de negócios, uma vez que o nível de competências da base operacional é fator bastante relevante para compor e alavancar os resultados listados nos objetivos desta estratégia, bem como para o cumprimento dos limites definidos pelas políticas da mesma.

Sem a elevação do nível de competências, o desafio de realizar esta operação com uma base de custos mais enxuta e eficiente esbarrará nas limitações dos processos atuais, muitos dos quais desenhados em um cenário em que a operação possuía um padrão único, sem levar em conta especificidades de cada cliente (conforme descrito no capítulo 1 desta dissertação).

Também se torna extremamente complexo realizar as atividades dentro da conformidade legal e regulatória exigida, uma vez que a dinâmica de alterações nas “regras do jogo” implica em constantes revisões e atualizações dos procedimentos estabelecidos, sendo portanto determinante na velocidade da elaboração e aplicação das soluções o nível de competência dos colaboradores envolvidos nos processos.

Por fim, dentre os aspectos de valor percebido identificados pelos clientes e determinante para a concretização do objetivo de ser a primeira escolha, está a capacidade de se identificar e propor alternativas e soluções logísticas práticas, criativas e efetivas, em curto espaço de tempo. Para que isto ocorra, é preciso estimular a construção do conhecimento no ambiente operacional, a fim de que as alternativas não se restrinjam a capacidade de produção da engenharia da empresa, o que limita, no mínimo, a velocidade de elaboração e implementação das mesmas.

Como o conhecimento suporta a capacidade da empresa gerar e implementar soluções efetivas para seus clientes, ou seja, gerar valor, este conhecimento é considerado fonte de vantagem competitiva.

## **2.1. O Conhecimento como vantagem competitiva.**

De acordo com Shaw (1976 *apud* SANTOS, 2001) “... de maneira geral e apesar de algumas superposições, podemos dizer que existem duas fontes de diferenciação de produtos: aquelas provenientes das características específicas dos mesmos, e aquelas que emanam do processo de comercialização das firmas”. Os operadores logísticos têm, com base neste conceito, duas maneiras distintas e nada excludentes, por vezes complementares, de se diferenciar em relação à concorrência:

- a primeira pelo produto (os processos logísticos) que oferece, como elevado nível de controle de estoques, alto índice de cumprimento de prazos acordados em contrato (desempenho de entregas), baixo nível de avarias, atendimento a requerimentos específicos de armazenagem e manuseio do produto de seus clientes; e
  
- a segunda pelo valor que pode agregar à distribuição dos produtos do mesmo cliente, através do papel de consolidador de cargas (viabilizando entregas mais frequentes e em menor volume por cliente), da capilarização e abrangência de sua rede de entregas, das licenças regulatórias que possui em território nacional, dentre outras.

Ambas prescindem de um bom diagnóstico da situação interna da empresa, antes de se partir para o desenho e proposição de soluções.

## **2.2. O Ambiente Interno: Recursos, Capabilidades e Competências-Chave**

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2004), toda empresa precisa conhecer e entender seu ambiente interno, a disponibilidade de seus recursos, suas capacidades e competências, e quais podem adicionar valor relativo aos seus produtos sob a ótica do mercado junto aos concorrentes, e quais não. O correto entendimento do ambiente interno identifica o que a empresa é *capaz de fazer*.

A estratégia das empresas precisa definir claramente como esta gera e agrega valor ao seu produto, perante a ótica do mercado. Esta estratégia de geração de valor precisa estar embasada na capacidade da empresa de gerar vantagens competitivas, preferencialmente vantagens competitivas sustentáveis.

No atual cenário de competição, fica muito evidente que os ativos tradicionais, tais como a posse de equipamentos ou a disponibilidade de recursos financeiros, que outrora foram fontes de geração de vantagem competitiva sustentável para muitas empresas, não o são mais hoje em dia, dada a facilidade que os competidores tem de ter acesso aos mesmos tipos ou equivalentes desses ativos.

Assim, esses cedem cada vez mais espaço aos ativos intangíveis, em que o conhecimento predomina. Isto é particularmente caracterizado na unidade estudada, haja vista esta pertencer à uma empresa do setor de serviços logísticos que tem como parte de sua estratégia uma abordagem *no asset based*, ou seja, de mínimo nível de ativos possível para a realização de suas atividades operacionais.

Concluem Hitt, Ireland e Hoskisson (2004) que dominar os processos de geração, desenvolvimento, multiplicação e aplicação efetiva do saber tem gerado vantagens competitivas sustentáveis às empresas modernas, balizando suas estratégias de geração de valor.

Outro aspecto relevante é o destacado por Nonaka e Takeuchi (1997), em relação às empresas japonesas – nestas, nenhum grupo em especial ou departamento específico é o responsável exclusivo pela criação do conhecimento. Funcionários de linha de frente, gerentes de nível médio e gerentes sêniores tem envolvimento com o processo, e cada qual faz sua parte.

Esta particularidade é relevante por incorporar como parcela ativa do processo de criação do conhecimento a população delimitada no escopo deste estudo, mesmo sendo esta considerada da base da pirâmide hierárquica.

Neste aspecto, é importante destacar que, a despeito de contar com uma formação acadêmica mais limitada do que os níveis de supervisão e média gerência, esta população da base da pirâmide é numerosa e representativa, bem como dispõe de

conhecimentos empíricos relevantes, carentes apenas de sistematização e organização para serem aplicados de forma mais efetiva.

Assim, a empresa pode potencializar um ambiente de aprendizado e fomentar a criação de conhecimentos na exata medida em que amplia o nível de investimentos per capita em treinamentos e processos de desenvolvimento de competências de sua população, ao mesmo tempo em que estimula processos de criação de conhecimento através da disponibilização de recursos simples como tempo, espaço físico, reconhecimento explícito e suporte metodológico destinados à mesma.

No entanto, o que se nota como denominador comum - e a unidade em estudo não é exceção - é uma significativa concentração do investimento anual previsto para treinamentos na média e alta gerências, em detrimento dos processos de construção de competência das bases.

Esta prática, associada à cultura mais próxima da abordagem taylorista de “aproveitamento máximo” da mão-de-obra mais operacional em atividades estritamente operacionais leva a empresa a subdimensionar ou racionalizar quadros de base operacional em função do número de itens que devem processar, eliminando ou restringindo significativamente a sua disponibilidade para participar de processos de construção de conhecimentos e para o desenvolvimento de suas competências profissionais.

Como efeito destas políticas, é possível encontrar nos níveis mais básicos da hierarquia pessoas com tempo de casa superior a um ou dois anos sem que conheçam da empresa mais do que o processo em que estão inseridas, reduzindo sua capacidade de interagir com as variáveis que este processo apresenta de forma a aperfeiçoar o resultado global da empresa.

Também é comum encontrar junto a esta população níveis escolares mais baixos do que os normalmente encontrados na média gerência, independente de mesma faixa

etária, conforme comprova a pesquisa apresentada no capítulo 3. Um paradoxo evidente é que, para progressão de suas carreiras, a empresa requer nível superior, no entanto dispõe quase nenhum recurso financeiro e tampouco estrutural, como jornadas com horário compatível, transporte até as instituições de ensino, convênios, para viabilizar a continuidade do estudo por parte desta população. As principais consequências deste cenário são apresentadas no referido capítulo.

### **2.2.1. Recursos**

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2004), os recursos podem ser tangíveis – concretos e passíveis de contabilizar - ou intangíveis - aspectos firmemente ligados à história da empresa, acumulados ao longo do tempo. Individualmente, são geralmente incapazes de gerar valor de forma sustentável. Como exemplos, temos as habilidades de cada recurso humano, ativos, patentes, capital, talentos gerenciais:

#### *Exemplos de Recursos Tangíveis*

- Financeiros - caixa, capacidade de captação e geração de fundos.
- Organizacionais - sistemas de controle planejamento e coordenação.
- Físicos - plantas, equipamentos.
- Tecnológicos - patentes, propriedade intelectual, direitos, segredos.

#### *Exemplos de Recursos Intangíveis*

- Humanos - conhecimento, confiança, habilidades gerenciais e rotinas.
- Inovação - Idéias, habilidades científicas, capacidade de inovar.

- Reputação - marcas, percepção do mercado, percepção dos fornecedores.

### **2.2.2. Capabilidades**

Capabilidade é o produto da habilidade da empresa de dispor dos recursos propositadamente integrados para atingir um determinado objetivo.

As capacidades derivam de integrações complexas entre os recursos tangíveis e intangíveis. Geralmente, baseiam-se no desenvolvimento, aplicação e replicação do conhecimento das pessoas, sendo considerado este, associado ao comprometimento das pessoas, o caminho mais adequado para se obter vantagem competitiva e, por conseqüência, resultados extremos.

O conhecimento, hoje em dia, é reconhecidamente o fator crítico para a estratégia de criação de valor. Assim, o seu gerenciamento - como selecionar, desenvolver, multiplicar e aplicar o conhecimento de forma efetiva na empresa - vem conquistando espaço nas organizações, chegando em alguns casos à criação de um posto de alta gerência nas mesmas; o CLO - *Chief Learning Office*, executivo cujo papel é concentrar as iniciativas e desenvolver as políticas e práticas corporativas de construção do conhecimento.

No entanto, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento por si só não é capaz de gerar valor para uma empresa. Para que gere valor, é preciso que seja convertido de conhecimento tácito para conhecimento explícito.

Como conhecimento tácito entende-se todo o conjunto de conhecimentos difíceis de serem visíveis e exprimíveis, altamente pessoais e difíceis de formalizar, o que dificulta



seu compartilhamento com os outros. Conclusões, *insights* e palpites subjetivos fazem parte deste grupo de conhecimento.

...conhecimento tácito pode ser segmentado em duas dimensões. A primeira é a dimensão técnica, que abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas no termo *know-how*. Um artesão, por exemplo, desenvolve uma riqueza de habilidades...depois de anos de experiência. Mas frequentemente é incapaz de articular os princípios técnicos ou científicos subjacentes ao que sabe. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.7)

A segunda é a dimensão cognitiva. São todos os esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certos.

A dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete nossa imagem da realidade (o que é) e nossa visão do futuro (o que deveria ser). Apesar de não poderem ser articulados muito facilmente, esses modelos implícitos moldam a forma como percebemos o mundo à nossa volta. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.8)

Já o conhecimento explícito é sistematizável, visível, passível de ser replicado e processado em equipamentos ou processos de manufatura. Pode ser inserido em um programa de computador, armazenado em um banco de dados, o que é praticamente impossível quando se trata do conhecimento tácito, pelo seu caráter subjetivo e intuitivo.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito precisa ser convertido para explícito para que seja efetivamente comunicado e compartilhado em uma organização. É durante o tempo em que esta conversão ocorre, de tácito para explícito e depois novamente em tácito, que o conhecimento organizacional é criado.

Em sua teoria, reforçam as diferenças entre a epistemologia ocidental e a abordagem intelectual japonesa. Apesar de fundamentalmente diferentes, concluem que o melhor caminho para a construção do conhecimento nas organizações contempla elementos de ambas as abordagens.

Os autores partem de um pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito, normalmente enfatizado pela abordagem japonesa, e o conhecimento explícito, foco das teorias de aprendizagem organizacional ocidentais.

Partindo deste pressuposto, afirmam que há quatro modos de conversão do conhecimento; de tácito para tácito, de tácito para explícito, de explícito para explícito e de explícito para tácito.

O primeiro processo citado, de conversão de conhecimento tácito para tácito, é denominado socialização e consiste essencialmente no compartilhamento de experiências e na vivência dos processos. Pode ser observado no processo de transferência de competências entre mestre e aprendiz, não depende de mensagens faladas ou escritas, segue o exemplo, e pode ser observado com frequência no ambiente organizacional. Muitos dos valores, princípios e “regras” intrínsecas à organização são construídos por este processo. É o conhecimento produzido através da experiência.

O segundo processo, de conversão do conhecimento tácito para explícito, nomeado externalização, ocorre quando o conhecimento tácito (intangível) dá origem à esquemas, analogias, modelos, conceitos ou hipóteses (tangíveis). Utiliza-se da linguagem, mas ao expressar conceitos através de textos ou imagens passíveis de interpretação ou lacunas de entendimento por parte dos interlocutores, estimula nestes o processo de reflexão e diálogo, promovendo a interação entre os indivíduos.

Este processo é muito importante para o estímulo à criação e inovação na organização. Segundo Nonaka & Takeuchi (1997:p.73) “dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.”

O terceiro modo de conversão é a combinação, definição para a conversão de conhecimento explícito em explícito. Este é o processo mais facilmente percebido pois consiste em trocas efetivas de comunicados, documentos, reuniões, redes computadorizadas, e a reconfiguração destas informações existentes através do acréscimo, da classificação, da interpretação, da combinação e categorização do conhecimento explícito pode levar a novos conhecimentos. A criação do conhecimento através das estruturas acadêmicas é um exemplo deste modo.

Por fim, o quarto modo citado é a internalização, que consiste na conversão de conhecimento explícito em tácito. Esta conversão só se viabiliza pela prática, e aqui reside um dos pontos de divergência entre a abordagem ocidental (SENGE, 2006), para a qual o processo empírico não é o mais adequado para a construção do conhecimento uma vez que as decisões e ações praticadas neste momento por uma pessoa podem ter efeitos e consequências em um horizonte de tempo muito amplo para gerar a percepção da correlação destas com a ação praticada, desperdiçando a oportunidade do aprendizado.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), quando a somatória das experiências vivenciadas através da socialização, externalização e combinação são internalizadas sob a forma de *know how* técnico ou modelos mentais, tornam se ativos valiosos, e uma vez socializados e compartilhados com os demais membros da organização, viabilizam uma nova espiral de criação de conhecimento na mesma.

Por fim, Nonaka e Takeuchi (1997) ainda reforçam que o aprendizado mais poderoso vem da experiência direta. Daí a ênfase dada pelos gerentes japoneses aos processos de experiência direta e ao método da tentativa e erro. Segundo preceitos zen-budistas,

é o aprendizado com a mente e o corpo, conceito muito enraizado na cultura japonesa, e que contrasta com os preceitos da organização que aprende defendidos por Senge (2006), muito mais calcados nos modelos mentais e em um conjunto de ferramentas de sistematização como o raciocínio sistêmico (foco na mente), uma vez que este seria mais pertinente em aplicações cujos efeitos sistêmicos só poderiam ser percebidos meses ou anos após a decisão de origem, situação para a qual o método de tentativa e erro não seria tão efetivo.

A despeito desta divergência, o modelo de criação de conhecimento na empresa, particularmente os quatro modos de conversão do conhecimento citados neste capítulo servem como base para a análise das iniciativas - convergentes ou divergentes, quando relacionadas à construção do conhecimento - identificadas na gestão da unidade estudada.

### **2.2.3. Competências-Chave**

Hitt, Ireland e Hoskisson (2004), afirmam que nem todas as competências que uma empresa possui são estratégicas. Competências-chave são aquelas que a empresa possui e que servem como fonte de algum tipo de vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Estas competências-chave definem a competitividade da empresa e refletem sua personalidade e vocação. Elas advêm do processo de acumulação de conhecimento de como dispor e aplicar seus recursos ao longo do tempo, e adicionam valor único e específico ao seu produto perante os concorrentes.

Nem todos os recursos e capacidades da organização são estratégicos, isto é, tem potencial para adicionar valor ao produto. Alguns, de fato, são fraquezas que a

companhia possui, quando comparados com os dos concorrentes. Em alguns casos, podem até bloquear o desenvolvimento de competências-chave, como as limitações financeiras impostas por uma demanda de margem de contribuição agressiva pela matriz.

Esta restrição financeira limita o nível de investimentos da unidade estudada, o que por sua vez implica em restrições quanto à disponibilidade de tecnologias, área livre (*vancancy*) e, acima de tudo, tempo operacional disponível aos processos de inovação e capacitação.

Através do profundo entendimento do seu ambiente interno, as empresas devem prospectar o ambiente externo em busca de oportunidades para aplicar suas competências-chave, evitando as restrições impostas por suas fraquezas. É importante complementar que, para uma estratégia bem sucedida, as empresas devem focar cerca de três a quatro competências-chave em torno das quais sua estratégia será desenvolvida.

Este foco em suas competências-chave deve orientar os processos de construção de conhecimento da empresa, de forma a dispor a mesma das competências profissionais necessárias para o desenvolvimento dos conhecimentos tácito e explícito relevantes para sua sustentação.

### **2.3. Critérios para a construção de Competências-Chave**

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2004), para uma competência ser considerada chave, precisa ser:

- a. Rara – não é encontrada facilmente na concorrência.

- b. Valiosa (ou passível de atribuir valor) – ajudam a combater ameaças ou explorar oportunidades
- c. Difícil de imitar – ou por estar diretamente ligada à cultura da empresa, construída ao longo do tempo, ou por ser ambígua, de difícil percepção ou mapeamento pela concorrência, ou mesmo por ser extremamente complexa e derivada de muitas variáveis, como relacionamento interpessoal, confiança, e amizade entre os gestores, fornecedores e clientes.
- d. Insubstituível – não há equivalente estratégico. Conhecimento específico, vínculo, confiança entre os níveis hierárquicos são exemplos.

As competências que não são chave, ou mesmo aquelas provenientes de recursos e capacidades reconhecidamente inferiores aos dos concorrentes, podem entrar no escopo de um processo de terceirização.

A terceirização é um processo delicado e que precisa ser definido de forma bastante precisa, pois se por um lado traz a vantagem de deixar nas mãos da empresa apenas aquelas competências sabidamente relevantes e que são ou tem potencial de ser chaves para o negócio, aumentando o foco, pode significar a médio e longo prazos a perda de visibilidade sobre competências que, se não no momento atual, poderiam vir a ser chaves em um momento futuro, ou por alterações nos cenários (regras do mercado, concorrência, legislação) ou por desenvolvimento do conhecimento específico nas mesmas.

No caso da unidade estudada, um aspecto particular reforça este ponto: a terceirização de processos DHL é passível de questionamento pelos seus clientes, que podem

entender nesta terceirização um “repasse” de suas atividades, com a DHL atuando apenas como uma intermediária comercial.

Além do contexto e cenário competitivo da unidade estudada explorado no capítulo 1, dos aspectos internos à organização descritos no capítulo 2, outros dois aspectos são considerados na elaboração da proposta de formação em serviço constante neste trabalho; os aspectos evolutivos externos - evolução dos arranjos produtivos, tecnologia e mercado de trabalho - e os aspectos individuais dos colaboradores, como anseios, nível atual de formação acadêmica e cultural, situação sócio-econômica. No capítulo 3, os dois aspectos restantes são desenvolvidos.

### 3. Mercado de trabalho e as competências profissionais

Conforme identificado no capítulo anterior, é de fundamental importância diagnosticar o conjunto de conhecimentos e competências dominados pelos seus colaboradores, tanto os “veteranos” na organização, como aqueles recém-admitidos. Estes conhecimentos e competências, por sua vez, estão profundamente relacionados com o momento histórico e sócio-cultural do país. Para melhor contextualização, este capítulo busca traçar um paralelo entre a evolução do mercado de trabalho e dos meios de produção e o processo de construção das competências profissionais, principalmente do ponto de vista da demanda e da aplicação das mesmas.

A evolução sócio-econômica tem reflexos sensíveis na caracterização do trabalho, mercado de trabalho e mecanismos de construção de competências profissionais. A evolução dos sistemas de produção do modelo artesanal vigente no século XVIII, em que as habilidades eram transferidas de pai para filho em uma sociedade bastante estagnada e sem grandes interferências culturais além das locais, aos atuais sistemas produtivos dotados de alta tecnologia, globalizados e de grande escala, por sua vez, determinam novos padrões de atuação, para os quais novas e mais complexas competências são requeridas. Assim:

Estamos entrando em uma economia que exige uma nova concepção da produtividade. Tal concepção tende a assumir a significação de “desempenho global”. A produtividade da mão-de-obra deve dar lugar à “produtividade global”. Nessa concepção ampliada, a produtividade não pode mais se referir apenas à redução de custos. Se a inovação se encontra no coração da competitividade, convém tanto criar valor quanto reduzir custos. Esse ponto de vista leva a considerar a empresa não mais como uma simples carteira de negócios a gerir, mas como uma **carteira de competências** a valorizar e a desenvolver. A noção de competência profissional passa a ser mais pertinente para tratar das questões de confiabilidade e de um sistema sociotécnico de produção do que a de tarefa, que corresponde melhor à segmentação tayloriana dos processos de trabalho. A empresa deverá consagrar-se a desenvolver o profissionalismo de seus assalariados mais do que se desgastar querendo vigiar ou controlar a execução de suas tarefas (LE BOTERF, 2003 p.20)



Também é possível inferir que, neste mesmo período histórico, a geração de valor e consequente capacidade de se estabelecer e prosperar das empresas se baseia em pelo menos dois princípios evolutivos; o primeiro é a oportunidade de ganhos de escala e massificação, perceptível pela evolução da “empresa” praticamente individualizada da época dos artesãos para as atuais grandes corporações oriundas de fusões complexas entre organizações de diferentes regiões do planeta - como no caso das montadoras de automóveis, indústrias de bens de consumo e da empresa objeto deste estudo, operação logística - e o segundo pela descentralização do processo de tomada de decisões.

Esta descentralização, mesmo com o modelo proposto no princípio da revolução industrial, com as “castas” de gerentes que pensam e de operadores que apenas executam, como por exemplo, o modelo Ford, o Taylorismo, “enfraqueceu o poder do artesão. Mais do que a transferência do conhecimento da pessoa para a empresa, ocorreu uma transferência de poder, baseada na transferência do conhecimento” (COLENCI, 2006). Esta nova organização, no século XVIII, ainda que bastante dependente do “dono” no processo de tomada de decisão, já inseria outros agentes neste processo, em evolução ao modelo do artesão.

Este processo evolutivo, com a progressiva transferência do poder derivado do conhecimento, de sua descentralização em busca do aumento da agilidade e competitividade, culmina em um cenário, no século XXI, em que uma organização como a de prestação de serviços na área de operações logísticas tem seu resultado significativamente influenciado pela capacidade de decidir de seus colaboradores de base operacional, sejam eles auxiliares, operadores de empilhadeira ou mesmo coordenadores de área.



**Figura 6.** Representação simplificada da evolução do trabalho ao longo dos tempos - elaborada pelo autor, com base em Zarifian (2001)

Outro aspecto relevante considerado para a análise dos processos de construção de competências são as novas formas de organização do trabalho (ZARIFIAN, 2001, p.58), desenvolvidas ao longo do período pós-revolução industrial. Neste, o trabalho passa de uma organização em “castas”, com tarefas repetitivas e mecanicamente divididas encontrada no princípio para um modelo organizado em células de trabalho, e mais recentemente em redes ou por projetos.

Estas formas de organização não são mutuamente excludentes e são identificadas na população delimitada para este estudo de caso. Como exemplo, um operador de empilhadeira é membro integrante de uma área (célula) com papel e objetivo organizacional claramente definido, faz parte também de um grupo (rede), como a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes que tem atuação em nível corporativo e ainda está alocado em um dos projetos de melhoria em andamento como representante de seu setor no mesmo. Esta situação já não é mais estatisticamente irrelevante e indica o grau de complexidade a que este profissional está exposto.

Importante destacar que, para Zarifian (2001), o novo modelo de competências, da forma como foi configurado e evoluiu a partir da década de 80, quebra um paradigma do trabalho anteriormente vigente; este trabalho deixa de dissociar o sujeito – indivíduo que ocupa uma posição e realiza uma atividade, contribuindo apenas com sua habilidade – do resultado (amplo – que inclui aspectos quantitativos e qualitativos) ou produto de um processo, anteriormente atribuído ao desenho e determinação da sequência dos procedimentos, estes últimos sob a responsabilidade dos cargos de chefia.

### **3.1. Conceitos de competência**

Os estudos sobre competência e formas de gerir e sua construção são recentes, e na falta de uma data exata, considera-se seu início em meados da década de 80. Por ser recente, a definição de competência foi pouco explorada e ainda carece de um consenso entre os estudiosos e especialistas no assunto. No entanto, já é possível encontrar certo nível de convergência, sobre a qual este estudo se baseou. A seguir, são apresentadas as definições consideradas:

Competência é a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc.) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações. (PERRENOUD, 2007).

Competência é a capacidade de mobilizar conhecimentos, valores e decisões para agir de modo pertinente numa determinada situação. Portanto, para constata-la, há que considerar também os conhecimentos e valores que estão na pessoa e nem sempre podem ser observados. (MELLO, 2007).

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir. (ZARIFIAN, 2001, p. 66).

A partir destas definições, e entendendo que a competência só pode ser evidenciada através da ação, é possível afirmar que competência é um estado, uma vez que uma mesma pessoa, dotada de recursos suficientes para uma determinada solução, pode ter diferentes tipos de resultado como ação dependendo de sua motivação, disposição e percepção do momento e do estímulo. Assim:

Competências e habilidades pertencem à mesma família. A diferença entre elas é determinada pelo contexto. Uma habilidade, num determinado contexto, pode ser uma competência, por envolver outras subhabilidades mais específicas. Por exemplo: a competência de resolução de problemas envolve diferentes habilidades — entre elas a de buscar e processar informação. Mas a habilidade de processar informações, em si, envolve habilidades mais específicas, como leitura de gráficos, cálculos etc. Logo, dependendo do contexto em que está sendo considerada, a competência pode ser uma habilidade. Ou vice-versa (MELLO, 2007).

Já Le Boterf (2003) considera a Competência uma resultante do saber agir - dispor e mobilizar os saberes e recursos em prol de um resultado específico - associado ao querer agir – atitude que pode ser encorajada por processos de comunicação claros e

efetivos e mecanismos de valorização e reconhecimento do valor gerado pelo indivíduo relevantes para o mesmo.

Quanto ao saber agir, o autor ainda divide os recursos entre os intrínsecos – aqueles que o indivíduo possui independente do cenário ou estrutura, e os externos, providos pelo grupo, organização ou empresa.

Também para Le Boterf (2003) a competência só é evidenciada em sua prática. Assim, os processos de diagnóstico e avaliação propostos neste estudo consideram a necessidade de monitoramento da evolução durante a execução das atividades.

### **3.2. Competências definidas pela organização, por função.**

Para os níveis delimitados na figura 1 deste trabalho, não há definição clara das competências requeridas por função. No entanto, é possível deduzí-las através da combinação de dois documentos formais da área de Recursos Humanos, associados às exigências específicas do setor farmacêutico e do negócio DHL.

Os mecanismos principais utilizados para estabelecer os requerimentos de competências por função, para as funções delimitadas no escopo do estudo, e que servirão no futuro para balizar os processos estruturados de treinamento da organização, são:

1. Matriz de treinamentos: é um documento que correlaciona o colaborador com o cargo que ocupa, e este, por sua vez, com um conjunto de treinamentos (aqui denominados de módulos) requeridos para o cargo em questão. Esta matriz, exemplificada na figura 7 a seguir, também registra o

nível de capacitação do colaborador por módulo, bem como as datas dos últimos eventos de treinamento realizados.

Assim, é uma ferramenta aplicável tanto para o planejamento dos processos de treinamento e capacitação, como para controle dos desvios e registro do status atual dos mesmos. Com ela, é possível visualizar de forma rápida e objetiva onde estão os *gaps* mais relevantes, como está a evolução dos processos e quais as áreas mais carentes em termos de treinamento.

No entanto, ainda carece de desenvolvimento metodológico, com uma abordagem mais fundamentada na construção da coluna de módulos, que devem estar mais alinhados às competências requeridas por função, mandatórias ou desejáveis, e com métricas sobre a evolução que registrem não apenas a aplicação ou não do processo de treinamento, mas incluam também uma avaliação estruturada dos resultados obtidos através do mesmo.

Como afirma Mello (2007), em seu artigo, os módulos podem ser interpretados como desenvolvedores de habilidades ou de competências, dependendo de seu contexto.

No entanto, as competências só serão evidenciadas - e portanto, passíveis de serem medidas ou constatadas a fim de consolidar o ciclo de um processo de construção estruturado - na sua aplicação prática, não sendo portanto a simples aplicação do treinamento evidência suficiente para afirmar sua construção.

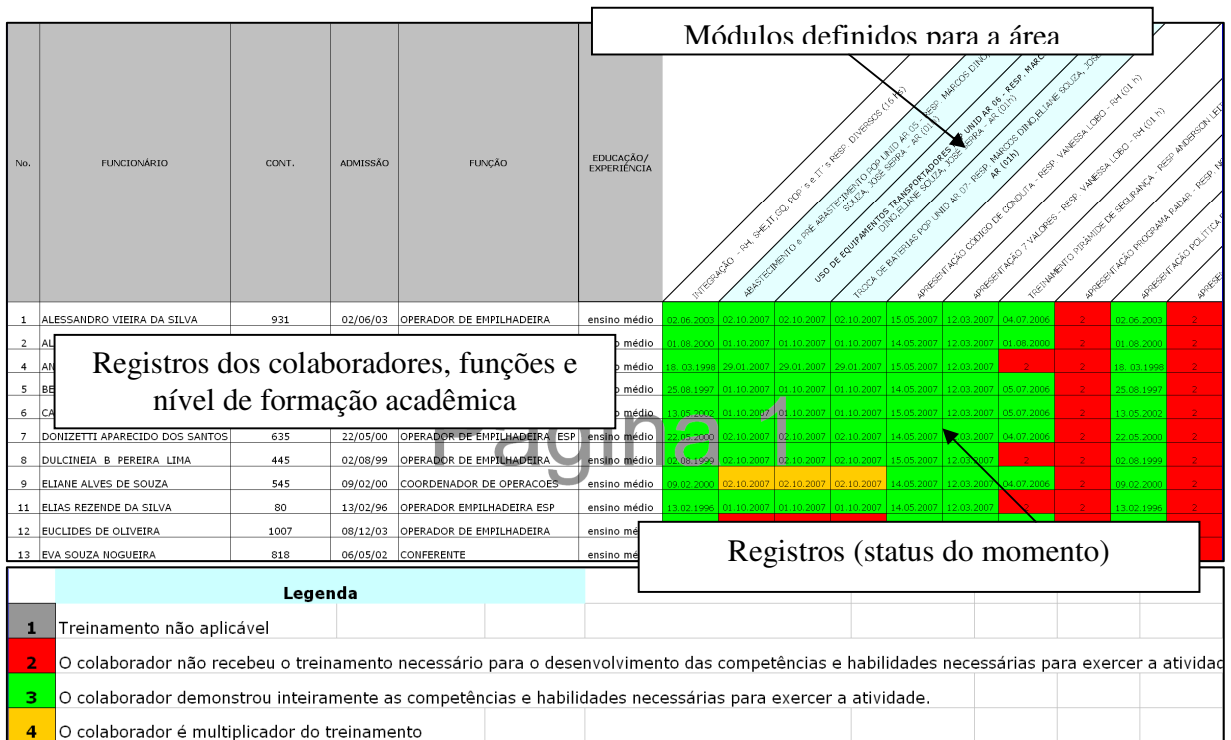


Figura 7. Exemplo de uma matriz de treinamentos – (elaborada pelo autor)

2. Descrição de Cargos: há também por parte da empresa a formalização dos requisitos necessários através de uma descrição de cargos para seu exercício.

Este documento é formal (figura 8), parte do Sistema da Qualidade da empresa, e portanto passível de auditorias de comprovação de sua aplicação e de sua eficácia. No entanto, percebe-se a falta de definição clara do conceito de competência, muitas vezes confundido com o de experiências prévias, que podem ou não comprovar competências em determinados campos, ou mesmo de formação acadêmica ou complementar requerida.

Em nenhum dos dois casos, o atendimento dos requisitos por parte do postulante ao cargo confirma o domínio das competências necessárias, apesar de servirem como um referencial inicial.

Para complementar o entendimento quando do preenchimento de uma vaga, o processo de entrevistas e a percepção dos colegas, quando de uma promoção interna são por vezes critérios mais significativos do que os formalmente estabelecidos.

<b>1. IDENTIFICAÇÃO</b>	
Divisão/Área:	<b>Operação</b>
Localidade:	<b>Barueri</b> Empresa: <b>Unidock's</b>
Subordinado ao (cargo):	<b>Coordenador de Operações</b>
<b>2. SUMÁRIO DO CARGO</b>	
Realizar atividades operacionais nas áreas de Recebimento, Armazenagem, Percível, Promocional, Full Case e Picking de unidades de produtos em áreas secas ou refrigeradas para atender às solicitações de Faturamento dos Clientes.	
<b>3. POSIÇÃO NO ORGANOGRAMA</b>	<b>4. CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS</b>
<p>Título do cargo do Superior de seu superior</p> <p>Supervisor de Operações</p> <p>Título do cargo do Superior</p> <p>Coordenador de Operações</p> <p>Título do Cargo</p> <p><b>Auxiliar de Armazém</b></p>	<p>4.1. <i>Tempo de Experiência Necessário para o bom Desempenho do Cargo (sublinhe):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>0 a 6 meses, no mínimo, como experiência na função</u></b></li> <li>• 6 meses a 2 anos</li> <li>• 2 a 5 anos</li> <li>• 5 a 7 anos</li> <li>• Acima de 7 anos</li> </ul> <p>4.2. <i>Formação Escolar (sublinhe e especifique se necessário):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino Fundamental Completo</li> <li>• Ensino Médio Incompleto</li> <li>• <b><u>Ensino Médio Completo</u></b></li> <li>• Superior Incompleto</li> <li>• Superior Completo</li> </ul>
Título dos Outros Cargos Subordinados ao seu Superior	Títulos dos Cargos de seus Subordinados Diretos
<b>5. HABILIDADES DESEJÁVEIS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operador de Empilhadeira Especialista</li> <li>• Operador de Empilhadeira</li> <li>• Conferente Especialista</li> <li>• Conferente</li> <li>• Auxiliar de Operações</li> </ul>	<p>5.1. <i>Habilidades / Treinamento:</i></p> <p><i>Habilidade:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade Manual</li> <li>• Concentração Mental e Visual</li> </ul> <p><i>Treinamento:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se Aplica</li> </ul>

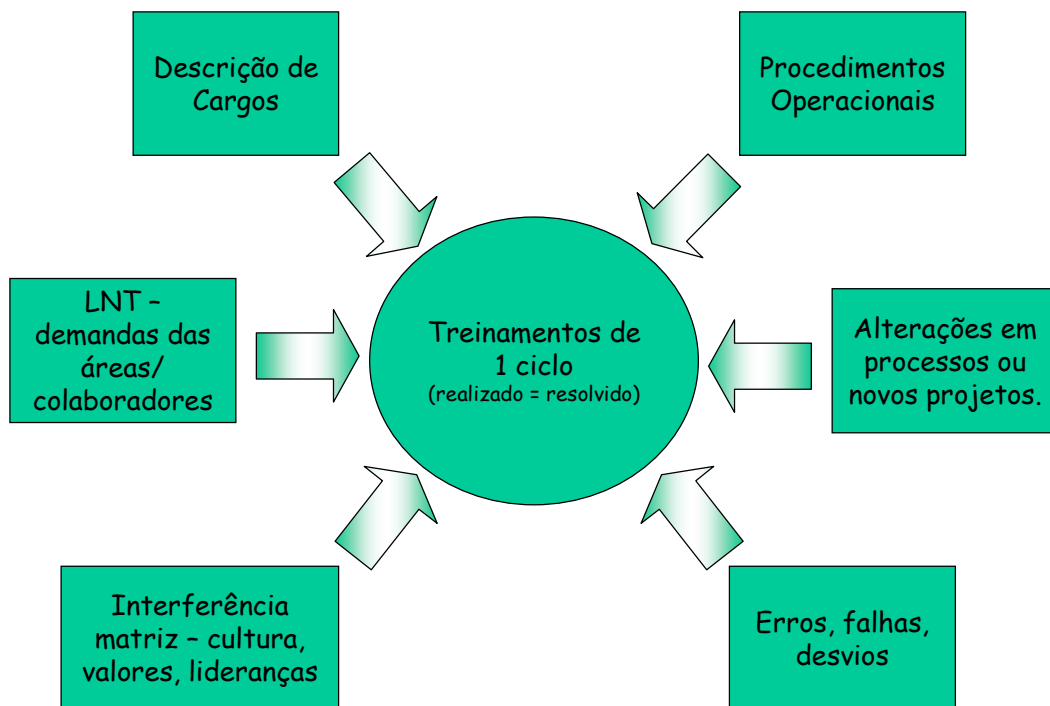
**Figura 8.** Exemplo de campos de uma descrição de cargos – elaborado pelo autor (2008)



Além destes dois aspectos formais, quatro outras fontes são demandas para os processos de treinamento:

- as demandas corporativas focadas em desenvolver a identidade, os valores e os princípios de liderança da DHL;
- as novas demandas do mercado ou novos projetos, como o ingresso de um novo cliente na unidade estudada, que alteram os processos correntes e requerem conhecimentos e competências complementares às já anteriormente necessárias;
- as demandas provenientes de erros, falhas ou desvios detectados nos processos correntes e que por vezes estão associadas à performance ou desempenho dos colaboradores e, por fim,
- a demanda estabelecida pelo próprio sistema da qualidade da empresa, através de seus procedimentos formais estabelecidos para cada etapa do processo. A cada revisão e ajuste destes procedimentos, novo ciclo de treinamentos deve ser executado, para atualização.

Em uma representação simplificada do processo de estruturação dos treinamentos corporativos do momento, teríamos o seguinte fluxo:



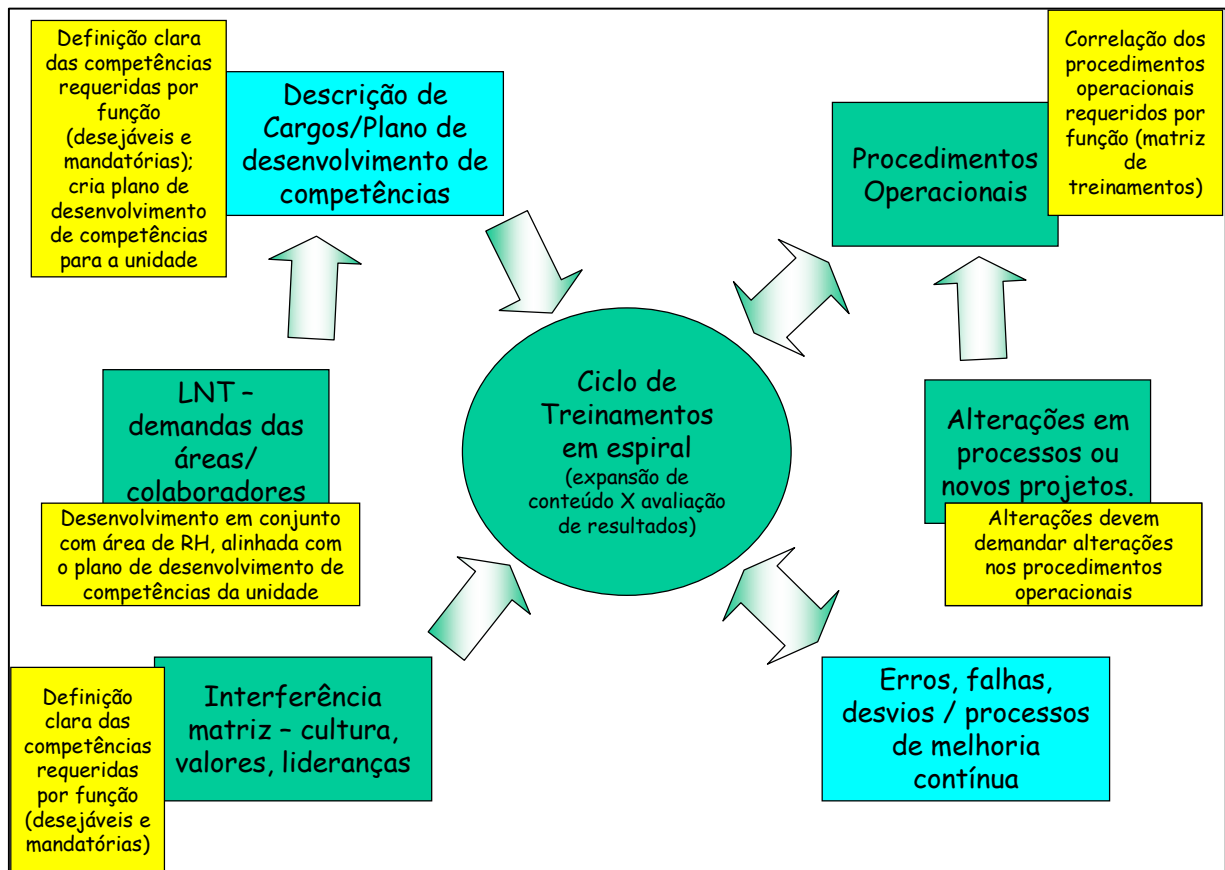
**Figura 9.** Representação simplificada do processo de estruturação de treinamentos corporativos atual na unidade estudada (elaborada pelo autor)

No entanto, este fluxo é predominantemente reativo, e carece de pelo menos dois aspectos fundamentais para suportar a construção de conhecimento e o desenvolvimento de competências profissionais de forma mais assertiva.

O primeiro aspecto é o do diagnóstico da situação de origem, principalmente no que diz respeito às competências profissionais dominadas pelos colaboradores considerados para um determinado treinamento. Sem que haja uma clara definição das competências requeridas, das competências dominadas, é bastante improvável que os treinamentos estejam perfeitamente alinhados com o desenvolvimento de novas competências necessárias.

No segundo aspecto, pelas definições de competência apresentadas no capítulo 3, tópico 3.1. desta dissertação, uma competência para ser evidenciada requer sua aplicação na prática. Assim, os processos de treinamento alinhados à construção de competências profissionais devem necessariamente prever uma etapa de avaliação de aplicação dos conceitos e habilidades transmitidos e seu grau de eficácia, a fim de caracterizar a aderência com os requerimentos estabelecidos.

Desta forma, este processo de estruturação de treinamentos poderia seguir o seguinte fluxo, abaixo:



**Figura 10.** Representação proposta para o processo de estruturação de treinamentos alinhado à formação em serviço na unidade estudada - elaborada pelo autor

### **3.3. Atividades da unidade estudada que influenciam a construção de competências profissionais dos colaboradores.**

Complementando o estudo, considerou-se que as atividades atualmente existentes de treinamento, comunicação e troca de experiências, mesmo que pouco estruturadas, fazem parte do processo de construção de competências profissionais dos colaboradores da unidade estudada. Estas, no entanto, prescindem de uma formação acadêmica prévia, partindo do pressuposto que a base da pirâmide organizacional também dispõe de competências elementares, como domínio da língua e raciocínio lógico / matemático, em nível compatível com a formação acadêmica mínima requerida por função.

No entanto, por experiência própria do autor, é possível identificar dificuldades no processo de comunicação por lapsos nestas competências básicas, oriundas ou de uma formação acadêmica de baixa qualidade, ou de um excessivo tempo sem prática e reciclagem dos conceitos aprendidos na fase escolar.

Assim, por um ou por outro motivo, falhas de formação acadêmica também devem ser restrições a se diagnosticar e considerar durante a estruturação dos processos de formação em serviço para a unidade.

Além da questão da formação acadêmica e suas respectivas lacunas, outros aspectos falhos referentes ao processo de construção das competências profissionais devem ser destacados:

1. A função treinamento é responsabilidade da área de Recursos Humanos, que dispõe de uma única colaboradora para conduzir as atividades administrativas rotineiras referentes à esta função.

Este fato, associado à forma como as atividades são valorizadas dentro da matriz de prioridades do negócio, tende a induzir o grupo de lideranças delimitado neste estudo a interpretar que todas as atividades de treinamento - identificação das necessidades, desenvolvimento dos programas e materiais didáticos, diagnóstico inicial, aplicação e avaliação - e construção de competências são de responsabilidade exclusiva deste setor.

Sem dúvida esta leitura é equivocada e acarreta em sobrecarga da colaboradora em questão, menor nível de atividades estruturadas do que o necessário para suportar este processo de capacitação e, para completar, dificuldade de se priorizar as atividades de treinamento existentes na agenda de atividades do dia a dia operacional.

2. A função treinamento é normalmente entendida pelas lideranças e pela base operacional como sendo uma ferramenta única, cuja aplicação instantânea em um dado momento resolve um problema relativo às competências profissionais. Este imediatismo e falta de percepção do contexto e dos fundamentos de um processo de construção de conhecimentos e competências profissionais são derivados da gestão por eventos mencionada no capítulo 1, e comprometem sensivelmente qualquer iniciativa mais estruturada de processo de construção de competências proposto para a unidade.

3. O orçamento direcionado às atividades de treinamento e capacitação nesta unidade é bastante modesto - cerca de 1,5% dos gastos com folha de pagamentos, ou 0,5% da receita com o negócio - e elitista. Deste montante, mais de 80% é destinado às lideranças, que correspondem à 10% da população estudada, restando 20% às bases, que representam 90% da população estudada.

4. Para os treinamentos direcionados à base operacional, em função de inúmeras razões como a falta de recursos dedicados à elaboração dos programas de treinamento, à revisão e desenvolvimento dos materiais didáticos e de apoio, à dificuldade já mencionada em se direcionar horas produtivas desta população para atividades de treinamento, à própria complexidade de se programar e treinar uma quantidade superior a 10 ou 12 pessoas em um mesmo processo, chega-se a um resultado pouco efetivo – normalmente, os processos de treinamento técnico formal se resumem a transferir informações contidas em um documento como um procedimento operacional, enquanto que a parte empírica, destacada por Nonaka e Takeuchi (1997), é obtida de forma menos estruturada através do acompanhamento de pessoas mais experientes durante os períodos de integração.

A primeira forma leva à uma "pasteurização" do treinamento teórico formal, já que este negligencia aspectos considerados na Andragogia (DANIS e SOLAR, 2001), tais como considerar o histórico e a experiência de vida do adulto, aspectos afetivos, sócio-afetivos, físicos, morais, sociais, profissionais ou criativos para moldar a linguagem e o material de apoio visando tornar o conteúdo a ser transmitido relevante pela ótica do treinando e garantir desta forma sua correta assimilação.

Outro aspecto negligenciado quando se consideram os treinamentos teóricos atualmente em prática é o estilo de aprendizagem do colaborador. Segundo o inventário de estilos de Kolb (1985 *apud* SUTLIFF e BALDWIN, 2005), há quatro estilos predominantes, que devem ser considerados quando do planejamento de um treinamento. São eles:

- Experimentação ativa: pessoas com este estilo predominante absorvem com mais facilidade os conceitos vivenciados em experiências práticas.

Assim, jogos, atividades participativas, potencializam os resultados dos treinamentos direcionados à estas.

- Experiências concretas: pessoas com este estilo predominante absorvem melhor os conceitos através de analogias com eventos reais e concretos, vivenciados por outros ou demonstrados em aula. Relatos, vídeos, histórias são formas de potencializar a absorção dos conteúdos junto à estas.

- Reflexão: pessoas com este estilo predominante têm a absorção de conteúdos potencializada por processos como perguntas complexas, grupos de discussão e *brainstorming*, métodos de solução criativa de problemas.

- Abstração: pessoas com este estilo predominante têm a absorção de conteúdos potencializada por teorias, modelos, questionamentos.

Já a parte empírica também não sistematiza e avalia a eficácia dos processos atuais, permitindo em muitos casos a transferência de informações e práticas nem sempre otimizadas, com “vícios” de execução, e sem a avaliação e revisão posterior.

5. O perfil sócio-econômico e o baixo nível de formação acadêmica e complementar da população contemplada no estudo, *versus* o nível de expectativa de performance e desenvolvimento esperado pela organização, leva a uma limitação no desenvolvimento da carreira dos profissionais da base organizacional cria um arquétipo de reforço; a medida que o profissional com papel operacional é preterido no processo de seleção para uma vaga de liderança por não dispor de formação acadêmica e complementar suficientes para a vaga, e não encontra na organização mecanismos que favoreçam seu desenvolvimento acadêmico, passa a se desmotivar e encarar os processos

de construção de competências e conhecimento como secundários ou mesmo inúteis, uma vez que não revertem em benefícios explícitos (recompensa ou reconhecimento) de acordo com suas expectativas. Este comportamento por sua vez reforça suas limitações para o progresso em sua carreira, o que reforça o caráter desmotivador.

6. A unidade em questão dispõe de metas de volume de horas.homem treinadas, mas ainda não dispõe de nenhum *kpi* – indicador-chave do processo - qualitativo. Tampouco a meta quantitativa é relevante; atualmente, é de 2,5 horas de treinamento por colaborador, por mês. Não há acompanhamento ou registros de efetividade ou eficácia dos processos de treinamento nas rotinas e processos operacionais, de forma a validar a evolução das competências do treinando.

7. Não há menção direta a processos de capacitação, construção de conhecimento e treinamentos em qualquer plano de trabalho ou metas individuais das lideranças, exceto para o gerente de Recursos Humanos e para a colaboradora responsável por treinamentos. Isto implica em uma leitura equivocada de não-prioridade ou não-relevância desta função e atividades, o que amplia a dificuldade para a correta priorização e realização destas atividades dentro da rotina diária de operações.

#### **3.4. Resultados da pesquisa sobre formação acadêmica da população estudada.**

Entre dezembro de 2007 e janeiro de 2008 foram aplicados junto à população delimitada neste estudo os questionários contidos no Anexo I desta dissertação. O objetivo deste questionário foi coletar dados referentes à formação acadêmica dos colaboradores da unidade estudada, que fossem complementares aos já disponíveis



junto aos registros de Recursos Humanos e que pudessem indicar tendências que balizassem futuras estruturas, programas e processos de capacitação da empresa. A forma de operacionalizar esta pesquisa, seu escopo e a amostra estão definidos na introdução deste trabalho e são reproduzidos a seguir.

Como critério para delimitação da população estudada ficou estabelecido o cargo, contemplando desde auxiliares – cargos de entrada – até os coordenadores – nível mais elevado dentro das atividades operacionais de rotina.

O questionário aplicado continha questões referentes à sua formação pregressa, aos motivadores de suas escolhas passadas e com espaço para a descrição de seus planos e anseios futuros referentes à sua formação. O formulário foi elaborado para fornecer ao mesmo tempo dados concretos referentes à formação da população, como nomes de escolas e cursos e datas de realização, bem como aspectos subjetivos referentes à sua percepção de valor e orientação para a escolha dos cursos e processos educacionais passados e futuros.

Foram 250 formulários distribuídos, com índice de retorno de 24% – 60 formulários – dos quais 30 foram compilados nos resultados desta pesquisa. Os outros 30 formulários não foram contabilizados por erros no preenchimento, como falta de dados relevantes e de parte das respostas, que comprometeriam o diagnóstico. Para a próxima atividade de diagnóstico, o aprendizado deixado por esta atividade inclui uma melhor divulgação e esclarecimento dos questionários junto à população pesquisada.

Esses dados compilados em planilha, agrupados e publicados abaixo, servem de base para fundamentar as hipóteses propostas para esta dissertação bem como as recomendações contidas nas considerações finais deste trabalho.

Os dados apresentados correspondem à 30 questionários, ou 12% da população (250 pessoas) delimitada para o estudo.

Com base nestes questionários, os principais dados foram compilados, nas tabelas (de 4 a 12) apresentadas a seguir.

**Tabela 3.** Distribuição dos cargos na unidade e na amostra selecionada

	do site	%	pesquisa	%	% (pesquisa/site)
<b>População (delimitada no escopo)</b>	250		30		12,00%
<b>Coordenadores</b>	17	6,80%	1	3,33%	0,40%
<b>Administrativos</b>	71	28,40%	8	26,67%	3,20%
<b>Operacionais</b>	160	64,00%	21	70,00%	8,40%

fonte: o autor (2008)

**Tabela 4.** Tempo médio na empresa, no cargo e desde a última passagem acadêmica

<b>Tempo médio na empresa</b>	3,51 anos
<b>Tempo médio no cargo</b>	3,28 anos
<b>Tempo médio de formado (desde última passagem acadêmica)</b>	5,34 anos

fonte: o autor (2008)

**Tabela 5.** Salário médio da população pesquisada

<b>Salário médio (em salários mínimos - valor referencial)</b>	
População da amostra	3,1
Coordenadores	4,8
Administrativos	5,3
Operacionais	2,2

fonte: o autor (2008)

**Tabela 6.** Abrangência social de iniciativas organizacionais

<b>Abrangência social</b>	
Número de funcionários pesquisados	30
Número de dependentes (cônjuge e filhos)	25
Relação entre dependentes por funcionário	0,83

fonte: o autor (2008)

**Tabela 7.** Faixa etária da população pesquisada

<b>Faixa etária</b>			
Até 20 anos completos	1	3%	fase do estágio e início da carreira
entre 20 e 25 anos completos	7	23%	Definição da profissão
entre 25 e 30 anos completos	14	47%	Consolidação da carreira / profissão
entre 30 e 40 anos completos	6	20%	Maturidade profissional / especialidade
acima de 40 anos completos	2	7%	Declínio empregabilidade ou consolidação da especialidade
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	

fonte: o autor (2008)

**Tabela 8.** Graduação por faixa etária

<b>Faixa etária e nível de graduação (profissão)</b>				
	total	graduados	%	em graduação/especialização
Até 20 anos completos	1	0		1
entre 20 e 25 anos completos	7	0	0%	2
entre 25 e 30 anos completos	14	6	43%	2
entre 30 e 40 anos completos	6	2	33%	1
acima de 40 anos completos	2	1	50%	1
	<b>30</b>	<b>9</b>		<b>7</b>

fonte: o autor (2008)

**Tabela 9.** Pareto dos motivos principais para a escolha do curso da primeira graduação

<b>Pareto dos principais aspectos para escolha do curso da primeira graduação</b>					
Graduados/ em Graduação	16	53%			
População total	30	100%			
	0	1	2	3	4
	Nenhuma	Mínima	Média	Muita	Máxima
Aumentar meus conhecimentos				3,2	
Vocação				3,0	
Procura do mercado			2,0		
Promoção / mudança de cargo		1,9			
Relacionado com minha carreira		1,7			
Relativo à função		1,6			
Diploma para o cargo atual	0,9				
Empresa impôs	0,7				
Convênio empresa	0,0				
(médias das pontuações dos questionários)					

fonte: o autor (2008)

**Tabela 10.** Planos futuros da população pesquisa em relação à formação

<b>Planos futuros para continuidade acadêmica</b>		
População total	30	100%
População que deseja continuar estudos	29	97%
População que busca graduação	15	50%
População que busca especialização ou aperfeiçoamento	12	40%
População que busca curso de língua estrangeira	10	33%
População que busca mestrado stricto sensu ou doutorado	1	3%

fonte: o autor (2008)

**Tabela 11.** Planos futuros da população pesquisa em relação ao cargo ou empresa

<b>Relação entre planos de formação acadêmica e a empresa/cargo que ocupa atualmente</b>		
População total	30	
Intenção de continuar / retomar estudos	29	100%
População que direciona escolha do curso ao cargo/empresa	18	62%
População que direciona escolha do curso à carreira/outros campos de conhecimento	11	38%

fonte: o autor (2008)

Com base nestes dados, foi possível destacar alguns pontos relevantes que afetam diretamente o nível de competências dos profissionais contidos na delimitação deste estudo:

a.) A maioria da população pesquisada tem faixa etária inferior a 40 anos, o que significa que ingressaram no mercado de trabalho já sob a influência do computador e dos sistemas informatizados, e ainda estão em fase de construção/consolidação de carreiras (tabela 8). No entanto, tem baixo nível de graduação (predominantemente ensino médio).

b.) A maioria das pessoas pesquisadas tem nível de rendimentos relativamente baixo (tabelas 3 e 5), o que limita o nível de investimentos pessoais dedicados à formação acadêmica ou complementar, como cursos e especializações. Complementar a este ponto, foi percebido também que dispõem de baixo nível de informação sobre alternativas acadêmicas, tais como cursos de Tecnologia e políticas públicas para subsídio e financiamento da graduação.

c.) De acordo com a tabela 8, é possível verificar que mais da metade das pessoas pesquisadas tem apenas o nível médio de ensino, atualmente o mínimo requerido pela DHL em seus processos de seleção. Como a população é relativamente jovem, este fato associado ao tempo médio desde a última graduação (tabela 4) evidencia uma prática comum entre os jovens no Brasil, o abandono dos estudos no nível médio (atualmente, na DHL, o mínimo requerido para ingresso na empresa) para direcionar seu tempo ao emprego (informação verbal, obtida no dia-a-dia da empresa).

Como os rendimentos são relativamente baixos nos níveis de entrada, boa parte destes jovens complementa o rendimento com outras atividades

remuneradas ou, na maioria das vezes, com sucessivas horas-extras praticadas no emprego formal. Assim, entram em um círculo vicioso, em que a falta de disponibilidade de tempo e recursos financeiros impede o retorno aos estudos, e a falta de estudo limita a progressão de carreira (e por consequência, financeira).

d.) Esta formação básica por sua vez limita o conjunto de saberes que estes colaboradores trazem do meio acadêmico, ampliando assim a necessidade do processo de formação em serviço proposto neste estudo.

No entanto, o aspecto mais relevante desta pesquisa é que confirma a hipótese proposta na introdução desta dissertação é a apontada pelas tabelas 11 e 12. Nestas, foi possível identificar que a grande maioria da população pesquisada tem interesse em continuar sua formação acadêmica, e que uma parcela significativa – também a maioria – condiciona a escolha do que fazer ao cargo que ocupa ou ao ramo de atividade da DHL.

Importante destacar que esta afirmação contradiz a leitura do Pareto da tabela 10; nesta, quando consideradas as respostas dos profissionais já graduados referentes à motivação para a escolha do curso de graduação, percebe-se muito claramente uma tendência maior às opções pessoais do que às influências do cargo e carreira. Analisando mais a fundo os dados da pesquisa, esta população de já graduados destoa da maioria da população pesquisada por um motivo básico; buscou sua formação acadêmica de nível superior em faixas etárias ainda anteriores à consolidação da carreira, ainda na de definição da profissão, por vezes antes mesmo de ingressar no mercado de trabalho, o que elimina o peso deste na escolha do curso.

Mesmo assim, também a parcela da população já graduada manifestou interesse na continuação de seus estudos, o que a torna o processo de formação em serviço proposto aderente também a este grupo.

Uma possível explicação para a influência da empresa exerce sobre o direcionamento do caminho acadêmico dos colaboradores que participaram da pesquisa está no fato de que esta população dispõe de poucos instrumentos e meios de pesquisar e conhecer a oferta de cursos e alternativas de carreira disponíveis, tendo seu planejamento futuro bastante influenciado pelas informações que obtém dentro da empresa; sejam estas o nível de requerimento exigido para ocupar o cargo seguinte na hierarquia, ou o ramo de atividade e tipos de competências requeridas para o mesmo, ou mesmo a influência de pessoas que ocupam cargos mais altos na mesma.

A despeito de não haver uma formalização clara e objetiva das competências profissionais requeridas, os processos internos de comunicação, mesmo que não-estruturados, as avaliações formais e informais e os resultados efetivos - quem consegue ser promovido, e como - acabam por influenciar o comportamento do grupo, direcionando-o.

Por fim, outro ponto relevante a destacar da pesquisa é que, apesar do alto número de pessoas que responderam desejar continuar seus estudos, apenas uma pequena parcela efetiva este desejo.

Ao menos duas barreiras para esta efetivação podem ser citadas. A primeira, a dificuldade das pessoas da base operacional em ingressar em um vestibular de universidades públicas, e a segunda é a relevância financeira da mensalidade média de uma faculdade em São Paulo (em torno de R\$ 600,00), o que torna praticamente impossível sustentar o investimento partindo do rendimento médio dos cargos operacionais, sem o apoio financeiro da organização ou de uma política pública de financiamento educacional, que muitas vezes é desconhecida pelas pessoas que se encontram nesta situação.

#### **4. Processo de formação em serviço proposto.**

Para aproveitar os indícios apontados pela pesquisa, em que a maioria dos colaboradores entrevistados indicou interesse em continuar sua formação acadêmica ou complementar, a empresa pode ainda se organizar de forma a facilitar estes processos, com um nível de investimentos relativamente baixo, e em seguida estruturar os processos de construção de competências profissionais internamente, de forma a capitalizar os resultados deste investimento (de tempo, foco e estrutura) através da inovação e da construção de conhecimentos, trazendo resultados mais efetivos para o negócio.

Para garantir o desenvolvimento das competências profissionais da população da base operacional no nível necessário para a empresa, é preciso desenvolver uma metodologia que, apoiada nas teorias descritas neste trabalho, e aproveitando as ferramentas e práticas atualmente existentes na unidade de negócio, alavanque seus resultados através dos seguintes passos:

1. Foco, direcionamento de recursos humanos e financeiros e priorização das atividades de formação em serviço no contexto da unidade.

Para dar foco e realizar as atividades de estruturação necessárias para o início do processo, recomenda-se a constituição de uma equipe multifuncional, com conhecimento em diferentes processos, necessariamente Operações, Sistemas, Garantia da Qualidade e Assuntos Regulatórios, cujo papel principal é o de desenvolver as rotinas, materiais (módulos) e processos de treinamento e desenvolvimento da empresa. Esta célula será responsável pelos Processos de Formação em Serviço (PFS) da unidade.



2. Como trabalho de fundamento, esta célula deve conduzir junto ao RH corporativo um processo de construção do mapa de competências da unidade, que, complementar à Matriz de Treinamentos e à descrição de cargos já existentes, servirá de base para o planejamento dos processos de capacitação da empresa.

Este mapa de competências pode ser construído levando em consideração a definição de componentes de uma competência a seguir, segundo Le Boterf (2003, p.95):

- Saber.
- Saber-fazer.
- Aptidões ou qualidades, como rigor, força de vontade, curiosidade, resiliência.
- Recursos fisiológicos.
- Recursos emocionais: sinais emocionais – “marcadores somáticos” – com função de alarme ou encorajamento; suportam em parte a intuição e a improvisação.

Destes, são mais passíveis de desenvolvimento através de processos de treinamento e educação corporativa os dois primeiros. Assim, aplica-se a tabela 12, na próxima página, para suportar a estruturação dos processos de formação em serviço (PFS):

**Tabela 12.** Tipos de saber e saber-fazer, função e modos de aquisição e manifestação

<b>TIPO</b>	<b>FUNÇÃO</b>	<b>MODO DE AQUISIÇÃO PRINCIPAL</b>	<b>MODO DE MANIFESTAÇÕES</b>
Saberes teóricos	Saber compreender	Educação Formal Formação inicial e contínua	Declarativo
Saberes do meio Saberes procedurais	Saber adaptar-se Saber agir conforme a situação Saber como proceder	Formação contínua e experiência profissional Educação formal Formação inicial e contínua	Declarativo Declarativo e procedural
Saber-fazer operacionais	Saber proceder Saber operar	Experiência profissional	Procedural
Saber-fazer experiencial	Saber agir em função de algo	Experiência profissional	Procedural
Saber-fazer sociais ou relacionais	Saber cooperar Saber conduzir-se	Experiência social e profissional	Procedural
Saber-fazer cognitivos	Saber tratar a informação Saber raciocinar	Educação formal Formação inicial e contínua experiência social e profissional analisada	Procedural

fonte: Le Boterf (2003:p.124)

Como modo de manifestação procedural, Le Boterf (2003) entende a manifestação integrada ao comportamento. Neste modo, os saberes se manifestam mais na atividade do que na linguagem natural ou simbólica. Para estes, os processos tradicionais de treinamento em salas de aula são pouco efetivos, assim como uma avaliação por entrevista ou prova.

Nestes casos, a célula responsável pelo Processo de Formação em Serviço deve desenvolver treinamentos práticos, *on-the-job*, em que as habilidades e os saberes requeridos sejam aplicados em situações reais e nestas avaliados, para se determinar a competência.

Uma forma bastante efetiva de se desenvolver estes saberes em prática na DHL atualmente é o processo de simuladores de operação denominado CMC (Centro de Melhoria Contínua), nos quais os ambientes operacionais do centro de distribuição são reproduzidos através de miniaturas (de pallets, de caixas, de estruturas de armazenagem e de equipamentos de movimentação). A área é dotada de infra-estrutura de informática que reproduz os sistemas e equipamentos encontrados na operação em ambiente real, como scanners ou impressoras, permitindo assim a condução de processos de treinamentos muito efetivos.

Pelo seu caráter lúdico, estes treinamentos têm excelente nível de aceitação pelos treinandos. E como o ambiente é isolado das operações reais, mas muito semelhante às mesmas, permite que se simulem erros, falhas, desvios ou mesmo serve para experiências de testes de diferentes modos de execução das atividades.

Assim, pode ser considerado como uma excelente ferramenta para a construção de competências profissionais relativas ao negócio, necessitando apenas estar contido em um plano mais abrangente de desenvolvimento. Atualmente, é utilizado em processos de *start-ups* ou de alterações significativas de processos, como quando da instalação de um novo WMS – *Warehouse Management System*, ou sistema de gerenciamento de armazéns. Mas ainda é pouco utilizado em uma estrutura de construção de conhecimento e de experimentos para inovações.

Como modo de manifestação declarativo, Le Boterf (2003) compreende os saberes “proposicionais”, sobre alguma coisa. Descreve saberes separados de seu modo de uso. A expressão declarativa de um procedimento não implica em saber-fazer uso do mesmo. É caracterizado por três propriedades: generalidade (os saberes descritos podem ser utilizados para múltiplas aplicações), legibilidade e modalização (são relativamente independentes de outros saberes declarativos).

Para estes, o Processo de Formação em Serviço conduzido pela célula deve prever conjuntos de informações organizados e correlacionados com as estruturas formais que demandam os mesmos. O caminho sugerido para estes é a correlação com o Sistema da Qualidade (através da síntese dos saberes declarativos demandados pelos procedimentos operacionais da unidade), complementado com a correlação com os programas corporativos da DHL e os requisitos contratuais (contratos com clientes) da unidade.

Desta forma, é possível desenvolver materiais de estudo para a aplicação de treinamentos corretamente contextualizados, abrangentes e suficientemente segmentados para compor uma grade de treinamentos, modulável por função, área, nível hierárquico e de tempo de função/empresa.

Com esta contextualização, o Processo de Formação em Serviço começa a ter uma identidade próxima à encontrada nos meios acadêmicos, permitindo a variação da evolução de conteúdo em função do rendimento do treinando e ainda, a reciclagem de conceitos e ou treinamentos em função dos resultados diretos ou das demandas específicas do negócio, como por exemplo, alteração de procedimentos ou revisão de objetivos e metas do mesmo. Esta estruturação pode seguir uma tipologia como a exemplificada na figura 10.

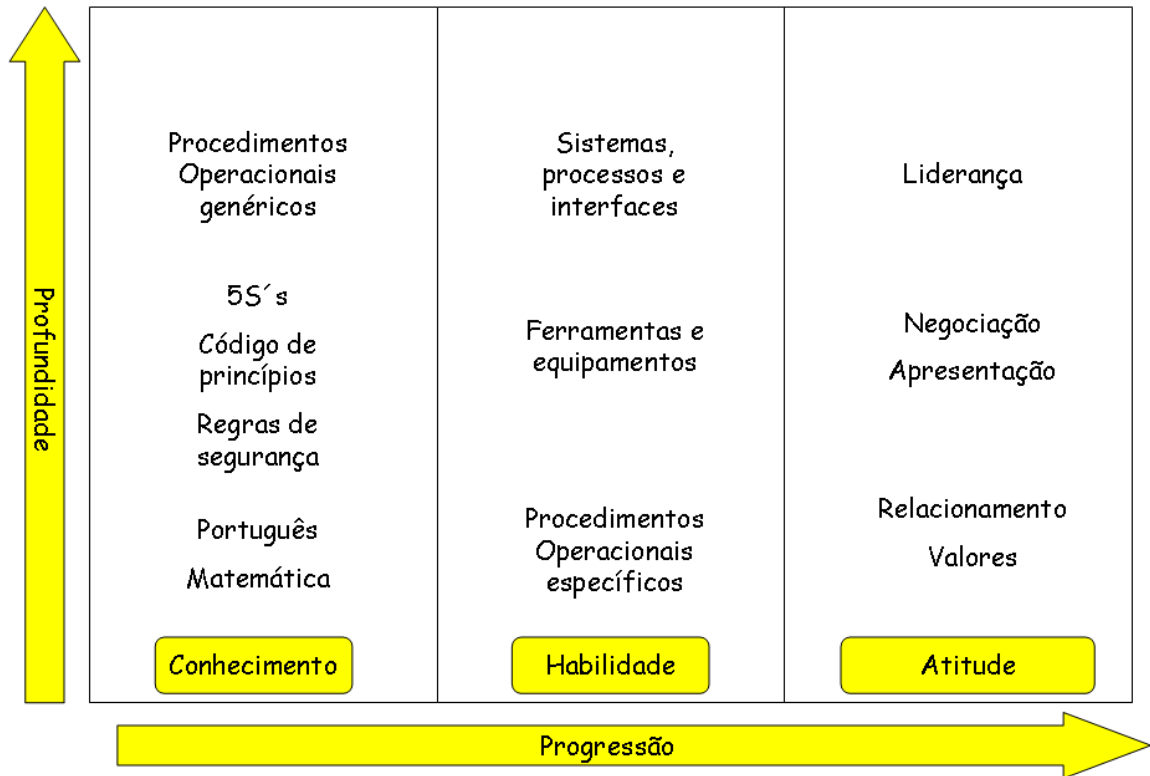


Figura 10 – Tipologia proposta dos treinamentos (exemplo) – elaborada pelo autor.

3. Com base no mapeamento das competências requeridas por função e do desenvolvimento dos módulos de treinamento de acordo com a tipologia estabelecida, parte-se para o diagnóstico da situação atual. Para que este diagnóstico seja assertivo e esteja alinhado com os propósitos e estratégia da unidade de negócio, recomenda-se desenvolver um mecanismo de correlação entre os indicadores de negócio e os processos de formação em serviço.

Para garantir este alinhamento, a sugestão é utilizar o *Balanced Score Card* segundo Kaplan, N. e David, N. (2001), para identificar em cada dimensão qual ou quais indicadores são mais sensíveis aos efeitos dos processos de

formação em serviço e, dentre esses, quais tem maior relevância e potencial de contribuir com o resultado do negócio. Vale destacar que para esta unidade de negócio é mandatório considerar o *Balanced Score Card* ampliado (COLENCI et al., 2004), uma vez que a construção da imagem corporativa e do valor da marca DHL passa sem dúvida pela sua performance excelente em questões sociais e ambientais, trazendo estas dimensões para o mesmo nível de relevância da financeira.

Além deste diagnóstico, ainda faz-se necessário conhecer o estilo de aprendizagem predominante entre os colaboradores da base operacional, conforme descrito no capítulo 3, tópico 3.3.. Com esta informação, o planejamento e desenvolvimento dos módulos tende a assumir uma forma mais adequada a este estilo, potencializando os resultados do Processo de Formação em Serviço.

4. Uma vez estabelecida a correlação entre indicadores do negócio e o processo de formação profissional, esta deve ser periodicamente revisada e utilizada, a fim de garantir o monitoramento constante do PFS e de seus resultados. Este processo de monitoramento e avaliação é contínuo e subsidia a revisão e planejamento do processo de Formação em Serviço.

5. Por sua vez, o vínculo estabelecido entre o Processo de Formação em Serviço e os indicadores de negócio aproxima o FPS da função de Melhoria Contínua, e a sinergia entre estes dois processos potencializa a capacidade de ambos de contribuir com os resultados do negócio; um processo de melhoria estruturado, como por exemplo o TPM (Total Productive Maintenance, ou Manutenção Produtiva Total) - metodologia de origem japonesa que consiste resumidamente em se gerenciar as perdas de um dado processo através de um conjunto de ferramentas de controle, análise e solução de problemas relativamente simples e de fácil acesso - requer a participação efetiva da base operacional, seja através da utilização das

ferramentas de melhoria propostas pela metodologia no dia-a-dia das operações, seja pelo envolvimento desta população em times de análise e solução de problemas específicos identificados (SHIROSE, 2002). Para ambos os casos, o Processo de Formação em Serviço suporta e alavanca os resultados da metodologia através do aumento do nível de competência da base operacional.

Por outro lado, o processo de melhoria em questão (TPM) desenvolve mecanismos de medição e controle das operações de forma bastante ampla e descentralizada, aumentando a oportunidade do time que gerencia o Processo de Formação em Serviço verificar na prática os resultados do aumento dos níveis de competências dos times de base. Assim, surge uma espiral de evolução: educação > melhoria > monitoramento e revisão > educação > melhoria, com reflexos diretos no desempenho do negócio.

6. Outro aspecto relevante diz respeito ao comprometimento da gerência da unidade com o Processo de Formação em Serviço. Para que isto aconteça de fato, esta célula de trabalho deve ser suportada pela estrutura organizacional através de um simples mecanismo de atribuição de responsabilidades compartilhadas; hoje, na unidade estudada, o melhor caminho para esta atribuição seria o plano de trabalho individual elaborado para a gerência e para a supervisão, no qual deve constar como item que compõe a remuneração variável (bônus) atividades relativas aos processos de educação e treinamento corporativos, desenvolvidos a partir do plano de trabalho desta célula (PFS).

A expectativa é que, uma vez estruturado desta forma, o Processo de Formação em Serviço alavanque o desenvolvimento de competências conforme a representação da figura 12.

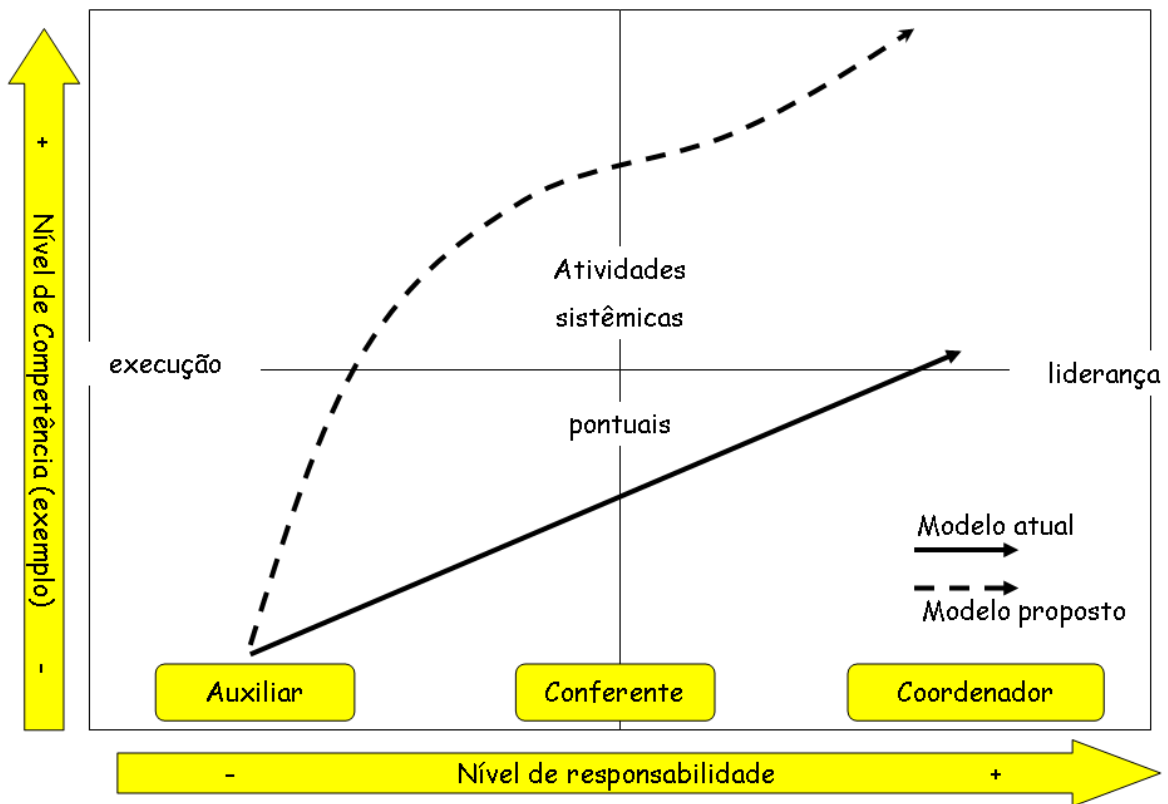


Figura 12 – Representação da Alavancagem do nível de competências por função – elaborada pelo autor

Esta estruturação proposta cria fundamentos para um processo mais arrojado de educação corporativa, em linha com as propostas de Universidade Corporativa defendidos por Eboli (2004):

Adotar um sistema de educação estratégica, nos moldes de uma universidade corporativa, é condição essencial para que as empresas desenvolvam com eficácia seus talentos humanos. O impacto positivo nos resultados do negócio decorrente da adoção desses sistemas educacionais estratégicos e competitivos sem dúvida é o principal fator que tem incentivado um interesse crescente pelo tema, no mundo corporativo e na academia (EBOLI, 2004:p.62)



Outro aspecto deste Processo de Formação em Serviço proposto para a unidade estudada que converge com as propostas de Eboli (2004), é relativo à parcela da população pesquisada a que se destina o mesmo:

Programas educacionais nas empresas sempre existiram, mas normalmente eram restritos aos níveis gerenciais e à alta administração. Para a grande maioria dos funcionários, havia programa de treinamentos pontuais. Na medida em que o surgimento das Universidades Corporativas foi o grande marco da passagem do tradicional centro de treinamento & desenvolvimento (T&D) para uma preocupação mais ampla e abrangente com a educação de todos os colaboradores de uma empresa, na prática é com seu advento que vem à tona a nova modalidade de educação corporativa (EBOLI, 2004:p30)

Segundo Eboli (2004), as Universidades Corporativas são sistemas de desenvolvimento de pessoas pautados pela gestão de pessoas por competências. De um modo geral, enfatizam as seguintes metas globais:

- Difundir a idéia de que capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas;
- Despertar nos talentos a vocação para o aprendizado e a responsabilidade por seu processo de autodesenvolvimento;
- Incentivar, estruturar e oferecer atividades de autodesenvolvimento.
- Motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da felicidade pessoal.

De acordo com Meister (1999) *apud* Eboli (2004), as experiências de implantação de projetos de Universidades Corporativas tendem a se organizar em torno de alguns princípios. Na tabela 13, segue a descrição destes princípios sua correlação com as atividades propostas para o Processo de Capacitação da unidade estudada.

**Tabela 13.** Princípios comumente encontrados em projetos de Universidades Corporativas e ações propostas para o Processo de Capacitação da unidade estudada

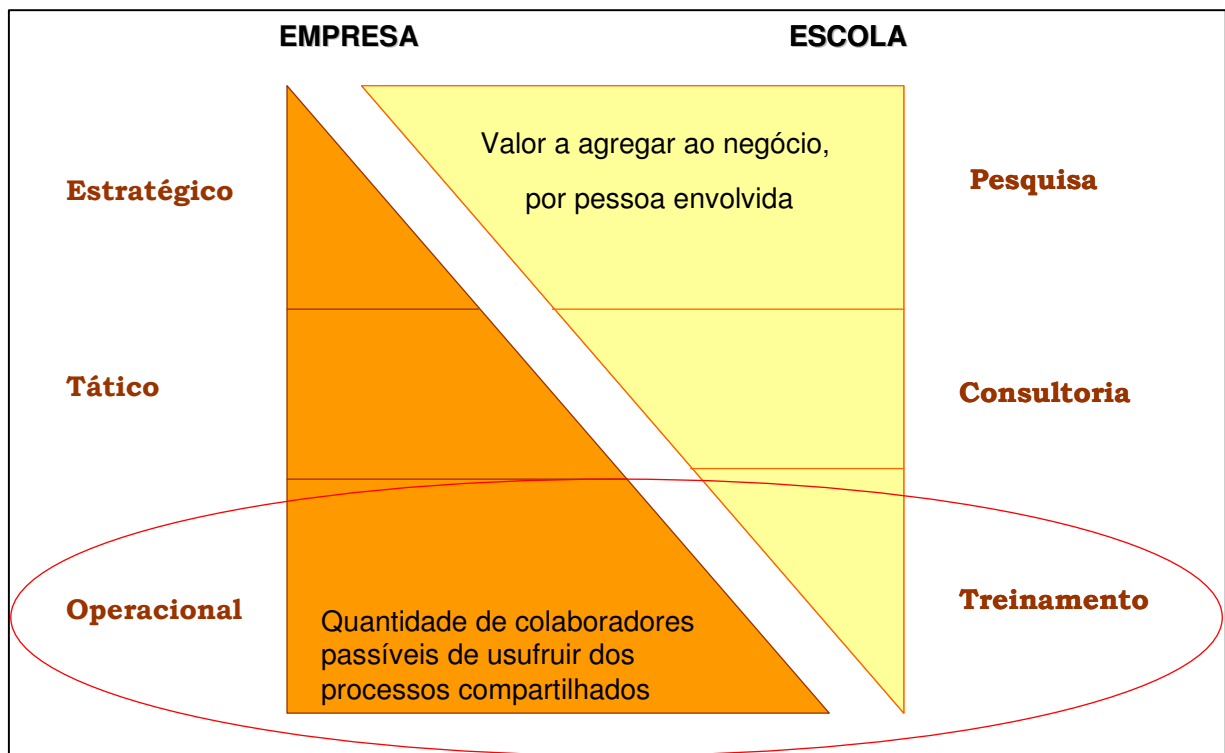
<b>Princípios da Universidade Corporativa</b>	<b>Propostas para o Processo de Formação em Serviço</b>
1. Desenho de programas que incorporem a identificação das competências-chave	Desenho de programas baseados em mapa de competências para a unidade, função e área.
2. Migração do modelo “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem – aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar	CMC, simuladores de sistemas, treinamentos em módulos auto-instrucionais (como DVDs de MS-Project, Excel). Ampliar eventos e valorização da busca por parte dos colaboradores da estrutura disponível.
3. Delineamento de programas que reflitam o compromisso da empresa com a cidadania empresarial	Inclusão de processos como o sistema de gestão ambiental e gerenciamento de resíduos. Estimular parceria Escola-Empresa (1)
4. Estímulo para gerentes e líderes se envolverem com o processo de educação	Proposta de inclusão de metas objetivas relativas ao processo de educação nos planos de trabalho formais dos líderes da unidade, de forma a refletir em sua remuneração variável (bônus).
5. Criação de sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.	Ampliar métricas atuais (horas.homem treinamento e número de eventos) para sistema de avaliação (prática, teórica e aplicada) e certificação das competências construídas. Referenciar evolução através de processo de diagnóstico inicial, diagnósticos periódicos (anuais) e acompanhamento dos eventos (planejadosXexecutados).

fonte: o autor, com base em Eboli (2004)

(1) No item 3, a oportunidade de integrar escola-empresa foi pensada de forma a criar um mecanismo de benefícios mútuos junto à FATEC-Carapicuíba, conforme ilustra a figura 13.

Este mecanismo foi idealizado para estimular o ingresso de colaboradores da DHL na instituição em questão, através de um processo de treinamentos compartilhados (alunos e colaboradores) e participação dos funcionários da DHL no ambiente acadêmico em disciplinas específicas como alunos-ouvintes.

Para a instituição, a DHL disponibilizaria o CMC aos alunos como forma de aplicação prática de conceitos aprendidos em sala de aula, e permitiria visitas monitoradas para conhecer o ambiente operacional. Para a DHL, a instituição disponibilizaria vagas em disciplinas técnicas para colaboradores como alunos-ouvintes (com direito a crédito caso optassem pela continuidade dos estudos pelas vias tradicionais do vestibular), e suportaria a estruturação da grade de treinamentos da unidade nos moldes da grade curricular do curso de Logística.



**Figura 13.** Oportunidades de integração instituição-empresa pela ótica da construção de competências—elaborada pelo autor (2007)

Uma vez implementado, este modelo permitirá o intercâmbio de experiências e a troca de conceitos, a realização de estudos específicos para objetivos de negócio por times compostos por alunos e colaboradores e a oportunidade de direcionar vagas de estágio aos alunos que demonstrarem melhor desempenho nos trabalhos compartilhados.

Outro aspecto do modelo proposto a destacar é a convergência com os objetivos apresentados na introdução desta dissertação.

É importante destacar que Souza (2000), identificou que a tendência das parcerias entre escola-empresa pesquisadas em seu artigo é assistencialista ou comercial, pontual e relativamente informal. Já a proposta contida nesta dissertação, por outro lado, visa o desenvolvimento de uma parceria de médio para longo prazo, com benefícios compartilhados nos processos de construção de conhecimentos e competências através da associação e da complementariedade de recursos, estruturas e processos da instituição acadêmica e da empresa.

Assim, torna-se possível quebrar este paradigma assistencialista, desenvolver um Processo de Formação em Serviço melhor estruturado e fundamentado para a empresa e ainda permitir a aplicação prática e verificação em ambiente operacional das teorias e conteúdos programáticos do curso de logística da instituição, por parte de seus alunos.

Fica estabelecida a oportunidade para uma discussão acadêmica mais profunda deste modelo, para sua experimentação e aprofundamento teórico e metodológico que, uma vez comprovado eficaz, pode estimular o desenvolvimento de políticas públicas e iniciativas privadas de estímulo e incentivo à sua aplicação em larga escala.

## **Conclusão**

Sem dúvida que o nível de desenvolvimento acadêmico das bases operacionais atualmente é uma das principais restrições ao desenvolvimento de uma cultura de inovação e criação de conhecimentos na unidade estudada.

Esta restrição, associada às políticas e estratégias corporativas em prática, que reforçam a não-priorização dos processos de construção de competências, de conhecimento e de inovação dentro da organização e ainda as dificuldades encontradas pelos colaboradores da base operacional para buscar seu desenvolvimento acadêmico e cultural fora dos limites da empresa e de seu emprego, criam uma “armadilha” na qual as pessoas com maior necessidade de suporte para o desenvolvimento, que ocupam os cargos mais básicos na hierarquia, se vêem restritas a um campo de atuação meramente executor, limitado em termos de escopo e sem oportunidades de evolução acessíveis.

A despeito da evolução dos meios de produção e dos adventos tecnológicos atuais, e mesmo protegidos por leis trabalhistas e convenções sociais mais humanas do que as vigentes nos primórdios da revolução industrial, esses colaboradores de base ainda se vêem privados de participar mais ativamente do processo de construção de valor para o negócio através de interações pessoais e, por consequência, tem o desenvolvimento de suas competências profissionais limitado mais em função da circunstância e parte do processo em que estão inseridos do que de sua capacidade de desenvolvimento e atitude.

Normalmente, esta armadilha tem forte efeito desmotivador, sendo necessária a intervenção das lideranças da organização, através de programas e políticas corporativas, tais como remuneração e benefícios, políticas de reconhecimento e

premiação, para reverter o quadro e elevar o moral desta parcela de colaboradores a fim de garantir os níveis de produtividade requeridos para o negócio.

Por outro lado, é perceptível o efeito motivador gerado por processos de construção de conhecimentos e competências profissionais nesta mesma população, quando estes ocorrem, mesmo que em eventos menos estruturados.

Quando as oportunidades para tais processos surgem ou por intervenção da estrutura de Recursos Humanos corporativa, através de processos de educação e treinamento mais coordenados, ou por uma demanda do negócio que gera a necessidade de descentralização do processo decisório, e que foge da rotina previamente planejada e estabelecida, é possível perceber significativo aumento da dedicação e da motivação desta mesma população.

Sem contar o efeito positivo gerado pelas promoções internas; estas, além de motivarem e recompensarem os promovidos, ainda geram uma imagem muito positiva na organização, principalmente nos níveis mais básicos da hierarquia, que percebem que há oportunidades e que o sacrifício e o esforço para o aprendizado e auto-desenvolvimento podem refletir em progresso de carreira.

Este efeito positivo, virtuoso, pode ser potencializado e melhor estruturado, conforme indica a proposta descrita no capítulo 4. Esta, por sua vez, reúne os elementos necessários para atender os objetivos desta dissertação, confirmando suas hipóteses apresentadas em sua introdução.

Não obstante, o porte da empresa estudada – a DHL, como segundo maior empregador mundial – que no Brasil já conta com mais de 7.000 colaboradores no quadro, amplia o potencial deste modelo em termos sociais.

A proposta apresentada é passível de aperfeiçoamento e complementação, mas é bastante alinhada à estratégia da DHL e aderente aos seus processos e programas

corporativos, bem como está fundamentada em teorias de Aprendizagem Organizacional, Criação de Conhecimento e desenvolvimento dos princípios da Universidade Corporativa reconhecidas no meio acadêmico.

## Referências

Autor desconhecido. **Mercado de medicamentos genéricos cresce 20,1%**. Jornal eletrônico O Povo. Disponível em <http://www.opovo.com.br/negócios/767499> . Acesso em : 15 mai. 2008.

ARGYRIS, C. *in* **Aprendizagem organizacional**. Os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro : Elsevier, 2006.

BRASIL, Lei no. 6.360, de 23 de setembro de 1976, que dispõe sobre a vigilância sanitária a que ficam sujeitos os medicamentos, as drogas, os insumos farmacêuticos e correlatos, cosméticos, saneantes e outros produtos, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*; Poder Executivo, Brasília, DF; 24 set. 1976.

BRASIL, Lei no. 9.782, de 26 de janeiro de 1999, que define o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária e cria a Agência Nacional de Vigilância Sanitária. *Diário Oficial da União*; Poder Executivo, Brasília, DF; 27 jan. 1999.

CAVALCANTI, M. (org.). **Gestão estratégica de negócios**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Thomson : 2006.

CASTRO, M. C.. As Contradições e Desafios Educacionais no Ensino Tecnológico: A Escola e o Mundo do Trabalho. In: SAKUMOTO, Douglas A..**Gestão Tecnológica em Foco**. São Paulo: Textonovo, 2005

CASTRO, N. *in* CAIXETA Filho, J. V. e MARTINS, R.S. (org.). **Gestão logística do Transporte de Cargas**. São Paulo : Atlas, 2001.

COLENCI Jr.; A. PANZERI. V.; BARBOSA, A.A. **O planejamento estratégico de instituições de ensino superior a partir de referenciais competentes**. Revista



eletrônica do Mestrado em Administração da UNIMEP – Setembro a dezembro 2004, v.2, n.3

COLENCI Jr. , A. **Notas de aulas – Inovação Produtiva e Competitividade Sistêmica** Mestrado do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – 2006.

DANIS, C. & SOLAR, C. (coord.). **Aprendizagem e desenvolvimento de adultos.** Portugal : Instituto Piaget, 2001.

GONÇALVES, R.. **Educação tecnológica e empregabilidade: acompanhamento de egressos da Fatec-SP.** 2007. 182 fl. Dissertação (Mestrado em Tecnologia em Gestão, Desenvolvimento e Formação) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2007.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D. e HOSKISSON, R.E. **Strategic management competitiveness and globalization.** South-Western College Pub, 6<sup>th</sup> edition, 2004.

HRIMECH, M. *in* DANIS, C. e SOLAR, C. (coord.). **Aprendizagem e desenvolvimento de adultos.** Portugal : Instituto Piaget, 2001.

JOHNSON, B.; LUDWALL, B. *in* LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. (org.). **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Editora UFRJ – Contraponto, 2005.

LE BOTERF, G.. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA Jr. O. F. *in* CAIXETA Filho, J. V. e MARTINS, R.S. (org.). **Gestão logística do Transporte de Cargas.** São Paulo : Atlas, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6ªed. São Paulo: Atlas, 2001.

MELLO, G. N.. **Afinal, o que é Competência?** Disponível em: <[http://www.novaescola.abril.com.br/index.htm?ed/160\\_mar03/html/com\\_palavra](http://www.novaescola.abril.com.br/index.htm?ed/160_mar03/html/com_palavra)> Acesso em: 10 nov. 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação**. 17ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PIRES, S. **Gestão estratégica da produção**. Piracicaba: UNIMEP, 1995

PERRENOUD, P. **Construindo Competências**. Disponível em: [http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_2000/2000\\_31.html](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2000/2000_31.html) Acesso em: 10 nov. 2007

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica**. 3ª ed. São Paulo: Loyola, 2001

ROVAI, E. **Notas de aulas – Psicologia do Adulto**. Mestrado do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – 2007.

SANTOS, S. C. M. **Melhoria da equidade no acesso aos medicamentos no Brasil: os desafios impostos pela dinâmica de competição extra-preço**. [Mestrado] Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública; 2001. 180p.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. 21ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

SHIROSE, K. *et al.* **TPM – Total Productive Maintenance : new implementation program in fabrication and assembly industries.** 5<sup>a</sup> ed. Japão: Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM), 2002.

SOUZA, S. M. Z. Parceria escola-empresa no estado de São Paulo: Mapeamento e caracterização. **Educação e Sociedade**, XXI, p. 171 a 188. Abril de 2000.

SUTLIFF, R.I.; BALDWIN, V. **Learning Styles:** Teaching technology subjects can be more effective. Disponível em: <http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JOTS/Winter-Spring-2001/sutliff.html> . Acesso em 11/10/2005

TEIXEIRA, R. **Uma contribuição ao processo de certificação de competências profissionais.** 2006. 82 fl. Dissertação (Mestrado em Tecnologia em Gestão, Desenvolvimento e Formação) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2006.

YAMASHITA, E. C. **A identificação de práticas de gerenciamento de relações de terceirização no Brasil:** estudo de caso de terceirização de serviços logísticos. 2007. 263 fl. Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

ZARIFIAN, P.. **Objetivo Competência.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

### **Referências Consultadas**

PETEROSSI, H. G.. **Notas de aulas – Formação do Formador**. Mestrado do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – 2007.

REZENDE, J.F. ***Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual***: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. 4<sup>a</sup>. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

## Anexo I – parte 1

**Pesquisa sobre Formação e Educação Continuada**

Esta pesquisa tem por finalidade identificar o perfil educacional dos colaboradores da DHL, é parte de um estudo acadêmico do Mestrado do Centro Paula Souza e vai contribuir para os futuros planos de treinamento e educação corporativa de nossa empresa. Leia as questões com atenção e preencha corretamente o questionário, que deve ser devolvido ao RH até o dia 15/12. Ao entregar seu relatório, não esqueça de assinar a lista no RH. Com base em suas informações e na de seus colegas, produziremos um relatório estatístico com o perfil médio dos nossos colaboradores. É importante avisá-lo que nenhuma de suas informações será publicada individualmente, e que esta pesquisa não será utilizada em nenhum processo de avaliação, seleção ou outro processo diferente do proposto.

Em caso de dúvidas nas questões ou com relação à pesquisa, favor contatar Vanessa Lobo, no ramal 6060, ou pelo e-mail [vanessa.lobo@dhl.com](mailto:vanessa.lobo@dhl.com)

**Identificação**

1 Nome

2 Idade  Registro

3 Estado civil  Solteiro  Casado (formal ou informal) Filhos

4 Profissão  Tempo de profissão  anos

5 Cargo  Tempo no cargo atual  meses

6 Tempo de casa  anos e  meses

**Formação acadêmica**

		Início (Mês/ano)	Término (Mês/ano)
7	<b>Ensino fundamental (antigo primário/ginásio)</b>		
	Escola: <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8	<b>Ensino médio (antigo colegial)</b>		
	Escola: <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9	<b>ou Ensino Técnico / Profissionalizante</b>		
	Escola: <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Formação acadêmica**

		Início (Mês/ano)	Término (Mês/ano)																																																																																																			
10	<b>Curso Superior</b>																																																																																																					
	<b>Nome do Curso 1</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																																																																																			
	Nome da Instituição	Duração (semestres)																																																																																																				
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																																																																																			
	Por que escolheu este <b>curso?</b> (marque com um X a importância do tópico para você)		Por que escolheu esta <b>instituição?</b> (marque com um X a importância do tópico para você)																																																																																																			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Máxima</th> <th>Muito</th> <th>Média</th> <th>Baixa</th> <th>Nenhuma</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>a</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>a</td> <td>a</td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>a</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>	Máxima	Muito	Média	Baixa	Nenhuma	4	3	2	1	0	a	x						x			4	3	2	1	0	4	3	2	1	0	0	1	2	3	4	a	a		x		a				x	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Máxima</th> <th>Muito</th> <th>Média</th> <th>Baixa</th> <th>Nenhuma</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Máxima	Muito	Média	Baixa	Nenhuma																																																		
Máxima	Muito	Média	Baixa	Nenhuma																																																																																																		
4	3	2	1	0																																																																																																		
a	x																																																																																																					
		x																																																																																																				
4	3	2	1	0																																																																																																		
4	3	2	1	0																																																																																																		
0	1	2	3	4																																																																																																		
a	a		x																																																																																																			
a				x																																																																																																		
Máxima	Muito	Média	Baixa	Nenhuma																																																																																																		

		Início (Mês/ano)	Término (Mês/ano)																																																																																																													
	<b>Nome do Curso 2</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																																																																																													
	Nome da Instituição	Duração (semestres)																																																																																																														
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>																																																																																																													
	Por que escolheu este <b>curso?</b> (marque com um X a importância do tópico para você)		Por que escolheu esta <b>instituição?</b> (marque com um X a importância do tópico para você)																																																																																																													
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Máxima</th> <th>Muito</th> <th>Média</th> <th>Baixa</th> <th>Nenhuma</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Máxima	Muito	Média	Baixa	Nenhuma																																																			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Máxima</th> <th>Muito</th> <th>Média</th> <th>Baixa</th> <th>Nenhuma</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Máxima	Muito	Média	Baixa	Nenhuma																																																		
Máxima	Muito	Média	Baixa	Nenhuma																																																																																																												
Máxima	Muito	Média	Baixa	Nenhuma																																																																																																												

## Anexo I – parte 2

Formação acadêmica																																																																																																																									
<b>11 Educação Continuada (Especialização, Pós-Graduação, MBA, Mestrado, Doutorado)</b>																																																																																																																									
Nome do Curso 3	(Mês/ano) (Mês/ano)																																																																																																																								
Nome da Instituição	Duração (semestres)																																																																																																																								
Por que escolheu este <b>curso</b> ? (marque com um X a importância do tópico para você)	Por que escolheu esta <b>instituição</b> ? (marque com um X a importância do tópico para você)																																																																																																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Máxima</th> <th>Muita</th> <th>Média</th> <th>Baixa</th> <th>Nenhuma</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Empresa/ chefia impôs</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Convênio da empresa</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Possibilidade de promoção/mudança de cargo</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Preço do certificado para meu cargo atual</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Curso tem a ver com minha função</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Procura no mercado é alta para este tipo de profissão</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Curso relacionado com minha carreira</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Aumentar meus conhecimentos</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Sempre quis fazer isto (minha vocação)</td></tr> </tbody> </table>	Máxima	Muita	Média	Baixa	Nenhuma							Empresa/ chefia impôs						Convênio da empresa						Possibilidade de promoção/mudança de cargo						Preço do certificado para meu cargo atual						Curso tem a ver com minha função						Procura no mercado é alta para este tipo de profissão						Curso relacionado com minha carreira						Aumentar meus conhecimentos						Sempre quis fazer isto (minha vocação)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Máxima</th> <th>Muita</th> <th>Média</th> <th>Baixa</th> <th>Nenhuma</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Convênio com empresa</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Divulgação na empresa</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Proximidade do meu trabalho</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Alta disponibilidade de vagas</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Qualidade / tradição da escola</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Oferece o curso que quero</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Custo (mensalidade)</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Diploma é reconhecido no mercado</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Proximidade da minha casa</td></tr> </tbody> </table>	Máxima	Muita	Média	Baixa	Nenhuma							Convênio com empresa						Divulgação na empresa						Proximidade do meu trabalho						Alta disponibilidade de vagas						Qualidade / tradição da escola						Oferece o curso que quero						Custo (mensalidade)						Diploma é reconhecido no mercado						Proximidade da minha casa
Máxima	Muita	Média	Baixa	Nenhuma																																																																																																																					
					Empresa/ chefia impôs																																																																																																																				
					Convênio da empresa																																																																																																																				
					Possibilidade de promoção/mudança de cargo																																																																																																																				
					Preço do certificado para meu cargo atual																																																																																																																				
					Curso tem a ver com minha função																																																																																																																				
					Procura no mercado é alta para este tipo de profissão																																																																																																																				
					Curso relacionado com minha carreira																																																																																																																				
					Aumentar meus conhecimentos																																																																																																																				
					Sempre quis fazer isto (minha vocação)																																																																																																																				
Máxima	Muita	Média	Baixa	Nenhuma																																																																																																																					
					Convênio com empresa																																																																																																																				
					Divulgação na empresa																																																																																																																				
					Proximidade do meu trabalho																																																																																																																				
					Alta disponibilidade de vagas																																																																																																																				
					Qualidade / tradição da escola																																																																																																																				
					Oferece o curso que quero																																																																																																																				
					Custo (mensalidade)																																																																																																																				
					Diploma é reconhecido no mercado																																																																																																																				
					Proximidade da minha casa																																																																																																																				
Nome do Curso 4	(Mês/ano) (Mês/ano)																																																																																																																								
Nome da Instituição	Duração (semestres)																																																																																																																								
Por que escolheu este <b>curso</b> ? (marque com um X a importância do tópico para você)	Por que escolheu esta <b>instituição</b> ? (marque com um X a importância do tópico para você)																																																																																																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Máxima</th> <th>Muita</th> <th>Média</th> <th>Baixa</th> <th>Nenhuma</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Empresa/ chefia impôs</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Convênio da empresa</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Possibilidade de promoção/mudança de cargo</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Preço do certificado para meu cargo atual</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Curso tem a ver com minha função</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Procura no mercado é alta para este tipo de profissão</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Curso relacionado com minha carreira</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Aumentar meus conhecimentos</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Sempre quis fazer isto (minha vocação)</td></tr> </tbody> </table>	Máxima	Muita	Média	Baixa	Nenhuma							Empresa/ chefia impôs						Convênio da empresa						Possibilidade de promoção/mudança de cargo						Preço do certificado para meu cargo atual						Curso tem a ver com minha função						Procura no mercado é alta para este tipo de profissão						Curso relacionado com minha carreira						Aumentar meus conhecimentos						Sempre quis fazer isto (minha vocação)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Máxima</th> <th>Muita</th> <th>Média</th> <th>Baixa</th> <th>Nenhuma</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Convênio com empresa</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Divulgação na empresa</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Proximidade do meu trabalho</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Alta disponibilidade de vagas</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Qualidade / tradição da escola</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Oferece o curso que quero</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Custo (mensalidade)</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Diploma é reconhecido no mercado</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Proximidade da minha casa</td></tr> </tbody> </table>	Máxima	Muita	Média	Baixa	Nenhuma							Convênio com empresa						Divulgação na empresa						Proximidade do meu trabalho						Alta disponibilidade de vagas						Qualidade / tradição da escola						Oferece o curso que quero						Custo (mensalidade)						Diploma é reconhecido no mercado						Proximidade da minha casa
Máxima	Muita	Média	Baixa	Nenhuma																																																																																																																					
					Empresa/ chefia impôs																																																																																																																				
					Convênio da empresa																																																																																																																				
					Possibilidade de promoção/mudança de cargo																																																																																																																				
					Preço do certificado para meu cargo atual																																																																																																																				
					Curso tem a ver com minha função																																																																																																																				
					Procura no mercado é alta para este tipo de profissão																																																																																																																				
					Curso relacionado com minha carreira																																																																																																																				
					Aumentar meus conhecimentos																																																																																																																				
					Sempre quis fazer isto (minha vocação)																																																																																																																				
Máxima	Muita	Média	Baixa	Nenhuma																																																																																																																					
					Convênio com empresa																																																																																																																				
					Divulgação na empresa																																																																																																																				
					Proximidade do meu trabalho																																																																																																																				
					Alta disponibilidade de vagas																																																																																																																				
					Qualidade / tradição da escola																																																																																																																				
					Oferece o curso que quero																																																																																																																				
					Custo (mensalidade)																																																																																																																				
					Diploma é reconhecido no mercado																																																																																																																				
					Proximidade da minha casa																																																																																																																				
<b>Formação Complementar</b>																																																																																																																									
Outros Cursos (Informática, Língua, Música, Esportes, Dança, Logística, Mecânica, 12 Administração, Negociação, Liderança, etc.), com mais de 24 horas de aula. Considerar os cursos na empresa e fora da mesma.																																																																																																																									
Nome do Curso	Máxima Muita Média Baixa Nenhuma																																																																																																																								
Início Término Duração (horas/aula)																																																																																																																									
Nome da Instituição/Empresa																																																																																																																									
Nome do Curso	Máxima Muita Média Baixa Nenhuma																																																																																																																								
Início Término Duração (horas/aula)																																																																																																																									
Nome da Instituição/Empresa																																																																																																																									
Nome do Curso	Máxima Muita Média Baixa Nenhuma																																																																																																																								
Início Término Duração (horas/aula)																																																																																																																									
Nome da Instituição/Empresa																																																																																																																									
Nome do Curso	Máxima Muita Média Baixa Nenhuma																																																																																																																								
Início Término Duração (horas/aula)																																																																																																																									
Nome da Instituição/Empresa																																																																																																																									

## Anexo I – parte 3

---

**Planos futuros**

---

13 Você pretende voltar a estudar?  Sim  Não

13.1 Por quê?

---

---

---

---

---

---

14 Que curso você gostaria de fazer? Por quê?

---

---

---

---

---

---

---

---

15 Em que lugar (escola, faculdade, etc.)? Por quê?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Espaço aberto**

(utilize este espaço para complementar qualquer resposta sua deste questionário, ou para incluir qualquer informação que entenda importante)

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)



[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)