

Proposta de treinamento para organizações logísticas no modelo de aprendizagem baseada em problemas

SANTOS, Joice das Graças
SILVA, Leandro de Oliveira
MORAES, Fabíola Eugênio Arrabaça

Resumo: Treinamentos não planejados ou realizados de forma corretiva possuem alto grau de rejeição e baixo impacto. Para as organizações de logística, que possuem como estratégia a excelência e a melhoria contínua em seus processos, a busca por treinamentos que retenha conhecimento e desenvolva competências para as equipes operacionais é um desafio constante. Assim, com o objetivo de abrir novas possibilidades na criação de treinamentos assertivos e de alto impacto para as organizações de logística, este artigo apresenta uma proposta de criação de treinamentos focados na aprendizagem por conhecimento, atitudes e habilidades que, somados, favorecerão as competências necessárias para desenvolver um bom trabalho dentro da organização industrial. Para a consolidação do estudo, uma revisão de literatura é aplicada para entendimento das melhores práticas de criação e efetivação de treinamento, seguida da estratificação dos métodos de treinamento afim de oportunizar a criação do modelo de treinamento. Ao final deste artigo, um modelo conceitual de treinamento e educação para operadores logísticos, indústria e demais setores é apresentado, alinhando às boas práticas discutidas na literatura.

Palavras chave: Prospecção de treinamentos, Capacitação, Competências organizacionais.

Abstract: Realizing trainings in a corrective way and lacking planning can't have the intended impact and count with a high level of rejection. The organizations who have the excellence in their groundwork, continuo seeking for trainings who allow development and adds knowledge to their team is a constant challenge. In this way aiming new possibilities to create assertive trainings with a high impact for the organizations, this article shows a proposal on generation of trainings focused in absorb and apply knowledge, skills and attitude, all that added will provide the needed competence to develop an optimum workplace. Aiming the consolidation of this study, is applied a written works revise to better understanding creation and effectiveness of training practice, followed by the stratification of the training methods in order to create opportunities to apply training models. At the of this article, a model of training concept and education for logistic operators, industry and other departments, lining up the good habits discussed in the writhen work.

Keywords: Prospecting of training, Training, Organizational skills.

1. Introdução

O desenvolvimento das pessoas dentro das organizações é importante para a manutenção e padronização dos processos chaves, assim como para ampliar a competitividade. E por este princípio, as organizações de logística necessitam estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento de suas equipes como uma estratégia para manter e alcançar novas possibilidades no mercado (DUTRA, 2009).

A recomendação dos programas de desenvolvimento profissional e carreira, necessários para assegurar a competência requerida de um processo, geralmente é visto como uma responsabilidade da organização. Contudo, ao que se percebe na literatura é “até que ponto um gerente ou um colaborador desenvolvido é fruto de um processo planejado” (RABELO et. al, 1995). A hipótese inicial é que os treinamentos são construídos para solucionar conflitos com o discurso de melhorar processos. Os efeitos desta ação coincidem com as necessidades imediatas da organização, mas que a longo prazo, os efeitos não são tão representativos por não trabalhar os aspectos de continuidade, (FORTULAN et. al, 2005). Outra hipótese é o uso dos treinamentos para qualificar e preparar colaboradores nos processos de certificação ou para organizar o ambiente de trabalho. Nesta hipótese outra, a gestão de pessoas utilizaria dos mecanismos disponíveis na ABNT NBR ISO 9001:2015 para a capacitar buscando a competência necessária de executar de um processo e não em acrescentar competências à equipe de funcionários.

As competências organizacionais só serão alcançadas quando as organizações entenderem que o processo de aprender está diretamente ligado à integração das habilidades, conhecimentos e atitudes do funcionário-aluno para todos os níveis hierárquicos. O instrutor não deve ter uma didática de conteúdo definida e imutável com apenas o intuito de repassar informações, mas assumir a responsabilidade e o objetivo da organização pela intermediação das necessidades da empresa e os processos didáticos apropriadas (VEIGA, 2006).

Por tal caracterização, o presente artigo é proposto a partir de uma proposta de iniciação científica à graduação com o objetivo de estudar e entender os mecanismos de criação e condução dos programas de treinamentos e educação às equipes operacionais no chão-de-fábrica. O intuito específico deste artigo é integrar a realidade das organizações de logística quanto à prática de treinamentos e educação para funcionários e o entendimento dos fatores que levam uma organização a treinar.

2. Metodologia

Para o alcance dos objetivos deste artigo a estratégia de pesquisa por revisão da literatura será adotada. Esta estratégia de pesquisa trata-se de um procedimento de protocolos definidos para localizar, selecionar e avaliar estudos existentes e suas contribuições, analisar e sintetizar dados e relatar a evidência, permitindo conclusões claras e objetivas sobre “o que é” e “o que não é conhecido” em determinada área de pesquisa (COOK et al., 1997; OLIVEIRA et al., 2015). Thomé et al. (2016) destaca a

importância da revisão da literatura como um esforço de investigação, ressaltando a relevância do protocolo de pesquisa para este tipo de estudo.

Inicialmente, uma revisão de literatura referenciando o tema “programa de treinamento e educação” é levantado para aprimorar o entendimento das práticas de criação e condução de treinamento para organizações. Em seguida, os métodos mais usuais de treinamento são estratificados para oportunizar a discussão e criação de um modelo conceitual de treinamento, que passa por um processo de contextualização para melhor adequar ao uso.

3. Revisão da literatura

Esta secção do artigo aborda os programas de gestão organizacional que fundamentam e referenciam a proposta de um treinamento. Em observação às expectativas do tema “educação e treinamento nas organizações”, é possível observar que o tema é discutido na literatura antes mesmo da propagação das técnicas e programas de melhoria contínua pelos trabalhos de Lawler (1969), Kopelman (1985) e Begkhard (1985).

3.1 Conceituação de treinamento

A palavra treinar é um conceito de aprendizagem para a aquisição de conhecimento, habilidades e competências para gerar destrezas profissionais ou pessoais, complementada por Libâneo (1994), como um esforço não mecânico, mas, uma relação recíproca entre o professor, a atividade e os alunos.

O professor deve possuir domínio de transição do conhecimento planejado por métodos ou técnicas adequadas à realidade do aluno. Portanto, a ação de ensinar é um resultado da modificação do pensamento pelos estímulos colocados em prática aflorados pela realidade do aluno (LIBÂNEO, 1994).

E por tal característica, abordagens pedagógicas precisam ser analisadas tangencialmente aos dois paradigmas no século XXI sobre se dá o aprendizado e como que o conhecimento é gerado, conhecidas respectivamente como abordagens behaviorismo e construtivismo (WILHELMSEN et al., 1998). Para a abordagem behaviorista um treinamento deve ter suas bases na repetição (ROSENBERG, 2001) e, ao contrário dos behavioristas, os teóricos do construtivismo acreditam que o aprendizado é um processo ativo e em conjunto. Para os construtivistas, um treinamento ou uma aula deve ter suas bases na construção de seu próprio conhecimento com o professor sendo o mentor da ação e o aluno o centro do programa de ensino (PIAGET, 1952).

3.2 - O discurso de Mohrman et. al. (1995) e Carvalho (1993)

A obtenção de equipes capacitadas é uma estratégia. Nas organizações com melhor desempenho, a capacitação e as habilidades das equipes são base para a competitividade por tornar real os resultados operacionais e administrativos (MOHRMAN et al., 1995)

Para Mohrman et. al. (1995), o aprendizado que gera conhecimento re-

duz o número de falhas e os desvios decorrentes das incertezas. Nesta afirmação, a concepção de que o processo de treinamento proporciona benefícios para o ambiente de trabalho, a integração entre o ser humano e atividades empresariais tornam-se mais claras e vantajosas para funcionários e organizações (CARVALHO, 1993).

Ao estudar os trabalhos de Mohrman et. al. (1995) e Carvalho (1993), o processo de treinamento orientado para o aprendizado prático do processo fornece melhorias nos padrões de entrega de resultados, gerar novas possibilidades e aptidões para os funcionários, aumenta a qualidade dos produtos ou serviços, reduz custos e acidentes no trabalho. O aprendizado organizacional passa a ser de vital importância, porém, ele só ocorre quando a organização tem a capacidade de alterar seus padrões de desempenho, antecipando e reagindo a mudança ambiental. “Para que uma organização possa aprender, ela precisa ter padrões de atividade que altere os seus próprios” Mohrman et. al. (1995).

3.3 A diretrizes das normas regulamentadoras (NBR)

Para treinamentos e educação, as organizações industriais utilizam como base as séries 9000 e 10000. A ABNT NBR ISO 9001:2015, direcionada para sistemas de gestão de qualidade, sugere normas e regulamentos estratégicos para definir requisitos de treinamentos de capacitação que garantam qualidade de um produto/processo (ABNT, 2015). Para a ABNT (2015) os planos de treinamento para execução de atividades e entendimento/melhoria dos processos são necessários para atingir a metas, operar com eficiência e assegurar o cumprimento das políticas da organização. A ABNT NBR ISO 10015:2001 enfatiza a importância da gestão de recursos humanos e de qualidade na necessidade de criar e executar treinamentos adequados na visão dos clientes como princípios estratégicos de melhoria das competências internas (ABNT, 2001).

Em síntese, a ABNT (2001) instrui utilizar o método PDCA (planejar, fazer, verificar e analisar) para criar os planos de treinamento e possuir propósitos de melhoria para reduzir potenciais lacunas entre o responsável pela transmissão do conhecimento e o receptor. Ao final do treinamento a ABNT (2001) sugere aplicar uma avaliação para verificar os resultados do treinamento, podendo ser teórica ou prática.

4. O modelo de treinamento de aprendizagem baseada em problemas

Para a proposta do modelo de treinamento, a partir da síntese de revisão de literatura, é a aprendizagem baseada em problemas interagindo o aluno no centro do aprendizado e o instrutor como o mentor.

4.1 Objetivos e finalidade

A primeira etapa da proposta do modelo de treinamento é definir os objetivos de um treinamento e as formas de aplicação que a organização deseje. As necessidades de treinamento podem ser identificadas através de observação in

loco, aplicação de testes e exames, entrevista com todos envolvidos ou mesmo através de aplicação de questionários.

Para este modelo, seguindo as observações encontradas na revisão de literatura da seção 2, a equipe de treinadores deverão responder as questões: para que treinar?; quando treinar?; onde treinar?; por quem?; em que treinar?; como treinar? e quem deve ser treinado?

É importante frisar que o programa de treinamento a ser desenhado deve estar associado com as necessidades/políticas estratégicas da organização.

4.2 Preparação

A segunda etapa da proposta do modelo de treinamento é a preparação. Como o processo de aprendizagem baseada em problemas está direcionado à prática de assuntos previamente estudados, as equipes de gestão de treinamentos deverão elaborar seus planos de ensino focados primeiro no assunto e desafios a ser estudados pelos alunos antecipadamente ou a partir de uma pesquisa previamente solicitada, segundo no formato da aula que, em geral deve dividir os alunos em grupos para a resolução dos problemas, e terceiro como os treinadores, mentores ou professores deverão avaliar os resultados alcançados por cada grupo.

4.3 Definição dos indicadores

Uma maneira de analisar e identificar o direcionamento de um treinamento, é medir. Assim, a terceira etapa do processo de construção do treinamento é definir os indicadores de desempenho.

Utilizando como referência o trabalho de Araújo (2006), os indicadores deverão ser construídos pelas finalidades e objetivos do treinamento focando em adequar a pessoa à cultura da empresa; mudar atitudes; desenvolver pessoas; adaptação das pessoas para lidar com a modernização da empresa; desfrutar da competência humana; preparar pessoas para serem remanejadas; passar informações adiante; e reduzir custos na busca por objetivos empresariais.

4.4 Estabelecer o conteúdo

Logo após definida as etapas de 1 a 3, o conteúdo do treinamento é elaborado. O conteúdo deverá ser construído no formato de desafios e que provoquem nos alunos a descoberta e o compartilhamento do conhecimento. O conteúdo deverá ter momentos de explanação inicial, atividades em grupo, e explanação final.

As melhores práticas se formam através da junção da visão, audição e ação. Assim, neste modelo os treinamentos passam a ser construídos focando na área de atuação e nas formas de interação que os alunos terão ao resolver o problema.

É importante frisar que o responsável por conduzir o treinamento deve analisar o comportamento dos alunos no momento da aplicação, e através das percepções definir como deve ser direcionado o encerramento para maximizar o

conhecimento. A interação durante o treinamento também é fundamental entre quem conduz e quem aprende.

4.5 Executar o treinamento

Nesta etapa do modelo treinamento, sugere-se o uso da ferramenta PDCA e do plano de ação 5W2H (ferramentas de planejamento e ação). E, em comum acordo com o trabalho de Polacinski (2012), estas ferramentas consistirão em um plano de ação para atividades pré-estabelecidas no qual precisam ser desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento de atividades.

Além de realizar o treinamento é necessário medir e acompanhar sua eficiência. Ao invés de provas escritas para avaliar o desempenho, a análise e das entregas da resolução da situação-problema será o foco da avaliação. Para isso, Chiavenato (2010) reforça que o treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta e por isso a avaliação deva estar pautada na melhoria das habilidades e competências incentivadas.

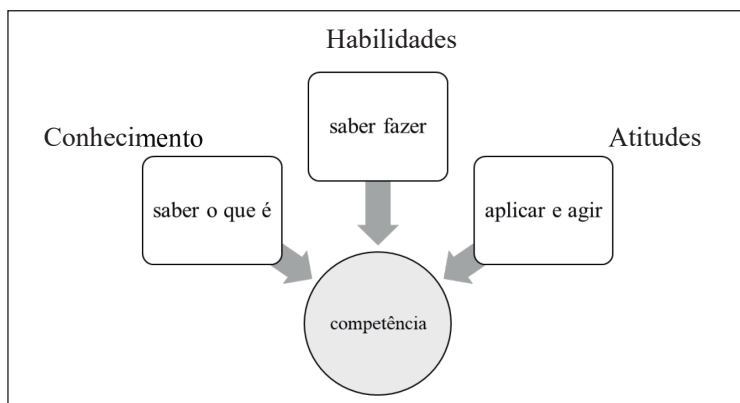
5. Contextualização do modelo de treinamento

Esta seção tem por objetivo criar um treinamento teórico, passo a passo, para contextualizar a proposta de construção de treinamentos indicada na seção 3.

5.1 - Construção do treinamento

A seção 3.1 sugere como primeira ação definir os objetivos e a finalidade do treinamento. Assim, pelos argumentos iniciais, o treinamento contextualizado nesta seção será o de aprimorar o conhecimento, habilidades e atitudes para ter competência na área comercial de uma transportadora.

Figura 1. Objetivos evidenciados para treinamento para a transportadora



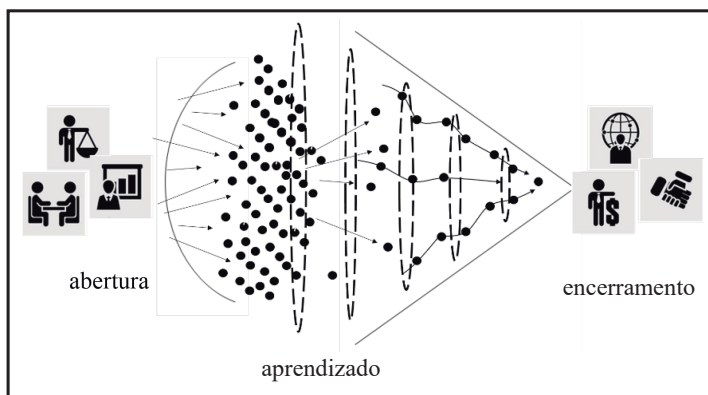
A Figura 1 apresenta os objetivos do treinamento contextualizado para a área comercial da transportadora pautando teoria (conhecimento), prática (habilidades) e ação (atitudes). Após esta definição, um plano geral de atividades e ações iniciais é criado para melhor entender os objetivos e a finalidade do treinamento. O plano geral de atividades é apresentado na Figura 2.

Figura 2. Plano geral de atividades e ações

Objetivo do treinamento.	Quando será treinado?	Local do treinamento	Responsável (Orientador)	Assuntos do treinamento	Equipe a ser treinada
Capacitar a área comercial para negociação	Junho de 2018	No espaço de treinamento da transportadora, com capacidade para 15 pessoas	Consultor, especialista em técnicas de negociação e administração de conflitos	1. Técnicas de negociação e administração de conflitos 2. Estratégias de persuasão	Toda a equipe comercial da transportadora

A próxima ação é a preparação do treinamento, que está detalhada na seção 3.2 à 3.5. Nesta fase o conceito de Mohrman et. al (1995), apresentado na seção 2, é utilizado para criar os padrões das atividades em três fases: abertura, aprendizado e encerramento. A Figura 3 demonstra o processo de aprendizagem a ser criado.

Figura 3. O processo de aprendizagem durante o treinamento.



As três fases para o processo de aprendizado para o treinamento são detalhadas na Tabela 1. Inicialmente, o treinamento contextualizado para a área comercial da transportadora terá o ato de abertura com as pessoas no ambiente de aprendizagem recebendo, nos primeiros momentos, uma explanação sobre a situação-problema e técnicas fundamentais de negociação. Na fase de abertura as formas de aplicação (o como fazer) não serão apresentados para os alunos, pois a nova proposta é que os alunos por si só transformem o conhecimento teórico em habilidades (saber fazer) a partir dos erros-tentativas. Após o ato de abertura, os alunos serão desafiados a praticar as técnicas fundamentais de negociação explorando o conhecimento e experimentando novas habilidades. Esta é a fase

crítica do treinamento e ponto importante para a aprendizagem, pois o mentor ou professor-orientador deverá procurar modelos e analogias para que os alunos solucionem a situação-problema sob novas formas, filtros, ideias e assim por diante. O aprendizado deverá ser progressivo. À medida que os alunos aprendem, as metas poderão ser alteradas, portanto, é importante que o treinamento tenha momentos de reflexão, ajustes e correções e ou novas instruções do mentor ou professor-orientador. A última ação no treinamento é o desfecho ou encerramento com a conclusão exata da situação-problema. Nesta etapa é fundamental que todos os erros cometidos, por cada aluno ou grupo, seja debatido para intensificar o aprendizado.

Tabela 1. Plano do treinamento

PLANO DE TREINAMENTO	
Área / Setor Comercial	Data / Duração 21 de julho de 2018, 08h às 15h30
Líder do treinamento XXXX XX XXXXXX XXXX	Equipe Funcionários da área comercial
Propósito Capacitar a área comercial para negociação, com o objetivo de desenvolver habilidades de negociação para o vendedor converter mais vendas nos momentos de fechamento.	
PROGRAMAÇÃO	
Conteúdo Relacionamento interpessoal; Estilos comportamentais; Comunicação assertiva; Formas de negociar; Técnicas de negociação.	
Ato de abertura 07h30, o mentor ou professor-orientador deverá se dirigir até a sala de treinamento para preparar o ambiente de treinamento; 08h00, recepção dos funcionários (alunos) com apresentação inicial do mentor ou professor-orientador e da proposta do treinamento; 08h15, apresentação motivacional e expositiva do conteúdo para os funcionários (alunos).	
Aprendizado 09h15, os funcionários (alunos) deverão ser desafiados para a prática do conteúdo expositivo. O mentor ou professor-orientador vai conduzir a primeira prática solicitando que os funcionários (alunos) se organizem em grupos e na sequência, apresentará o desafio:	
Momento 01 cada grupo deverá criar uma proposta de espetáculo de ópera para uma cidade do interior (duração de 40 a 60 minutos); os grupos se reunirão em círculo para apresentar suas propostas de espetáculos (duração de 15 minutos) o mentor ou professor-orientador solicitará que os grupos criem uma proposta única, utilizando 50% de cada uma das propostas apresentadas. Neste momento, inicia-se o desafio: organizar a agenda negociando quais composições de cada projeto deverão ser “colocados” na nova proposta (duração de 40 a 60 minutos); o grupo de funcionários (alunos) deverão apresentar a nova proposta do novo espetáculo (duração de 15 minutos) e o mentor ou professor-orientador deverá apresentar o raciocínio de cada técnica de negociação (duração de 20 - 40 minutos)	
Momento 02 O mentor ou professor-orientador apresentará o segundo desafio: em reunião gerencial, os grupos serão convidados a ir para a frente da sala e escrever um problema com o qual estão entusiasmados e, em seguida, afixá-lo na parede definida como “visão do público alvo” com horário e local em que desejam realizar uma discussão de solução (duração de 20 minutos) O mentor ou professor-orientador informará que cada grupo deverá defender o seu problema como o “maior e o mais crítico” tentando convencer todos os demais grupos a ajudá-lo a resolvê-lo (duração de 40 minutos). Este é o segundo desafio proposto no treinamento: fazer com que os funcionários trabalhem as técnicas de negociação.	
Encerramento 14h30, o mentor ou professor-orientador faz a apresentação final de como as técnicas de negociação pode ser utilizadas e faz o feedback de erros e acertos dos grupos durante o treinamento. 15h, o mentor ou professor-orientador aplica uma avaliação diagnóstica entre os funcionários para validar o conhecimento adquirido.	

Recursos Materiais
Utilização de slides com síntese de informações sobre o conteúdo proposto; Quadro Branco, folhas A4, lápis, borracha e pincéis; Material impresso para o processo de avaliação final.
CrITÉrios e Instrumentos de Avaliação
A apreciação de desempenho se efetiva a partir da observação do envolvimento dos funcionários, sobretudo na realização satisfatória da atividade proposta e demonstração de uma ou mais técnicas teorizadas pelo mentor ou professor-orientador.

Conclusão

O contínuo desenvolvimento dos colaboradores é uma ação mantenedora e de ampliação do diferencial competitivo (DUTRA, 2009). Em geral, apesar das organizações de logística considerarem importante o “desenvolver as habilidades operacionais”, algumas não compreendem seu retorno.

O artigo alcança os objetivos traçados ao propor uma forma simples e objetiva de construção de programas de treinamentos para as organizações de logística e a formação dos recursos humanos necessários à operacionalização do sistema.

Durante a pesquisa e os estudos levantados neste artigo, é possível entender que as formas de ensinar e de aprender mudam cada vez mais rápidas. As pessoas aprendem de maneiras diferentes e o fator conectividade torna o processo de retenção do conhecimento e da formação das habilidades algo desafiador. Neste sentido, as organizações de logística precisam ofertar possibilidades e estruturas de treinamento voltadas à realidade do processo de aprendizagem de cada indivíduo, para que possam trazer competitividade a todos os processos operacionais.

Referências

- ABNT NBR ISO 9001: 2015, **Sistema de Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro, 2015.
- ABNT NBR ISO 10015 **Gestão da qualidade** - Diretrizes para treinamento ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. Rio de Janeiro, 2001.
- ARAUJO, L. C. G. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CARVALHO, A. V. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos**: como incrementar talentos na empresa. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. Gestão de pessoas: Uma visão abrangente da moderna administração nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Administração nos Novos Tempos**. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

_____. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

GARCIA, R. M. Os requisitos de um programa de treinamento de cooperativas. **Rev. adm. empres.** [online]. 1981, v. 21, n. 1, p.39-45.

MAIA, Marta de Campos; MENDONÇA, Ana Lúcia; GÓES, Paulo. **Metodologia de Ensino e Avaliação de Aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOHRMAN, S. A; MOHRMAN Jr., A. M. Mudanças organizacionais e aprendizado. In GALBRAITH, J. R. et. Al. **Organizando para competir no futuro: estratégias para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995, p. 69-89.

PACHECO, L. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PIAGET, J. **The origins of intelligence in children**. New York: International Universities Press, Inc., 1952.

PRATES, Carlos. iBahia Blogs: **As tecnologias e a revolução na forma de aprender**, 2014.

ROSEMBERG, M. J. **E-learning: strategies for delivering knowledge in the Digital Age**. New York: McGraw-Hill, 2001.

WERTHER JR, W.B., DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. Rio de Janeiro: Mc Graw-Hill, 1983.

WILHELMSSEN, S.; ÅSMUL, S. I.; MEISTAD, Ø. **Psychological theories - a brief survey of the changing views of learning**. 1998.

- Joice das Graças Santos - CV: <http://lattes.cnpq.br/0016016494546536>
* joyce.das.gracas@hotmail.com - Universidade de Uberaba, Av. Nenê Sabino, 1801- Bairro Universitário - Uberaba/MG.

- Leandro de Oliveira Silva - CV: <http://lattes.cnpq.br/0237377004649118>
- Fabíola Eugênio Arrabaça Moraes - CV: <http://lattes.cnpq.br/8385916488324665>