

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CAPACITAÇÃO DE GESTORES PARA O**  
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**

**FRANCE LAILA SELMER**

**Projeto Técnico apresentado a**  
**Universidade Federal do Paraná para**  
**obtenção de título de Especialista em**  
**Administração de Pessoas.**

**Orientador: Prof. Dr. Leszek Celinski**

**Curitiba**

**2004**

Pouco conhecimento faz que as criaturas se sintam  
orgulhosas.  
Muito conhecimento, que se sintam humildes.  
É assim que as espigas sem grãos erguem  
desdenhosamente a cabeça para o céu, enquanto que  
as cheias a baixam para a terra, sua mãe.

Leonardo da Vinci

Àqueles que me convenceram de que eu seria capaz quando tive dúvidas, ajudando-me a enfrentar algumas dificuldades pessoais neste último período.

Aos queridos familiares – **Soleide (mãe) e Rene (pai), Fábria e Joca, Flávia e Saniel, vó fina, Jeffinho e Ygor;**

E aos grandes amigos – **Eglair, Aphlá, D.Élia, Rúbia, Eliete, Toninho e Márcia.**

## AGRADECIMENTOS

Aos Mestres agradeço pela referência profissional, por todo conhecimento e especialmente pelas experiências compartilhadas. É uma grande satisfação retornar a UFPR e constatar que o prestígio e renome da instituição, permanecem assegurados pela qualidade de seus docentes.

Aos companheiros de curso, agradeço pelas boas lembranças, pelas contribuições acadêmicas e profissionais e pelos vínculos afetivos que permanecerão.

Aos colaboradores da TransTupi, coadjuvantes de toda a minha experiência profissional, agradeço pelo aprendizado mútuo. Aos Diretores, agradeço pela confiança depositada sobre meu trabalho e pelas oportunidades de desenvolvimento. Sou grata aos meus Amigos de Araucária pela descoberta da sensível diferença entre o **fazer** e o **realizar**.

Agradeço à todos os Amigos que, direta ou indiretamente, contribuíram com a elaboração desta monografia.

Agradeço a minha família, em especial aos meus Pais, pela compreensão e apoio incondicionais, e pelos princípios sobre os quais tenho me orientado na implementação de **estratégias** para o desenvolvimento pessoal.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b> .....	viii
<b>RESUMO</b> .....	ix
<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	x
<b>Capítulo I – INTRODUÇÃO</b> .....	12
1 OBJETIVOS DO PROJETO .....	12
1.1 Objetivos Gerais .....	12
1.2 Objetivos Específicos .....	12
2 JUSTIFICATIVA .....	13
3 METODOLOGIA .....	14
<b>Capítulo II – REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	15
1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	15
1.1 Conceitos .....	15
1.2 Pequena História T & D .....	16
1.3 Diferença entre Educação e Treinamento .....	17
1.4 Aprendizagem .....	18
1.4.1 Conceitos de aprendizagem .....	19
1.4.2 Tipos de aprendizagem .....	19
1.4.3 Princípios da aprendizagem .....	21
1.4.4 Categorias de aprendizagem .....	22
1.5 O Ciclo do Treinamento .....	23
1.6 O Processo do Treinamento e Desenvolvimento .....	25
1.6.1 Levantamento de necessidade e diagnóstico .....	26
1.6.2 Planejamento do treinamento .....	29
1.6.3 Execução do treinamento .....	34
1.6.4 Avaliação dos resultados .....	34
2 GESTÃO ESTRATÉGICA .....	36
2.1 Conceitos .....	36
2.2 Perspectiva Histórica do Planejamento .....	37
2.3 Desenvolvendo a Gestão Estratégica .....	39

2.3.1	Análise ambiental .....	40
2.3.2	Formulação de estratégias .....	41
2.3.3	Análise da situação e estratégia empresarial .....	42
2.3.4	Implementação de estratégia .....	44
2.3.5	Avaliação e controle .....	45
2.3.6	O processo de aprendizagem estratégica .....	45
2.4	Gestão de Pessoas e Liderança .....	46
2.5	Estratégia e Criatividade .....	47
2.6	O Gestor Estratégico.....	48
3	CONCLUSÃO .....	50
 <b>Capítulo II – A EMPRESA</b> .....		53
1	HISTÓRIA DA EMPRESA .....	53
2	DESCRIÇÃO GERAL .....	60
2.1	Identificação e Localização .....	60
2.2	Missão .....	61
2.3	Visão .....	61
2.4	Produtos e Serviços .....	61
2.4.1	Transporte coletivo de passageiros .....	61
2.4.2	Fretamento contínuo/ industrial .....	62
2.4.3	Fretamento eventual/ turístico .....	63
2.4.4	Transporte escolar .....	64
2.5	Mercado de Atuação .....	65
2.6	Estrutura Organizacional .....	65
2.6.1	Descrição da estrutura organizacional .....	65
2.6.2	Organograma .....	69
2.7	Infra-estrutura .....	69
3	RECURSOS HUMANOS .....	71
3.1	Características do Quadro Organizacional .....	72
3.2	Treinamento e Desenvolvimento de Colaboradores .....	72
 <b>Capítulo IV – ANÁLISE DA SITUAÇÃO</b> .....		74
1	INTRODUÇÃO .....	74

2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO .....	75
<b>Capítulo V – PROPOSTAS .....</b>	<b>77</b>
1 SISTEMA PROPOSTO .....	77
2 PLANO DE TREINAMENTO .....	78
2.1 Módulo 01 - Gestão de Transportes .....	78
2.2 Módulo 02 - Auto-desenvolvimento .....	79
2.3 Módulo 03 - Comunicação .....	80
2.4 Módulo 04 - Liderança .....	81
2.5 Módulo 05 - Trabalho em Equipe .....	82
2.6 Módulo 06 - Visão Estratégico .....	84
2 RECURSOS NECESSÁRIOS .....	85
3 RESULTADOS ESPERADOS .....	85
4 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS .....	86
4.1 Medidas Preventivas/Corretivas .....	86
<b>Capítulo VI – SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>87</b>
1 SÍNTESE .....	87
2 CONCLUSÃO .....	89
2 RECOMENDAÇÕES .....	90
 ANEXOS .....	 92
 <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	 <b>101</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1-	DIFERENÇA CONCEITUAL ENTRE EDUCAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO .....	18
FIGURA 1 -	REPRESENTAÇÃO DO CICLO DE TREINAMENTO SEGUNDO PROCTOR E THORNTON .....	24
FIGURA 2 -	O CICLO DE TREINAMENTO SEGUNDO GOODMAN .....	24
FIGURA 3 -	FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	26
FIGURA 4 -	ELEMENTOS BÁSICOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA .....	39
FIGURA 5 -	PILARES DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	40
FIGURA 6 -	VARIÁVEIS AMBIENTAIS .....	41
FIGURA 7 -	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	42
FIGURA 8 -	DIAGRAMA DAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS .....	44
FIGURA 9 -	CAMPO MOURÃO, 1955, UMA DAS PRIMEIRAS JARDINEIRAS DA EXPRESSO CATARINENSE, ADQUIRIDAS PELO SR. STANISLAU GURZINSKI .....	53
FIGURA 10-	RICARDO GURZINSKI, A ESPOSA ROSA E FILHOS, JUNTO À UM DOS VEÍCULOS DA EXPRESSO CATARINENSE, CAMPO MOURÃO, 1957 .....	54
FIGURA 11-	UM DOS MAIS MODERNOS VEÍCULOS PARA O TRANSPORTE COLETIVO NA DÉCADA DE 60, PROPRIEDADE DA VIAÇÃO MOURÃOENSE .....	55
FIGURA 12-	A PRIMEIRA GARAGEM DA VIAÇÃO MOURÃOENSE EM ARAUCÁRIA, EM 1990 .....	56
FIGURA 13-	VEÍCULO DE TRANSPORTE COLETIVO DA VIAÇÃO MOURÃOENSE, FILIAL ARAUCÁRIA, 1995 .....	57
FIGURA 14-	GARAGEM DA TRANSTUPI, ARAUCÁRIA, 2003 .....	58
FIGURA 15-	ÔNIBUS RODOVIÁRIO, CATEGORIA LEITO TURISMO PANORÂMICO, TRANSTUPI, 2003 .....	59
FIGURA 16-	SÍMBOLOS DA TRANSTUPI .....	60
FIGURA 17-	ORGANOGRAMA DA TRANSTUPI .....	69

## RESUMO

O presente projeto técnico propõe a implantação de um Programa de Desenvolvimento Gerencial, para capacitação dos Gestores da TransTupi Transporte Coletivo Ltda., em Planejamento Estratégico Organizacional. A problemática, os objetivos e justificativas em relação a proposta de implantação, são descritas no primeiro capítulo. Na primeira fase de elaboração deste trabalho, fora desenvolvido uma pesquisa bibliográfica sobre os temas “Treinamento & Desenvolvimento” e “Planejamento Estratégico”. Os resultados e análises desta pesquisa são apresentados no segundo capítulo, a partir da mesclagem de conceitos e fundamentações de diversos teóricos das áreas. No terceiro capítulo, a TransTupi, empresa prestadora de serviços de transporte de passageiros, é apresentada em relação ao histórico de fundação e desenvolvimento, missão, visão, produtos e serviços, mercado de atuação, estrutura organizacional, infra-estrutura e área de Recursos Humanos. A partir da análise sobre a estrutura e funcionamento da organização, o quarto capítulo contempla um diagnóstico da situação atual da TransTupi, em relação aos seus objetivos organizacionais. O quinto capítulo, é dedicado a construção de uma proposta para a implantação de um Programa de Desenvolvimento em Gestão Estratégica, a partir do direcionamento dos subsídios teóricos, para o atendimento das necessidades da organização. No sexto e último capítulo, são apresentadas as considerações finais a cerca do desenvolvimento deste trabalho, bem como recomendações para a sua aplicabilidade.

Palavras-chave: Treinamento; Gestão Estratégica; e, Planejamento.

## APRESENTAÇÃO

Tornar a organização flexível e apta para enfrentar os riscos de um ambiente de incertezas e mudanças aceleradas, tem sido o grande desafio para o desenvolvimento, ou mesmo sustentação, das organizações. Frente a este desafio, são empenhados altos investimentos na busca por alternativas, que possibilitem o ajuste às condições mutáveis do mercado e otimização de seu potencial competitivo.

Torna-se imprescindível a sinergia de profissionais que desempenham atividades em nível estratégico, em relação as mudanças nos ambientes internos e externos à organização. Para a manutenção de um processo organizacional eficaz, são necessários ajustes precisos, antes em relação a causa de mudanças do que sobre seu efeito em produtos ou serviços.

Porém, não basta a informação sobre possibilidades de mudança no cenário, para que sejam tomadas as decisões e ações necessárias. É preciso despertar o interesse e a disposição, de profissionais em nível estratégico, para a atuação frente às dificuldades, desafios e oportunidades, resgatando a importância do auto-desenvolvimento.

As tensões da vida moderna, mercado competitivo, constantes mudanças organizacionais, falta de tempo para o lazer e o *stress*, são situações que tendem a alterar o estado emocional das pessoas, levando-as a beira do seu próprio limite físico e psíquico.

Os efeitos destrutivos da perturbação do pensamento atuam no local de trabalho, tornando-o emocionalmente perturbador. Como consequência, as pessoas não se lembram, não acompanham, não aprendem e não tomam decisões com clareza.

Uma alternativa eficaz em relação ao combate das condições que tornam o ambiente de trabalho menos produtivo, é o desenvolvimento do autoconhecimento e do conhecimento a cerca daqueles que compartilham das mesmas condições.

Considerando as razões de mercado, expostas inicialmente, para o desenvolvimento proativo das organizações, bem como as condições de trabalho em consequência das pressões internas e externas, que requerem o desenvolvimento proativo de colaboradores; o presente Projeto Técnico tem a pretensão de propor

algumas soluções apresentadas através de um Programa de Desenvolvimento em Gestão Estratégico.

Este Programa de Desenvolvimento, visa agregar conhecimentos sobre conceitos de gestão, comunicação, liderança e suas influências no desempenho de equipes de trabalho; bem como, fornecer subsídios para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados a Planejamento Estratégico.

A organização escolhida para o desenvolvimento de uma proposta de implantação, é a TransTupi Transporte Coletivo Ltda., em função do meu vínculo profissional e em consideração ao apoio que a mesma me têm concedido para a realização deste curso de pós-graduação.

O público alvo deste Projeto, são os colaboradores da TransTupi que desempenham atividades em nível estratégico, identificados pela organização como Gestores de áreas.

## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

### **1 OBJETIVOS DO PROJETO**

#### **1.1 Objetivos Gerais**

Analisar as competências necessárias e instrumentos apropriados para desenvolvê-las, elaborando uma proposta para capacitação dos gestores da TransTupi Transporte Coletivo Ltda., em relação à instalação do conceito de Unidades Estratégicas como referência para gestão de suas áreas.

#### **1.2 Objetivos Específicos:**

- a) revisar teorias e práticas relacionadas aos processos de treinamento e desenvolvimento;
- b) analisar referências à métodos e instrumentos adequados à capacitação de pessoas;
- c) revisar teorias e práticas relacionadas a gestão estratégica;
- d) investigar as competências necessárias para o desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico organizacional;
- e) realizar um diagnóstico da TransTupi Transporte Coletivo, quanto a situação atual e desejada no que se refere ao desenvolvimento organizacional;
- f) realizar um levantamento das necessidades de treinamento, quanto às possibilidades de desenvolvimento de competências relacionadas a gestão estratégica;
- g) elaborar uma proposta para implantação de um programa de capacitação de gestores para o desenvolvimento estratégico organizacional.

### **2 JUSTIFICATIVAS**

A TransTupi Transporte Coletivo Ltda. é uma empresa familiar, fundada em 1990 em Araucária como filial, sendo independente desde 2002. Nestes últimos

dois anos, a empresa teve sua atenção voltada à implantação de um sistema de organização e métodos, assumindo o perfil de desenvolvimento planejado conforme características de seus dirigentes.

Ao final do ano de 2002 o tema Planejamento Estratégico foi introduzido na organização, a partir de uma breve explanação sobre o assunto e uma primeira tentativa de se estabelecer, em conjunto direção e gestores, metas para o ano de 2003 e para os próximos quatro anos. Desde então, foram criados indicadores para medição da eficácia dos processos organizacionais, baseados numa pesquisa a cerca do histórico de ocorrência de desvios nas áreas.

Embora tenha estabelecido em quase todas as áreas, ações de monitoramento construídas no modelo 5w2h, boa parte de seus gestores possuem um conhecimento bastante restrito em relação a planejamento, utilizando a ferramenta apenas como controle. Deste modo, partem quase que exclusivamente da direção orientações sobre perspectivas de mudanças e necessidades de ajustes sobre os processos.

A capacitação dos gestores da TransTupi em Planejamento Estratégico Organizacional, pode proporcionar maior contribuição das áreas quanto as possibilidades de desenvolvimento de seus processos. Sob o foco de uma Unidade Estratégica de Negócio, é possível que cada gestor crie em sua área, Políticas de atuação baseadas nas diretrizes organizacionais. Através do desenvolvimento das competências necessárias para a gestão estratégica, torna-se praticável a autonomia sobre a manutenção de processos eficazes. Como resultado subsequente, é prevista a otimização dos gestores em relação a análise de resultados e implementação de objetivos e metas, pertinentes não só a suas áreas, como também em toda a organização.

Para tanto, faz-se necessário estabelecer quais as competências necessárias para a Gestão Estratégica, considerando como público alvo os colaboradores que exercem funções estratégicas na TransTupi Transporte Coletivo Ltda., identificados como gestores.

Através de um diagnóstico sobre a situação atual da organização, baseado numa análise pormenorizada de suas estrutura e funcionamento, torna-se possível a construção de uma proposta de implantação para um Programa de Desenvolvimento em Gestão Estratégica, compatível às necessidades da TransTupi. Neste caso, é

imprescindível uma revisão teórica sobre o tema a ser abordado, bem como sobre as técnicas e instrumentos apropriadas para utilização.

Sob as perspectivas acadêmica e profissional, a relevância do tema pode ser justificada de um lado, pela evidência do tema Planejamento Estratégico na área de Administração, e por outro, pela importância da exploração sobre as teorias e técnicas de Treinamento e Desenvolvimento para alguém que atua na área de Psicologia Organizacional. Compreendo este trabalho como uma oportunidade de aprofundar meus conhecimentos sobre conteúdos selecionados ao longo do curso de especialização, bem como uma oportunidade para avaliar algumas possibilidades de melhoria.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho procurou através de uma revisão bibliográfica, a localização das fontes de leitura para montagem de um texto que compõe um universo teórico, através de citações paráfrases e resumos; compulsar nos diversos autores referencial para elucidar e esclarecer os conceitos, as concepções e fundamentos, para o entendimento do Planejamento Estratégico; e para a construção de um plano de Treinamento e Desenvolvimento relacionado à Gestão Estratégica.

As informações sobre a organização foram extraídas a partir da vivência profissional de 3 anos na área de Recursos Humanos, sendo complementadas a partir de entrevistas com Gestores e Diretores, bem como análise sobre documentos que compõem o Sistema de Gestão da Qualidade.

## CAPÍTULO II – REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

### 1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Num mundo em que a única constante é a mudança, o treinamento e desenvolvimento é uma das mais poderosas ferramentas de transformação na Organização.

#### 1.1 Conceitos

**TREINAR:** Vem do latim *TRAHERE*, significa trazer/levar a fazer algo.

**DESENVOLVIMENTO:** vem do latim, significa *DES* – para ênfase + *EM* – para dentro, interno + *VOLVERE* – mudar de lugar posição.

Alguns conceitos de Treinamento e Desenvolvimento conforme vários autores:

Treinamento é um processo que provoca reações, que provocam aprendizagem, que provoca mudanças de comportamento no cargo, que provoca mudanças na organização, que provoca mudanças na consecução dos objetivos finais. (HAMBILN, 1978, p.31).

Treinamento é o desenvolvimento sistemático do padrão de atitude/ conhecimento/ habilidade/ conduta requerido para que o indivíduo desempenhe de forma adequada uma determinada tarefa ou serviço. (STAMMERS; PATRICK, 1978, p.14).

O treinamento proporciona experiências de aprendizagem que auxiliarão as pessoas, a desempenharem-se mais eficientemente em cargos atuais ou futuros. (McCORMIC; TIFFIN, 1977, p.299).

Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidade em função de objetivos definidos. (CHIAVENATO, 1980, p. 158).

Treinamento compreende toda e qualquer atividade que vise à qualificação, formação ou aperfeiçoamento, do pessoal de uma empresa. (TOLEDO, 1974, p.94).

“No treinamento, são utilizados métodos mais ou menos sistemáticos, com o objetivo de levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina.

Pelo desenvolvimento, espera-se fazer crescer ou fazer progredir alguém em direções diferentes do que está habituado. O desenvolvimento pressupõe uma visão mais acurada do futuro (da organização e do indivíduo), sendo que sua base de trabalho ultrapassa o posto atual para se fixar numa seqüência histórica de postos ou experiências profissionais; pressupõe uma percepção acurada do potencial do indivíduo para progredir numa direção ou noutra, segundo distinto processo de aprendizagem" (CARVALHO, 1994, p. 67).

O treinamento e o desenvolvimento visam suprir a empresa com as competências de que ela necessita para seu funcionamento, por meio do qual as pessoas:

- aprendem ou adquirem conhecimentos específicos;
- adquirem habilidades em função de objetivos definidos;
- modificam atitudes diante das relações entre pessoa ou de aspectos de tarefa, organização ou ambiente.

## 1.2 Pequena História Treinamento & Desenvolvimento

No século XVII nos primórdios do sistema de fábrica já se observava a inabilitação dos trabalhadores, para operar o trabalho industrial, como um obstáculo à eficácia que prenunciou a importância de investimentos na capacitação profissional. Com o significativo crescimento do trabalho especializado, a partir de 1880, o treinamento começou a ser sistematizado.

Em conseqüência da sistematização, a formação profissional generalizou-se como uma necessidade não só da fábrica mas da sociedade. Em 1886, nos Estados Unidos, cidades industriais possuíam escolas particulares e governamentais dedicadas a capacitação profissional. Paralelo ao sistema educacional, as empresas criaram na própria fábrica (1872). A empresa e a escola (1900) começaram a se integrar no esforço pela formação profissional, introduzindo um sistema de cooperação para enriquecer o treinamento dos trabalhadores.

O treinamento nos anos 20 já era uma instituição tradicional, e daí evoluiu qualitativamente.

A partir de 1930, o treinamento ganhou *status* como atividade administrativa ao se tornar integral da estratégia empresarial. Tal *status* requeria informações científicas seguras sobre habilitações e aprendizagem profissional, que por sua vez demandavam dedicação por parte das ciências comportamentais. Muitos experimentos e teorias resultaram desse esforço.

A complexidade nos anos 70, levou a eficiência dos negócios a depender mais da contínua atualização e aprendizagem do que da autoridade gerencial. Nessa condição a formação profissional deu salto qualitativo, e desde então, os programas de formação e atualização tornaram-se metas essenciais nos negócios.

### 1.3 Diferença entre Educação e Treinamento

Educação é toda influência que o indivíduo recebe do ambiente social, durante toda a sua existência, no sentido de adaptar-se as normas e valores sociais vigentes e aceitos.

A educação pode ser institucionalizada de modo organizacional e sistemático (escolas e igrejas), como também desorganizado e assistemático (lar e nos grupos sociais).

A educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa preparar o homem, para vida profissional. Compreende três etapas:

- a) formação profissional - visa qualificar o homem para uma futura profissão; pode ser dada nas escolas ou dentro das próprias empresas;
- b) treinamento - visa dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de uma cargo, preparando-o adequadamente; obedece a um programa pré-estabelecido e a toda uma ação sistemática para a adaptação do homem ao trabalho;
- c) desenvolvimento profissional - visa aperfeiçoar o homem para uma carreira, profissional ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo; é dado as empresas ou em firmas especializadas em desenvolvimento de pessoal.

A educação visa preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho, enquanto o treinamento significa preparar a pessoa para o cargo dentro de seu local de trabalho.

QUADRO 1 – DIFERENÇA CONCEITUAL ENTRE EDUCAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO

	<b>EDUCAÇÃO</b>	<b>DESENVOLVIMENTO</b>	<b>TREINAMENTO</b>
<b>Definição</b>	Processo através do qual a série total de potencial de capacidade do homem é estimada e aumentada.	Processo de crescimento integral do homem, a expansão de sua habilidade de utilizar totalmente as suas capacidades e aplicar seu conhecimento e experiência para a solução ou resolução de novas e diferentes situações.	Processo de efetuar mudanças no comportamento do homem, aplicado na aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa.
<b>Objetivo</b>	Fornecer conhecimentos e valores necessários para viver com sucesso, mais a habilidade de manejar com eficácia novos dados e situações mutáveis.	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas para o desempenho de tarefas futuras, num processo de crescimento contínuo.	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas, necessárias para desempenhar tarefas específicas, dentro de padrões de produtividade estabelecidos.
<b>Enfoque</b>	Homem - prevê a aplicação futura da aprendizagem atual.	Necessidade e potencial do indivíduo + tarefa e cargo futuro – Preventivo – É um meio de se evitar que apareça um problema de produção.	Necessidade da tarefa/cargo atual – Corretivo -. É um meio de se resolver um problema de produção.
<b>Responsabilidades</b>	Sistema escolar - público é privado.	Empresa – através de todos os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento.	Empresa – através de todos os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento.
<b>Resultado esperado</b>	Homens que continuamente adquirem e eficazmente processam novas informações.	Homens preparados para ocupar os cargos-chave dentro da organização, na qualidade e época necessária.	Homens que desempenham tarefas específicas, atendendo aos padrões de produtividade, de maneira a realizar metas pré-estabelecidas.
<b>Tempo</b>	Longo prazo	Médio/longo prazo	Curto prazo

FONTE: BOOG, Gustavo G. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: Investimento com Retorno?** McGRAW –HILL do Brasil, São Paulo, 180, p.16.

#### 1.4 Aprendizagem

Treinamento é uma ação intencional de fornecer meios para possibilitar a aprendizagem, assim, antes de se falar no processo de treinamento, é importante que se faça uma referência sobre aprendizagem.

Os instintos ou impulsos biológicos dos seres humanos (fatores hereditários), são tão importantes quanto os desejos e necessidades, que por sua vez, são influenciados pela aprendizagem.

Os meios pelos quais as necessidades fisiológicas e instintivas são satisfeitas e a maneira pela qual o indivíduo se ajusta as suas frustrações e resolve seus conflitos, são muitas vezes aprendidos. Deste modo, os interesses, atitudes e motivações são fortemente afetados pela aprendizagem.

#### 1.4.1 Conceitos de aprendizagem

Aprendizagem é uma modificação sistemática do comportamento, por efeito da prática ou experiência, com um sentido de progressiva adaptação ou ajustamento. (CAMPOS, 1972, p.28).

Segundo McGEHEE e THAYLOR, a aprendizagem é um termo usado para descrever o processo por meio do qual mudanças comportamentais são resultantes das experiências. (MCCORNICK; TIFFIN, 1977, p.4).

A aprendizagem seria uma modificação relativamente permanente na disposição ou na capacidade do homem, ocorrida como resultado de sua atividade, e que não pode ser simplesmente atribuída ao processo de crescimento e maturação, ou a outras coisas como doenças, mutações genéticas, etc. (BORDANAVE, 1991, p. 29).

A aprendizagem é fundamental ao comportamento humano, pois afeta poderosamente não somente a maneira pela qual as pessoas pensam, sentem e agem, mas também suas crenças, valores e objetivos. (CHIAVENATO, 1980, p. 204).

#### 1.4.2 Tipos de aprendizagem

Segundo GAGNE (1974), existem oito tipos de aprendizagem:

- a) de sinais - é o tipo de aprendizagem na qual o indivíduo aprende a dar uma resposta de reflexo condicionados conforme experimentos de Pavlov; estas respostas são gerais, difusas e emocionais; trata-se de aprendizagem de respostas de caráter involuntário; como a reação de medo que compreende atividades como batimentos cardíacos mais rápidos, construção de vasos sanguíneos e outros tipos involuntários de comportamentos;

- b) estímulo reação - é quando o aprendiz adquire uma resposta precisa a um estímulo discriminado; trata-se de uma aprendizagem que permite ao indivíduo executar compreendendo a execução numa ação quando a deseja, de movimentos musculares muito precisos a resposta a estímulos ou combinações de estímulos específicos;
- c) em cadeia – ocorre quando o aprendiz adquire uma cadeia de duas ou mais conexões estímulo resposta; as condições para tal aprendizagem são, (1) os elos de cadeia devem ser estabelecidos e (2) anteriormente deve haver união entre cada elo com o seguinte; não é um processo gradual, mas que ocorre de uma só vez;
- d) associações verbais - poderiam ser classificadas apenas como um subtipo da aprendizagem em cadeia, pois basicamente as condições assemelham-se as de outras cadeias; a presença de linguagem no ser humano faz dessa aprendizagem um tipo especial, uma vez que podem ser selecionados elos interiores a partir do repertório lingüístico previamente aprendido do indivíduo;
- e) discriminações múltiplas – é quando o indivíduo aprende a dar n respostas identificadas diferentes a outros tantos estímulos diferentes, e as conexões tendem a interferir com a retenção umas das outras; a fim de assegurar fixação, devem ser tomadas medidas que reduzam a interferência;
- f) conceitos - aprender um conceito significa aprender a responder a estímulos em termos de propriedades abstratas, tais como cor, forma, posição, número, como opostas a propriedades físicas concretas, tais como comprimento de onda ou intensidades específicas; o aprendiz está apto a dar uma resposta que identifica uma classe inteira do objetos ou isentos;
- g) princípios - um princípio é uma cadeia de dois ou mais conceitos; as condições para a aprendizagem de princípios determinam que os conceitos devem ter sido aprendidos anteriormente, considerando-se satisfeita esta primeira condição, o processo de encadeamento torna-se bem mais simples; nessas circunstâncias, a aprendizagem de um princípio se realiza em uma só vez;

h) resolução de problemas - é um grande gênero de aprendizagem que requer a presença de eventos internos chamados pensamento; isto significa que o indivíduo está apto a combinar os princípios já aprendidos com novos princípios de hierarquia mais elevada; as condições para este tipo de aprendizagem ocorra, determinam que a pessoa que aprende deve ser capaz de identificar os traços essenciais da resposta que será a solução, antes de chegar a ela; e os princípios concernentes, que haviam sido aprendidos anteriormente, devem ser lembrados; os princípios lembrados combinam-se de maneira que um novo princípio apreça e seja aprendido; as etapas individuais envolvidas na solução de problemas podem ser muitas e por isso o ato completo às vezes leva algum tempo para se realizar.

#### 1.4.3 Princípios da aprendizagem

Segundo SILVERMAN, são nove os princípios que baseiam aprendizagem humana:

- a) o aprendiz aprende o que ele faz;
- b) a aprendizagem ocorre mais eficazmente quando as respostas corretas do aprendiz são imediatamente reforçadas;
- c) a freqüência com que uma resposta é reforçada determinará que bem a resposta será aprendida;
- d) a prática numa variedade de contextos aumentará a amplitude das situações em que a aprendizagem pode ser aplicada;
- e) as condições motivacionais influenciam a eficácia das recompensas e representam um papel-chave na determinação do desempenho do comportamento aprendido;
- f) a aprendizagem com compreensão, é mais transferível do que a aprendizagem por meio de alguma fórmula memorizada;
- g) a percepção do aprendiz daquilo que está aprendendo determina quão bem e quão depressa ele aprenderá;
- h) as pessoas aprendem mais eficazmente quando aprendem em seu próprio critério;

- i) há diferentes tipos de aprendizagem e eles podem exigir diferentes processos de treinamento.

#### 1.4.4 Categorias de aprendizagem

Segundo GAGNE (1974), existem cinco categorias de resultados de aprendizagem, a distinção dessas categorias torna possível uma refinada compreensão do processo de aprendizagem e permite portanto que sejam extraídos daí implicações bastante precisas para o planejamento instrucional. São elas:

- a) informação verbal - geralmente aprendida através de comunicações verbais apresentada ao aprendiz em forma oral ou escrita; a aprendizagem neste caso é fortemente influenciada pela lembrança de conhecimento adquiridos anteriormente, e pela organização da apresentação do novo conhecimento; a informação, especialmente quando ocorre como um corpo organizado de conhecimento, tem função bastante útil para o aprendiz; em geral ela funciona como pré-requisito para aprendizagem posterior;
- b) habilidades intelectuais - constitui o saber como contraste com o saber que da informação verbal; essas habilidades podem ser divididas em sub-categorias, de acordo com a complexidade da operação mental envolvida; começando das mais simples são elas: discriminações, conceitos (concretos e definidos), regras e regras de Ordem Superior (solução de problemas); a aprendizagem de cada uma dessas categorias depende da aprendizagem anterior de uma ou mais das categorias imediatamente inferiores como pré-requisitos;
- c) estratégias cognitivas - são capacidades internas organizadas, que o treinando utiliza com sua própria atenção, lembranças e pensamentos, para pensar sobre o aprendido e solucionar problemas; quando um novo problema é apresentado ao treinando, ele lança mão de aprendizagem anteriores somadas a uma estratégia própria para abordar este problema;
- d) atitudes - geralmente consideradas como sendo do domínio afetivo, as atitudes são orientadas para preferência; uma atitude é portanto um

estado interno adquirido, que influencia a escolha de uma ação pessoal em direção a coisas, pessoas ou eventos;

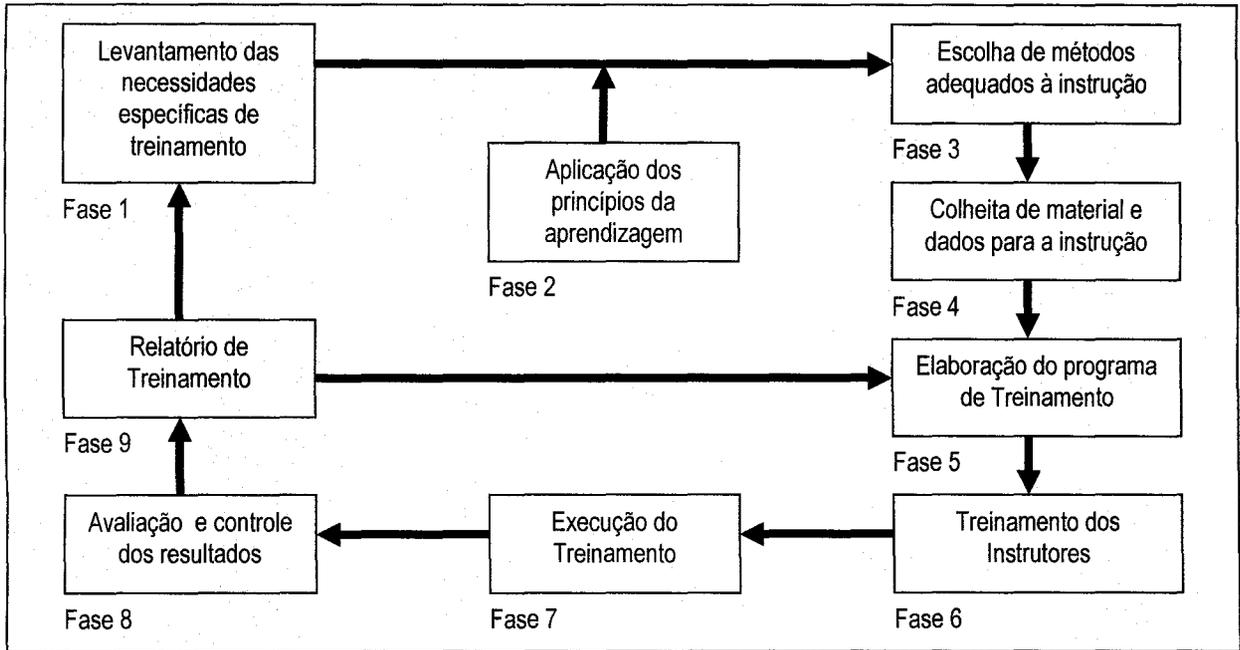
- e) habilidades motoras - são componentes essenciais de um repertório de capacidades aprendidas; a função das habilidades motoras é evidente, elas tornam possível um desempenho preciso, em tempo ótimo, quando se necessita do uso dos músculos.

Os principais tipos, princípios e categorias da aprendizagem devem ser analisados, dada a importância do domínio dos processos de aprendizagem, para o desenvolvimento de qualquer atividade de treinamento; visto que a aprendizagem será sempre o objetivo final.

### 1.5 O Ciclo do Treinamento

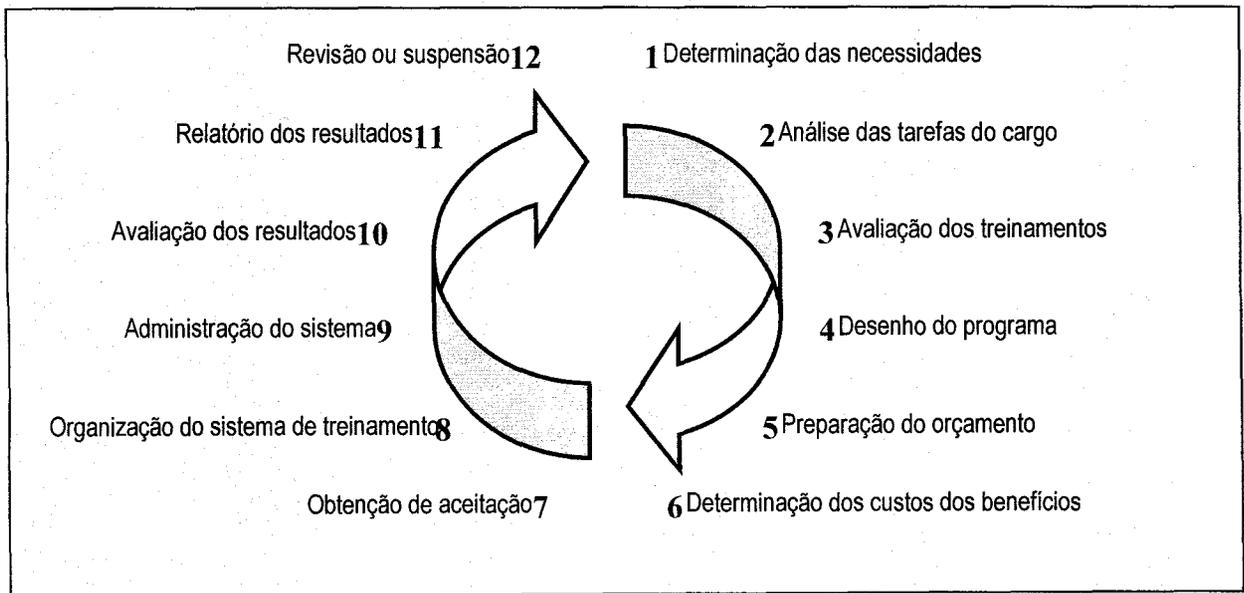
Sendo o treinamento um ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem, ele deve tentar orientar as experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico. Deve suplementá-las e reforçá-las com atividades planejadas, a fim de que os indivíduos, em todos os níveis, possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos, atitudes e habilidades. Como ato, o treinamento coloca uma série de fases de preparo, de organização e de ação. A rigor o treinamento não tem início nem fim, mas um ciclo cuja avaliação o regula devidamente.

FIGURA 1 - REPRESENTAÇÃO DO CICLO DE TREINAMENTO, SEGUNDO PROCTOR E THORNTON



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto, **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo, Atlas, 1980, p. 162.

FIGURA 2 - O CICLO DE TREINAMENTO SEGUNDO GOODMAN



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto, **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo, Atlas, 1980, p.163.

## 1.6 O Processo de Treinamento e Desenvolvimento

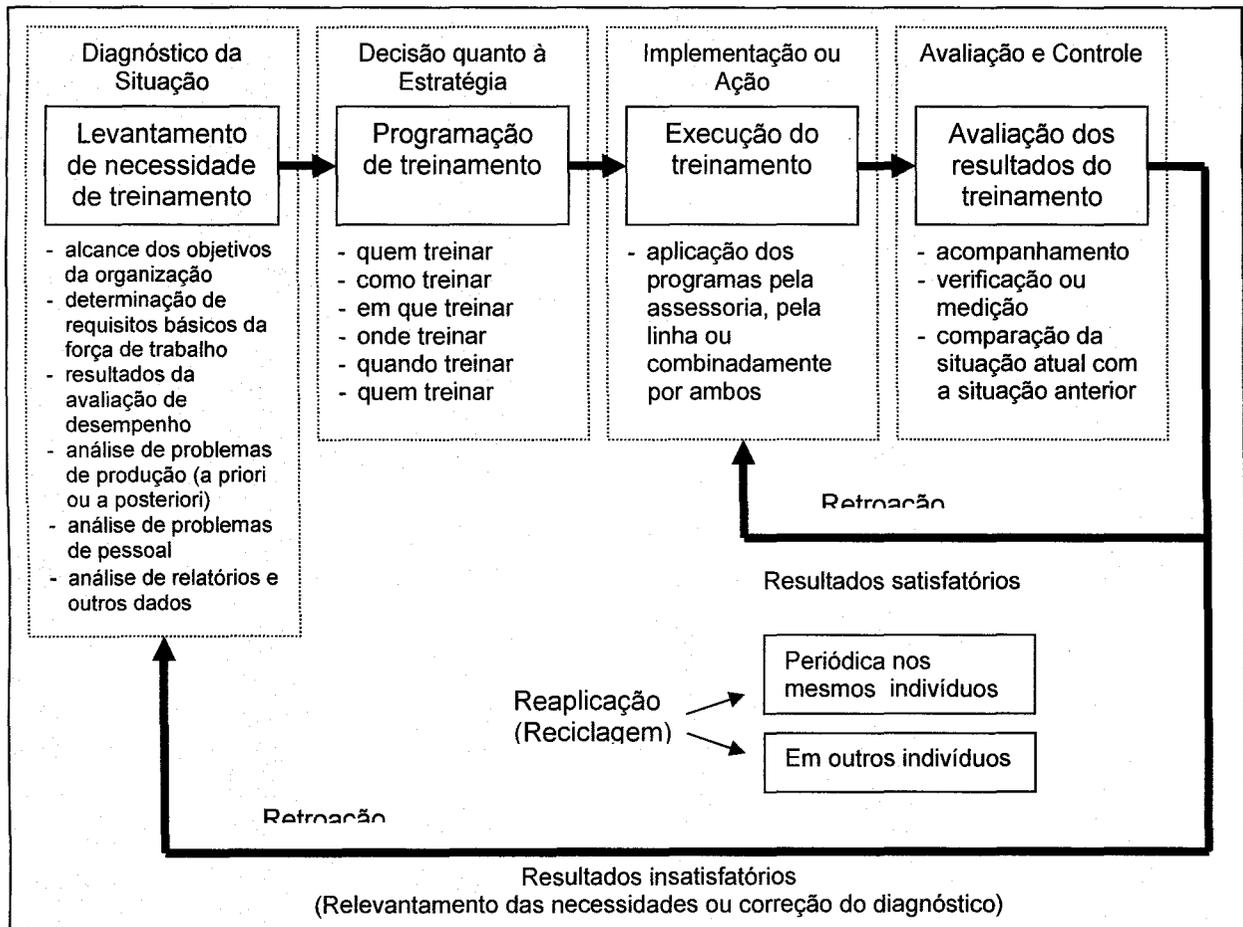
O processo de treinamento assemelha a um modelo de sistema aberto como uma série de procedimentos e formas, para conseguir a aprendizagem de habilidade, conceitos e atitudes, segundo HINRICHS:

- Entrada (*inputs*) - como treinamentos, recursos organizacionais, objetivos, etc.;
- Processamento ou operação (*throughputs*) – como processos de ensino – aprendizagem, programas de treinamento, etc.;
- Saída (*outputs*) – como conhecimentos, habilidades, atitudes, eficácia organizacional, etc.;
- Retroação (*feedback*) – como avaliação dos procedimentos e resultados do treinamento.

O treinamento envolve necessariamente quatro etapas ou fases, todas igualmente importantes.

- a) levantamento de necessidades de treinamento e diagnóstico - permite definir com clareza o problema a ser tratado, a necessidade a ser satisfeita, o objetivo a ser atingido, por meio de treinamento;
- b) planejamento do treinamento - permite esclarecer e operacionalizar os objetivos e tomar as decisões estratégicas sobre em que, quem, como, onde, quando treinar e como avaliar todo o processo;
- c) execução do treinamento - implementação do que foi programado é a ação do treinamento propriamente dita;
- d) Avaliação dos resultados - esta fase já deve ter sido prevista e estruturada na fase de planejamento, constitui o último passo do processo de treinamento; verificação dos objetivos finais alcançados e quais as ações a serem implementadas a seguir.

FIGURA 3 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto, Administração de Recursos Humanos, São Paulo, Atlas, 1980, p. 168.

### 1.6.1 Levantamento de necessidade e diagnóstico

O treinamento deve aperfeiçoar o pessoal para desempenhar adequadamente seu cargo atual e tirar condições para que possam ocupar futuramente, posições mais elevadas ou complexas de diferença entre o nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejada significa, neste sentido, uma necessidade de treinamento. O objetivo principal do treinamento é eliminar, ou pelo menos reduzir essa diferença.

Com as contínuas mudanças organizacionais e de pessoal, este objetivo torna-se um processo sem fim.

As necessidades de treinamento podem ser definidas como sendo a diferença entre os objetivos organizacional ou de um setor, ou ainda de uma unidade ou da descrição de um cargo, e a realização atual e real desses objetivos.

O levantamento das necessidades de treinamentos pode ser apresentado em três diferentes níveis de análise:

- a) análise organizacional - envolve a empresa toda, sem objetivos, sem recursos ou distribuição desses recursos para consecução dos objetivos, envolve o ambiente sócio-econômico e tecnológico no qual a organização está colocada; essa análise ajuda a responder a questão sobre o que deve ser ensinado em termos de um plano amplo e estabelece a filosofia de treinamento, para toda a empresa; assim, o treinamento é feito sob medida de acordo com as necessidades da organização; a medida que a organização cresce suas necessidades rendem e conseqüentemente, o treinamento deverá atender as novas necessidades;
- b) análise de recursos humanos - procura verificar se a força do trabalho é suficiente, qualitativa e quantitativamente, para as atividades atuais e futuras da organização; procura saber como as pessoas estão desempenhando suas tarefas se o treinamento pode levar a sua eficácia e qual o tipo de treinamento sugerido;
- c) a análise operacional é a análise de trabalho enfocando os cargos e suas tarefas; o objetivo desta análise é descobrir os conhecimentos, habilidades, atividades e comportamentos essenciais para o desenvolvimento eficaz nos cargos; é muito útil para os cargos mais simples nos quais a decomposição em tarefas e a definição de padrões de desempenho para cada tarefa são relativamente fáceis de ser feita; as discrepâncias entre os requisitos exigidos pelo cargo e o desempenho de seus ocupantes constituem as necessidades de treinamento.

Os problemas indicadores de necessidades de treinamento ficam evidentes quando ocorrem:

- alterações no quadro, admissão de novos empregados, redução, etc.;
- produção e comercialização de novos produtos ou serviços;

- mudanças nos programas de trabalhos ou de produção, mudanças de métodos, de maquinários, aumento de produção, etc.

Outros problemas podem indicar ou não necessidades de treinamento:

- problemas ligados às pessoas, ao clima da empresa, número excessivo de queixas, desinteresse, falta de cooperação, absenteísmo, relação e comunicações deficientes, etc.;
- problemas ligados à produção, qualidade inadequada, baixa produtividade, quebras e acidentes freqüentes, excesso de erros e desperdícios, etc.

O levantamento das necessidades de treinamento pode ser efetuado a partir de algumas fontes de informações, dentre as quais:

- a) a observação, é uma técnica difícil que requer observador muito habilitado para evitar distorções grosseiras; a observação direta focaliza habilidade e comportamentos em vez de atividades e conhecimentos;
- b) as solicitações de supervisores/gerentes, não podem ser deixadas de lado; quando as necessidades de treinamento atingem um nível muito alto, os próprios gerentes e supervisores colocam-nas em evidência;
- c) as entrevistas com supervisores/gerentes, visam obter a percepção dos possíveis problemas solucionáveis por meio do treinamento;
- d) entrevistas com pessoal de linha, visam obter a posição de quem executa os problemas de trabalho;
- e) questionários, podem recorrer uma grande variedade de formas de perguntas abertas, fechadas, projetivas e permitem abranger outras significativas ou até toda a população;
- f) reuniões interdepartamentais, visam examinar problemas e mesmo hierarquizar necessidades de treinamento;
- g) avaliação de desempenho, podem dar uma indicação a respeito das pessoas que necessitam de complementação de treinamento dos setores da empresa ou tarefas que exigem maior atenção;
- h) exames de conhecimentos, testes sobre conhecimentos de trabalho são úteis inclusive, para permitir a eliminação e redundância no ensino de habilidades e conhecimentos já adquiridos;

- i) listagem, questionários que apresentam uma série de comportamentos ou conhecimentos e solicitam aos pesquisados que confirmem ou não, ou mesmo avaliem em escala suas necessidades de treinamentos;
- j) pesquisas de atitude ou clima, oferece indicações de necessidades de treinamento ligados a níveis de satisfação ou insatisfação;
- k) avisos gerenciais, aproveita situações que visam obter indicações sobre necessidades de treinamento;
- l) discussão em grupo, reuniões com pessoas de uma área de trabalho, procura esclarecer os problemas específicos, analisar as possíveis causas e identificar eventuais ações de treinamento;
- m) exame dos índices de recursos humanos, como indicadores de *turn-over*, absenteísmo, etc.

Cada situação de levantamento de necessidade de treinamento exige que sejam examinados os meios disponíveis e comparados nas vantagens e desvantagens. O ideal seria combinar alguns meios de levantamento que se complementariam e dariam maior firmeza à análise e ao diagnóstico.

Após o levantamento os dados devem ser analisados para chegar a um diagnóstico. Com o diagnóstico pretende-se verificar em que medida o problema é possível de solução via treinamento. A tarefa de diagnóstico é um trabalho conjunto de profissionais das diversas áreas. Não é privativo da área de treinamento e desenvolvimento.

A pesquisa das necessidades de treinamento, deve ser a contínua e permanente. É importante que ela forneça dados que permitam definir claramente o planejamento e os objetivos da ação de treinamento.

### 1.6.2 Planejamento do treinamento

A elaboração de programas de treinamento e desenvolvimento deve estar bem clara quanto aos objetivos e resultados esperados, tendo a preocupação de definir qual o comportamento que o treinando deve apresentar ao final do treinamento ou da etapa.

Ao definir objetivos, deve-se considerar as características dos treinandos e as necessidades da organização. Após determinar os objetivos gerais deve-se planejar o que fazer considerando a relação custo-benefício, definindo-se metas a cada etapa do processo, como mensurá-las e como variá-las.

Em geral, programar ou planejar um treinamento significa:

- definir o conteúdo do treinamento, conhecimentos, habilidades ou atitudes a serem desenvolvidas;
- devem ser definidos a intensidade, volume e a profundidade do que se pretende treinar;
- escolher quais os métodos, recursos ou técnicas que devem ser utilizados;
- definir recursos necessários, logística, infra-estrutura e tática;
- definir claramente os resultados a serem atingidos em cada uma das etapas de treinamento, como mensurá-los e como medir também o resultado final.

No planejamento do conteúdo precisa ser considerado que eles sejam significativos e atualizados, que possam ser aprendidos dentro da limitação de tempo e recursos disponíveis que despertam o interesse nos treinandos, adequados ao nível dos treinandos e úteis para que os objetivos instrucionais sejam atingidos.

Conforme PREDEBON (1999, p. 27), os ganhos qualitativos devem ser proporcionais ao investimento de tempo. Afirma que “para longos períodos, pode-se manter o aproveitamento alto das aulas, [se] após um período de ‘curso’ propriamente dito, forem transformadas em e um laboratório de prática, com a execução de tarefas crescentemente complexas.”

As técnicas a serem utilizadas no programa de treinamento no sentido de otimizar a aprendizagem podem ser aguardadas em três categorias, sob o ponto de vista de seu uso comum, a saber:

- técnicas de treinamento orientadas para o conteúdo, para transmitir conhecimento ou informação substantiva sobre um nível cognitivo;
- técnicas de treinamento orientadas para o processo, para mudar atitudes, desenvolver consciência de si e dos outros, e desenvolver habilidades interpessoais;

- técnicas de treinamento mistas, com as quais não só se transmite informação, mas também se procura mudar atitudes;

Em relação ao local as técnicas classificam o treinamento em:

- treinamento de indução onde a integração visa à adaptação e ambientação inicial do novo empregado ao ambiente social e físico que ira trabalhar;
- treinamento depois do ingresso no trabalho;
- treinamento no local de trabalho (em serviço), treinamento que se desenvolve enquanto o treinando executa tarefas no próprio local do trabalho;
- treinamento fora do local de trabalho (fora do serviço), treinamento que se desenvolve numa sala de aulas ou local especialmente preparado para essa atividade;

E recomendável que no planejamento do tempo de duração de cada treinamento seja considerado em relação ao número de pessoas numa mesma turma, além das demais circunstâncias que definem as possibilidades de duração. Um número mínimo 12 pessoas é interessante quando se deseja trabalhar com dinâmicas. (PREDEBON, 1999, p. 27)

Quanto aos métodos e técnicas utilizados em programas de treinamento, são comumente adotados pelas organizações:

- aulas expositivas, apresenta a possibilidade de treinamento de informações a um número relativamente grande de pessoas ao mesmo tempo;
- filmes, televisão e diapositivos, os treinandos associam à informação verbal aos imagens que podem constituir fatos preponderantes para o entendimento do conteúdo;
- discussão em grupo, a comunicação em dois sentidos favorece maior motivação por parte dos treinandos, capacitando-os a verificar não só suas próprias idéias como as do demais componentes do grupo;
- estudo de caso, é aquele em que um problema real ou hipotético é apresentado em treinamento;

- dramatização (*role-playing*), os participantes assumem papéis e representam situações simuladas;
- jogos administrativos, um exercício dinâmico de treinamento, que utiliza um modelo de uma situação de trabalho, onde os participantes compreendem times ou grupos, sendo colocadas em competição uns com os outros;
- instrução programada, a matéria a ser aprendida é apresentada numa seqüência de etapas ou unidades que progride do simples ao complexo; em cada etapa o aprendiz dá uma resposta e recebe *feedback*, de modo que ele fique sabendo se sua resposta foi certa ou errada;
- métodos de conferência, propicia a - *brainstorming* – forma de discussão relativamente não estruturada onde a imaginação criadora é enfatizada ao invés de análise prática; O dirigente diz ao grupo para gerar tantas idéias em um lugar onde todos possam ver a lista acumulada; qualquer análise ou julgamento é transferida para discussão posterior;
- clínica, é uma reunião dedicada ao tratamento analítico de problemas em algum campo especial;
- colóquio, é uma conversação entre especialistas; é usualmente empregado em atividades de treinamento como um aparte de alguém em evento, tal como conferência, discussão ou um seminário;
- visitas de campo, o grupo se desloca para um ambiente que prevê a visão, sons, equipamentos ou operações não possíveis dentro do local regular de reunião;
- fórum, uma forma de discussão na qual a qualquer participante é permitido falar em qualquer ocasião, desde que ele possa reter a atenção do grupo;
- seminário, é um grupo de treinamentos reunidos para estudar, sob a direção de um líder, cada qual fazendo pesquisas e todos intercambiando resultados através de relatórios e discussão;
- simpósio, é uma reunião na qual diversos apresentadores dirigem curtas mensagens sobre um tópico;
- *workshop*, é uma reunião enfatizando a livre discussão e métodos, habilidades e aplicações práticas de princípios que devem ter sido entendidos pelos participantes previamente; oportunidade para os

- participantes se associarem a idéias, discutirem conceitos e fatos, e de tirar conclusões;
- treinamento de relações humanas em laboratório, conhecidos como treinamentos de sensibilidade; em suas aplicações mais comuns são usadas como forma de desenvolvimento de supervisores e de executivos; as sessões são programadas para vários dias numa instalação longe do local de trabalho dos participantes; num tal contexto o treinador cria um ambiente em que surgem de maneira quase inevitável ansiedade e tensões; espera-se que a interação entre os participantes cause maior auto-conhecimento através da sensibilidade aos outros e da compreensão dos outros, melhorando assim sua facilidade em relações interpessoais;
  - instrução ajudada por computador, é uma sofisticação da instrução programada com vantagem que os computadores residem em suas capacidades de memória e de armazenagem que tornam possíveis vários tipos de interação com o aprendiz;

Não existem os melhores métodos e técnicas de treinamentos, todos podem ser úteis e eficazes, o importante é que eles precisam ser avaliados validados para contribuir com que os objetivos do treinamento sejam alcançados; que sejam adequados às condições de tempo e orçamento disponíveis.

Os recursos de treinamento devem ser selecionados com base nos objetivos, e precisam ter uma utilização planejada. Dentre os tipos mais usados em treinamentos estão:

- recursos didáticos, livros, apostilas e manuais;
- recursos audiovisuais, quadros, *flip-chart*, filmes, álbum seriado, projetores de slide, retroprojetor, etc.

Estudos da Universidade de Colúmbia, citados por CELINSKI (Novembro, 2003), revelam que as mensagens recebidas pelo corpo humano são habitualmente interceptadas pelos receptores, nas seguintes porcentagens: 1,5% tato, 1,5% paladar, 6% odor, 11% audição e 80% visão. Por esta razão são amplamente utilizados recursos visuais em treinamentos. Sendo que combinação de recursos

audiovisuais na transmissão de mensagens, tem maior probabilidade de serem captadas.

### 1.6.3 Execução do treinamento

Estabelecidos os objetivos do treinamento em função das necessidades diagnosticadas e elaborado o programa, o próximo passo é a sua execução, ou seja, colocá-lo em prática.

O êxito da execução do treinamento dependerá dos seguintes fatores:

- a) adequação do programa – o treinamento deve ser a solução para os problemas que deram origem ao estabelecimento dos objetivos, ou uma forma de preparação do pessoal da organização para o futuro;
- b) qualidade do material e das técnicas instrucionais – o material e as técnicas devem ser cuidadosamente planejados a fim de facilitar a execução do treinamento;
- c) qualidade dos instrutores – devem reunir facilidades de relacionamento, exposição fácil, conhecimento e prática da especialidade e, principalmente, motivação para a função;
- d) qualidade dos treinandos – os melhores resultados são obtidos com uma seleção adequada de participantes, quer em termos de conhecimentos prévios, quer em termos de motivação e tempo.

### 1.6.4 Avaliação dos resultados

A parte final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos, com a finalidade de fornecer informações para melhoria e aperfeiçoamento do projeto, e para determinar a eficácia do processo ou o retorno do investimento.

A avaliação consiste em procedimentos projetados para a coleta sistemática de informação descritiva e de julgamento, necessários para tomada de decisões eficazes em treinamento.

A avaliação em treinamento é uma atividade contínua que envolve passos sucessivos, primeiramente na etapa de planejamento, no qual se faz a previsão do

que avaliar e de como fazê-lo, depois a avaliação propriamente dita, como última fase do processo de treinamento e desenvolvimento.

A abordagem de HAMBLIN (1978), propõe quatro níveis de avaliação:

- a) avaliação de reação, procura-se verificar a reação ao conteúdo desenvolvido, aos métodos utilizados, a atração do instrutor e as condições do treinamento; o mais comum é a utilização de questionário respondidos pelos participantes ao final do treinamento; os dados de avaliação de reação precisam ser vistos com cuidado;
- b) avaliação de aprendizagem, é desejável uma avaliação de aprendizagem que seja mais objetiva, estruturada, se possível quantificável; as técnicas utilizadas são os testes de papel, na mensuração de conhecimentos, e o testes de desempenho na mensuração de habilidades e, eventualmente, entrevistas; o processo mais confiável é a utilização de grupo por treinamento com grupos de contraste; a mensuração de resultados em nível de atitudes é um pouco mais difícil, as técnicas utilizadas são entrevistas, observação do comportamento, técnicas projetivas, etc.;
- c) avaliação de comportamento ou resultado intermediário, é necessário algum tempo para que mudanças de comportamento possam se observadas; comumente encontramos casos de pessoas que avaliam muito positivamente o treinamento (reação), que demonstram que aprenderam (aprendizagem), mas não alteram seu comportamento na situação de trabalho; apesar das dificuldades, mudanças de comportamento ocorrem e podem ser mensuradas com a utilização de grupos de controle e avaliação de desempenho (antes e depois); com a observação do desempenho algum tempo após o treinamento (60 ou 90 dias, por exemplo); com depoimentos do próprio participante, de supervisores, de subordinados e de colegas;
- d) avaliação de resultados finais, nos objetivos gerais de programa de treinamento, encontram-se também a busca de metas organizacionais: redução de *turn-over*, aumento da qualidade e/ou na quantidade de produção ou vendas, reflexos positivos no moral, etc.;

## 2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Para resumir de forma consistente uma teoria sobre Gestão Estratégica, é necessário estabelecer uma seqüência de abordagens que vai da identificação de conceitos sobre futuro, passando pela dinâmica histórica do planejamento, até chegar aos princípios estratégicos fundamentais.

### 2.1 Conceitos

Segundo TELMA (2003, p. 13) “A estratégia organizacional consiste nas abordagens e decisões gerenciais destinadas a produzir resultados de sucesso.” O autor apresenta a administração estratégica como um processo e também como uma filosofia, que busca a adaptação tanto às particularidades do ramo de negócios quanto à visão dos administradores. A importância do estabelecimento de estratégias administrativas, cresce a medida que a eficácia organizacional já não depende da eficiência operacional, e sim da habilidade em adaptar-se um antecipar-se às mudanças ambientais. Os benefícios da administração estratégica podem ser conquistados a partir da integração entre: planejamento estratégico, ação estratégica e pensamento estratégico.

Para manter-se no mercado, uma organização não pode mais tomar decisões com base em regras estabelecidas há muito tempo, orientando-se por meio de políticas históricas ou em simples extrapolações das tendências atuais. Devem ser estabelecidas estratégias novas políticas de atuação, iniciadas a partir do planejamento de objetivos para toda a organização com olhar no futuro. Para tanto, é necessário localizar-se em relação a onde se deseja chegar, projetar sua trajetória e definir a seqüência dos passos a serem dados. (HUNGER; WHELEEN, 2002, pg. 4).

O planejamento empresarial consiste em um processo abrangente, que visa integrar a organização na busca por um objetivo comum e convergente. O processo envolve organização, motivação, comunicação, coordenação e controle, na tarefa de desenvolver e implementar planos. É um processo contínuo, constituindo uma abordagem completa e global de dirigir uma empresa. Orientado para o Futuro, o planejamento estratégico se estende para além do horizonte anual de orçamentação,

sendo delimitado para atender às necessidades das unidades individuais das empresas. É formal em certo grau, a medida que são estabelecidos prazos, métodos de organização, fundamentos para interpretação, objetivos comuns e padrões para monitoramentos e controles. Orienta a organização na análise de seus ambientes externos e internos, a partir dos quais são definidas as estratégias e táticas. Necessariamente envolve pessoas em todos os níveis organizacionais, reduzindo-os a apenas dois, o estratégico e o tático/operacional. (TELMA, 2003, p. 4 - 6).

Um planejamento estratégico precisa partir dos princípios: filosóficos (a constante mutação); situacional (identificação do hoje); operacional (seleção consciente); e, ético (comprometimento com as decisões). Deste modo, a identificação do quadro atual possibilitará que as decisões tomadas hoje e assumidas pelo grupo, influenciem o futuro de tal modo que o sucesso seja o resultado mais provável. (MONTENEGRO; BARROS, 1998, p. 22)

ENRIQUEZ (2000, P. 28), dimensiona a personalidade humana em relação a estrutura estratégica, colocando que “a empresa deve sobreviver, conquistar novos mercados, alcançar uma potência ilimitada, eliminar, se possível, seus concorrentes. [mas] Para atingir tal objetivo, ela precisa de indivíduos que sejam simultaneamente grandes decisores, grandes comunicadores, grandes persuasores; e precisa também da participação ativa de todos”.

Complementares ao processo de planejamento, a ação e o pensamento estratégicos podem ser ajustados pelo trabalho, pela pressão, pela ideologia ou pela formação. Neste contexto, um tipo característico de personalidade estará mais propenso a composição de um perfil ‘guerreiro’, ‘ganhador’, típico da estrutura estratégica. A possibilidade de formação e desenvolvimento desta estrutura, fundamenta-se na equação: energia física = energia psíquica = aptidão para o sucesso individual = aptidão para a utilidade social. (ENRIQUEZ, 2000, p. 28)

## 2.2 Perspectiva Histórica do Planejamento

Planejar requer considerar o futuro; idealizar o desenvolvimento futuro e adequar objetivos, métodos e comportamentos no presente.

A necessidade de se planejar tem como fundamento o fato de que mudanças sempre ocorreram, e invariavelmente constituíram-se em sérias ameaças à segurança dos indivíduos. O desenvolvimento de uma tecnologia capaz de superar esta ameaça ao longo dos tempos, foi e tem sido uma grande ambição para a humanidade.

Tudo pode ter começado na tecnologia de guarda, quando o homem primitivo mantinha sua caça viva e cativa, o que originou a capacidade de armazenar e fixou o homem na terra; na roda, que facilitou o transporte; e no fogo, que lhe deu a capacidade de transformar.

De fato, o novo sempre gerou perplexidade. Caramuru, filho do fogo e do trovão, é o exemplo do uso de uma tecnologia dominada por uns para dominar outros. Tecnologia tem um ciclo conflitante: o novo ameaça, precisa ser dominado, fica velho, surge outro novo que ameaça e assim sucessivamente.

Após a Revolução Industrial, com o desenvolvimento tecnológico surgiram as primeiras teorias sobre organizações e administração, com estudos e previsões sobre a força do trabalho. Conforme KAPLAN & NORTON (1997, p. 3), "Durante a era industrial, de 1850 até cerca de 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam do benefícios das economias de escala e do escopo." Desta forma os planos eram em sua grande maioria voltados a concorrência industrial, que no passado consistia simplesmente em definir uma posição competitiva e depois defendê-la.

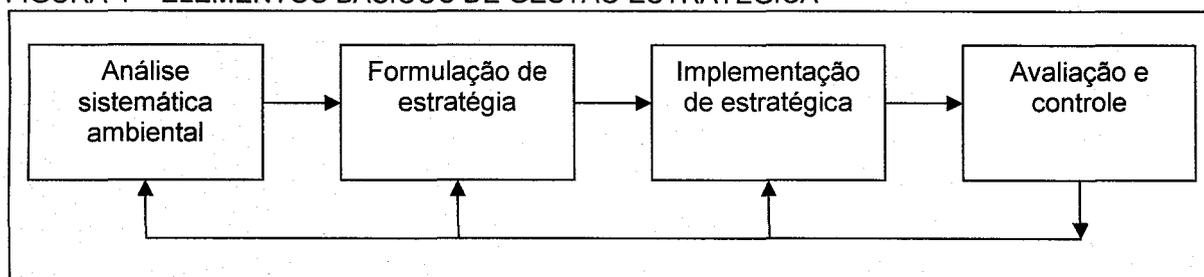
Desde então, as variáveis de tempo e espaço, na área empresarial, sofreram mutações que introduziram a instantaneidade e a virtualidade como paradigmas. A partir do momento em que as tecnologias e produtos passaram a ser substituídas em um prazo cada vez menor, surgiram aqueles que, atentos às mudanças de cenários, passaram a incorporá-las aos seus negócios a partir de projeções e decisões estratégicas.

Mudanças de processo geram algum desconforto e ameaças específicas, que se resolvem por novos métodos e processos, com algum custo. Lidar com esses novos fatores obriga à construção de uma seqüência de abordagens que parte do problema e passa pela seleção de ferramentas para, finalmente, encontrar as soluções. O grande desafio do planejamento entretanto, consiste antecipar-se ao problema, visto que a solução certamente estará baseada na lógica objetiva.

### 2.3 Desenvolvendo a Gestão Estratégica

De acordo com HUNGER & WHELEEN (2002, p. 9), a gestão estratégica é desenvolvida a partir de quatro elementos distintos: (1) análise sistemática do ambiente, (2) formulação de estratégia, (3) implementação da estratégia e (4) avaliação e controle.

FIGURA 4 – ELEMENTOS BÁSICOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA



Fonte: HUNGER, J. David & WHELEEN, Thomas L., *Gestão Estratégica: princípios e práticas*, Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso, 2002, p. 9.

Conforme TELMA (2003, p. 15), ao conceituar Administração Estratégica o autor estabelece três elementos aparentemente distintos num processo integrado: (1) Planejamento Estratégico, (2) Ação Estratégica e (3) Pensamento Estratégico. Segundo os quais, a essência da Administração Estratégica está relacionada ao primeiro elemento, ao qual refere-se ao processo de formulação da visão e da missão da empresa, seus objetivos e metas, bem como desenvolvimento da estratégia para atingi-los. A primeira etapa diz respeito a formulação da estrutura conceitual que incorpora o ambiente externo, caracterizados por riscos, mudanças e incertezas, nas decisões de longo prazo. A segunda etapa, ação estratégica, refere-se a fase de implementação do plano estratégico e à tradução das estratégias em ação. Esta etapa é equivalente aos terceiro elemento de Hunger & Wheelen, Implementação da estratégia, envolvendo planos, programas e projetos voltados a operacionalização da estratégia. A terceira e última etapa, refere-se a integração das duas etapas anteriores, estabelecendo a dimensão de análise sobre o planejamento e a ação estratégicos.

FIGURA 5 – PILARES DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA



Fonte: TELMA, Romeu Rössler, Administração de Pessoas: planejamento estratégico, Curitiba, CEPPAD UFPR, 2003, p. 17.

Conforme MONTENEGRO & BARROS (1998, p. 23), “Uma metodologia operacional de planejamento estratégico por demais conhecida é aquela que parte de fóruns de decisão em cadeia hierárquica fluindo do topo para base.” Neste contexto, a análise se caracteriza como um instrumento básico. Pela análise do ciclo de envelhecimento da organização e ciclo de vida do próprio negócio, é possível complementar a trajetória de concorrentes.

### 2.3.1 Análise ambiental

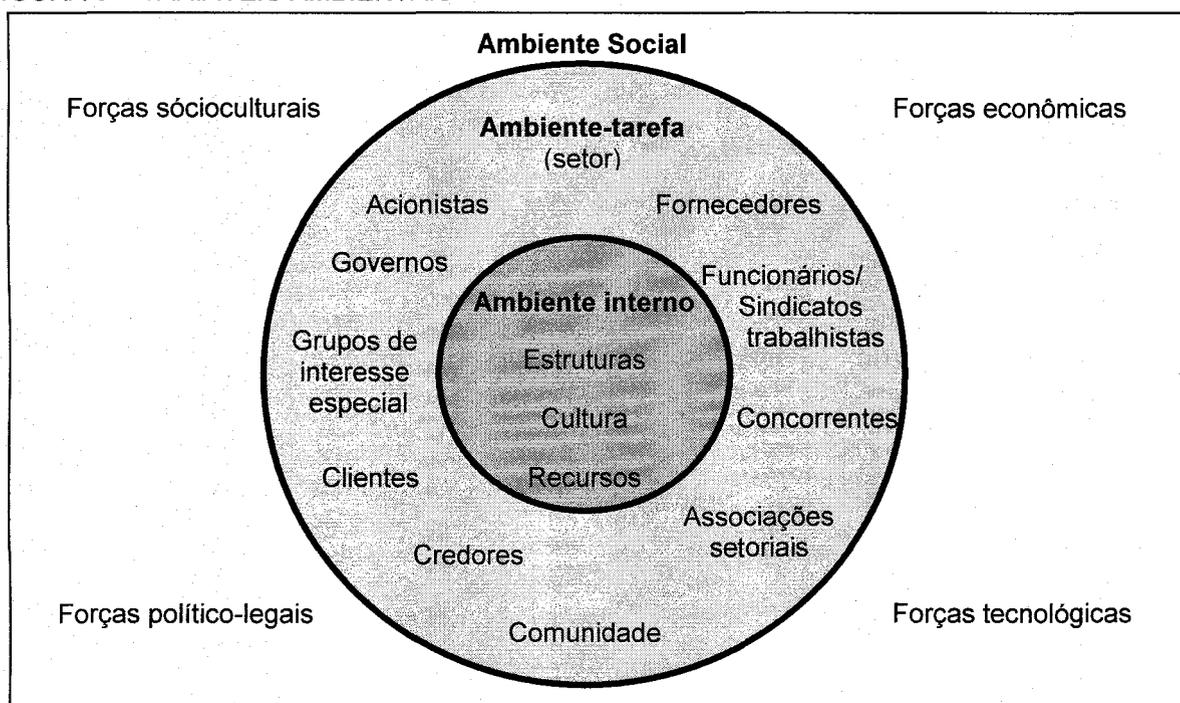
A análise ambiental ou análise sistemática ambiental, consiste no monitoramento e avaliação dos ambientes externo e interno da organização. Na análise do ambiente externo são identificadas possíveis oportunidades e ameaças, enquanto na análise do ambiente interno busca-se a identificação de pontos forte e pontos fracos da organização. Esta ferramenta é utilizada por organizações como um meio de evitar surpresas estratégicas e para assegurar a saúde da empresa a longo prazo.

As *variáveis ambientais externas* podem ser divididas entre econômicas, tecnológicas, político-legais e socioculturais, entre as quais estão englobados: governos, comunidades locais, fornecedores, concorrentes, clientes, credores, funcionários e sindicatos trabalhistas, grupos de interesse e associações

setoriais. Estas variáveis devem ser analisadas tanto na perspectiva do ambiente social, cujas as forças não afetam diretamente as atividades a curto prazo mas podem influenciar nas decisões a longo prazo, quanto na perspectiva do ambiente-tarefa, cujos elementos ou grupos afetam diretamente a organização ou são afetados por ela.

As *variáveis ambientais internas* ou *organizacionais*, referem-se aos recursos tecnológicos, humanos e financeiros de uma organização. Comumente divididos entre estruturas, culturas e recursos.

FIGURA 6 – VARIÁVEIS AMBIENTAIS



Fonte: HUNGER, J. David & WHELEEN, Thomas L., *Gestão Estratégica: princípios e práticas*, Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso, 2002, p. 43.

### 2.3.2 Formulação de estratégias

Esta etapa consiste no desenvolvimento de planos de longo prazo para gestão eficaz de oportunidades e ameaças ambientais. São estabelecidas: Política Empresarial, Filosofia Básica, Princípios e Fundamentos, Visão Estratégica e Missão da Empresa. Refere-se a determinação de idealizações a respeito do papel que a organização pretende desempenhar no seu ambiente, qual a estrutura e constituição

interna deverá ter e com que intensidade de esforços materiais e pessoas estas idealizações devam ser realizadas, os fundamentos filosóficos, o relacionamento com os intervenientes, e a definição da Matriz de Produto-Mercado da Corporação e das Unidades de Negócios.

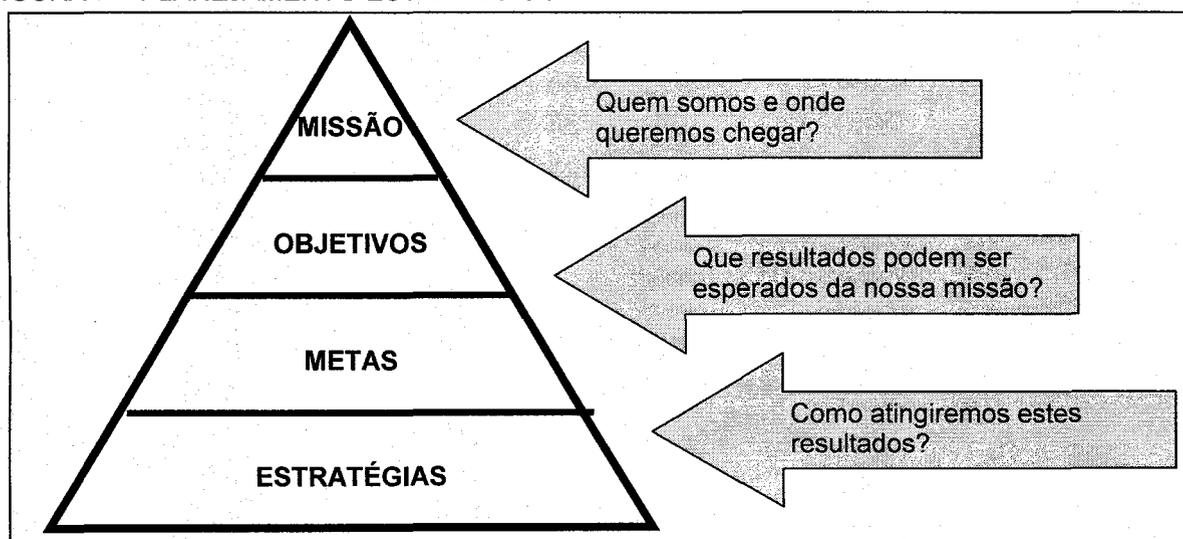
A Missão refere-se ao propósito da organização, à razão de ser da sua existência. Deve estabelecer o que a empresa está provendo para a sociedade.

Os objetivos são os resultados que se pretende alcançar com um atividade planejada. Definem o que deve ser conquistado e quando, além de que deve ser qualificado.

A estratégia é o plano mestre abrangente que estabelece como a organização irá alcançar sua missão e seus objetivos. Ela maximiza a vantagem competitiva e minimiza a desvantagem competitiva. Geralmente são considerados três tipos de estratégia: corporativa (estabilidade, crescimento e redução de custos), de negócios (segmento, unidade ou linha de produtos) e funcional (área funcional).

Políticas são diretrizes amplas para tomada de decisão que liga a formulação da estratégica à sua implementação. As organizações geralmente usam políticas para se certificarem de que todos os colaboradores tomem decisões e ajam de maneira a dar suporte à missão. Aos objetivos e às estratégias da corporação.

FIGURA 7 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Fonte: TELMA, Romeu Rössler, Administração de Pessoas: planejamento estratégico, Curitiba, CEPPAD UFPR, 2003, p. 63.

### 2.3.3 Análise da situação e estratégia empresarial

O ambiente – os mercados comprador e fornecedor, a sociedade, o Estado – devem ser analisados e seu desenvolvimento futuro deve ser previsto ou projetado. As relações da empresa com o ambiente, seu estado interno e principalmente suas forças e fraquezas devem ser identificadas e examinadas.

Na análise da situação atual, podem ser considerados o desempenho recente da organização (retorno sobre os investimentos, participação de mercado e rentabilidade), e a postura estratégica da organização (Missão, Objetivos, Estratégias e Políticas).

Na análise sobre gestão corporativa, devem ser auditados separadamente o conselho de administração e a alta administração.

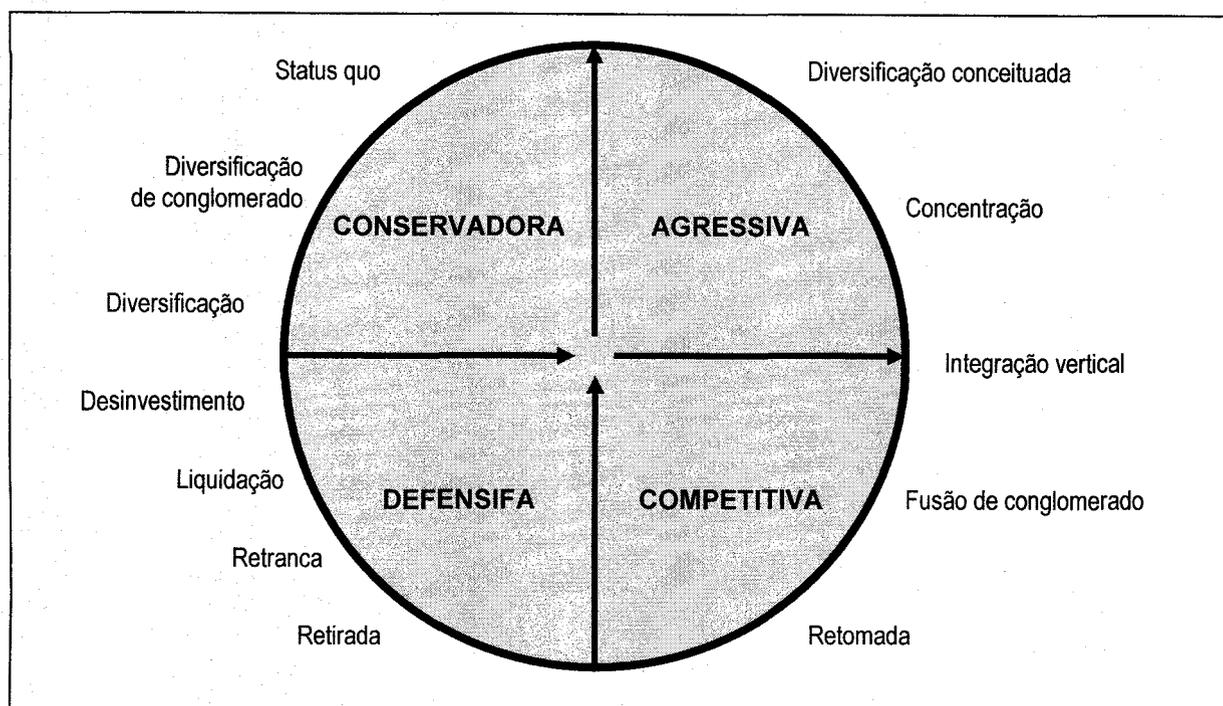
Quanto ao ambiente externo: oportunidades e ameaças, podem ser distinguidos o ambiente social, ambiente-tarefa e o resumo dos fatores externos, conforme o modelo de Hunger e Wheleen sobre as variáveis ambientais.

Da mesma forma, sugere-se distinguir na análise sobre o ambiente interno (pontos fortes e fracos), estrutura corporativa, cultura da corporação, recursos da corporação (marketing, finanças, P&D, operações e logística, RH e sistemas de informações).

Finalmente, na análise de fatores estratégicos, devem ser reunidos os fatores internos e externos mais importantes e de maior impacto no desempenho atual e futuro da corporação. Acerca estes fatores são analisados e ajustados a missão e os objetivos da organização.

Com base nos resultados obtidos a partir da análise da situação atual, gestão corporativa, ambientes externo e interno, bem como análise dos fatores estratégicos, são apresentadas as alternativas estratégicas (meio para alcançar os objetivos). Dentre as alternativas, devem ser recomendadas aquelas cujos resultados esperados promovam a eficácia na resolução de problemas de longo a curto prazos. Diante das recomendações é que as políticas devem ser desenvolvidas ou revisadas.

FIGURA 8 – DIAGRAMA DAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS



Fonte: TELMA, Romeu Rössler, Administração de Pessoas: planejamento estratégico, Curitiba, CEPPAD UFPR, 2003, p. 72.

### 2.3.4 Implementação de estratégia

Este é o processo pelo qual as estratégias e políticas são colocadas em ação com base no desenvolvimento de programas, em orçamentos e procedimentos. Esse processo pode envolver mudanças na cultura, na estrutura ou no sistema de gerência de toda a organização.

Segundo KAPLAN & NORTON (1997, p. 207), "A implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la." Para tanto, seria ideal se todos os colaboradores pudessem entender e se mobilizar no sentido de adotar a estratégia e o comportamento necessários para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Com esta finalidade são desenvolvidos programas de comunicação e educação, ou de estabelecimento de metas individuais.

Um programa é uma declaração das atividades ou passos necessários para a realização de um plano de uso específico. Faz com que a estratégia seja orientada pela ação. Um programa deve ser desenvolvido de modo a se implementar

a estratégia recomendada, considerando responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção.

As organizações precisam alinhar seus recursos financeiros e físicos à estratégia. Assim o orçamento tem o papel de traduzir, em moeda corrente, os programas de uma corporação.

Procedimentos, à vezes chamados de procedimentos operacionais padrões, são adotados para definição de uma seqüência de passos ou técnicas que descrevem em detalhes como uma determinada tarefa ou função deve ser realizada.

### 2.3.5 Avaliação e controle

A avaliação e controle são o processo pelo qual as atividades corporativas e os resultados de desempenho são monitorados de modo que o desempenho real possa ser comparado ao desempenho projetado. Geralmente, gestores dos mais diversos níveis utilizam as informações resultantes para empreender ações corretivas e resolver problemas. Esta etapa também pode determinar fraquezas em planos estratégicos implementados anteriormente.

“Os desvios da trajetória planejada são tratados como defeitos e disparam ações corretivas destinadas a recolocar a empresa no curso pretendido.” (KAPLAN; NORTON, 1997 P. 17)

É necessário se obter informações claras, imediatas e não-tendenciosas, daqueles que estão imediatamente abaixo na hierarquia, para que se possa constituir um binômio eficaz entre avaliação e controle. É a partir destas informações que são comparadas os planos originais do estágio de formulação com o que de fato está acontecendo.

### 2.3.6 Feedback e o processo de aprendizagem estratégico

De acordo com KAPLAN & NORTON (1997, p. 261), “Um último elemento, no entanto, deve ser acrescentado para que se obtenha um sistema completo de gestão estratégica: um processo de feedback, análise e reflexão que teste e adapte a estratégia às condições emergentes.”

No processo de *feedback/aprendizagem* as informações de cada elemento da gestão estratégica (Análise Ambiental, Formulação de Estratégias), Implementação de Estratégias, Avaliação e Controle) são ajustadas, de modo a gerar novas decisões. Assim, a organização deve voltar de vez em quando para elementos anteriores afim de revisar ou corrigir decisões tomadas em outras etapas, a medida em que são formuladas ou implementadas novas estratégias. A revisão estratégica desempenha um papel fundamental no processo de aprendizado. Dentro deste processo, a responsabilidade pela obtenção de resultados e mobilização das iniciativas deve ser compartilhada por todo o grupo.

## 2.4 Gestão de Pessoas e Liderança

A implementação de novas estratégias muitas vezes requer novas prioridades em relação aos Recursos Humanos da organização. Essas mudanças podem causar impacto no processo de recrutamento de pessoas com novas habilidades, no desligamento de pessoas com habilidades inadequadas ou insuficientes, e/ou no treinamento para que o quadro funcional se adeque às necessidades.

Conforme HUNGER & WHEELEN (2002, P. 200), Liderança consiste em “motivar as pessoas a usarem suas habilidade e suas especialidades de maneira mais eficaz e mais eficiente para alcançar os objetivos organizacionais.” Torna-se necessário um alinhamento de objetivos e metas pessoais, relacionados aos planos da organização, para que aja comprometimento na busca por melhores resultados.

De acordo com SELEME (Junho/2003), a liderança tem uma relação direta com a influência. A liderança tem um papel muito importante na formação de crenças e valores. Os valores estabelecidos ao longo da vida, formam a base do entendimento de atitudes e motivação, além de influenciar percepções. Logo, através da liderança torna-se possível desenvolver interesses ou mesmo necessidades em grupos de pessoas, bem como desenvolver atitudes e comportamentos em prol de um objetivo comum.

Ao implementar novas estratégias é necessário avaliar a compatibilidade estratégia e cultura da organização. Existem algumas divergências relacionadas as possibilidades para uma mudança cultural. Compartilhando da

concepção de Edgar Schein, não possível criar uma nova cultura. Assim, quando a estratégia não se adequa a cultura, o que pode ser trabalhado é o comportamento das pessoas em relação ao novo, partindo a médio ou longo prazo para uma mudança de atitude e opinião, para que muito mais tarde torne-se perceptível uma mudança cultural.

Na gestão de pessoas, a partir do treinamento e desenvolvimento de colaboradores, especialmente àqueles que ocupam posições estratégicas dentro da organização, é que se torna mais viável o planejamento, implementação de ações estratégicas e unificação de conceitos a cerca das diretrizes para o pensamento estratégico. Evidentemente, a comunicação é um fator essencial para a implantação e manutenção de uma cultura favorável à gestão estratégica.

## 2.5 Estratégia e Criatividade

A estratégia de sobrevivência para qualquer organismo vivo é a constante adaptação. Adaptação que, vista no sentido mais amplo do termo, supera a noção de mero ajustamento ecológico entre meio e organismo. Na prática, parte-se da noção de que, para garantir a sobrevivência, o organismo inteligente condiciona seu próprio meio. Segundo PREDEBON (1999, p. 18), "Ao concentrar nossa atenção sobre as áreas profissionais, automaticamente se é levado a adotar uma visão Darwinista, sobre a qual paira a questão: quem vai sobreviver nesse contexto meio enlouquecido pelos saltos da tecnologia?"

Os desvios podem levar à própria destruição do meio e, em cadeia, do próprio organismo. O novo é o desconhecido, para o qual a natureza faz o homem precavido, por um princípio de preservação da espécie. É fácil verificar que a maioria dos seres humanos passa a vida desconfiado das mudanças, confortavelmente apegados ao que conhecem. Mas o pressuposto do organismo efetivamente inteligente é possibilidade de mudar seu meio. Movimentos alternativos são deflagrados e esse constante processo de ensaio e erro acaba por definir uma linha de ação progressista, em que o amanhã deverá ser sempre melhor do que hoje. (MONTENEGRO; BARROS, 1998 p.117)

Partindo do princípio de que a mudança é uma constante na vida de todos, devem ser refletidas as vantagens de se dominar um processo de mudança. Tendo na criatividade “uma combinação de flexibilidade, originalidade e sensibilidade com relação a idéias que permitam o pensador afastar-se das seqüência usual de pensamento em direção outras, diferentes e produtivas, que resultem em melhores resultados” (TELMA, 2003, p. 7). Identifica-se no potencial criativo aliado a capacidade de mutação, uma das mais importantes competências a serem desenvolvidas por aqueles que desejam se preparar para a gestão estratégica.

“O mundo está mudando de dono. Está deixando de pertencer aos que conhecem os fatos e caindo sob o domínio dos que sabem lidar com os fatos desconhecidos.” (PREDEBON, 1999, p. 18)

## 2.6 O Gestor Estratégico

A proliferação de informações sobre os mais diversos temas e a internet subvertem a ordem formal de acesso e posse da informação. O problema por tanto passa a ser interpretativo: leitura, articulação, identificação da informação relevante e tomada de decisão. A intedisciplinaridade, capacidade de articular com desenvoltura várias disciplinas, configura-se como o grande desafio a ser vencido. Agora o indivíduo tende a evoluir do especialista para o generalista. Seu ponto de apoio deve ser a capacidade interpretativa, centrada em uma densidade cultural grande, já que o problema do momento deixou de ser acesso, mas capacidade de digerir o número elevado de informações disponíveis. (MONTENEGRO; BARROS, 1998, p 20 – 28)

A ação estratégica trata o tempo todo de visões antecipadas, entremeadas por uma avaliação permanente entre continuidade e mudança, em que o papel do agente dessa mudança nada tem de confortável. Assim, um gestor estratégico deve ter a capacidade de lidar com o novo, o instável e o inovador. Segundo PREDEBON (1999, p. 24), “Agentes de mudanças são pessoas, perante a média, menos apegadas, mais sensíveis, determinadas e idealistas. Terão um papel cada vez mais importante, e sua capacidade de improvisar será a grande competência do futuro, porque as novas gerações irão administrar competências hoje inimagináveis.”

De acordo com PALMEIRA (2003, p. 7), “A liderança e a participação em grupo ficarão comprometidas se não houver razoável competência interpessoal do

líder e dos membros do grupo. A comunicação, obviamente, dependerá, em grande parte, da competência interpessoal desenvolvida em termos de dar e receber feedback.” A autora discorre sobre a importância do desenvolvimento da competência interpessoal para o comportamento gerencial eficaz.

Relacionado ao aspecto de liderança, o gestor estratégico precisa desenvolver a habilidade de mobilizar pessoas. Sua principal tarefa é criar uma equipe especial, que esteja sintonizada com os objetivos, e que possua um modo natural de ver os problemas pelos aspectos estratégicos, tendo conhecimentos específicos sobre a temática. Um dos desafios do estrategista é dar condições para que uma cultura eficaz e engajada nos ideais da organização se forme espontaneamente. Na contra partida, deve estar atento as formas de neutralizar subculturas que possam prejudicar o todo. Segundo SELEME (Junho/2003), a Liderança tem um papel decisivo na formação de crenças e valores, sendo que a a melhora, se não a única, forma de trabalhar a motivação das pessoas é fazendo que elas acreditem e valorizem o comportamento a que se deseja motivar.

A habilidade do gestor para compreender os códigos sociais e afetivos que lhe permitem estabelecer relações de confiança e cooperação, é o fundamento de sua competência interpessoal relacionada a comunicação. O desempenho de uma energia emocional que cativa o interlocutor é também um elemento fundamental dessa competência. O gestor deve ser capaz de reconhecer como se atua e se desata a expressão das emoções em sua organização. Para tanto, é necessário que desenvolva uma escuta ativa da evolução e das mudanças nos humores, no clima de afetividade e nas motivações que guiam as ações produtivas e auto-realizadoras.

Dentre os aspectos básicos de liderança que são óbvios no repertório de um bom gestor, a capacidade de formar um grupo que se articule e se complemente, é imprescindível na constituição de uma personalidade para a gestão estratégica. O gestor estratégico deve identificar pessoas e conhecimentos capazes de complementá-los.

O gestor estratégico deve ser capaz de lidar com altos níveis de complexidade, possuindo em sua bagagem conceitual uma composição articulada de conhecimentos, habilidades e atitudes, além de se caracterizar como um elemento igualmente hábil em utilizar ferramentas administrativas no tempo e no espaço

necessários. Para tanto, deve estar sempre a busca da capacitação contínua assumindo responsabilidades em relação ao seu auto-desenvolvimento.

A percepção é essencial para captar os indícios de mudança no ambiente. O estrategista deve ter a capacidade de elaborar uma retrato do mundo rico em detalhes. Na percepção reside a capacidade de formular o impensado por todos. A capacidade articulatória da informação também é deve estar presente no perfil do gestor estratégico. Deve ser capaz de extrair a informação relevante, remetendo-a ao espaço decisório. Para perceber o futuro provável, é necessário ter a capacidade de perceber a sucessão provável de fatos. Essa característica obriga o gestor estratégico a se constituir em um provocador da mudança.

O gestor estratégico precisa ser capaz de selecionar os meios internos da empresa na procura de soluções. A intimidade com a tecnologia torna-se elemento caracterizador do perfil do gestor moderno, capaz de aplicar a tecnologia. Também a flexibilidade e a visão prospectiva, devem permitir visualizar espaços comuns de atuação, até com seus concorrentes, para encontrar soluções melhores para todos. Precisa saber compor com os elementos, de tal modo que a competição possa dar lugar à cooperação. É necessário que desenvolva uma visão holística, que transcenda o espaço imediatista, olhando o todo articuladamente. A abordagem de sistemas é essencial para compreensão da gestão estratégica como um processo de interação entre o homem o trabalho e os ambientes intra e extra-organizacionais. Para tanto, deve ser frisada a necessidade do gestor estratégico desenvolver um raciocínio sistêmico.

Finalmente, nas palavras de MONTENEGRO; BARROS (1998, p. 113),

“Não resta a menor dúvida de que o perfil do gestor é complexo. Seu segredo, sua polipercepção, é um atributo que emerge da interação entre sua eficiência situacional como líder de projeto (processual), sua forma de relação com subordinados (paternalista) e sua capacidade de organizar os passos necessários para chegar ao futuro (planejador)” [...] um grande comandante, deverá ser capaz de construir alianças, identificar o inimigo, mapear o teatro de operações, planejar sua estratégia de forma a comandar sua equipe pelo caminho mais adequado para atuar com rapidez, no momento certo, com a produtividade e o controle necessários.”

### 3 CONCLUSÃO

Atualmente, vive-se a sensação de que tudo é possível. Mera questão de tempo. Inegavelmente, a velocidade das mudanças é estonteante. Uma coisa, entretanto, é aceitar o novo e outra, bem diferente, compreendê-lo.

Havendo consciência da mudança no futuro, aceita-se a necessidade de serem tomadas decisões no presente. Assim, planejar estrategicamente pode ser compreendido como um modelo de atuação operado coletivamente, que viabiliza no futuro as opções de sucesso tomadas no presente.

Pensar estrategicamente exige que a ótica, inicialmente macroscópica e generalista, do ato de pensar o futuro ganhe conotações microscópicas ao focar a empresa e seu papel no mercado.

A categorização, a síntese, a fundamentação e o encontro de um modelo teórico mínimo sobre gestão estratégica, pode ser capaz de contornar as limitações de tempo e espaço e preparar o sujeito, hoje e agora, para a ação.

A partir da construção de um programa de capacitação, que potencialize as competências necessários ao desenvolvimento do pensamento e da ação estratégica, é possível otimizar o sistema humano no engajamento de suas realizações quanto à conquista dos objetivos organizacionais.

Partindo do princípio que a liderança, pré-requisito para a gestão estratégica, não é inata, podendo ser desenvolvida e conquistada pelo grupo; a capacitação de profissionais que desejam atuar como líderes estratégicos, deve partir da otimização de suas relações com a equipe a qual se deseja trabalhar.

Da revisão sobre as teorias a cerca de gestão estratégica, as seguintes competências demonstraram-se essenciais para o desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico organizacional:

- a) competência técnica, que determina a compreensão a cerca da profissão, do mercado de trabalho, da organização e dos processos aos quais está envolvido;

- b) competência para o auto-desenvolvimento, que tange interesses sobre o comportamento humano, desenvolve o auto-conhecimento, otimiza a reflexão e revisão de valores pessoais;
- c) competência na comunicação, envolvendo compreensão sobre os códigos de comunicação, conhecimentos sobre as barreiras da comunicação, flexibilização no ouvir e no falar, autocrítica no interpretar e empatia para dar e receber feedback;
- d) competência para o trabalho em equipe, buscando desenvolver a comunicação eficaz, praticando a empatia, desenvolvendo a percepção, analisando posicionamentos, participando, cooperando e comprometendo-se com objetivos coletivos, bem como a aprendendo com o grupo;
- e) competência para a liderança, que envolve o aperfeiçoando a auto-crítica, promovendo a comunicação eficaz, desenvolvendo a compreensão, percepção e diagnose sobre o grupo, gerando tensões criativas, tomando decisões, delegando responsabilidades, tornando-se flexível, buscando a motivação e integração de grupos, sendo pró-ativo, seguindo a orientação produtiva;
- f) competência estratégica, reúne conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados a visão de mercado, visão de organizações, estruturas e processos de desenvolvimento, visão de sistemas, sinergia, criatividade e inovação, comunicação, liderança, pró-atividade, orientação de metas e desenvolvimento interpessoal.

Estas competências, pelo nível crescente de complexidade na ordem que foram apresentadas, devem ser desenvolvidas em seqüência, com o objetivo de promover mudanças de atitudes a partir da conscientização pela busca de níveis cada vez mais complexos.

Desenvolver a capacidade infinita do Homem conciliar suas necessidades pessoais e as necessidades organizacionais, é um caminho necessário para que as organizações conquistem a excelência.

Há muito tempo que as áreas de treinamento e desenvolvimento buscam técnicas, exercícios, jogos e formas operacionalizadas de transmitir padrões de comportamento, encorajando colaboradores a inovar.

Este portanto, deverá ser o grande desafio a ser enfrentado na consolidação de um programa de capacitação em gestão estratégica, ao qual tomará como base os princípios de aprendizagem e a sistemática pela qual devem ser desenvolvidos os processos de treinamento e desenvolvimento.

## CAPÍTULO III – A EMPRESAS

### 1 HISTÓRIA DA EMPRESA

A história inicia-se no ano de 1953, quando o Sr. Stanislau Gurzinski deixa a sua terra natal, Canoinhas/SC, para viver um grande desafio numa terra de colonização ainda recente, a cidade de Campo Mourão/PR. O Sr. Stanislau Gurzinski iniciou seus negócios com uma oficina de conserto de máquinas industriais, cujos principais clientes eram as indústrias madeireiras da região. Dividia o ofício com o genro e dedicava parte de seu tempo à compreensão da mecânica de veículos a diesel, consertando alguns dos poucos caminhões que trafegavam pela região na época. Mas a oficina mecânica não era sua única ambição, e a pequena cidade de Campo Mourão/PR lhe apresentava outras oportunidades de negócio.

Em 1955 o Sr. Stanislau adquiriu a Empresa Expresso Catarinense, que na época possuía uma frota de apenas 2 veículos. Para a época, suas Jardineiras representavam um grande avanço no transporte de passageiros da região, visto que até então era realizado de forma precária em caminhões boiadeiros, carroção ou mesmo no lombo de animais.

FIGURA 9 - CAMPO MOURÃO, 1955, UMA DAS PRIMEIRAS JARDINEIRAS DA EXPRESSO CATARINENSE, ADQUIRIDAS PELO SR. STANISLAU GURZINSKI



FONTE: Foto História 1, original em preto e branco, Acervo de Fotos da Viação Mourãoense, Campo Mourão, Paraná.

Entusiasmado com a oportunidade de atuar no ramo de transporte de passageiros, o Sr. Stanislau foi buscar em Canoinhas/SC o filho Ricardo Gurzinski, para confiar-lhe a direção do novo empreendimento. Nas estradas o tráfego era difícil em razão dos grandes obstáculos que se apresentavam em amiúde como desafios a serem superados.

Transportando em média 180 a 200 passageiros por dia, os lucros eram consequência da árdua jornada de trabalho, que revelou-se compensadora com o passar dos anos.

FIGURA 10 - RICARDO GURZINKI, A ESPOSA ROSA E FILHOS, JUNTO A UM DOS VEÍCULOS DA EXPRESSO CATARINENSE, CAMPO MOURÃO, 1957



FONTE: Foto História 2, original em preto e branco, Acervo de Fotos da Viação Mourãoense, Campo Mourão, Paraná.

Em 1963, a Expresso Catarinense já contava com uma frota de 6 veículos, atraindo assim o interesse da empresa Expresso Nordeste, que propôs a compra aos Gurzinski. A Expresso Catarinense foi vendida, porém Ricardo Gurzinski, movido pelo espírito empreendedor que herdou do pai, decidiu continuar no ramo de transporte de passageiros adquirindo a Empresa Transporte Coletivo Central.

A Transporte Coletivo Central realizava o transporte de passageiros dentro do perímetro urbano da cidade de Campo Mourão, e era literalmente conduzida pelas mãos de Ricardo Gurzinski, que exercia a função de motorista e mecânico. Sua esposa Rosa era responsável administração financeira do negócio, e seus filhos já ensaiavam as primeiras iniciativas em relação ao negócio.

A família conseguiu vencer novos desafios e obter avanço significativo no meio empresarial. Em 1966, a Transporte Coletivo Central possuía uma frota de 7 veículos, superiores às Jardineiras com que o Sr. Stanislau iniciara em Campo Mourão. Neste mesmo ano, o nome foi substituído por Viação Mourãoense, como forma de homenagem a cidade que a família Gurzinski escolheu para morar.

As instalações da Viação Mourãoense funcionaram no princípio, em um dos cômodos da casa da família Gurzinski, sendo que os ônibus pernoitavam na rua. Com o eminente crescimento de suas atividades, fez-se necessária a busca por novas instalações.

FIGURA 11 - UM DOS MAIS MODERNOS VEÍCULOS PARA O TRANSPORTE COLETIVO NA DÉCADA DE 60, PROPRIEDADE DA VIAÇÃO MOURÃOENSE



FONTE: Foto História década de 60, original em preto e branco, Acervo de Fotos da Viação Mourãoense, Campo Mourão, Paraná.

A Viação Mourãoense cresceu e se modernizou com o objetivo de atender as necessidades de seus clientes, buscando oferecer essencialmente um serviço de qualidade. No ano de 2002, 46 anos após o seu batizado, a empresa desenvolvia suas atividades também nos municípios de Goioerê, Londrina e Araucária. Foi de modo planejado que desenvolveu as estruturas de suas garagens em outras regiões, preservando a identidade de suas raízes em Campo Mourão, divulgando com orgulho a origem da sua força de trabalho.

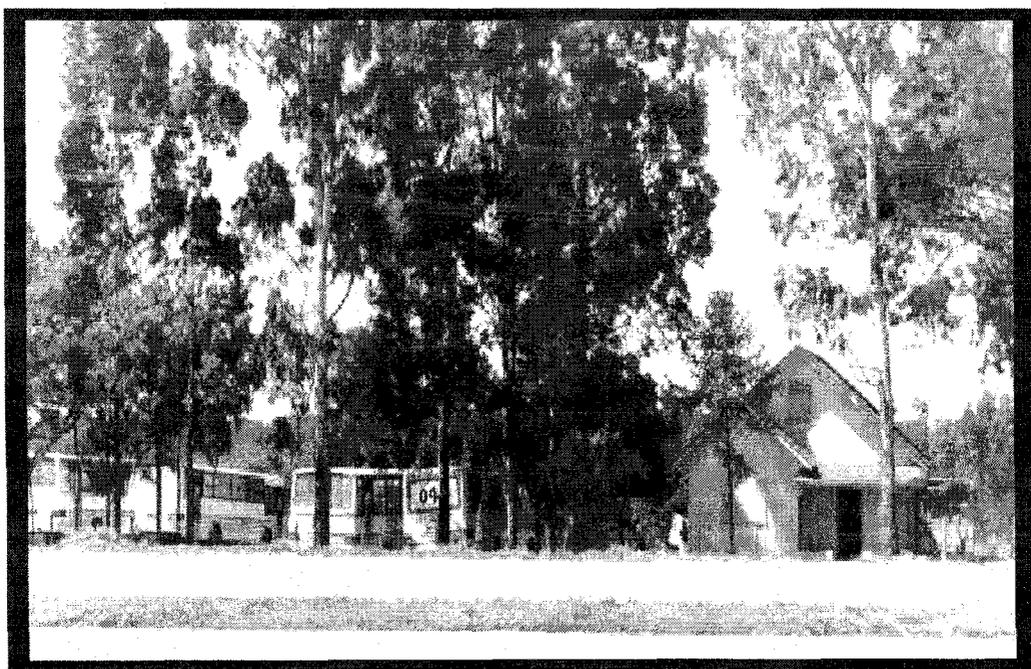
A filial Araucária, fundada no ano de 1990, surgiu como uma oportunidade de desenvolvimento para a Viação Mourãoense, diante do desafio proposto quanto ao atendimento da necessidade de transporte, de uma comunidade localizada num bairro de Araucária recém formado, chamado Tupi.

A distância, a precariedade das estradas e o isolamento do bairro em relação a cidade de Araucária, foram entre outros, os principais fatores que acabaram por configurar como alternativa de melhoria, a criação de uma linha de integração da comunidade do Tupi com a cidade de Curitiba.

A precariedade das vias por onde deveriam circular os veículos, não atraiu o interesse de outros empresários do segmento de transportes de passageiros, não havendo concorrência para aquela linha.

Neste contexto de dificuldades, a Viação Mourãoense aceitou o desafio de desenvolver o transporte coletivo de passageiros na região, enfrentando todas as diversidades do trajeto, apesar da modesta estrutura local e distância em relação a matriz.

FIGURA 12 – PRIMEIRA GARAGEM DA VIAÇÃO MOURÃOEM ARAUCÁRIA , 1990



FONTE: Foto História VM em Araucária, original color, Acervo de Fotos da Viação Mourãoense, Araucária, Paraná.

Foram inúmeros os obstáculos enfrentados em conjunto pela empresa e pela comunidade do Tupi, até as primeiras conquistas em relação ao desenvolvimento e urbanização do local. Esta união acabou por consolidar uma relação de parceria, sobre a qual foram sustentadas premissas e sentimentos particulares da Viação Mourãoense filial Araucária.

Mesmo tendo expandido seu escopo de serviços para os segmentos de Fretamento Eventual/Turístico, Fretamento Contínuo/Industrial e Transporte de Escolares, foi mesmo a Linha de Transporte Coletivo INTEGRAR-TUPI, que contribuiu com maior participação o fundamento de trabalho da filial.

FIGURA 13 - VEÍCULO DE TRANSPORTE COLETIVO DA VIAÇÃO MOURÃOENTE, FILIAL ARAUCÁRIA, EM 1995



FONTE: Foto Frota 091 Coletivo, original color, Acervo de Fotos da Viação Mourãoense, Araucária, Paraná.

Em 1995, a organização já semeava alguns pensamentos e atitudes para a formação de um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento de uma cultura voltada à qualidade. Focado no objetivo à longo prazo, foram inicialmente tomadas medidas relacionadas ao desenvolvimento escolar de colaboradores, e implantação da primeira versão do programa 5s.

Cinco anos mais tarde, em 2000, a organização, que tinha dentre a grande maioria dos colaboradores pessoas apenas alfabetizadas, atingiu o índice de 90% de colaboradores com pelo menos o Ensino Fundamental e mais 50% com Ensino Médio Completo.

O programa 5s foi reestruturado, sendo estabelecidos níveis de exigência cada vez maiores, integrando preocupações com a segurança e economia de recursos. A capacitação técnica de pessoal deu continuidade ao trabalho inicial de formação escolar, e surgiram os primeiros projetos voltados a qualidade de vida, integração familiar e ação voluntária.

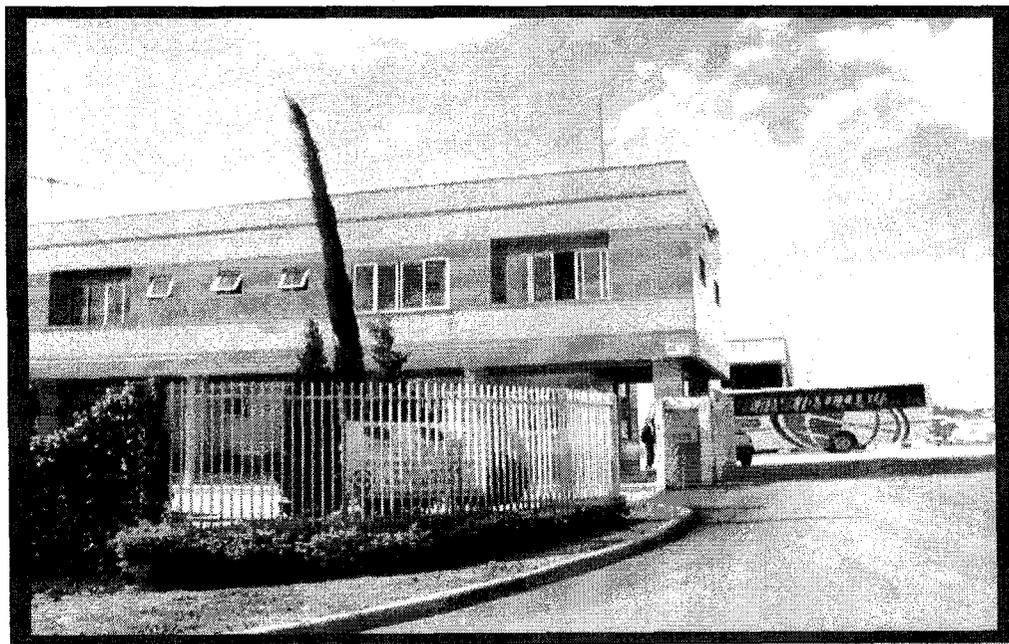
Os resultados destas ações a médio prazo aceleraram o desenvolvimento da filial em relação a matriz, tornando evidentes as diferenças culturais, a medida em que emergiam interesses divergentes, fundamentados em crenças e valores distintos.

Em abril de 2002 houve a cisão da filial Araucária em relação a matriz Viação Mourãoense, surgindo uma nova organização independente.

O nome TransTupi Transporte Coletivo, surgiu como forma de reconhecimento à comunidade que cooperou para sua sobrevivência e desenvolvimento.

Mesclados a esta justa homenagem, estão ainda os ideais de valorização de um nome que representa a força e origem de uma cultura que surpreendeu aos mais audaciosos viajantes do século XIV, e que ainda hoje desperta a curiosidade e o interesse em todo o nosso globo.

FIGURA 15 – GARAGEM DA TRANSTUPI, ARAUCÁRIA , 2003



FONTE: Foto Garagem TransTupi, 2003, original color, Acervo de Fotos da TransTupi, Araucária, Paraná.

O Sr. Ricardo Gurginski, que foi buscado pelo pai para auxiliar na condução da empresa de transporte de passageiros no passado, confia hoje a direção da TransTupi a filha, Elizabeth Gurginski Loures, e ao genro, Luiz Ben-Hur Loures; que por sua vez, acreditam na continuidade dessa história com seus filhos e gerações. A condução de uma empresa voltada ao desenvolvimento social contínuo e gradual, é evidência plena do interesse em realizar muitas histórias.

FIGURA 15 - ÔNIBUS RODOVIÁRIO, CATEGORIA LEITO TURISMO PANORÂMICO, TRANSTUPI, 2002



FONTE: Foto Frota 3500 Rodoviário, 2003, original color, Acervo de Fotos da TransTupi, Araucária, Paraná

Dentre os fatos mais recentes da história da TransTupi, está a conquista da Certificação em NBR ISO 9001:2000, conferida pelo TECPAR, em Setembro de 2003. Esta conquista legitimou o processo iniciado em 1995, constituindo a primeira grande realização desta organização sobre sua nova identidade.

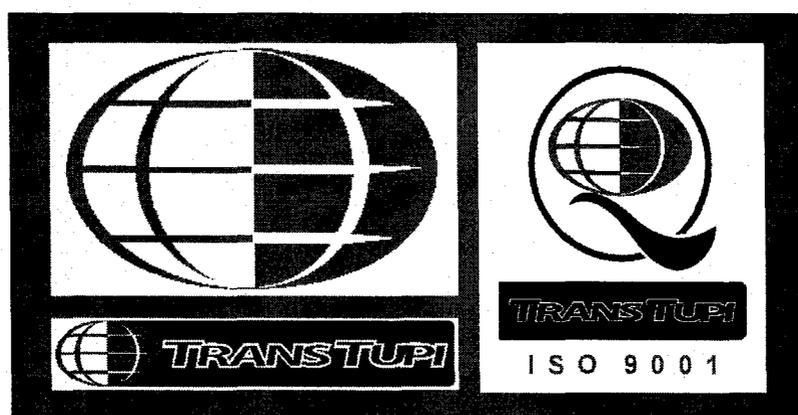
Neste contexto de mudanças, a TransTupi tem investido intensamente na ampliação de suas instalações e aquisição de novas tecnologias. Dentre as realizações de 2004, estão em andamento: a inauguração de uma estação de tratamento e reciclagem da água; a modernização de sua estrutura de manutenção de veículos; e, a construção de um espaço inteiramente destinado ao desenvolvimento profissional e pessoal de colaboradores e familiares.

## 2 DESCRIÇÃO GERAL

### 2.1 Identificação e Localização

A empresa foi fundada em 15 de Abril de 2002, sob a razão social Transtupi Transporte Coletivo Ltda., inscrita no Ministério da Fazenda sob o CNPJ 05.015.198/0001-09. A transcrição de seu nome é feita a partir da junção de duas palavras, iniciadas com letra maiúscula, sem espaço: TransTupi. Seus símbolos culturais, em especial o globo vermelho, estão presentes em quase todas as formas de identificação da organização. E, caracteristicamente, a TransTupi adota as cores azul, vermelho, amarelo e branco, como referências para padronização.

FIGURA 16 - SÍMBOLOS DA TRANSTUPI



FONTE: Logo TransTupi, original color, Modelos TransTupi.

A TransTupi localiza-se no Município Araucária, que é o segundo maior polo industrial do Paraná em arrecadação de impostos federais, ficando atrás somente da capital, Curitiba. Desenvolvida à beira da Rodovia do Xisto e à margem do Rio Iguaçu, Araucária foi privilegiada por características geográficas, que contribuíram intensamente para o seu desenvolvimento. Assim, a TransTupi é vizinha de grandes potências organizacionais, como a Petrobrás, a Ultrafertil, a Gerdau e a CSN.

A garagem da TransTupi fica no cruzamento da Av. das Nações com a Rua Ângelo Perini, 20, num bairro residencial de Araucária chamado Estação, próxima a rodovia estadual de acesso entre Araucária e Campo Largo. A distância da garagem

até o centro de Curitiba é de aproximadamente 25 km, com uma média de 30 a 40 minutos de percurso.

Também através da rede mundial de computadores, a TransTupi pode ser localizada por meio do endereço eletrônico: [www.transtupi.com.br](http://www.transtupi.com.br).

## 2.2 Missão

Transportar pessoas de maneira eficiente e eficaz, proporcionando segurança e comodidade, respeitando o meio ambiente e os valores da comunidade local.

## 2.3 Visão

- Confiabilidade e Segurança: Ser uma empresa de transporte de passageiros confiável e segura;
- Solidez Financeira: Apresentar desempenho financeiro firme e consistente;
- Bom Empregador: Sustentar um ambiente de trabalho que atraia, retenha e desenvolva colaboradores, compartilhando o sucesso da empresa;
- Responsabilidade Social: Levar em consideração o apoio às iniciativas públicas que envolvam a busca de melhorias da qualidade de vida.

## 2.4 Produtos e Serviços

A TransTupi é uma empresa prestadora de serviços, atuando na área de transporte terrestre de passageiros. Sua atuação atinge âmbitos municipal, intermunicipal, interestadual e internacional, à depender do segmento de atuação. Em relação aos produtos associados aos serviços prestados, a TransTupi oferece três modalidades: ônibus rodoviário, ônibus urbano e ônibus escolar.

### 2.4.1 Transporte coletivo de passageiros

Este segmento constitui-se como o carro chefe da organização, sendo responsável por aproximadamente 70% de todo o seu faturamento. A prestação de serviços de transporte de passageiros neste segmento, consiste em cumprir os itinerários pré-estabelecidos pela empresa gerenciadora de transportes de Araucária, transportando coletivamente os usuários deste sistema público, a partir da arrecadação de uma tarifa individual.

A TransTupi, tem como cliente exclusivo deste segmento, a Prefeitura Municipal de Araucária, representada pela empresa gerenciadora de transportes, a EMUDAR. De acordo com o contrato de prestação de serviços firmado entre as organizações, a atuação da TransTupi neste setor, limita-se ao cumprimento da linha de integração do bairro Tupi até o terminal do bairro Pinheirinho em Curitiba, característica que define esta categoria de transporte como Urbano/Metropolitano, ou de âmbitos municipal e intermunicipal.

Os intervalos entre cada veículo e os horários a serem cumpridos nos pontos iniciais e finais são determinados pela EMUDAR, assim como as variações de trajeto dentro de uma mesma linha, que é uma característica do transporte coletivo de Araucária. Todo o numerário arrecadado em vale-transporte e dinheiro é repassado para a empresa gerenciadora, que controla as seqüências de numeração das catracas. A TransTupi por sua vez, é remunerada em proporção ao total de quilômetros rodados/mês, independente do número de passageiros transportados.

Todos os processos internos são elaborados de forma a cumprir com os requisitos estabelecidos pela Prefeitura Municipal de Araucária. Assim, a administração de uma frota de veículos em número suficiente para cumprir todos os horários requisitados, e a administração de um quadro de profissionais tecnicamente capacitados para realização dos serviços, resumiriam em linhas gerais o modo como a organização deve operar.

As particularidades deste segmento, podem ser analisadas a partir da seqüência de interações entre os processos para a realização do serviço.

#### 2.4.2 Transporte de Escolares

Também neste segmento a TransTupi atende com exclusividade à Prefeitura Municipal de Araucária. A prestação de serviços consiste em atender as

necessidades de transporte, entre estudantes que residem em regiões distantes ou isoladas, que fazem parte do município de Araucária. E também ao atendimento das necessidades de transporte de alunos especiais dentro do perímetro urbano de Araucária. Para tanto, são definidas todos os anos as linhas e itinerários deste segmento, considerando o endereço residencial de alunos regularmente matriculados em escolas, das quais a prefeitura determina que a TransTupi atenda.

Esta modalidade de transporte exige veículos especialmente adaptados e regulamentados para a operação. Para o transporte de alunos especiais, a organização deve ainda disponibilizar em seus veículos alguns equipamentos extras, como elevador para cadeirantes e cintos de segurança de 4 pontas.

A partir do mapeamento das residências dos alunos, são traçados os roteiros e calculado o tempo de percurso em operação. Com base nestas informações são traçados os itinerários de ida e volta em cada um dos turnos, respeitando os horários estabelecidos pela escola.

As escalas deste segmento são elaboradas com base no calendário escolar. Em cada uma das linhas, a organização deve disponibilizar um motorista especificamente qualificado para função, e ao menos uma monitora de alunos, sendo duas no caso de alunos especiais.

Esta modalidade de serviços é de âmbito apenas municipal. E a TransTupi é remunerada em relação ao total de quilômetros percorridos entre todas as linhas, da mesma forma que no transporte coletivo de passageiros.

#### 2.4.3 Fretamento contínuo/industrial

Este segmento de atuação consiste em atender as necessidades das organizações, em relação ao transporte diário de seus colaboradores. A categoria do veículo utilizado para transporte nesta modalidade, dependerá das especificações do cliente contratante. A TransTupi possui apenas dois clientes neste segmento: O Instituto Tecnológico do Paraná – TECPAR; e a Novozimes Latino American, indústria do setor químico situada em Araucária.

Dentre as inúmeras vantagens relacionadas ao transporte de colaboradores realizado desta forma, destacam-se a redução das ocorrências de atrasos, e a diminuição do nível de estresse entre colaboradores, que chegam ao local de

trabalho descansados. Os contratos fechados para este tipo de serviço, geralmente envolvem um custo mensal fixo para as organizações contratantes, calculado com base no número de veículos, viagens, distâncias e períodos a serem utilizados.

Em geral, os clientes definem quais roteiros a empresa de transporte deverá cumprir, bem como os horários de chegada e de saída na organização. Neste sentido, o fretamento contínuo/industrial em muito se assemelha ao transporte de escolares. As diferenças estão essencialmente relacionadas ao tipo de veículo e de passageiro, além do fato da TransTupi realizar esta modalidade de serviços em âmbito municipal e intermunicipal, especialmente por roteiros estabelecidos entre os principais bairros e avenidas de Curitiba.

O desenvolvimento de atividades de transporte de passageiros neste segmento, tem como principal finalidade, realizar o aproveitamento dos veículos rodoviários, que geralmente não viajam entre os finais de semana, no segmento de fretamento eventual/turístico. Além disso, os veículos rodoviários que trafegando pelas principais avenidas, constituem um dos mais eficazes meios para divulgação do serviço.

#### 2.4.4 Fretamento eventual/turístico

Este é o mais complexo de todos os segmentos de prestação de serviços de transporte de passageiros. Trata-se do turismo rodoviário, transportando pessoas pelos mais diversos roteiros, estabelecidos dentro ou fora do país. A complexidade deste segmento, reside na diversidade de clientes e requisitos a serem estabelecidos para a realização de uma viagem. Diferente dos demais segmentos de atuação da TransTupi, teremos neste praticamente um cliente diferente para cada viagem. Clientes estes que na grande maioria das vezes, estão terceirizando o serviço de transporte para realização de suas excursões turísticas.

O fechamento de um contrato neste segmento, passa pela escolha do tipo de veículo, definição do roteiro, definição de datas e opções de serviço de bordo, entre muitos outros aspectos a serem considerados para a realização de um simples orçamento. A preparação de viagens que podem durar várias semanas, deve ser planejada nos mínimos detalhes no que se refere a: manutenção do veículo; documentação necessária; suprimentos de bordo; abastecimentos; capacitação dos

motoristas; conservação da limpeza do veículo; pontos de apoio ao longo da viagem; entre outros.

É necessária uma sinergia muito grande entre todos os setores e colaboradores envolvidos, em etapas distintas de um processo de realização de uma viagem de turismo. A interação das áreas para a realização deste tipo de serviço, será colocada à prova em cada uma das viagens realizadas.

## 2.5 Mercado de Atuação

O mercado de atuação da TransTupi é o transporte rodoviário de passageiros, tendo entre seus principais concorrentes os veículos particulares, taxis, lotações e outras empresas do ramo. Em relação ao segmento de Fretamento Eventual/Turístico, o mercado pode ser entendido de forma mais abrangente, como transporte de passageiros, uma vez que as empresas que operam em outras modalidade de transporte (aéreo, fluvial e ferroviário) acabam por provocar sérias ameaças em relação ao mercado de transporte rodoviário.

## 2.6 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da TransTupi é composta por suas áreas operacionais e administrativas. As áreas operacionais estão diretamente relacionadas a prestação do serviço, ou ao produto associado a prestação do serviço, assim compreendem as áreas de Tráfego, Manutenção e Limpeza, bem como seus setores subordinados. As áreas administrativas estão relacionadas ao planejamento e ao controle das funções operacionais, e compreendem as áreas de Vendas (comercial), Compras, Financeiro, Dep. Pessoal, Recursos Humanos e Qualidade, bem como seus setores subordinados.

### 2.6.1 Descrição da estrutura organizacional

A área de Tráfego é responsável pela administração da frota e operação dos veículos. A atividade de elaboração das escalas de trabalho é o ponto de partida

para ações em todas as outras áreas. O Tráfego também exerce um papel muito importante em relação ao monitoramento da prestação de serviços, fazendo um controle rigoroso sobre pontualidade, velocidade, número de passageiros transportados e quilometragem rodada. A área tem a responsabilidade preparar os motoristas para a prestação de serviços, fornecendo-lhe toda a informação necessária para o cumprimento de viagens e itinerários, conforme anteriormente programados. Subordinados ao Tráfego, estão os setores de abastecimento e portaria. O setor de abastecimento é responsável pela alimentação de combustível nos veículos, tomando como base a escala de trabalho diária. A portaria está subordinada ao Tráfego por conta da atividade de controle de entrada e saída de veículos, na qual um veículo é liberado para sair com base na programação de horário, número de frota e motorista, previstos em escala de trabalho.

A área de Manutenção é responsável pela preservação da frota de veículos, atuando de modo preventivo e/ou corretivo, de acordo com a necessidade. A Manutenção estão subordinado os setores de Borracharia, Mecânica, Elétrica, Lubrificação e Carroceria. Cada uma destas possuem técnicos capacitados para atuar no diagnóstico de problemas e intervenção de soluções. Com base no controle de quilometragem dos veículos via sistema, não programadas as revisões periódicas de componentes, e uma revisão preventiva geral a cada 2.000km. Com base nos registros de avarias emitidos pelos motoristas, são programadas as intervenções corretivas, que devem ser solucionadas num prazo máximo de dois dias. A área solicita ao Estoque peças, componentes e equipamentos necessários para manutenção dos veículos.

A área de limpeza é responsável pela lavagem externa e limpeza interna de todos os veículos, bem como pela preparação de veículos rodoviários em relação ao abastecimento de suprimentos de bordo para viagens. A lataria, janelas e escadas de todos os veículos são lavadas pelo menos uma vez ao dia, e de acordo com uma programação pré-estabelecida, é lavado o motor, bagageiro e demais compartimentos externos. A limpeza interna de veículos compreende remover toda a sujeira do chão, teto, paredes, bancos, corrimãos, vidros, luminárias e painel, entre

outros componentes. Toda a limpeza é programada no intervalo da escala do veículo, devendo ser completada até 10 minutos antes do horário da saída. Relacionado ao processo de preparação de veículos rodoviários, está o processo de a retirada para lavagem e substituição de cabeceiras de banco, cobertores, travesseiros, cortinas e passadeiras. O abastecimento do veículos quando a refrigerantes, água, guardanapo, canudos, café, suco, biscoitos e outros suprimentos requisitados pelo cliente, também está relacionado a preparação do veículo. Subordinados à Limpeza estão os setores de Lavanderia e Lavagem Externa.

A áreas de Tráfego, Manutenção e Limpeza estão subordinadas à Gerência Operacional, que tem o papel de promover a integração entre as áreas operacionais, monitorando desvios, avaliando necessidades de investimentos, e orientando os gestores operacionais.

A área de Turismo/Vendas é responsável pela prospecção e atendimento aos clientes deste segmento, quanto a: apresentação dos veículos; criação ou ajustes de roteiros; sugestões de serviços; orientações turísticas; elaboração de orçamentos; emissão de contratos e notas fiscais; e, preparação da documentação necessária para viagem, incluindo Lista de Passageiros, Autorizações de Viagens emitidas pela Polícia Rodoviária Federal, Autorizações de Consulados e Seguros Nacionais e Internacionais.

A área de Compras é responsável por realizar negociações em processos de aquisição de produtos e serviços. Tem a tarefa de suprir o estoque em relação a peças e componentes de veículo de grande rotatividade. As aquisições de produtos de aplicação direta ou serviços terceirizados, devem ser realizadas pelo Comprador, conforme orientações do Gestor de Manutenção. Subordinado a área de Compras, está o setor de Estoque, que tem a função de controlar o estoque a partir do registro via sistema de entrada e saídas das peças. O Estoque tem a responsabilidade de inspecionar produtos no recebimento quanto as especificações de aquisição, e solicitar avaliação de um técnico da Manutenção na recepção de serviços terceirizados.

A área Financeira é responsável pela administração dos processos de contas a pagar e contar a receber, conforme orientações das áreas de Compras e Vendas. A área Financeira realiza prestações de contas com os motoristas em relação aos adiantamentos de viagens. Subordinado a área Financeira está o setor de Arrecadação, que é responsável pela conferência dos numerários arrecadados no Transporte Coletivo de Passageiros, e repasse deste valores para a empresa gerenciadora de transporte em Araucária.

As áreas de Departamento Pessoal e Recursos Humanos, são responsáveis pela administração do quadro de pessoas. O Departamento Pessoal executa tarefas relacionadas a elaboração da Folha de Pagamento, administração de benefício, recolhimento de impostos, registro de admissões e processos de demissões. O Recursos Humanos é responsável pelo processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas, Treinamento e Desenvolvimento de Colaboradores, Avaliações de Desempenho, Organização de Eventos e Responsabilidade Social

A Gerência Operacional e as áreas administrativas estão subordinadas ao Gerente Geral, que tem a responsabilidade de controlar custos, aprovar despesas, administrar a rede de informações da organização, programar investimentos, autorizar contratações, administrar a compra e a venda de veículos.

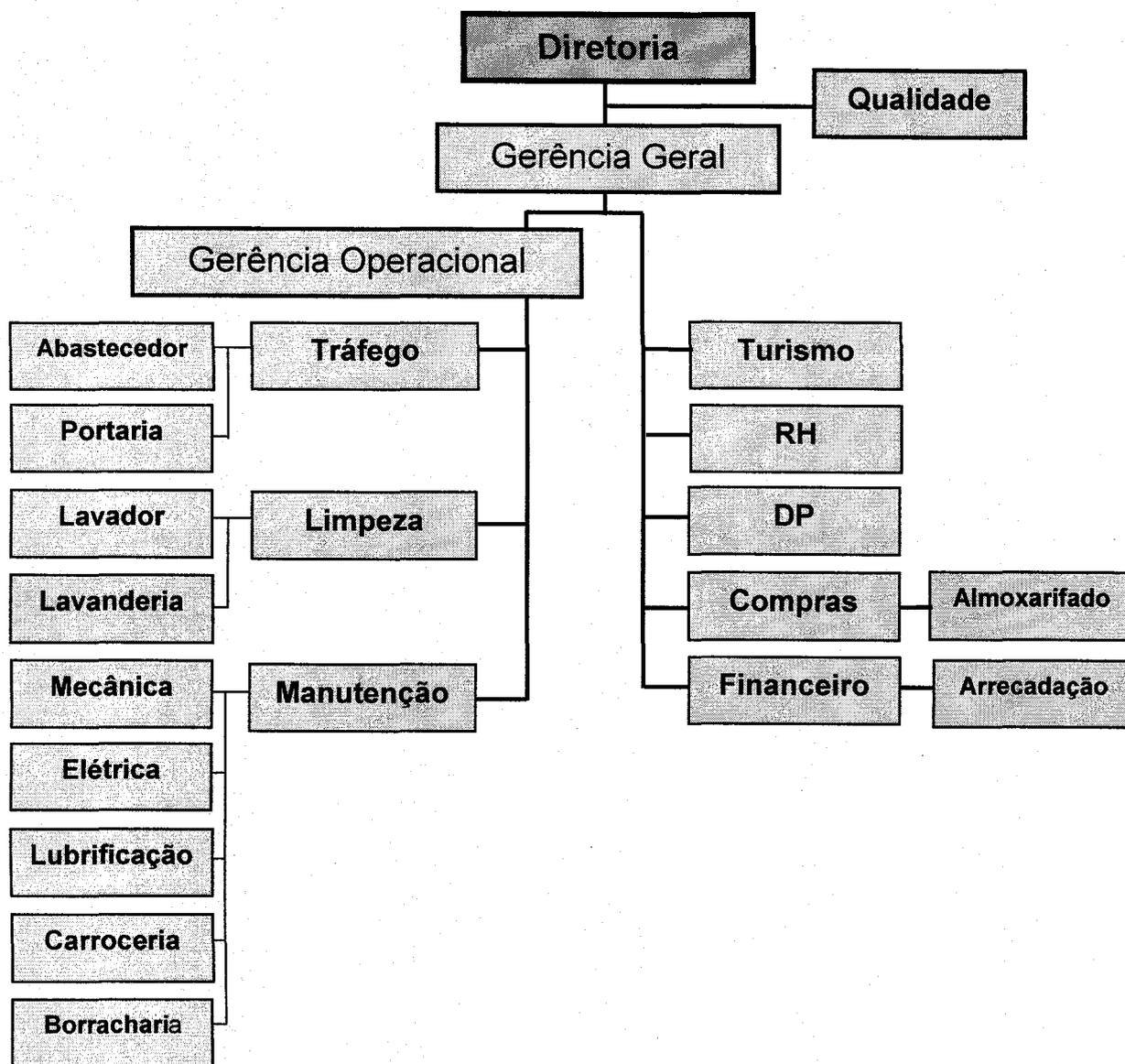
Acima do Gerente Geral e logo abaixo da Diretoria, encontra-se a área da Qualidade, que atua como *staff* da direção na manutenção de um Sistema de Gestão da Qualidade, em conformidade com as diretrizes estabelecidas na Política da Qualidade: atender aos compromissos assumidos com os clientes, na busca pela melhoria contínua de seus processos de prestação de serviços, com ações de treinamento, reformulações de métodos, prevenção de desvios e ajustes em relação a norma da qualidade.

No topo de toda essa estrutura, a Direção, responsável pelo planejamento e análise dos macro-processos de prestação de serviços, bem como pela orientação de gestores em relação ao modo como desenvolvem e controlam as atividades de suas áreas. A Direção exerce um papel fundamental na busca por ferramentas de

gestão, que otimizem a eficácia dos processos organizacionais, atualizando seus gestores em relação as mais modernas práticas administrativas.

## 2.6.2 Organograma

FIGURA 17 - ORGANOGRAMA DA TRANSTUPI



FONTE: Manual da Qualidade TransTupi, revisão 02, Abril de 2004, Qualidade, TransTupi, Araucária, Paraná.

## 2.7 Infra-estrutura

A TransTupi possui atualmente uma frota de 48 veículos, sendo 25 ônibus urbanos, 13 ônibus rodoviários (1 leito turismo panorâmico, 2 leito turismo, 3 executivos panorâmicos, 1 executivo e 6 convencionais) e 10 ônibus escolares (5 de ensino especial e 5 de ensino regular). Todos os veículos escolares são equipados com rádio PX, o que permite uma comunicação rápida e eficiente com a central instalada na portaria da organização. Relacionada a área de Tráfego ainda, a organização possui em local reservado, uma área específica para o abastecimento de veículos, com reservatório e bomba adquiridos e instalados conforme orientações ambientalmente corretas. O tráfego conta com uma estrutura de dois veículos leves, utilizados para fiscalização das linhas e serviços externos.

Na área de Manutenção, a TransTupi possui uma infra-estrutura de 8 boxes para intervenções em veículos, sendo uma rampa com estrutura para lubrificação, uma estufa para Lataria e Pintura, uma rampa para intervenções mecânicas, uma área para intervenções de pneus, uma rampa elevadora de inspeções veiculares, uma área para diagnóstico de intervenções corretivas, uma área de intervenções elétricas e uma área para intervenções de carroceria. A área possui ainda 2 depósitos de pneus, uma sala para intervenções em de motores, uma sala para ajustes de suspensão de veículos, um depósito de óleo e sala do supervisor. Existem inúmeros equipamentos a disposição dos técnicos, todos devidamente calibrados e identificados, além de cada técnico ter seu ferramental específico. A manutenção possui ainda um veículo auxiliar, equipado para prestar socorros.

Na área de Limpeza, organização possui uma Lavanderia com todos os equipamentos necessários para lavagem, secagem e empacotamento de cobertores. Possui ainda, rouparia, depósito de suprimentos, 2 boxes para preparação de veículos para viagem, rampa e máquina de lavagem externa automática de veículos e área destinada para separação de resíduos sólidos. A organização conta com uma estação de tratamento da água, que possibilita a reciclagem da água de lavagem dos veículos, com possibilidade de reutilização por 3 vezes. Toda água da chuva captada pelas calhas, segue para um reservatório destinado para a utilização na limpeza interna de veículos.

Na área de estoque, estão disponíveis peças e componentes dos mais diversos tipos, para todas as marcas e modelos de ônibus. A organização conta com

um sistema de gerenciamento de estoque, que controla as despesas em relação a cada um dos veículos, além ser atualizado em relação ao quilometragem do veículo cada vez que o mesmo é abastecido. Este sistema, gera automaticamente formulários de revisões periódicas, com base na tolerância de rodagem de componentes de cada um dos veículos. Da mesma forma, os pneus são inteiramente rastreáveis, e o sistema acusa a necessidade de inspeção e rodízio de pneus com base na quilometragem rodada.

Na área de Turismo/ Vendas, um software específico para área, disponibiliza informações sobre a agenda de veículos, rastreamento de viagens, valores de pedágio, informações sobre características de cada veículos. Além destes recursos, um banco de dados sobre clientes permitem que sejam levantadas facilmente todas as informações sobre as últimas viagens que realizou, enquanto é atendido pessoalmente ou por telefone.

Nas demais áreas administrativas a organização disponibiliza equipamentos de informática, com rápido acesso à internet e com softwares operação mais utilizados. As instalações físicas são muito bem estruturadas, havendo todos os recursos necessários para o bom desenvolvimento do trabalho.

### 3 RECURSOS HUMANOS

Conforme estabelecido na visão, a TransTupi sustenta uma política de atuação na área de Recursos Humanos que, embora não declarada, tem como prioridade o fortalecimento de um clima organizacional favorável ao relacionamento interpessoal, e a manutenção de um ambiente de trabalho acolhedor aos colaboradores e familiares.

Dentre os valores agregados ao capital humano, a TransTupi procura reconhecer: a busca pelo desenvolvimento pessoal e profissional; a integração familiar; o espírito de equipe; a flexibilidade de idéias; a criatividade e a inovação; o engajamento em causas sociais; a percepção sobre o outro aliada ao bom senso; o otimismo e o bom humor à toda prova.

Constituem o quadro organizacional da TransTupi 133 colaboradores, sendo 63 motoristas, 12 monitores de transporte de escolares, 11 técnicos em manutenção

de veículos, 16 profissionais na área de limpeza de veículos, 4 em limpeza e conservação geral, 5 porteiros e 22 colaboradores atuando em diferentes cargos administrativos.

Em todos os níveis os itens para a avaliação de desempenho são os mesmos, mudando apenas o nível de exigência, que tem relação direta com as competências técnicas e interpessoais requeridas para o cargo.

Dos 22 colaboradores da área administrativa, 14 exercem a função de gestores de área, correspondendo as áreas de Tráfego, Manutenção, Limpeza, Turismo, Compras, Almoxarifado, Financeiro, Departamento Pessoal, Recursos Humanos, Meio Ambiente e Segurança no Trabalho, Gerente Operacional, Gerente Geral, Qualidade e Atendimento ao Cliente. Estes mesmos 14 colaboradores, mais a direção formam o Comitê da Qualidade, que possui reuniões periódicas para análise crítica dos processos organizacionais.

### 3.1 Características do Quadro Organizacional

Estabelecendo um perfil profissional com as características dominantes do quadro organizacional da TransTupi, o colaborador em destaque seria: homem (75%), possui até 28 anos (54%), casado (82%), residente em Araucária ou região (94%), tem 2 filhos ou mais (58%), concluiu o ensino médio (74%), possui residência própria (72%), possui carro (73%), é arrimo de família (69%), trabalha há pelo menos 3 anos na organização (58%), fatura acima de 4 salários mínimos por mês (57%) pratica algum tipo de esporte (52%), tem religião católica (91%), participa ou já participou de atividades comunitárias (54%), a família já participou de alguma atividade na empresa (87%), seus filhos nunca reprovaram na escola (86%), já viajou num ônibus da TransTupi (86%) e frequenta a casa de outros colaboradores, mantendo uma amizade fora do ambiente de trabalho (96%).

### 3.2 Treinamento e Desenvolvimento de Colaboradores

A TransTupi é uma empresa que busca o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, tendo entre suas metas relacionadas aos processos da Recursos

Humanos, a busca pelo índice de 80% dos colaboradores com ensino médio até 2005, e um mínimo de 4 horas mensais de treinamento por colaborador.

Neste contexto, procuram ser equilibrados os treinamentos voltados ao aperfeiçoamento técnico e a melhoria da qualidade de vida. A participação de colaboradores neste processo é uma fator que merece destaque, pois a grande maioria dos colaboradores participa voluntariamente. Como incentivo, a organização permite e até recomenda, sempre que possível, que a família participe dos treinamentos, mesmo àqueles voltados ao conhecimento específico de uma profissão. Com estas ações, o aproveitamento do colaborador é muito melhor, e o interesse da família pela profissão do colaborador cresce, motivando-o para o trabalho e desenvolvimento profissional.

Dentre seus critérios internos de avaliação, a competência de um colaborador é determinada com base em atitudes, habilidades, conhecimentos e responsabilidades, demonstrados em relação as atividades da rotina de trabalho. Os resultados destas avaliações, retroalimentam o processo, abrindo novos horizontes sobre os quais são projetados as futuras ações de treinamento. Assim a TransTupi intensifica conhecimentos sobre determinados assuntos, desperta diferentes interesses sobre o tema, e proporciona repertório para mudanças de atitude em relação ao trabalho.

Todos os treinamentos promovidos pela organização passam por uma processo de avaliação de eficácia, 3 meses após a conclusão. Assim, são medidas as habilidades de colaboradores, quando o objetivo está focado sobre o desenvolvimento de habilidades; a capacidade de retenção de uma informação é analisada quando o objetivo está focado no conhecimento; bem como são avaliadas a aplicabilidade do conteúdo, a performance do treinador e o interesse quanto ao retorno de um mesmo tema ou assunto de treinamento.

Alem a avaliação de desempenho e a avaliação do próprio treinamento como instrumentos de diagnóstico a cerca das novas necessidades de treinamento, a TransTupi mantém aberta a área de Recursos Humanos, para que os colaboradores solicitem treinamentos e justifiquem suas necessidades. Muitas vezes a organização pode desenvolver treinamentos aproveitando competências internas, valorizando o processo de troca de conhecimentos. Para estas situações, a área de Recursos

Humanos também deve estar atenta às possibilidade de engajamento, de seu pessoal no processo interno de ensino aprendizagem.

## CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA SITUAÇÃO

### 1 INTRODUÇÃO

As ameaças de um ambiente de incertezas e mudanças aceleradas, desafiam as organizações ao um jogo de sobrevivência, no qual a criatividade e a inovação são características preponderantes aos vencedores. O grande desafio é a busca por alternativas que possibilitem o ajuste às condições mutáveis do mercado.

Neste contexto, os gestores organizacionais devem aprender a interpretar a dinâmica movimentação do mercado, aguçar a percepção em relação às tendências e ficar atento ao ciclo de duração de cada uma delas. Como se fossem grandes navegadores, os gestores devem assumir seu papel em relação a condução de suas embarcações, as áreas pelas quais são responsáveis. Ao menor indício de vento, deve sinalizar para a equipe a necessidade de armar as velas de sua organização, e aproveitar sua navegação ao sabor do vento. Da mesma forma, ao menor indício de obstáculo, deve sinalizar para a equipe a necessidade de mudança de direção, e se preciso, colocar-se a remar em busca de uma rota mais segura.

Esta flexibilidade e percepção em relação aos indícios do mercado, só se torna possível através da junção competências complementares. Assim, torna-se imprescindível a sinergia de profissionais que desempenham atividades em nível estratégico, na construção de um cenário o mais próximo possível da realidade. A percepção pode ocorrer sem a presença da compreensão, e agir instintivamente ou ignorar um indício por estragar uma boa oportunidade.

De nada adianta a perspicácia, ou tino comercial por exemplo, se o gestor não tiver habilidades para integrar a equipe as suas idéias. Preciso despertar o interesse do gestor em desenvolver suas habilidades, em relação ao aproveitamento de potencial do sua equipe. Saber ouvir é uma das características mais importantes do líder, na visão de sua equipe, do mesmo modo que ser ouvido é essencial para ele. Praticar a atenção aos diálogos é a melhor forma de se obter a atenção quando necessário.

Torna-se necessário desenvolver o auto-conhecimento, a medida que os gestores estão suscetíveis a todo tipo de tensão e *stress*. Uma atitude impensada num momento desses, pode colocar a perder o bom relacionamento com a equipe.

Além do mais, é praticamente impossível evitar as situações de pressão diante de uma mercado tão violento, por tanto saber lidar com situações limites, faz parte da estratégica de sobrevivência do gestor. Tornar-se inabalável ou insensível, pode prejudicar o desenvolvimento da percepção; por tanto compreender as subjetividades envolvidas nas situação, é o caminho para a elaboração de sentimentos e aprendizado, no lugar de ações impensadas.

O desenvolvimento do auto-conhecimento, torna mais fácil aceitar as diferenças em relação aos outros, e potencializa o sujeito em relação as sua opções de ação. Diante de ambientes internos e externos tão complexo, é preciso buscar no diferente a informação e não a discriminação.

Este trabalho deve proporcionar o desenvolvimento pró-ativo em relação a um cenário organizacional, que em breve estará selecionando profissionais com base em suas competências para lidar com o imprevisto, e quem sabe até o absurdo. Esta competências fundamentalmente estão relacionadas aos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para a gestão estratégica.

## 2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

A TransTupi é uma organização que caracteristicamente vive a frente de seu tempo. Nestes últimos dois anos esteve envolvida com a adequação e desenvolvimento de seus processos de prestação de serviços, com base nos requisitos exigidos pela NBR ISO 9001:2000. Deste modo procurou antecipar-se a um condição de mercado, preparando-se para concorrências que exijam a qualidade assegurada.

O Planejamento Estratégico vem a ser seu próximo desafio. Em 2002, em meio ao planejamento das ações de médio e curto prazos, relacionadas a conquista de um certificado na área de qualidade, o tema Planejamento Estratégico foi introduzido na organização. Na época, o Diretor, Sr. Luiz Ben-Hur Loures, apenas desenvolveu um exercício entre os gestores, que deveriam propor soluções relacionadas a possíveis dificuldade durante as etapas de Auditoria da Qualidade. Essas dificuldades foram apresentadas como um cenário de ameaças frente ao objetivo de certificação. Neste mesmo contexto, foi proposto uma análise sobre os ambiente interno da organização em relação aos seus pontos fortes e pontos fracos,

tomado como referência cada uma das áreas que alia estavam representadas pelos seus gestores.

Relacionados o Sistema de Gestão da Qualidade, foram criados indicadores de desempenho de processos, ao longo das diversas etapas de realização do serviço de transporte. As metas para estes indicadores foram fixadas com base no histórico de ocorrências da organização.

É chegada a hora de potencializar o uso das ferramentas de medição e monitoramento utilizadas pela organização. A utilização destes dados tem sido restringida a algumas correções ao longo do processo, que causem ou possam causar prejuízos na qualidade dos serviços prestados. A capacitação dos gestores da TransTupi em Planejamento Estratégico, surge como uma alternativa de desenvolvimento do pensamento e da ação estratégicas entre os gestores.

Os mesmos dados utilizados para análise e correções sob foco da qualidade, podem produzir análises e ajustes à organização sob o foco da estratégia. Para tanto, a proposta deste trabalho compreende o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para a gestão estratégica das áreas compõe a TransTupi. A capacitação seria gradualmente proporcionada a partir da realização de treinamentos modulares, relacionados as atividades que caracterizam o Planejamento Estratégico Organizacional.

Como formas de exercício, as área passariam a ser analisadas como Unidades Estratégicas de Negócio, sobre as quais seus gestores, ao logo dos treinamentos, trabalhariam na elaboração de Missão, Visão, Políticas, Objetivos; bem como desenvolveriam as etapas de Análise Ambiental, Formulação de Estratégias, Implantação de Estratégias, Avaliação e Controle.

Ao longo dos treinamentos as Diretrizes da organização seriam apresentadas em relação as suas fundamentações em crenças e valores, provocando entre os gestores a reflexão sobre suas próprias crenças e valores. A elaboração de planejamento estratégico pessoal, proporcionaria o estabelecimento de metas profissionais, que até o final do curso, seriam alinhadas em relação aos objetivos organizacionais.

As competências a serem desenvolvidas ao longo do programa, seriam na seqüência: gestão de transportes, auto-conhecimento, comunicação, liderança, trabalho em equipe e visão estratégica.

## CAPÍTULO V – PROPOSTAS

### 1 SISTEMA PROPOSTO

O Programa de Capacitação de Gestores para o Planejamento Estratégico Organizacional, é composto por 6 módulos de treinamento, com 2 aulas para cada módulo, compreendendo um total de 12 aulas, com duração de 4 horas cada, totalizando 48 horas de treinamento.

Cada um dos módulos tem foco em uma das competências essenciais para a Gestão Estratégica. O módulo 01, aborda a competência técnica em gestão de transportes, com referência ao negócio de transporte de passageiros e a cultura organizacional. O módulo 02, aborda o auto-desenvolvimento, com referência ao auto-conhecimento e a análise estratégica. O módulo 03, aborda a comunicação, com referência aos processos de comunicação e à criatividade. O módulo 04, aborda a liderança, com referência ao desenvolvimento de estratégias e liderança pessoal. O módulo 05, aborda o trabalho em equipe, com referência à grupos e formação de equipes de trabalho. O módulo 06, finalmente, aborda a Visão Estratégica, com referência ao diagnóstico da situação atual das Unidades Estratégicas de Negócio e desenvolvimento de um planejamento estratégico pessoal.

Em cada um dos módulos são trabalhados Conhecimentos, Habilidades e Atitudes essenciais para a obtenção da excelência no desempenho de atividades de gestão. Assim, são propostos a cada etapa, temas e métodos de treinamento específicos que visam proporcionar a assimilação e a acomodação de conhecimentos de forma progressiva. Deste processo resultam: (1) o desenvolvimento cognitivo, a partir da reflexão sobre os fundamentos e recursos para a gestão; (2) o desenvolvimento de habilidades, no exercício prático das técnicas de gestão; e, (3) a sensibilização e motivação para o desenvolvimento de atitudes (auto-desenvolvimento), que seria o “querer fazer” aquilo que habilidades comprovam o “saber fazer”. A turma deve ter um mínimo de 12 e máximo de 20 alunos.

Serão utilizadas técnicas de treinamento orientada tanto para o conteúdo quanto para o processo. Dentre as técnicas programadas, estão: aulas expositivas, filmes, discussão em grupo, estudo de caso, *role-playing*, *brainstorming* e exercícios.

## 2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

### 2.1 Módulo 01 - Gestão de Transportes

O objetivo do módulo é o nivelar o nível de conhecimentos dos alunos em relação a Gestão de Transporte, utilizando o modelo da TransTupi como exemplo. A competência técnica determina a compreensão a cerca da profissão, do mercado de trabalho, da organização e dos processos aos quais está envolvido.

#### a) aula 01 - **o negócio transporte de passageiros;**

**Dinâmica do Jornal** - 45 minutos, 30 para elaboração e 15 para apresentação. No primeiro momento do encontro, como as pessoas envolvidas já se conhecem, o grupo dividi-se em 3 equipes, as quais terão a tarefa de compor um jornal ou revista, apresentado histórias sobre a vida de pessoas de outro grupo;

**Aula expositiva a cerca do tema Desenvolvimento dos meios de Transportes e seus Mercados** - 1 hora e 30 minutos;

**Apresentação do vídeo sobre a história da organização** - 15 minutos

**Dramatização da história da empresa** - 40 minutos, 30 para elaboração e 10 para apresentação. São eleitas pelos alunos cinco pessoas que deverão fazer os personagens primeiramente, depois é estabelecida a regra de que os personagens não poderão falar. O grupo tem que encontrar sozinho a solução para a dramatização ser compreensível. Após a apresentação, são discutidos as funções que cada um exerceu na construção da peça, destacadas facilidade e dificuldade do grupo;

**Atividade de montagem de um seqüência de fotos & fatos** - 30 minutos. São espalhadas 30 fotos sobre a história da empresa, que devem ser montadas na seqüência cronológica dos acontecimentos pelo grupo.

#### b) aula 02 - **cultura organizacional;**

**Ginástica laboral** - 30 minutos;

**Dinâmica do julgamento** - 1 hora - É apresentada uma situação em que um avião aterriza em pleno mar antártico, e com a junção de todos os coletes salva-vidas é possível improvisar uma jangada e salvar uma vida. O alunos devem chegar a um consenso dentre as opções. A discussão é estabelecida em torno dos valores individuais;

**Aula expositiva a cerca do tema o Cultura Organizacional** - 1 hora;

**Exibição de um episódio do desenho animado "Os Simpsons"** para discussão em grupo do que são aspectos culturais - 1 hora;

**Tarefa** - Produzir para próxima aula uma obra de arte que represente a cultura da sua UEN.

## 2.2 Módulo 02 - Auto-desenvolvimento

O objetivo do módulo é capacitar gestores em relação a busca pelo auto-desenvolvimento, criação de interesses voltados ao comportamento humano, desenvolvimento da autocrítica e revisão de valores pessoais.

### a) aula 03 - auto-conhecimento

**Apresentação da tarefa de cultura** - 1 hora. O trabalho deve ser apresentado de modo que sejam evidenciadas as percepções que as pessoas tem em relação a si mesma;

**Aula expositiva a cerca do tema Personalidade e Tendências de Comportamento** - 1 hora e 30 minutos;

**Exercício "currículótimo"** - 30 minutos, 15 para elaborar e 15 para apresentar. Consiste em solicitar ao participante que imagine ter visto o currículo dele numa bola de cristal. Então ele deve transcrever as informações e o currículo teria no ano de 2014;

**Tarefa** - Construção da pirâmide de valores pessoal.

### b) aula 04 - análise estratégica

**Apresentação da tarefa de valores pessoais** - 30 minutos;

**Aula expositiva a cerca do tema Planejamento Estratégico: Análise sistemática de ambientes** - 2 hora;

**Atividade individual de Análise dos ambientes** relacionados a unidade estratégica de negócios - 30 minutos;

**Discussão em grupo sobre as características de ambiente analisados** - 30 minutos;

**Tarefa** - divisão do grupo em 3 equipes, as quais serão repensáveis pela apresentação de um seminário sobre comunicação na aula seguinte.

### 2.3 Módulo 03 - Comunicação

O objetivo do módulo é desenvolver a competência de comunicação, envolvendo compreensão sobre os códigos de comunicação, conhecimentos sobre as barreiras da comunicação, flexibilização no ouvir e no falar, autocrítica no interpretar e empatia para dar e receber feedback.

#### a) aula 05 - processos de comunicação

**Técnicas vocais para falar em público** - 30 minutos;

**Apresentação equipe 1** - Elementos do processo de comunicação, 40 minutos, 30 para apresentação e 10 para discussão;

**Apresentação equipe 2** - Barreira ao processo de comunicação, 40 minutos, 30 para apresentar e 10 para discussão;

**Apresentação equipe 3** - Comunicação interpessoal, 40 minutos, 30 para apresenta e 10 para discussão;

**Dinâmica de transmissão de mensagens complexas** - 20 minutos. Uma história complexa e absurda é narrada para a um voluntário, enquanto outros 3 estão do lado de fora da sala. O voluntário vai Ter que transmitir a mensagem da forma como entendeu para outro, e assim sucessivamente;

**Aula expositiva a cerca do tema comunicação** - 1 hora. Complemento às apresentações. Reflexão sobre as inúmeras possibilidade de apresentação do tema, nas variações da comunicação e introdução ao tema Criatividade.

### 5) aula 06 - criatividade

**Dinâmica de passar por dentro do papel** - 1 horas. Em duplas, um folha de papel A4 e dobrada em 4 e rasgada exatamente no centro sem romper a borda. Coloca a mão por dentro do papel e aperta a mão do colega. O desafio é conseguir rasgar o papel de tal modo que seja possível passar por dentro dele. A borda não pode ser rompida em hipótese nenhuma;

**Aula expositiva a cerca do desenvolvimento da criatividade** - 2 horas;

**Exercício desenhando como hemisfério direito do cérebro** - 30 minutos. Primeiro solicita aos alunos um desenho uma caricatura qualquer, depois solicita que façam vários riscos em um outro papel, construindo uma espécie de mapa. Deste mapa, é só abstrair uma caricatura muito melhor do que a que forma construída intencionalmente.

**Pensando com o hemisfério direito do cérebro** - 30 minutos. *Brainstorm* sobre "Qual a forma mais fácil de aprender sobre Gestão Estratégica";

## 2.4 Módulo 04 - Liderança

O objetivo do módulo é otimizar o desempenho de gestores em relação aos aspectos de liderança; que envolve o aperfeiçoando a autocrítica, promovendo a comunicação eficaz, desenvolvendo a compreensão, percepção e diagnose sobre o grupo, gerando tensões criativas, tomando decisões, delegando responsabilidades, tornando-se flexível, buscando a motivação e integração de grupos, sendo pró-ativo, seguindo a orientação produtiva.

### a) aula 07 - desenvolvendo estratégias

**Dinâmica do Barco** - 40 minutos, 10 minutos para planejamento e 30 para execução. Corta-se um pedaço de papel bobina de tamanho suficiente para que caibam todos os aluno em pé sobre o papel. Informa as alunos que eles terão 10 minutos para planejar atravessia pela sala, com todos ao mesmo tempo sobre aquele barco, que é o papel. Subiu no papel não desce mais;

**Aula expositiva a cerca de estratégias organizacional** - 2 horas;

**Atividade em três equipes para criação de Missão, Visão, Políticas e Objetivos** relacionado as UEN de atuação - 1 hora;

b) aula 08 - **liderança pessoal**

**Aula expositiva a cerca do tema liderança** - 1 hora e 30 minutos;

**Dinâmica de construção de líder** - 40 minutos. Desenhar em papel bobina uma forma humana e projetar sobre ela os aspectos relacionados a liderança. Depois apresentar este líder;

**Role-playng de situações polêmicas na função de líder** - 40 minutos. Situações como: advertência verbal, notícia de falecimento, adiamento da promoção, mudança de cidade e demissão.

**Estudo de Caso "Schaklenton, uma história de liderança"** - 1 hora. Schaklenton foi um grande navegador do início do século passado, que liderou duas expedições para a Antártica. A forma como conquistava os financiamentos de suas viagens, os critérios que adotados na seleção de candidatos para tripulação, os planejamento minuciosos de suas viagens, são abordados, na busca pela definição de um estilo de liderança.

## 2.4 Módulo 05 - Trabalho em Equipe

O objetivo do módulo é proporcionar o aperfeiçoamento de gestores em relação a competência para o trabalho em equipe, buscando desenvolver a comunicação eficaz, praticando a empatia, desenvolvendo a percepção, analisando posicionamentos, participando, cooperando e comprometendo-se com objetivos coletivos, bem como a aprendendo com o grupo.

a) aula 09 - **grupos**

**Dinâmica de competitividade entre três equipes, modalidade coletiva de alerta** - 40 minutos. Semelhante a brincadeira infantil de alerta, o grupo se divide em 3 equipes, que recebem um nome de identificação por cores, nome de países, bandas, etc. Um membro da equipe joga bola para cima e grita a identificação de outra. A equipe chamada deve pegar a e gritar alerta. Neste instantes todos param de correr. A equipe arremessa a bola

na direção de alguém que se tocado, passa para a equipe que arremessou. A dificuldade consiste em coordenar as ações a partir do momento em que o grupo fica muito grande, considerando que todo o exercício deve ser realizado de mãos dadas com o companheiro da equipe. A analogia "estão todos de mãos dadas" constitui um bom tema para fechamento da dinâmica;

**Aula expositiva sobre características de pessoas enquanto grupos** - 1 hora e meia;

**Estudo de caso sobre fenômenos de grupos, a partir do filme "A Onda"** - 1 hora e 30 minutos; O filme caracteriza a discriminação enquanto fenômeno de grupo, que tem um bom conteúdo para a analogia nas organizações entre diferentes níveis hierárquicos.

b) aula 10 - **formação de equipes de trabalho**

**Ginástica e alongamento feito com bexigas** coletivamente - 30 minutos. Consiste em massagear o colega utilizando uma bexiga, tendo variações de alongamento na busca de tentar encostar na bexiga do outro;

**Aula expositiva sobre o tema "A Busca pela complementaridade"** - 1 hora e 30 minutos;

**Exercício de busca pela complementaridade** - 40 minutos. São supostas a execução de 10 tarefas, dentre as quais a pessoa tem que escolher 2 pessoas para ajudar. Este é um exercício que contribui na atividade de dar e receber *feedback*. A primeira tarefa é a resolução de uma fórmula matemática muito complexa. A segunda tarefa diz respeito a composição de uma música. A terceira é programar uma viagem. A quarta é aprender a dançar. A quinta é ficar na beira da praia sem fazer nada. A sexta é saltar de pára-quedas. A sétima é visitar a um amigo doente. A oitava é aprender inglês. A nona é fazer um jantar. A décima é para ajudar em uma situação de emergência.

## 2.6 Módulo 06 - Visão Estratégica

O objetivo do módulo é capacitar os gestores em relação ao estabelecimento de competências estratégicas, que compreendem: conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados a visão de mercado, visão de organizações, estruturas e processos de desenvolvimento, visão de sistemas, sinergia, criatividade e inovação, comunicação, liderança, pró-atividade, orientação de metas e desenvolvimento interpessoal.

### a) aula 11 - diagnóstico da situação atual da UEN

**Análise da Variáveis Externas a UEN e definição das Ameaças e Oportunidades** - 40 minutos;

**Análise da Variáveis Internas da UEN e definição dos Pontos Fracos e Pontos Fortes** - 40 minutos;

**Definição de Metas para UEN** - 20 minutos;

**Elaboração de estratégia de atuação** - 20 minutos;

**Dramatização de uma Reunião Semestral de Planejamento Estratégico** - 30 minutos para definição dos assuntos a serem abordados em seguida 15 minutos para a apresentação e defesa de cada UEN.

### b) aula 12 - desenvolvendo um planejamento estratégico pessoal

**Análise sistemática do ambiente profissional e definição de Oportunidade x Ameaças e Pontos Fortes x Pontos Fracos** - 40 minutos;

**Determinação dos Objetivos Pessoais** - 20 minutos. Baseado em Crenças e Valores definidos anteriormente;

**Definição de Metas Pessoais** - 20 minutos;

**Localização dos Objetivos Profissionais em relação aos Objetivos da TransTupi** - 20 minutos. Alinhamento de Metas;

**Elaboração de estratégias pessoais** - 20 minutos;

**Elaboração de uma "Apresentação Estratégica"**, com referências a: Valores Pessoais, Crenças, Objetivos e Metas - 40 minutos.

### 3 RECURSOS NECESSÁRIOS

É necessária a utilização da sala de treinamentos da organização, com toda a infra-estrutura de apoio: canhão multimídia, tela de projeções, videocassete, aparelho de som e flip-chart. Dentre os materiais a serem utilizados para a aplicação das técnicas, estão: papel bobina, canetinhas coloridas, tesoura, cola e revistas.

Contando o fator tempo de trabalho como um recurso ser utilizado, é necessária a disponibilização de 48 horas de trabalho de cada colaborador, distribuídas ao longo de três meses, aos sábados pela manhã.

O *coffe-break* também deve ser considerado como um recurso essencial para a realização do treinamento, visto que as atividades serão desenvolvidas ao longo de 6 horas contínuas.

### 4 RESULTADOS ESPERADOS

O programa tem como *objetivo geral* tornar a organização flexível e apta para enfrentar o desafio e os riscos de um ambiente de incertezas e mudanças aceleradas, possibilitando ajustes às condições mutáveis do mercado e otimização do potencial competitivo.

Para tanto, pretende-se despertar nos gestores, o interesse e a disposição para a atuação frente às dificuldades, desafios e oportunidades, resgatando a importância do auto-desenvolvimento sobre os pontos de vista pessoal e profissional.

Pretende-se agregar conhecimentos sobre conceitos de gestão, comunicação, liderança e suas influências no desempenho de equipes de trabalho; bem como, fornecer subsídios para o desenvolvimento de grupos eficazes.

O programa visa também, desenvolver a capacidade de “leitura” dos agentes envolvidos em atividades da gestão de pessoas, apresentando e difundindo conhecimentos sobre A NATUREZA HUMANA e suas manifestações individuais e coletivas. O gestor é instrumentalizado para analisar a probabilidade de ocorrência de alguns comportamentos em contextos organizacionais, possibilitando o estabelecimento de linhas alternativas de ação (estratégias) com certa antecedência.

O programa propõe ainda, o resgate ao valor da *ÉTICA* para a utilização de conhecimentos de gestão em benefício do grupo, com o objetivo de extinguir comportamentos de manipulação de ações alheias sem fundamentos voltados à responsabilidade social.

Em suma, os objetivos contemplam a curto prazo a eficácia no desempenho de gestores, prevendo-se a médio e longo prazos resultados positivos também quanto ao desempenho das equipes e da organização de forma global.

## 5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS

- a) a carga horária total de treinamento, 48 horas, talvez hajam críticas sobre a realização dos treinamentos nos sábados, pois nem todos os colaboradores trabalham neste dias;
- b) a sala de treinamento será ocupada, a princípio, todos os sábados, por um período de 3 meses. Em todo este período é possível que hajam outra atividades programadas para o espaço aos sábados.

### 5.1 Medidas Preventivas/Corretivas

- a) as aulas podem ser transferidas para um dia da semana, se organização assim o permitir;
- b) não haveria problemas em programa um intervalo de duas semanas entre alguns módulos, além do fato que, dependendo do treinamento, seria possível realizá-lo ao ar livre.

## CAPÍTULO VI – SÍNTESES E RECOMENDAÇÕES

### 1 SÍNTESE

O treinamento e Desenvolvimento é uma das mais poderosas ferramentas de transformações na organização.

Treinamento e Desenvolvimento é o processo educacional aplicado de maneira organizada e sistemática em que as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades de atitudes em função de ações que satisfazem aos objetos previamente definidos.

Como ato, o treinamento preconiza o desenvolvimento de três fases distintas: a de preparo, de organização e a de ação. A rigor, o treinamento não tem início meio e fim, mas um ciclo, cuja avaliação o regula devidamente.

São quatro as etapas do Treinamento: (1) levantamento de necessidades, definição com clareza do problema a ser tratado, necessidade a ser satisfeita, o objetivo a ser atingido; (2) planejamento, esclarecimento e operacionalização dos objetos a tomada de decisões estratégicas sobre em que, quem como, onde quando treinar e como avaliar todo o processo; (3) execução, implementação do que foi programado; e, (4) a avaliação dos resultados, verificação dos objetivos finais alcançados e quais as ações a serem implementadas na etapa seguinte.

A Gestão Estratégica é o conjunto de decisões estratégicas que determinam o desempenho de uma organização a longo prazo. Este tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação de estratégia (planejamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle.

Análise sistemática ambiental constitui-se no monitoramento e avaliação dos ambientes externo e interno, traduzindo essas informações fatores estratégicos: ameaças, oportunidade, fraquezas e forças.

A formulação de estratégias determina planos para a gestão eficaz dos fatores estratégicos. Inclui ainda, definir a missão corporativa, especificar os objetos tangíveis, desenvolver estratégias e estabelecer as linhas mestras das políticas.

A implementação de estratégias é o processo pelo qual as estratégias e políticas são colocadas em ação, com base no desenvolvimento de programas, em orçamentação e procedimentos.

A avaliação e o controle são o processo pelo qual as atividades corporativas e os resultados de desempenho são monitorados de modo que o desempenho real possa ser comparado ao desempenho projetado.

Modelo de gestão estratégica inclui um processo de *feedback/aprendizagem* no qual as informações de cada elemento do processo são utilizadas como um possível ajuste a cada um dos elementos anteriores do processo.

A medida que as organizações se tornam maiores e mais complexas, lidando com mais ambientes incertos, fica mais complicado e difícil tomar decisões. O processo de tomada de decisão estratégica da gestão estratégica, resume-se a uma seqüência de oito em oito passos: (1) Avaliação dos resultados atuais de desempenho; (2) Revisão da gestão corporativa; (3) Análise sistemática do ambiente externo; (4) Análise sistemática do ambiente corporativo interno; (5) Análise de fatores estratégico; (6) Elaboração, avaliação e seleção de estratégias; (7) implementação de estratégias selecionadas; e, (8) Avaliação das estratégias implementadas.

O gestor estratégico, precisa desenvolver a habilidade de mobilizar pessoas, tendo a liderança como a essência de seu comportamento. Também é necessário compreender os códigos sociais e afetivos que lhe permitem estabelecer relações de confiança e cooperação com sua equipe, portanto a comunicação deve estar presente entre suas características de destaque.

A capacidade de formar um grupo que se articule e se complemente, é imprescindível na constituição de uma personalidade para a gestão estratégica, o que destaca o trabalho em equipe dentre seus potenciais significativos. O gestor estratégico deve ainda estar sempre a busca da capacitação contínua assumindo responsabilidades em relação ao seu auto-desenvolvimento.

A competência técnica que é pré-requisito para qualquer área de gestão, aliada compreensão de processo de interação entre o homem, o trabalho e os ambientes intra e extra-organizacionais, caracterizam a visão estratégica, como a mais destacável de todas as competências.

## 2 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta interessante principalmente para empresas em expansão, pois possibilita que a organização cresça de maneira organizada. O planejamento traça objetivos claros à empresa e seus colaboradores, criando um comprometimento da parte deles. As avaliações de pontos fortes e fracos da organização, assim como o monitoramento das variáveis externas; ameaças e oportunidades, permitem que a organização esteja realmente inserida no mercado.

Diante de um mercado cada vez mais exigente, as organizações não devem mais se prender a fórmulas que deram certo no passado. Devem estar atentas à necessidade de mudança. A mudança organizacional é um processo que engloba alterações no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores da empresa, ocasionando, por vezes, quebras de paradigmas. A mudança é inerentes à tomada de decisão em uma organização, pois a organização é um sistema aberto e inserido em um contexto social, econômico e político, relacionado com a sociedade.

É necessário amadurecimento por parte da organização para que passe enxergar um concorrente como uma oportunidade para realizar benchmarking e estabelecer parcerias. A mudança organizacional deverá provir das alteração das atitudes, comportamentos e forma de participação dos indivíduos. Neste contexto, a organização poderá ser vista como um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados.

Essa ferramenta administrativa surge como alternativa sensata etapa de desenvolvimento da TransTupi. Configura-se hoje como uma oportunidade para serem promovidas a integração entre as forças estratégicas, estruturais, tecnológicas, humanas, culturais e políticas, ao passo em que buscará entender a história da organização e os diversos pensamentos existentes, buscando conhecer as motivações e ações possíveis.

Desta forma, conclui-se que o processo de mudança deverá ser complexo e requer dos gestores, capacidade de gerenciá-lo constantemente. É necessário compreender que diferentes forças atuam fora e dentro da instituição, provocando resistências ou facilidades no contexto em que ocorrem as mudanças. As forças sociais geralmente se sobrepõem e gerenciá-las é importante para que a elaboração

e o processo de implementação de estratégias sejam coerentes com a realidade da Instituição.

A lógica central consiste em se definir o que se deseja para o futuro (Visão), passando pela análise interna da organização e pela análise externa. A partir daí serão definidas as diretrizes mais gerais até se estabelecer as responsabilidades setoriais e individuais.

Dentro os principais objetivos presentes neste processo de preparação de gestores para uma nova mudança, devem ser amplamente divulgados: a conscientização de uma nova postura frente a desafios; o crescimento das responsabilidades para com o altitudes auto-desenvolvimento; o envolvimento de metas pessoais; a solução de problemas como base na criatividade; o comprometimento com os resultados, a energização com entusiasmo e a reflexão a cerca do sucesso.

Havendo consciência da mudança no futuro é mais fácil aceitar as decisões no presente. A elaboração de programa de capacitação, que potencialize as competências necessários ao desenvolvimento do pensamento e da ação estratégica, torna-se possível pela otimização do sistema humano no engajamento de suas realizações quanto à conquista dos objetivos organizacionais.

### 3 RECOMENDAÇÕES

Algumas recomendações podem contribuir aos que se interessarem sobre o temas deste Projeto Técnico:

- a presente proposta não atende somente aos gestores da TransTupi Transporte Coletivo, podendo ser aplicada à realidade de muitas outras organizações;
- para que haja sucesso na aplicação dos conteúdos trabalhos é necessário um domínio significativo sobre o assunto, procure tirar dúvidas nas referências sempre que possível;
- ao homem são oferecidas possibilidades ilimitadas que são materializadas através da aprendizagem e do ensino;
- estar aberto para as mudanças é estar aberto para a vida;

- viver preso ao passado não vai fazer com que o mesmo mude, viver no presente ajudará que o futuro seja melhor;
- é preciso analisar com cuidado todos os fatos com neutralidade, sem tirar conclusões precipitadas. Descobri a razão de não estar indo bem e poder corrigir;
- é necessário estabelecer um clima de confiança, honestidade e respeito entre as pessoas, para que nas dificuldades haja superação;
- Conhece a ti mesmo.... O auto-conhecimento é como um tesouro precioso que vive escondido no interior de cada um de nós. Conhecer-se significa respeitar nossas funções físicas, biológicas, racionais e emocionais.

## ANEXOS

ANEXO 1 - INTERAÇÃO DE PROCESSOS TRANSTUPI, SEGMENTO DE TRANSPORTE COLETIVO DE PASSAGEIROS URBANO/ METROPOLITANO .....	100
ANEXO 2 - INTERAÇÃO DE PROCESSOS TRANSTUPI, SEGMENTO DE TRANSPORTE DE ESCOLARES .....	102
ANEXO 3 - INTERAÇÃO DE PROCESSOS TRANSTUPI, SEGMENTO DE FRETAMENTO CONTÍNUO/ INDUSTRIAL .....	104
ANEXO 4 - INTERAÇÃO DE PROCESSOS TRANSTUPI, SEGMENTO DE FRETAMENTO EVENTUAL/ TURISTICO .....	106

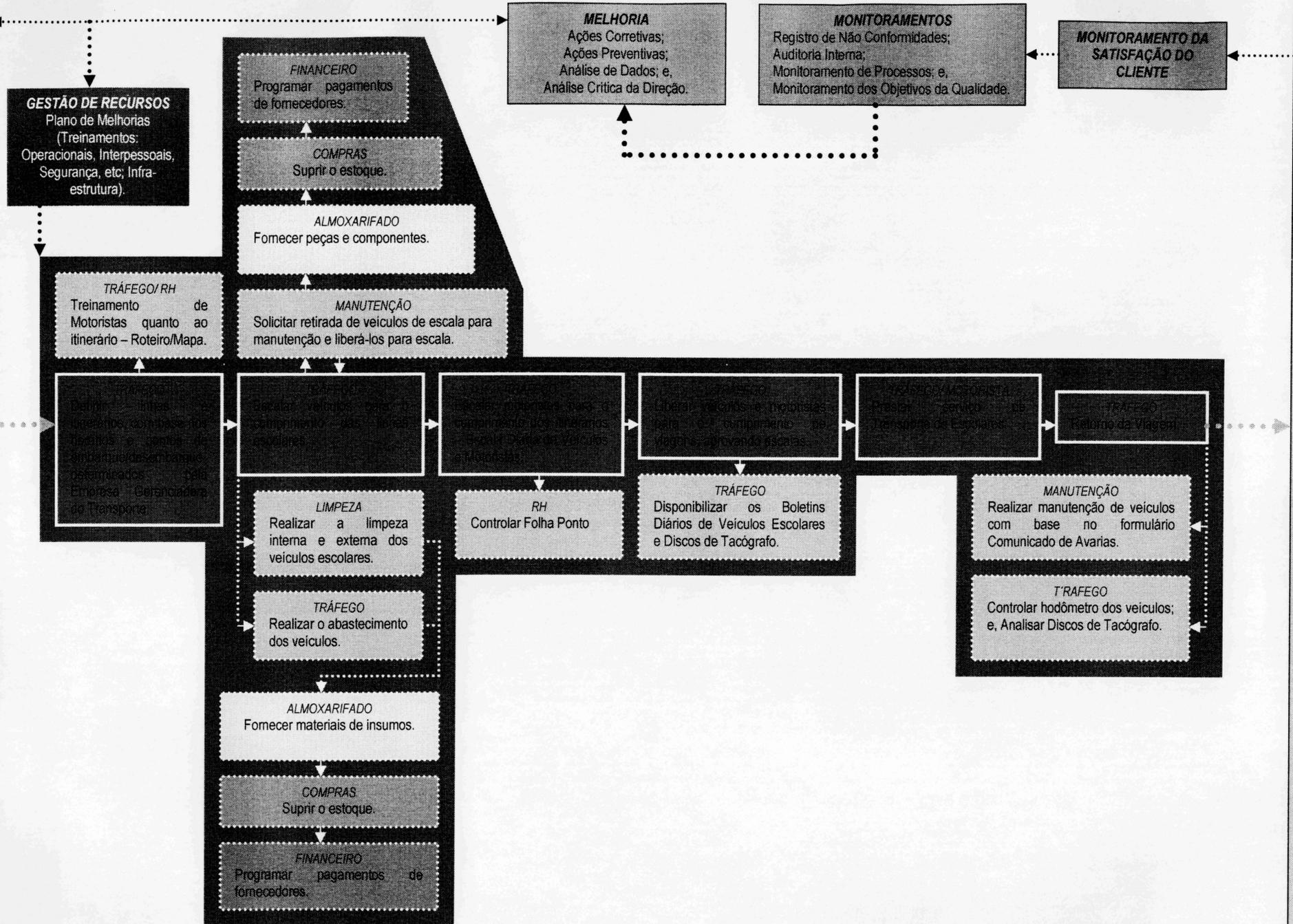
**ANEXO 1 - INTERAÇÃO DE PROCESSOS TRANSTUPI, SEGMENTO DE  
TRANSPORTE COLETIVO DE PASSAGEIROS URBANO/  
METROPOLITANO**



**ANEXO 2 - INTERAÇÃO DE PROCESSOS TRANSTUPI, SEGMENTO DE  
TRANSPORTE DE ESCOLARES**

REQUISITOS CLIENTES

CLIENTES SATISFEITOS



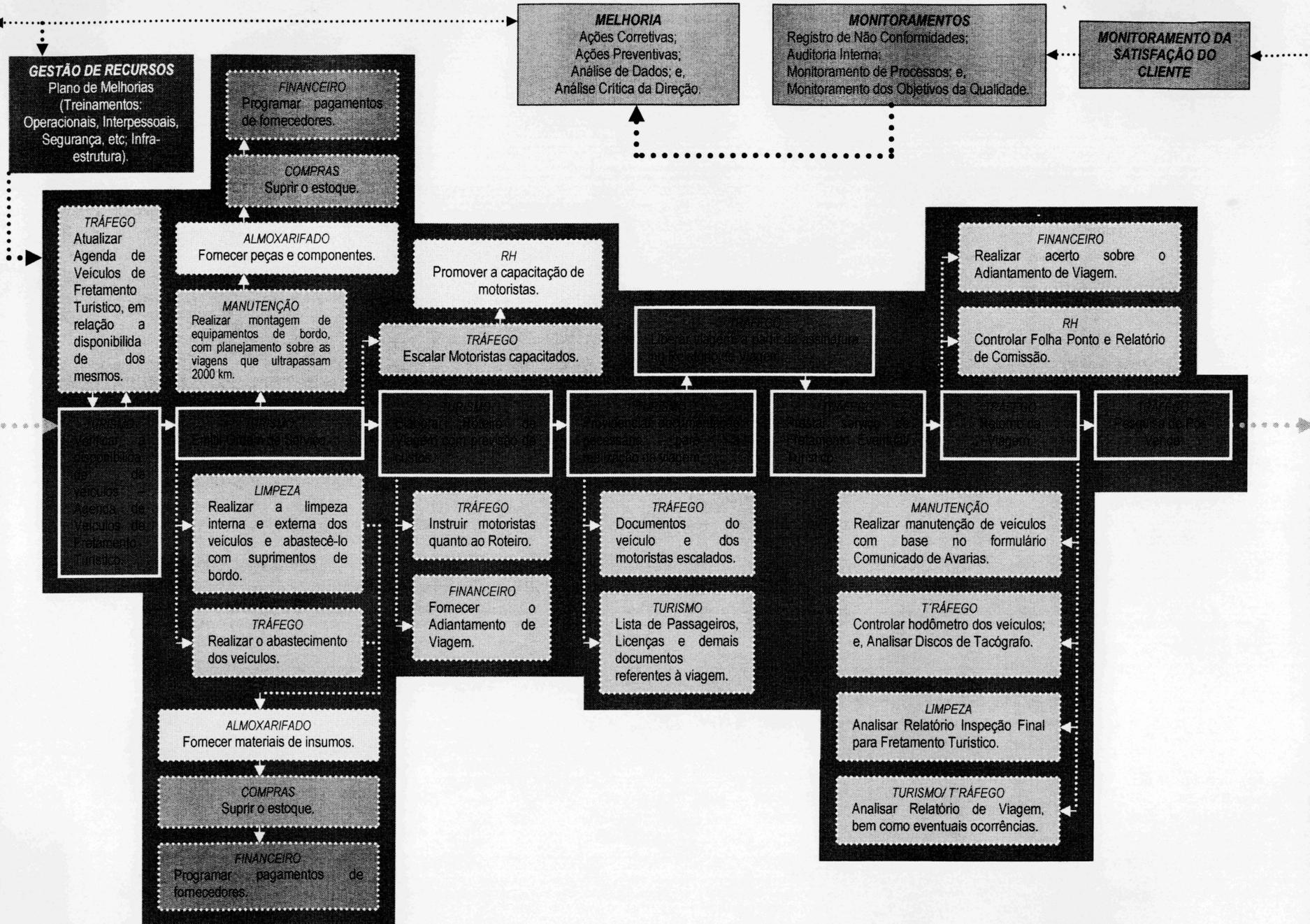
**ANEXO 3 - INTERAÇÃO DE PROCESSOS TRANSTUPI, SEGMENTO DE  
FRETAMENTO CONTÍNUO/ INDUSTRIAL**



**ANEXO 4 - INTERAÇÃO DE PROCESSOS TRANSTUPI, SEGMENTO DE  
FRETAMENTO EVENTUAL/ TURISTICO**

REQUISITOS CLIENTES

CLIENTES SATISFEITOS



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOOG, Gustavo Grüneberg. **Manual de treinamento e desenvolvimento / ABTD**. São Paulo: Markron Books, 1994, 2ª edição.
- CAMPOS, Dinah Martins de Souza. **Psicologia da aprendizagem**. Petrópolis: Vozes, 1972, 4ª edição.
- CARVALHO, Antonio Vieira. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.
- CELINSKI, Leszek. **Qualificação e acompanhamento de pessoas**. Curitiba: UFPR - CEPPAD, Novembro de 2003. (Apostila do curso de Administração de Pessoas).
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1992, 2ª edição.
- ENRIQUEZ, Eugène. **O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica**. Em: Vida Psíquica e Organização. Motta, Fernando C. Prestes e Freitas, Maria Ester. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- GAGNE, Roberth. **Como se realiza a aprendizagem**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1974.
- HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- HUNGER, David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Norton. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MCCORMICK, Enerst Gomes; TIFFIN, Joseph. **Psicologia industrial**. São Paulo: EPU, 1977, 2ª edição.
- MONTENEGRO, Eraldo de Freitas; BARROS, Jorge Pedro Dalledonne de. **Gestão estratégica: a arte de vencer desafios**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- PALMEIRA, Mirian. **Desenvolvimento gerencial**. Curitiba: UFPR - CEPPAD, Abril de 2003. (Apostila do curso de Administração de Pessoas).

PREDEBON, José. **Criatividade hoje: como se pratica, aprende e ensina.** São Paulo: Atlas, 1999.

SELEME, Acyr. **Cultura e aprendizagem organizacional.** Curitiba: UFPR - CEPPAD, Junho de 2003. (Apostila do curso de Administração de Pessoas).

STAMMERS, Robert; PATRICK, John. **Psicologia do treinamento.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

TELMA, Romeu Rössler. **Planejamento estratégico.** Curitiba: UFPR - CEPPAD, Maio de 2003. (Apostila do curso de Administração de Pessoas).

TOLEDO, Flávio. **Administração de pessoal: desenvolvimento dos recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1974.