

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**ADRIANI MARCOS DOS SANTOS**

**UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE TREINAMENTO PARA MOTORISTAS DE  
TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DE CARGAS**

**CRICIÚMA**

**2014**

**ADRIANI MARCOS DOS SANTOS**

**UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE TREINAMENTO PARA MOTORISTAS DE  
TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DE CARGAS**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Vera Lúcia Leal Crispim.

**CRICIÚMA**

**2014**

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais e a minha família por terem me ajudado a chegar até aqui, sempre acreditando em mim e no meu potencial, e não hesitando em fazer o possível e o impossível para que eu conseguisse tornar realidade os meus sonhos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pelas graças concedidas ao longo da minha trajetória acadêmica e profissional. E que está sempre presente em todos os momentos da minha vida, me dando força, coragem e sabedoria até mesmo nos momentos em que pensei em desistir, ele foi o meu refúgio.

Aos meus pais Remi e Fátima, que desde criança me mostraram o quanto importante é o estudo em nossas vidas, e que me incentivaram para que eu pudesse estar hoje aqui, me dando apoio, incentivo, amor, carinho e atenção mesmo nos momentos difíceis em que tudo parecia não dar certo.

A minha Irmã Liziane Marcos dos Santos que me motivou para que eu começasse a fazer a faculdade, me dando apoio e incentivo para que eu não desistisse.

Ao meu namorado Reginaldo que sempre esteve ao meu lado, ajudando-me quando precisei, pelo ombro amigo, paciência e apoio. Sua ajuda foi essencial para eu chegar até aqui.

Minha gratidão a minha orientadora Prof<sup>o</sup> Vera Lúcia Leal Crispim pela sua dedicação e paciência dispostas na realização desse estudo, acreditando no meu potencial e capacidade.

A todos os professores que passaram seus conhecimentos e suas sabedorias ao longo desses quatro anos e meio, muito obrigada!

A todos os meus amigos da faculdade pelos tantos momentos de estudo e companheirismo que passamos juntos durante esta jornada.

Enfim, a todos que de uma maneira ou outra me ajudaram a concluir mais uma etapa da minha vida.

## RESUMO

SANTOS, Adriani Marcos. **Um estudo bibliográfico sobre treinamento para motoristas de transportes rodoviários de cargas.** 2014. 67 p. Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O treinamento é um processo cultural de aprendizagem em curto prazo, que tem como objetivo adquirir conhecimentos e habilidades relacionadas a cumprimento de tarefas ou a otimização do trabalho. Atualmente as empresas buscam cada vez mais, uma forma de aperfeiçoar e tornar seus profissionais qualificados para o trabalho no mercado. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo conhecer os métodos de treinamento já publicados em determinados autores, que são utilizados para motoristas de transportes rodoviários de cargas e que atendam as necessidades das empresas nesse segmento. Com relação a metodologia utilizada, o trabalho caracterizou-se como uma pesquisa explicativa e documental quanto aos fins de investigação e pesquisa bibliográfica quanto aos meios de investigação. Não teve definição da área e população alvo, pois o estudo foi somente de caráter bibliográfico, foram apresentadas a seleção de bases de dados utilizados. O estudo caracterizou-se por coleta de dados primários e secundários porque os dados foram retirados de fontes bibliográficas, e através de dados que já haviam sido coletados e que estão disponíveis ao público. O instrumento de coleta de dados foi às fontes bibliográficas. A análise de dados foi essencialmente qualitativa. Verificou-se que o treinamento e desenvolvimento de pessoal nas empresas é extremamente importante tanto para os funcionários, quanto para a empresa, pois é uma forma de fazer com que o empregado cresça juntamente com a organização. O treinamento oferece aos mesmos uma chance maior de crescer no mercado e tornar-se qualificados para o mercado que hoje está cada vez mais exigente. As empresas que treinam seus funcionários são empresas mais bem sucedidas no mercado, pois com o conhecimento e aperfeiçoamento do colaborador, fará com que a empresa cresça, assim tornando seus serviços melhores e satisfazendo seus clientes com seus serviços prestados.

**Palavras-chave:** Treinamento. Desenvolvimento. Empresas. Motoristas.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Desenvolvimento de pessoas. ....	30
Quadro 2 - Estruturação da população-alvo.....	54
Quadro 3 - Fontes de títulos das pesquisas bibliográficas. ....	54
Quadro 4 - Síntese dos procedimentos metodológicos. ....	57
Quadro 5 - Proposta de treinamento. ....	59
Quadro 6 - Processo de treinamento. ....	60

## **LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS**

AERH – Administração estratégica de Recursos Humanos.

ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres.

CENTRAN – Centro de Excelência em Engenharia de Transportes.

CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitudes das pessoas.

CNH – Carteira Nacional de Habilitação.

DO – Desenvolvimento Organizacional.

FETRANSCESC – Federação das Empresas de Transportes de Cargas e Logística no Estado de Santa Catarina.

FGTS – Fundo de Garantia por tempo de serviço.

GFIP- Guia de recolhimento do FGTS e de informações a Previdência Social.

GPS – Guia da Providencia Social.

GRH – Gestão de Recursos Humanos.

PNLT – Plano Nacional de Logística e Transportes.

PRONATEC – Programa Nacional de acesso ao ensino técnico e emprego.

SENAT – Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte.

SEST – Serviço Social do Transporte.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS .....	11
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>11</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 O SETOR DE TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DE CARGAS.....	14
<b>2.1.1 A Estrutura do setor no Brasil</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.2 O Motorista profissional</b> .....	<b>17</b>
2.2 SEST SENAT .....	19
<b>2.2.1 Missão e Visão</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.2 Qualidade de vida dos trabalhadores</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.3 Saúde dos caminhoneiros</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.4 Contribuição compulsória</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.5 Mudança de categoria</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.6 Condições de vida aos trabalhadores</b> .....	<b>25</b>
2.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL.....	27
<b>2.3.1 Desenvolvimento humano e profissional nas empresas</b> .....	<b>30</b>
<b>2.3.2 Construção de um sistema de gestão de desenvolvimento</b> .....	<b>32</b>
<b>2.3.3 Gestão de recursos humanos</b> .....	<b>35</b>
2.4 TREINAMENTO .....	37
<b>2.4.1 História do treinamento</b> .....	<b>38</b>
<b>2.4.2 Definição do treinamento</b> .....	<b>40</b>
<b>2.4.3 Vantagens do treinamento</b> .....	<b>42</b>
<b>2.4.4 O Papel do treinamento da empresa</b> .....	<b>43</b>
<b>2.4.5 Meios de levantamento de necessidade de treinamento</b> .....	<b>45</b>
<b>2.4.6 Treinamento e qualidade de vida no trabalho</b> .....	<b>48</b>
<b>2.4.7 Objetivo do treinamento</b> .....	<b>49</b>
<b>2.4.8 Como proporcionar as metas do treinamento?</b> .....	<b>50</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>51</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	51



<b>3.1.1 Pesquisa explicativa .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1.2 Pesquisa descritiva .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1.3 Pesquisa bibliográfica .....</b>	<b>52</b>
<b>3.1.4 Pesquisa documental.....</b>	<b>53</b>
<b>3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO.....</b>	<b>53</b>
<b>3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>55</b>
<b>3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>56</b>
<b>3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>56</b>
<b>4 ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>58</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de transportes rodoviários representa uma parcela importante das empresas prestadoras de serviços na economia brasileira. De acordo com a FETRANCESC (2014), (Federação das Empresas de Transportes de cargas e Logísticas no Estado de Santa Catarina), associação sindical que reúne 13 sindicatos representativos de atividades de Transportes e Logística, o estado de Santa Catarina possui 16.391 empresas de transporte rodoviário de cargas registradas, com uma frota de 198 mil caminhões. Empregando cerca de 350 mil pessoas em todo o estado.

Em algumas empresas são realizadas atividades de treinamento, para qualificar as pessoas e para somar na empresa. Esses treinamentos resultam no aprendizado do funcionário no cargo e na função. Na contratação de um novo funcionário, ou até mesmo na troca de funções dentro da empresa, é fundamental fazer o mesmo passar por treinamento para a adequação específica ao cargo que irá exercer, para que o seu desempenho seja de alta qualidade. O treinamento gera fortes mudanças nas organizações, porque é assim que as pessoas aprendem novos conhecimentos, mudam suas atitudes e adquirem habilidades. Um programa de treinamento estrategicamente planejado estruturado, levando em conta a visão, missão e valores da empresa, é uma ferramenta essencial para levar a organização aos objetivos que pretende chegar.

O treinamento é um processo de assimilação em curto prazo, e tem como objetivo reciclar e repassar conhecimentos, e atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas. Tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da empresa, dar oportunidades aos empregados de todos os níveis de obterem o conhecimento, a prática e a conduta exigida pela organização. O treinamento é de extrema importância em qualquer empresa, independente do ramo que atua (MARRAS, 2005).

Esse processo produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades de cada trabalhador e assim pode complementar a bagagem particular de cada um (MARRAS, 2005).

Investir no desenvolvimento das pessoas significa o mesmo que investir na qualidade de serviços que as empresas oferecem. Para que isso aconteça, primeiramente é necessário um diagnóstico das necessidades de treinamento, logo

depois do diagnóstico deve ser realizado um programa de treinamento para atender as necessidades reveladas, em seguida executar e aplicar, e no final avaliar e monitorar os resultados alcançados.

A partir da análise organizacional, das tarefas e operações, e por último a análise individual e coletiva, é que podem ser diagnosticadas as necessidades. Logo a seguir fazer as avaliações do aprendizado e dos resultados de treinamento.

Dessa forma, nota-se que não adianta apenas motivar o empregado, mas sim qualificá-lo para crescer com a empresa e ter um desenvolvimento maior dentro da organização.

Diante da importância do treinamento para as organizações e pessoas, justifica-se um estudo bibliográfico sobre treinamento para motoristas de transportes rodoviários de cargas, para melhor conhecer os métodos utilizados de treinamento que atendam as necessidades das empresas, para que assim os funcionários possam qualificar e aprimorar seus conhecimentos diante da organização.

## 1.1 PROBLEMA

Atualmente a economia, a indústria e o comércio estão crescendo significativamente, as empresas que compõem o mercado, com o advento de meios de comunicação, concorrentes de outras localidades, identificaram a necessidade de qualificar sua mão de obra para competir com o mercado exigente.

O mercado está em constantes transformações tanto na economia quanto na cultura e novas tecnologias, assim trazendo incertezas para o mercado. Nesse contexto uma das alternativas é encontrar recursos, mão de obra qualificada e principalmente capacitados e treinados para estar a frente dos concorrentes.

O mercado está mudando rapidamente o seu perfil, apresentando profissionais muito bem preparados, e em níveis de competitividade a cada dia mais acirrados. Diante deste panorama as empresas demandam processos de seleção para contratação de funcionários mais elaborados, realizando avaliações cada vez mais exigentes para a escolha do perfil adequado aos seus interesses e objetivos estratégicos.

Atualmente existem algumas formas de treinamento para os funcionários que nela trabalham, visando apoiar o crescimento da empresa de forma rápida e com qualidade. Propõe-se um processo educacional, aplicado de maneira

sistemática e organizada, onde as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. Sendo assim, as organizações estão em constante mudança, às pessoas desenvolvem-se e aprendem novas habilidades com muita rapidez, modificando o seu comportamento e suas atitudes, assim desenvolvendo novas motivações.

Desta forma, este estudo pretende responder ao seguinte questionamento: Quais são os meios de treinamento pesquisados em 27 referências bibliográficas, para motoristas de transportes rodoviários de cargas que atendam as necessidades das empresas desse ramo?

## 1.2 OBJETIVOS

Segundo Andrade (2007), os objetivos que apresentam as finalidades da pesquisa e os resultados que se pretende chegar, podem ser gerais ou específicos. Os gerais estão relacionados com o tema, e os específicos são derivados do mesmo assunto que se pretende comentar. Para o desenvolvimento dos objetivos utiliza-se os verbos como, por exemplo: avaliar, analisar, verificar, identificar, descrever e demonstrar.

O objetivo do presente trabalho é conhecer melhor o que já existe publicado sobre as formas de treinamento que os motoristas recebem, para poder exercer sua profissão com mais responsabilidade e qualidade, assim garantido para a empresa maior confiabilidade em relação a seus funcionários.

### 1.2.1 Objetivo geral

Conhecer os métodos de treinamento já publicados por determinados autores, que são utilizados para motoristas de transportes rodoviários de cargas, que atendam as necessidades das empresas nesse segmento.

### 1.2.2 Objetivos específicos

a) Descrever o que já foi publicado sobre treinamento sobre os 27 autores definido neste estudo, e qual sua importância na vida nos motoristas de transportes rodoviários de cargas;

- b) Levantar os principais meios de necessidade de treinamento, através do que foi desenvolvido pelos autores selecionados;
- c) Apresentar as vantagens do treinamento para os participantes;
- d) Indicar o papel do treinamento nas empresas;
- e) Desenvolver uma análise sobre o material pesquisado dos autores selecionados e apontar possíveis melhorias a serem desenvolvidas em processos de treinamentos para motoristas de transportes rodoviários de cargas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Boog (2001) treinamento é a ação sistematizada de educação para que seja feita a capacitação, desenvolvimento e aperfeiçoamento do indivíduo. Investimentos em treinamentos são tão prioritários de um ponto de vista imediato e o que pode parecer tão lógico pode apenas estar passando de uma decisão errada.

Para a contribuição científica desse estudo, a finalidade esperada é mostrar formas de treinamento, como medida de capacitação, aperfeiçoamentos dos profissionais da área de transportes rodoviários de cargas, e com objetivo de maiores resultados em relação às medidas competitivas do mercado.

Por essa razão o presente trabalho tem como objetivo conhecer os métodos de treinamento utilizados para motoristas de transportes rodoviários de cargas, que atendam as necessidades das empresas deste ramo. Com este objetivo busca-se apresentar formas de treinamento que as empresas podem realizar para tornar seus profissionais qualificados, e capazes de exercer seu trabalho de acordo com o planejamento estratégico da empresa, proporcionando a mesma o crescimento e permanência no mercado, porque nos dias atuais a competitividade está cada vez mais exigente, as empresas procuram pessoas que saibam decidir com rapidez e trabalhar com eficiência.

Assim, esse estudo é importante, porque será divulgada a importância do treinamento que as empresas precisam para poder qualificar seus profissionais, visando alcançar os objetivos da empresa e, ainda possibilitando aos profissionais uma melhor forma para obterem o conhecimento, a prática e a conduta exigida pela organização.

Pensando dessa forma, o trabalho é relevante para as empresas e funcionários que buscam qualificar e aprimorar o conhecimento de seus

funcionários, e será de extrema importância, pois abordará algumas formas de realizar um excelente treinamento, de tornar os funcionários capacitados e qualificados ao exercer sua função perante as exigências da empresa, tornando a empresa cada vez maior e melhor diante das concorrências do mercado.

Por fim, o estudo se apresenta viável, pois o acadêmico teve total acesso aos meios necessários para obter informações indispensáveis. Todos os custos envolvidos no desenvolvimento do projeto serão de responsabilidade do acadêmico.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa seção, também conhecida como revisão da literatura permite que o leitor conheça o tema e o que tem sido produzido de semelhante com relação ao tema ou assunto estudado no trabalho. O pesquisador deve prestar minuciosamente atenção de que a fundamentação teórica é apenas uma revisão a respeito do que tem sido publicado em questão (TAFNER et al., 2009).

Este capítulo tem como objetivo buscar subsídios sobre os conceitos e abordagens de treinamento e desenvolvimento de pessoal nas empresas na atualidade, entre outros aspectos importantes para a qualificação de pessoas.

Pretende-se aqui, fundamentar argumentos encontrados no que será divulgado na sequência do trabalho.

### 2.1 O SETOR DE TRANSPORTES RODOVIÁRIOS DE CARGAS

De acordo com Caixeta-Filho e Martins (2007), os transportes têm a função básica de transmitir elevação na disponibilidade de bens, e permitirem o acesso a mercadorias que de outro modo não estariam disponíveis para uma sociedade, ou estariam com um preço alto.

Segundo Ottani (2012), uma das invenções mais significativas que vem acontecendo e está sendo vivida pela sociedade foi o automóvel, que trouxe uma total inovação, causando transformações no modo e qualidade de vida da sociedade.

Para Caixeta-Filho e Martins (2007) outro benefício dos meios de transportes é a especialização regional da produção. A vantagem dos custos foi um processo formulado por Adam Smith, como uma forma de explicar os fluxos inter-regionais de comércio. Com isso, as regiões ou nações deveriam concentrar seus esforços naqueles produtos que produzem à menor custo e adquirir fora aqueles que sejam menos eficientes.

Um dos órgãos responsáveis pelos transportes rodoviários de cargas no Brasil é a Agência Nacional de transporte Terrestre (ANTT) que será comentado a seguir:

O Ministério dos Transportes, órgão que responde pela prestação de serviço de transporte rodoviário de cargas no Brasil, tem como área de atuação a

Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), responsável pela melhoria dos estudos e levantamento relacionados à frota de caminhões no Brasil (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, 2013).

A ANTT é também responsável pelas autorizações do transporte internacional de cargas, a sua missão é de assegurar aos usuários a adequada prestação de serviços de transporte terrestre e exploração de infraestrutura rodoviária e ferroviária outorgada (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, 2013).

O programa de Concessão de Rodovias Federais abrange 11.191,11 quilômetros de rodovias, desdobrado em concessões solicitadas pelo Ministério dos Transportes, pelos governos estaduais, mediante delegações com base na Lei n.º 9.277/96, e pela Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, 2013).

A ANTT administra atualmente 20 concessões de rodovias, num total de 9.847,7 km, sendo cinco delas contratadas pelo Ministério dos Transportes, entre 1994 e 1997, uma pelo governo do estado do Rio Grande do Sul, em 1998 com Convenio de Delegação das Rodovias denunciando o contrato sub-rogado à união em 2000, oito concessões a respeito à segunda etapa – fases I (2008) e II (2009), uma concessão relativo a terceira etapa – fase II (2013), e no final cinco concessões que fazem parte do programa de Investimentos em Logística, no qual pertence a terceira etapa – fase III (2013).

Outro serviço que pode se considerar de grande importância é O Plano Nacional de Logística e transportes – (PNLT), que foi desenvolvido pelo Ministério dos Transportes – MT, em cooperação com o Ministério da Defesa (MD), através do Centro de Excelência em Engenharia de Transportes (CENTRAN). (BRASIL, 2011).

A PNLТ tem como objetivo formalizar instrumentos de análise, para dar apoio ao planejamento de intervenções públicas e privadas na infraestrutura e na organização dos transportes, fazendo assim com que o setor possa ajudar para alcançar metas econômicas, sociais e ecológicas do País, a médio e longo prazo a caminho ao desenvolvimento sustentado (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, 2011).

O Plano Nacional de Logística e Transportes – (PNLT) atua como processo de planejamento no setor de transportes, atribuindo à estrutura permanente de gestão, com base em sistemas de informações. Destacam-se alguns objetivos:



a) Identificação e otimização dos custos envolvidos na cadeia logística em si, adotada entre a origem e o destino dos fluxos dos transportes (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, 2011).

b) Acomodação da atual matriz de transportes de cargas no país, buscando a utilização das modalidades de maior eficiência na produção (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, 2011).

De acordo com Martins e Caixeta-Filho (2007) o transporte tem papel importante naqueles elementos que são considerados prioridades em políticas para a exploração de recursos, divisão de trabalho, aumento do valor na terra e produção em larga escala.

Fair e Willians (1959) mostram que existem relações recíprocas entre o desenvolvimento de transportes e progresso econômico. Melhorias no transporte estimulam progressos na indústria e vice-versa (CAIXETA-FILHO; MARTINS, 2007).

De acordo com Caixeta-Filho e Martins (2007) o investimento em transportes é estratégico para a política de desenvolvimento econômico, principalmente se é levada em consideração o capital produtivo. Os investimentos em transportes exercem papéis importantes para o alcance dos objetivos de desenvolvimento. Segundo Dahms (1983), os transportes podem influenciar o desenvolvimento em situações quando se depara com uma região paralisada ou até quando se possibilita a determinação da fronteira agrícola.

Ainda para Caixeta-Filho e Martins (2007) o aumento da demanda de transportes tem sua linha alterada pelos maciços, investimentos públicos no setor. Até as décadas de 60, mais da metade dos recursos investidos pelas empresas estatais e governo, era dirigida para o transporte.

### **2.1.1 A Estrutura do setor no Brasil**

O transporte rodoviário é realizado sobre rodas em vias pavimentadas ou não para o transporte de mercadorias e pessoas, em sua maioria das vezes sendo utilizados por veículos automotores como: ônibus, veículos de passeio, caminhões, etc. Como na maioria dos casos o preço de frete superior ao hidroviário e ferroviário, é apropriado para o transporte de mercadorias de alto valor, produtos acabados ou semiacabados (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, 2011).

É o principal meio de transportes realizado no Brasil, porém devido as

suas desvantagens em relação a outros modais, houve uma mudança com o passar dos anos. Essa diminuição fará os outros modais contribuírem de forma mais evidente para o transporte de cargas e passageiros no Brasil (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, 2011).

As características do transporte rodoviário de Cargas no Brasil são:

- a) Adequado para curtas e médias distâncias.
- b) Elevado custo de manutenção.
- c) Os custos se tornam altos para grandes distâncias.
- d) Une todos os estados Brasileiros.
- e) Período de entrega garantido, entre outros (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, 2011).

Segundo Caixeta-Filho e Martins (2007) um ponto relevante de qualquer política pública de cargas urbanas é o poder do governo de manter a infraestrutura adequada. As três áreas consideradas primordiais são o investimento em vias urbanas, terminais urbanos de cargas, principalmente nas vias expressas urbanas.

Os aspectos as cargas urbanas que estão relacionadas com a gestão de tráfego de veículos de transporte de carga são:

- a) Aspectos econômicos: geração e desenvolvimentos de empregos na economia regional ou nacional, principalmente quando se diz a respeito ao ganho de competitividade de empresas ou setores.
- b) Aspectos da eficiência: diminuição de custos operacionais de transporte.
- c) Aspectos de segurança viária: diminuição de mortes, danos materiais e ferimentos.
- d) Aspectos ambientais: impactos no ambiente físico e social.
- e) Aspectos da infraestrutura: responsabilidade que a comunidade tem com os elementos de tarefa urbana de cargas; e
- f) Aspectos da estrutura urbana: interação de facilidades de cargas.

Segundo Caixeta-Filho e Martins (2007), o gerenciamento de tráfego é uma estratégia importante nas políticas e planejamentos das cargas urbanas.

### **2.1.2 O Motorista profissional**

A Lei Federal 12.619/2012 estabilizou alguns deveres e direitos para que

o motorista possa exercer o seu trabalho. Segundo a lei é livre o exercício da profissão de motorista profissional, incluindo a esta categoria os motorista de veículos automotores, cuja condição para que exerçam a atividade por meio de vínculo empregatício, nas seguintes atividades ou categorias econômicas:

- a) Transporte Rodoviário de passageiros (GUIA TRABALHISTA, 2013).
- b) Transporte Rodoviário de cargas (GUIA TRABALHISTA, 2013).

Essa categoria econômica era um exemplo de flexibilização quanto às normas trabalhistas, talvez por falta de um dispositivo que regulamentasse, seja por números de profissionais que ao longo dos tempos, observavam nessa profissão uma saída para se tornar independente quando da aquisição de um caminhão (GUIA TRABALHISTA, 2013).

Estes profissionais passam a maior parte do tempo em atividade externa. Em alguns casos são indicados a rescindir o contrato com a empresa na qual trabalhavam através de incentivos financeiros, para o ganho de veículo em nome próprio, na qual passavam a prestar serviços para a ex-empregadora como trabalhador autônomo, controlando sua própria jornada de trabalho (GUIA TRABALHISTA, 2013).

Conforme escrito no preâmbulo da Lei Federal 12.619/2012 são direito dos motoristas profissionais, além daqueles previstos no Capítulo II do título II e no Capítulo II do título VIII da Constituição Federal:

a) Ter acesso gratuito a programas de formação e aperfeiçoamento profissional, em cooperação com o poder público (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2012).

b) Contar, por intermédio do Sistema Único de Saúde - SUS, com atendimento profilático, terapêutico e reabilitador, especialmente em relação às enfermidades que mais os acometam, consoante levantamento oficial, respeitado o disposto no art. 162 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto- Lei nº 5.452, 1º de maio de 1943 (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2012).

c) Não responder perante o empregador por prejuízo patrimonial decorrente da ação do terceiro, ressalvado o dolo ou a desídia do motorista, nesses casos com a comprovação, no cumprimento de suas funções (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2012).

d) Receber proteção do Estado contra ações criminosas que lhes sejam dirigidas no exercício da profissão (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2012).

e) Jornada de trabalho e tempo de direção controlados de maneira fidedigna pelo empregador, que poderá valer-se de anotação em diário de bordo, papeleta ou ficha de trabalho externo, nos termos do §3º do art. 74 da consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, 1º de maio de 1943, ou de meios eletrônicos idôneos instalados nos veículos, a critério do empregador (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2012).

Segundo Chahad e Cacciamali (2005), existem duas formas clássicas de utilizar motoristas de caminhão para o transporte de cargas entre cidades, regiões ou estados. Pode ser um motorista contratado na forma tradicional de funcionário da empresa para dirigir o veículo, ficando o mesmo sob sua responsabilidade por certo tempo, ganhando uma remuneração, estabelecida na base do quilometro transportado.

## 2.2 SEST SENAT

Segundo SEST SENAT (2014), o Serviço Social do Transporte (SEST) e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT) são entidades civis que não tem fins lucrativos, e foram criados com o objetivo de valorizar os trabalhadores do setor de transporte.

As instituições foram criadas no dia 14 de setembro de 1993 pela Lei 8.706, depois de um processo de conscientização do setor e das entidades sindicais. A Confederação Nacional do Transporte se tornou responsável pela criação do SEST SENAT, e agora organiza e administra a instituição.

Na área social, o SEST SENAT é responsável por cuidar, desenvolver e apoiar programas que cuidem do bem estar do trabalhador nas áreas da segurança no trabalho, cultura, lazer e saúde. Na área da educação, o foco é voltado para programas de aprendizagem, nas quais incluem: formação profissional, preparação, treinamento e aperfeiçoamento (SEST/SENAT, 2014).

### 2.2.1 Missão e Visão

A missão do SEST SENAT é desenvolver e distribuir a cultura de transporte, gerando a melhoria da qualidade de vida e do desempenho profissional

do trabalhador, assim como a qualificação de novos profissionais para que os serviços prestados a sociedade sejam eficazes e eficientes (SEST/SENAT, 2014).

Tem como objetivo estabelecido pela visão da instituição, de atingir um nível superior de desempenho a partir de foco no mercado, utilização de tecnologia e informação e comunicação de massa, geração de inteligência corporativa e transparência institucional.

Os objetivos estratégicos são:

- a) Melhorar a saúde do trabalhador em transporte;
- b) Ser o centro de entretenimento em cultura, esporte e lazer;
- c) Tornar-se referencia nacional na formação do trabalhador em transporte;
- d) Aumentar o atendimento aos clientes com qualidade e presença física;
- e) Criar competências críticas para o negócio;
- f) Estabilizar o modelo de gestão estratégica;
- g) Flexibilizar a gestão das unidades operacionais;
- h) Fortalecer a imagem da instituição do SEST SENAT;
- i) Fortalecer o relacionamento com os clientes;
- j) Apresentar cultura na prestação dos serviços e;
- k) Obter sistemas de informação de fácil acesso para as tomadas de decisão.

### **2.2.2 Qualidade de vida dos trabalhadores**

Esta instituição visa garantir formação profissional de qualidade para os colaboradores que atuam na área do transporte, atendendo as demandas do mercado de trabalho. O objetivo do Sest Senat é disponibilizar cursos de educação profissional em suas unidades. Os cursos podem ser presenciais e a distância, como veremos a seguir:

Nas aulas presenciais, os alunos adquirem conhecimento com as experiências pessoais. Os cursos ofertados são estruturados para atender os colaboradores em qualificação, atualização e aperfeiçoamento. O SEST SENAT também oferece a educação de jovens e adultos, que são as aulas do ensino fundamental e médio para pessoas que não conseguiram concluir seus estudos quando eram menores.

Nos cursos à distância, o estudante acompanha as aulas por meio da internet, ou seja, aprendizagem virtual. São oferecidas duas categorias de cursos: auto- instrucionais e com a orientação de professores tutores especializados. As aulas são de formação inicial e continuada para que possam ser atendidas as necessidades de tempo e espaço de cada aluno.

E os cursos técnicos a distância, que são elaboradas com base em levantamentos das necessidades das empresas do setor, as aulas oferecem formações em logística e transporte de passageiros para colaborar quem atua no transporte.

As ações voltadas para a saúde dos colaboradores são prioritárias para o Sest Senat (SEST SENAT, 2014).

### **2.2.3 Saúde dos caminhoneiros**

De acordo com SEST SENAT (2014), uma pesquisa realizada pela Concessionária de Rodovias Arteris, que atendeu 3.405 trabalhadores do transporte durante 18 meses, informou que o estado geral de alguns caminhoneiros não está muito bem, ainda mais se tratando de saúde. Ter rotinas cansativas no trabalho, juntamente com a má alimentação causam sérios danos a saúde. A pesquisa informou que o uso de anfetaminas é frequente e contínua, porém o que foi mais observado pelos pesquisadores foi que há o uso de outras substâncias, como o crack e cocaína.

Segundo a pesquisa, 35,97% dos que foram entrevistados estão obesos, 28% colesterol alto, 39% glicemia alta, 40,53% estão com sobrepeso, 15% tem hipertensão. Aos que afirmaram usar anfetamina soma-se 13%. Afirma-se que 24% já sofreram algum acidente e 30% não possuem plano de saúde.

Segundo a Polícia Federal em todos os anos acontecem cerca de dois mil acidentes envolvidos por motoristas que acabam dormindo ao volante.

### **2.2.4 Contribuição compulsória**

As ações criadas pelo SEST SENAT são custeadas pelos próprios transportadores. É a contribuição compulsória que faz com que aconteçam as

inúmeras opções de cursos, especialidades médicas, odontológicas e a atividades de lazer distribuídas por todo o país (SEST /SENAT, 2014).

A contribuição é obrigatória para alguns segmentos de pessoas jurídicas e transportadores rodoviários autônomos. As empresas que são obrigadas a contribuir são de transporte rodoviário, transportes de valores, locação de veículos e distribuição de petróleo. Segundo a Lei 8.706/93 e os decretos 1.0097/93 e 1.092/94, a alíquota é a mesma para empresas e autônomos, ou seja, 1,5% para o SEST e 1% para o SENAT.

a) Pessoas Jurídicas: a contribuição é realizada de duas formas. As empresas de locação de transportes de valores, de veículos e de transportes rodoviário de cargas/ passageiros calculam a contribuição sobre a totalidade dos funcionários, ou o mesmo que calcular pelo total da folha de pagamento. Nas duas situações, os valores devem ser informados na guia de recolhimento do Fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS) e de Informações a Previdência Social (GFIP) e na Guia da Previdência Social (GPS). Apenas basta preencher a GFIP com os códigos FPAS 612 e outras Entidades 3139. A GPS deve ser preenchida com o código de pagamento 2100. Caso se as empresas optantes pelo Simples Nacional e as cooperativas de transportes, devem ser utilizados os códigos de outras Entidades e Pagamentos Específicos.

b) Transportadores rodoviários autônomos que prestam serviço a Pessoa Física: esses transportes que prestam serviços a pessoa física, contribuem de forma direta para o Sest/Senat através de pagamentos mensais sobre o salário de contribuição previdenciária. O recolhimento é feito diretamente em qualquer uma das unidades do SEST SENAT.

c) Transportadores rodoviários autônomos que prestam serviço a Pessoa Jurídica: é responsabilidade da pessoa jurídica que contrate serviços prestados por transportador rodoviário autônomo, realizar a retenção e o recolhimento para o Sest/Senat de acordo com o Art. 2º, §3º do Decreto 1.007/93, o Art. 201, §4º do Decreto 3.048/99 e os Art. 47, Inciso V, Art. 55, III, §2º, Art. 78, Inciso IV e Art. 111-I, Incisos I e III da IN RFB Nº 971/09, registrando o autônomo na GFIP com categoria 15 e fazendo o pagamento no campo 09 da GPS. Os valores descontados para o Sest Senat devem ser discriminados no comprovante de pagamento SEST SENAT (2011).

O Serviço Social do Transporte e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte - (SEST SENAT) atua na área de treinamento de motoristas profissionais e no desenvolvimento, e o mesmo pretende com seu programa de formação de novos motoristas formar 67 mil novos condutores de veículos de carga e passageiros em todo o país. O objetivo do programa é suprir a carência de mão de obra existente no setor, e também contribuir para a capacitação de novos motoristas, assim beneficiando aqueles que procuram emprego e que querem exercer a profissão, quanto às empresas onde não há vagas preenchidas, de acordo com o Senador Clésio Andrade, presidente das instituições. A iniciativa está sendo criada em todas as unidades operacionais do SEST SENAT, espalhadas nas cinco regiões brasileiras. Os cursos são gratuitos e realizados em quatro módulos: básico, intermediário, especialização e prático. Os cursos têm cargas mínimas de 160 horas, e os participantes poderão fazer a carteira de habilitação para exercerem as funções de caminhão, ônibus rodoviário ou urbano e carreta SEST SENAT (2014).

Um programa de Trainee para novos motoristas profissionais foi elaborado, e tem como objetivo é apoiar o crescimento do setor de transportes no país, é voltado para jovens entre 18 e 24 anos, com a duração de dois anos, a inscrição é gratuita podendo ser realizada em uma das 142 unidades do SEST SENAT. A iniciativa busca atrair o interesse de jovens para a carreira de motorista e dar incentivo para que haja um número maior de profissionais nesse mercado de trabalho. Para o candidato participar é preciso que o mesmo esteja habilitado na categoria B, de posse da permissão ou carteira provisória.

O curso oferece aulas presenciais, realizadas em encontros de 6 horas por mês aproximadamente. Está incluso na programação, conhecimentos de legislação de transporte rodoviário e das competências técnicas necessárias à ocupação de motorista. Os alunos recebem tablets para acessar o material das aulas, e o mesmo poderá ser utilizado para realização dos cursos online do SEST SENAT. O tablet será doado àqueles que completarem o programa e atingirem a frequência mínima de 80%.

O SEST SENAT oferece um auxílio de 50% no valor do exame para o novo motorista ganhar a habilitação em categoria de condutor profissional. O condutor também irá receber um diploma de conclusão do curso, reconhecido junto a empregadores do setor de transporte (SEST SENAT, 2014).



As empresas do setor podem conduzir alunos para o Programa, e assim terão que se comprometer a contratar os candidatos com aproveitamento mínimo de 80%. Já os alunos que tiveram um desempenho ótimo no treinamento serão indicados para a contratação como Trainee. Os currículos ficam disponíveis em um banco de dados, aonde as companhias podem buscar profissionais (SEST SENAT, 2014).

A fim de contribuir com o sistema de transporte, verificou-se a existência de uma operadora chamada LUFT, que qualifica e aprimora seus motoristas de caminhões, e a mesma contratou a empresa Navig para fornecer curso com simulador de veículo. A unidade móvel do treinamento da Navig ficou estacionada por um tempo, uma semana, no pátio da unidade agro da Luft, em São Paulo para realização do treinamento (SEST SENAT, 2014).

O sistema utilizado para treinamento foi o 'o Motorista Eficiente' que aperfeiçoa capacidade do motorista em realizar uma direção mais eficiente e econômica.

A empresa fornece treinamento para os novos condutores, visando a segurança do transporte e também a eficiência do consumo de combustível dos seus veículos. O simulador é a ferramenta ideal para um treinamento eficiente e ágil, segundo Vladimir Donegá, que é diretor executivo da Luft (SEST SENAT, 2014).

Os cursos da Navig, empresa que teve início nas suas atividades em 2013, são oferecidos através de simuladores desenvolvidos com os mesmos conceitos dos que são produzidos para fazer treinamento aéreo. Para importação de equipamento, customização da Unidade Móvel de Treinamento, elaboração de conteúdo e contratação de instrutores, a companhia fez um aporte inicial de R\$ 3,5 milhões, como projeção para retorno do investimento em apenas um tempo de três anos (SEST SENAT, 2014).

### **2.2.5 Mudança de categoria**

Através do projeto de habilitação profissional para o Transporte, o Sest Senat irá disponibilizar gratuitamente mudança de categoria de Habilitação para 50 mil novos motoristas, da categoria B para C e da categoria C para D ou E.

A medida é outro exemplo de trabalho da entidade no sentido de preencher a falta de profissionais no mercado no setor de transportes. O órgão disponibilizou Carteira Nacional de Habilitação – CNH gratuita para 50 mil jovens.

Para que possam alterar a categoria de CNH, os mesmos precisam estar na faixa de 21 a 45 anos de idade, e terão que passar pelos seguintes pré-requisitos:

- a) Renda familiar de até três salários mínimos;
- b) Frequentar os cursos de formação de novos motoristas oferecidas pelas unidades do Sest Senat;
- c) Assinar um termo de compromisso que irá trabalhar no setor de transportes.

No treinamento são utilizados simuladores de última geração SEST SENAT (2014).

### **2.2.6 Condições de vida aos trabalhadores**

O SEST SENAT tem como compromisso qualificar e formar os profissionais do setor, além disso, oferecem mais qualidade de vida a quem está ligado às diversas funções relacionadas à atividade transportadora e seus dependentes.

Já existem duas décadas de atuação, e nesse tempo 100 milhões de atendimentos realizados nos programas de desenvolvimento profissional e de promoção social. O trabalho oferecido pelo SEST SENAT ajuda no desenvolvimento do transporte no país. As conquistas dos últimos anos confirmam o SEST SENAT como sendo uma instituição de responsabilidade consciente, e isso vem dos serviços prestados a comunidade.

O SEST SENAT foi criado pela lei nº 8.706, de 1993 com as duas primeiras unidades: Vila Jaguará e Parque Novo Mundo, foram inauguradas em São Paulo em 1994. Atualmente são 146 unidades que funcionam nas cinco regiões do país. Todas apresentam equipamentos com salas de aula e laboratório de informática para qualificação profissional e lugares prontos para atendimentos da promoção social, como consultórios e áreas para a prática de esportes e atividades culturais e de lazer SEST SENAT (2014).

Duglacy Antunes da Silveira é diretor do Sest Senat Parque Novo Mundo (SP), e acompanhou a criação da instituição. Ao iniciar suas atividades, o setor de Transportes era ligado à indústria, porém com o tempo os empresários do setor notaram que era necessário oferecer atendimento aos seus colaboradores de uma forma mais profissional e explícita, voltada para atividade transportadora. Assim deu-se início a criação do SEST SENAT, no qual hoje representa um marco na atividade transportadora. Segundo o mesmo, os atendimentos que são oferecidos pelas mais de cem unidades fizeram com que surgisse uma mudança no perfil dos trabalhadores que atuam no setor. O desenvolvimento da tecnologia contribui para isso, mas a qualificação disponibilizada pelo SEST SENAT faz com que ocorra a profissionalização da atividade.

No desenvolvimento profissional, o SEST SENAT cria projetos para atender a demanda dos transportadores por mão de obra especializada, criando oportunidades de ascensão profissional e de melhoria das condições na vida dos colaboradores. São projetos e curso, presenciais e a distância de aperfeiçoamento, além de palestras sobre educação profissional, para garantir aos colaboradores de transporte o aperfeiçoamento das competências profissionais necessárias ao aumento da empregabilidade no setor. Em apenas 20 anos foram registradas na média de 14 milhões de matrículas nas ações de desenvolvimento profissional. Entre as principais atividades realizadas pela instituição, destaca-se o projeto lançado neste ano e que disponibilizam de forma gratuita a CNH a jovem entre 18 e 25 anos e a troca de categoria para motoristas entre 21 e 45 anos. Ao todo o SEST SENAT oferece mais de 300 cursos voltados para as diferentes áreas que envolvem a transportadora. Entre os realizados na modalidade presencial, fazem parte do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – PRONATEC. O programa desenvolvido em parceria com o ministério da Educação registrou entre 2012 e junho de 2014, 150 mil matrículas nos cursos formação inicial e continuada e também cursos técnicos de ensino médio SEST SENAT (2014).

As ações criadas pelo programa formação de novos motoristas ampliaram os resultados alcançados pelo Sest Senat nestes 20 anos. Apenas no ano de 2013, 4.765 novos motoristas foram formados para trabalharem em empresas de transportes rodoviários de cargas de pessoas. Esses cursos têm carga horária mínima de 160 horas e são compostos por aulas teóricas e práticas.

Na modalidade a distância, o SEST SENAT disponibiliza cursos realizados pela internet ou com material didático enviado por correspondência para atender a demanda de pessoas que pretendem investir em desenvolvimento profissional, mas que não podem participar das aulas presenciais.

Nestes 20 anos o SEST SENAT tem atuado na promoção do bem estar dos trabalhadores do setor de transportes e de seus dependentes, com serviços voltados para a proteção e recuperação da saúde, para a prática de atividades físico-desportivas e a participação em atividades socioculturais. A totalidade de atendimento realizados nos consultórios durante as atividades físicas, esportivas e sociais é quase de 70 milhões. Ao longo do tempo as ações de saúde foram aumentadas em todas as unidades do país, hoje são ofertados atendimentos de fisioterapia, psicologia, nutrição e odontologia SEST SENAT (2014).

Além da saúde, o SEST SENAT também mantém suas estruturas locais para a prática de esportes, lazer e cultura, como campos de futebol, parque aquático, ginásio de esportes e churrasqueiras. Agindo assim, a instituição oferece bem estar e uma vida mais saudável aos trabalhadores do setor.

Dentro do programa de promoção social são desenvolvidas também palestras, que fazem com que os profissionais de transportes tenham ainda mais conhecimento sobre a importância de questões sociais, como a cidadania e os cuidados com a saúde. As palestras acontecem nas unidades ou nas empresas de transportes SEST SENAT (2014).

### 2.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Para Nadler (1984), a palavra desenvolvimento de recursos humanos tem uma única função, que se refere à promoção de aprendizagem para empregados, visando ajudar a organização para alcançar seus objetivos, ou seja, o desenvolvimento é definido como aprendizagem voltada para o crescimento individual sem relação há um trabalho específico.

Tomando por base a nomenclatura mais conhecida na literatura da área de administração (embora contestada por alguns autores que discordam do termo 'recurso'), Bastos (1991) afirma que desenvolvimento de recursos humanos é hoje um conceito tido como mais global, envolvendo outras funções da administração de pessoal além de treinamento; sua crescente utilização, afirma autor, prende-se a dinâmica das próprias organizações em sua trajetória de tratar de forma mais abrangente os seus recursos humanos. Bastos ressalta que desenvolvimento engloba e não substitui o conceito de treinamento (ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 142).

Para Dutra (2006), o tema que abrange o desenvolvimento das pessoas na organização é indispensável para o aumento do diferencial competitivo.

As empresas estão notando a necessidade de fazer com que cresça o desenvolvimento de pessoas, como forma de dar continuidade as suas vantagens competitivas, e ao mesmo tempo os indivíduos buscam seu desenvolvimento para poder ter segurança quanto a sua colocação no mercado de trabalho (DUTRA, 2006).

As pessoas precisam estar preparadas para o mercado, que está cada dia mais difícil e exigente. O desenvolvimento de pessoal pode ser definido como capacidade para responsabilidades e atribuições em níveis crescentes de complexidade (DUTRA, 2006).

Sobre desenvolvimento podemos citar os seguintes desdobramentos:

a) Mensuração do desenvolvimento: ao calcularmos os níveis de complexidade, pode ser medido o nível de desenvolvimento de uma pessoa.

b) Perenidade dos padrões: o objetivo da mensuração é a complexidade do trabalho de cada um. Existem várias condições de comparação entre diferentes contextos

c) Desenvolvimento como patrimônio de pessoa: quando a pessoa atua em certo nível de complexidade, ela não regride para níveis menores. E quando a pessoa trabalha em níveis de menor complexidade, a pessoa sente-se frustrada e não desafiada.

Para Dutra (2006), o exemplo do desenvolvimento ligado a complexidade não é satisfatório para conseguir construir utensílios para sua gestão. A competência de cada um pode ser entendida como sua capacidade de entrega, ou seja, um indivíduo é competente com suas tarefas quando consegue agregar valor para a empresa, para si mesmo e no meio em que vive. Então, ao estabelecer o que a pessoa deve entregar para a empresa, dá foco ao desenvolvimento.

Dentro das empresas, existe a necessidade de diferentes conjuntos de entrega em relação às áreas ocupacionais e tipos de carreira. Para conseguir distinguir quais são as entregas necessárias para a empresa e quais são os horizontes profissionais apresentados, terá que valer do conceito de carreira. A carreira não pode ser entendida como uma estrada rígida seguida pela pessoa, mas sim como um conjunto de tarefas e posições realizado pela pessoa (DUTRA, 2006).

De acordo com Vargas (1996), treinamento e desenvolvimento estão

agrupados em uma só definição. Para a autora, desenvolvimento e treinamento representam a aquisição sistemática de conhecimento capazes de fazer acontecer uma mudança de curto ou longo prazo, através da internacionalização de novos conceitos, normas ou valores (ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Chiavenato (2007), diz que desenvolvimento profissional é a educação que tem como objetivo aumentar, aperfeiçoar e desenvolver a pessoa para seu crescimento profissional em certa área na organização, ou para que o mesmo se torne mais produtivo e eficiente em seu trabalho. Seus objetivos perseguem prazos mais longos, com o objetivo de dar ao homem conhecimentos e habilidades que sejam muito elevados ao que é exigido no cargo atual, se preparando para assumir funções mais complexas.

De acordo com Dutra (2006), desenvolvimento de pessoas é a capacidade do líder em motivar, estruturar e preparar sua equipe para as demandas de médio e longo prazo do negócio. Abrange a capacidade de gerar um clima interno favorável à participação e disponibilizar oportunidades reais de desenvolvimento.

A seguir um quadro de desenvolvimento de pessoas proposto por Dutra (2006), explicando o nível de complexidade, a definição e as ações de desenvolvimento:

Quadro 1 - Desenvolvimento de pessoas.

Competência	Nível de complexidade	Definição	Ações de Desenvolvimento
Desenvolvimento de pessoas	1	Acredita na capacidade das pessoas: envolve-se pessoalmente na contratação das pessoas para sua área e expressa confiança em sua capacidade de desenvolvimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza as atividades de integração.</li> <li>• Coordena <i>workshops</i> em sua área de atuação.</li> </ul>
	2	Dá feedback: reconhece a fala diretamente sobre os pontos fortes e áreas de desenvolvimento de cada um, considerando tanto aspectos técnicos como comportamentais. Traz evidências que favorecem a conscientização para melhoria ou mudanças necessárias.	
	3	Cria oportunidades de desenvolvimento: assegura um ambiente estimulante a participação e troca de experiências, desafia e proporciona oportunidades concretas para o desenvolvimento de habilidades e autoconfiança.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza atividades de integração.</li> <li>• Coordena <i>workshops</i> em sua área de atuação.</li> <li>• Coordena grupo de trabalho para modelagem de novos métodos de trabalho em sua área.</li> </ul>
	4	Delega autoridade: sua visão do negócio inspira e motiva as pessoas a caminharem com autonomia e busca de objetivos comuns. Dá autoridade e cobra responsabilidade pelos resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza as atividades de integração das diversas áreas de sua unidade.</li> <li>• Coordena <i>workshops</i> em sua unidade de negócios.</li> <li>• Supervisiona grupos de trabalho para alterar os métodos de trabalho/estrutura de sua unidade de negócio.</li> </ul>
	5	Forma sucessores: seleciona pessoas e identifica talentos de sua área com base nas necessidades do negócio. De forma estruturada faz planos de desenvolvimento de médio e longo prazo, orientados para oportunidades futuras.	

Fonte: Adaptado de Dutra (2006, p. 157).

### 2.3.1 Desenvolvimento humano e profissional nas empresas

Segundo Marras (2004), o desenvolvimento organizacional e humano desempenha uma relevante missão na área de Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH), tem a responsabilidade de planejar e acompanhar a forma de como a organização vem crescendo no seu todo, garantindo que os objetivos que estão sendo traçados, se mantenham no rumo.

O desenvolvimento organizacional (DO) é um processo estratégico de longo prazo, que tem como meta alcançar a organização a estágios cada vez mais avançados, ao mesmo tempo em que completa metas individuais, empresarias e em grupos (MARRAS, 2004).

De acordo com Marras (2004), todo processo de desenvolvimento de alguma empresa, deve estar apoiado nos seguintes fatores:

- a) A interação dos interesses (organização/indivíduos).
- b) A saúde organizacional (no sentido macro).
- c) O momento organizacional.
- d) A análise e o gerenciamento das mudanças.

Para Marras (2004), o homem constrói um sistema de valores em que predomina os interesses individuais como ser social e como indivíduo. Todas as ações do homem e energias são direcionadas no sentido de atender seus interesses e suas necessidades. Para o indivíduo, o mundo gira em torno de si, e tem o pensamento de que tudo existe por sua causa, sentindo-se o centro do mundo e livre liberdade para decidir suas ações e seus interesses.

A partir do momento em que ele entra no mundo do trabalho, o mesmo passa a fazer parte de um conjunto social, denominado a empresa, em que outros valores se sobrepõem aos que assumia como únicos e verdadeiros. Os indivíduos se sentem obrigados a substituir a totalidade dos princípios adotados até o momento para reunir valores e aceitar como verdadeiros, como condição pra sua permanência e entrada (MARRAS, 2004).

Conforme Marras (2004), o compromisso de poder negociar qualquer possibilidade de não aceitação ou de mudanças de valores, uma situação objetiva e de decepção natural com o mundo do trabalho e também com a empresa em que trabalha. O processo de desenvolvimento organizacional refere-se a um conjunto de áreas complexas, como são:

- a) A tecnologia da empresa
- b) Os recursos Humanos
- c) Os processos de trabalho
- d) A estrutura organizacional.
- e) As estratégias organizacionais.

Esses programas assumem o papel de planejamento e assessoria técnica e política do projeto, assim fazendo com que as demais áreas de empresa façam



esforços integrados na manutenção do processo. Entre as áreas que estão relacionadas pelo envolvimento com a missão do desenvolvimento, são: pesquisa, planejamento, industrial (produção), vendas/marketing e produção (MARRAS, 2004).

Segundo Dutra (2006), as organizações estão cada dia mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles acrescentem valor para a empresa e para as pessoas. Ao mesmo tempo em que é observada essa preocupação, não é observado a implementação de sistema de gestão que possam assegurar esses resultados.

A competência pode ser aplicada a diferentes atores, de um lado existe a organização que conta com um conjunto de competências, ocorrida de sua gênese e formação ao longo do tempo, e pode ser determinada como características de seu patrimônio de conhecimentos que atribui vantagens competitivas no contexto em que está.

Por outro lado existem os indivíduos que apresentam um conjunto de competências que podem ou não serem aproveitadas pela empresa, e podem ser definidas como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização (DUTRA, 2006).

A empresa dissemina seu conhecimento para as pessoas, e assim então preparando-os para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, tanto dentro da empresa quanto fora dela.

Ao desenvolverem sua capacidade, as pessoas levam para a organização o que aprenderam, ajudando a organização a enfrentar novos desafios. E esse processo pode ser administrado a fim de que tragam benefícios para as pessoas e para a organização (DUTRA, 2006).

### **2.3.2 Construção de um sistema de gestão de desenvolvimento**

De acordo com Dutra (2006), os sistemas de gestão do desenvolvimento com base em competências foram criados considerando o conhecimento, habilidade e atitudes das pessoas, conhecido como CHA.

Segundo Carbone e Junior (2006), a construção de um modelo de desenvolvimento profissional referenciado em competências designa uma integração entre as estratégias, os objetivos e as metas organizacionais com a ação dos indivíduos e equipes através de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Nas décadas de 90 ocorreu um grande questionamento sobre a mensuração do desenvolvimento com base no CHA, e foi concluído que mesmo se a pessoa tiver determinados conhecimentos e habilidades não garantia sua entrega e que o melhor jeito de observar o desenvolvimento de uma pessoa é a agregação de valor para a empresa.

As pessoas aplicam o que a empresa quer de diferentes maneiras, tudo isso porque cada pessoa é diferente e cada uma tem uma forma de passar seus conhecimentos e habilidades no que diz a respeito às demandas do contexto.

O uso da complexidade da entrega na edificação de um sistema de gestão do desenvolvimento faz com que aconteçam as seguintes divisões:

a) Análise das pessoas em sua personalidade: as pessoas deixam de serem vistas segundo o cargo que ocupam ou um perfil, no qual se adéquam. Quando o individuo não consegue fazer o que ele própria espera dele, pode ser observado o que foi motivado por problemas que a empresa precisa melhorar.

b) Análise das deficiências individuais: pode ser percebida através da capacidade de entrega do individuo, assim conseguindo perceber o porquê da não entrega, os motivos podem ser vários, podem ser deficiências no nível de informação, conhecimento ou habilidades, problemas de orientação do desenvolvimento, problemas comportamentais ou por falta de orientação básica.

c) Análise da existência das ações de desenvolvimento: ao criar com um individuo um plano de ação de desenvolvimento, existe a cumplicidade entre a mesma e sua chefia em relação ao plano. Essa cumplicidade faz com que as chances no sucesso sejam maiores, e assim pode ser medido quanto foram efetivas as ações de desenvolvimento.

d) Adaptação das ações do desenvolvimento: da mesma maneira que são analisadas as pessoas, respeitando sua individualidade deve ser pensada no desenvolvimento delas. As pessoas crescem usando seus pontos fortes de maneira mais elaborada e sofisticada (DUTRA, 2006).

O sistema de desenvolvimento com base em competências mais modernas é elaborado buscando criar uma escala nas competências (DUTRA, 2006).

Além do sistema de gestão de desenvolvimento, existe também a estruturação das ações de desenvolvimento que podem ser divididas em duas

categorias:

a) Ações de desenvolvimento formais: são as ações que são estruturadas através de conteúdos programáticos, que abrangem material bibliográfico, metodologias didáticas, instrutores ou orientadores e uma agenda de aulas.

b) Ações de desenvolvimento não formais: são ações que são estruturadas através do próprio trabalho, ou casos relacionadas a ação do profissional. Podem ser idealizadas de varias maneiras, mas sempre envolve em sua estruturação, o profissional a ser desenvolvido.

De acordo com Dutra (2006), Quanto maior forem às atribuições e responsabilidades, maior deverá ser a percentagem das ações de desenvolvimento não formais. Os profissionais que trabalham em condições de maior complexidade fazem com que haja concentração no desenvolvimento, em novas maneiras de articular seu repertorio.

As ações de desenvolvimento são determinadas com base nas necessidades de cada individuo e na alegação de ajudar o individuo a movimentar seus pontos fortes para poder se desenvolver.

A avaliação das ações de desenvolvimento é um ponto muito relevante quando é conversado sobre os investimentos realizados pela empresa e pela pessoa em seu crescimento.

Segundo Dutra (2006), uma das questões mais complexas na gestão de pessoas é determinar o que é desempenho e como fazer uma avaliação do mesmo. O desempenho de uma pessoa é dividido em três dimensões que interagem entre elas e que são avaliadas de formas diferentes. A primeira dimensão é o desenvolvimento, depois é o esforço e logo em seguida o comportamento. Abaixo será apresentada cada uma delas:

a) O nível de desenvolvimento de uma pessoa causa a esperança de desempenho. Os desafios causados para os indivíduos, assim como a expectativa de desempenho , são verificados pelo nível de desenvolvimento de pessoas. A maneira mais correta de medir o desenvolvimento é através da escala de complexidade. A avaliação do desenvolvimento tem que ser feita pela própria pessoa e por seu chefe imediato, com acompanhamento da chefia imediata. A partir do momento em que as pessoas alcançam a capacidade de atuar em determinado nível de complexidade, elas não regressam.

b) O esforço de um indivíduo depende de seu desenvolvimento em razão

de qualidade de sua agregação para a empresa. É mais interessante para a empresa incentivar o desenvolvimento do que o esforço, mesmo que o desenvolvimento dificilmente seja estimulado pelos sistemas de gestão de pessoas. Ninguém pode garantir que uma esforçada hoje continuara esforçada amanhã. O esforço está ligado à motivação da pessoa por condições favoráveis apresentadas pela empresa.

c) O comportamento pode comprometer o desenvolvimento e o esforço da pessoa. Assim também irá comprometer o ambiente organizacional e o desenvolvimento de outros indivíduos. Para que se torne mais fácil à avaliação e o encaminhamento as ações procuram ajudar as pessoas a avaliarem seu comportamento, é necessário que o comportamento seja trabalhado de forma separada. A avaliação do comportamento é individual e toma como referência um padrão de conduta estabelecido pela organização ou por um grupo de indivíduos.

Pode-se entender que o desempenho é classificado em três dimensões e cada uma delas deverá ser tratada de maneira diferente. Geralmente as empresas acabam misturando essas três dimensões, e por isso acabam dando mais destaque ao comportamento e esforço. No momento, o desenvolvimento é a dimensão mais significativa do desempenho e precisa receber atenção diferenciada (DUTRA, 2006).

### **2.3.3 Gestão de recursos humanos**

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005), muitas expressões são utilizadas para mostrar a importância das pessoas para as empresas. A expressão Recursos Humanos mostra que as pessoas têm capacidades que estimulam o desempenho empresarial. As empresas bem-sucedidas são a favor de contratação de diferentes tipos de pessoas para atingir o objetivo comum. Isso é indispensável na Gestão de Recursos Humanos (GRH).

O preenchimento dos cargos nas empresas, o projeto de cargos, a qualificação dos funcionários, as abordagens que aprimoram o desempenho e recompensa o sucesso dos funcionários, atribuídos as GRH, são questões importantes para os gerentes de linha quanto para os gerentes do departamento de RH, porque trabalham para efetivar pessoas, o comportamento humano, e precisam conhecer os sistemas disponíveis, para que o trabalho seja de qualidade e motivação. E ambos ao mesmo tempo, para atingir as metas da empresa, porém

terão que estar cientes das questões sociais, jurídicas e econômicas que facilitem as iniciativas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005), durante uma década, a *Society for Human Resource Management* e a *Commerce Clearing House*<sup>1</sup>, trabalharam um estudo das tendências e das questões mais importantes que o RH enfrenta. Essas tendências estudam a necessidade de desenvolver uma força de trabalho qualificada e flexível para competir no século XXI, que são:

a) Tornar-se global: para crescer, muitas empresas estão buscando oportunidades de negócios nos mercados globais. Desde o início de 1980, a concorrência com empresas internacionais se tornaram pontos centrais e cada vez mais relevantes para as empresas, principalmente para as empresas norte-americanas, que tem 17% dos seus ativos investidos no exterior.

b) Adotar nova tecnologia: os avanços da tecnologia de computação permitiram que as empresas tivessem vantagens, obtendo informações. O uso da Internet para transações comerciais faz o e-commerce tornar rápido o desafio empresarial do novo milênio.

c) Gerenciar mudanças: a tecnologia e a globalização são duas forças que dirigem as mudanças nas empresas e na GRH.

d) Desenvolver Capital Humano: a ideia que as empresas disputam por meio das pessoas, faz com que tenham um pensamento de que o sucesso depende cada vez mais da capacidade empresarial de gerenciar o capital humano. A palavra capital humano refere-se ao valor econômico do conhecimento e das capacidades das empresas.

e) Reagir ao mercado: atender as expectativas dos clientes é de extrema importância para qualquer empresa. Os gerentes devem atender os requisitos de qualidade, inovação e rapidez no atendimento do cliente, ao invés de apenas prestar atenção nas questões do gerenciamento interno.

f) Conter custos: os custos de mão-de-obra apresentam uma das maiores despesas de qualquer empresa, elas têm tentado varias formas para reduzir custos, principalmente os de mão de obra. Entre elas está o downsizing, a terceirização e a contratação das empresas de mão de obra, e a melhoria na mão de obra, o que acaba dando impacto direto nas políticas e praticas de RH.

---

<sup>1</sup> Sociedade de Gestão de Recursos Humanos e o Comércio Clearing House.

## 2.4 TREINAMENTO

Segundo Marras (2004), treinamento é um processo cultura em curto prazo, que tem como objetivo adquirir conhecimentos e habilidades relacionadas a cumprimento de tarefas ou a otimização do trabalho.

O treinamento produz mudança no conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) de cada trabalhador, assim modificando a bagagem de cada um. Todos nós possuímos uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes relativas ao meio particular de cada um. Essa bagagem estabelece o CHA individual, que pode estar com a posição ocupada numa estrutura organizacional e com as responsabilidades impostas. As diferenças de CHA relacionadas às exigências do cargo ocupado podem ser corrigidas através de treinamentos (MARRAS, 2004).

Como exemplos de treinamento podem citar um curso de como operar uma planilha eletrônica em computador; um módulo de oito horas de como usar peças numa mandriladora; ações de aprendizado – durante o próprio trabalho – de como armazenar peças no almoxarifado; como aplicar trigonometria em centros de usinagem etc. Todos os exemplos citados, como se vê, são de curto prazo (algumas horas ou alguns dias) e sempre dizem a respeito de ‘como’ realizar ou otimizar determinada tarefa (MARRAS, 2004, p. 146).

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2005) muitos funcionários novos já tem CHA necessários para o trabalho. Outros talvez precisem de treinamento para estar preparados para ajudar a empresa. A maioria dos funcionários precisam de qualquer tipo de treinamento para ter e manter um bom desempenho na sua forma de trabalhar na empresa.

O termo treinamento é usado para mostrar a forma que a empresa usa para estimular o aprendizado de seus funcionários ou colaboradores. Alguns especialistas diferenciam entre treinamento mais focado nas questões relacionadas a desempenho em curto prazo, e desenvolvimento mais orientado para aumentar as habilidades e técnicas dos funcionários para as responsabilidades. As duas palavras combinam nessa frase “treinamento e desenvolvimento” para mostrar a combinação de atividades nas empresas que aumentam as habilidades dos funcionários (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005), o treinamento tem se tornado essencial para o sucesso das empresas. As empresas estão procurando desenvolver as competências, conjuntos de conhecimentos e experiências que dão vantagens sobre os concorrentes. Ao apresentar papel importante no

desenvolvimento dessas competências, o treinamento tornou-se o papel importante na implementação de estratégias. As tecnologias mudam muito rápidas, e exigem que os colaboradores cresçam continuamente nos seus conhecimentos, habilidades para lidar com novos processos e sistemas.

Os cargos que exigem pouca habilidade estão sendo substituídos por aqueles que exigem maior habilidade técnica, e de solução de problemas. Outras tendências ao *empowerment*, ao gerenciamento da qualidade, ao trabalho em equipes, exigem que os gerentes e seus colaboradores criem novas habilidades que irão permitir lidar com tarefas novas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2005) as razões das empresas treinarem seus funcionários é levar seus CHA ao nível satisfatório. À medida que os funcionários continuam no emprego, o treinamento só vai oferecer a eles oportunidades e chances de ganhar conhecimento e habilidades. Com o resultado do treinamento, os colaboradores podem ser mais eficientes no trabalho e capazes de resgatar cargos em outras áreas.

#### **2.4.1 História do treinamento**

As primeiras ações envolvendo treinamento e desenvolvimento de pessoal pode ser atribuído os primórdios da civilização, quando o homem da caverna mostrava aos seus descendentes os conhecimentos que asseguravam a sobrevivência e a continuidade da espécie humana. (ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Segundo Andrade, Abbad e Mourão (2006) Muito tempo se passou, até que o progresso alcançado pelas pessoas, as atividades de desenvolvimento e treinamento pessoal comesçassem a ser percebidas, compreendidas, utilizadas e sistematizadas.

Segundo Vargas (1996) a segunda guerra mundial marcou o começo do processo de reconhecimento e sistematização das ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Nos anos em que foi adotado, o interesse despertado pela área provocou um conjunto de conhecimentos que passou a ser utilizado pelas organizações (ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

A palavra treinamento tem muitos significados, alguns especialistas na área de recursos humanos mostram o treinamento como um meio para desenvolver

a força de trabalho dentro dos cargos particulares, outros interpretam diferentes, considerando o treinamento como sendo um meio para um desempenho adequado no cargo (CHIAVENATO, 2007).

Outros autores referem-se a uma área genérica com nome de desenvolvimento, que dividem educação e treinamento: educação é o preparo da pessoa para o ambiente dentro ou fora de seu trabalho, já o treinamento significa preparar a pessoa para o cargo (CHIAVENATO, 2007).

A expressão treinamento e desenvolvimento surgiram dentro do cenário empresarial norte-americano, no contexto de criação da *American Society for Training and Development*<sup>2</sup> (ASTD). Uma síntese do processo de criação e evolução da ASTD será apresentada a seguir, feita com base nos registros históricos da própria entidade (ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 138).

Conforme Andrade, Abbad e Mourão (2006) a história da Sociedade Americana para Desenvolvimento e Treinamento (ASTD) mostra que a mesma foi criada em Nova Orleans, estado Norte-Americano de Louisiana, durante uma reunião de um comitê de treinamento do *American Petroleum Institute*, em 1942. Os Estados Unidos estavam em guerra, e o treinamento do pessoal era crítico para poder atender as necessidades quando aumentava a produção.

No ano seguinte em 1943, um grupo de pessoas envolvidas em treinamento em diferentes organizações participaram de uma reunião da *American Society of Training Directors*, em Baton Rouge, Louisiana. Eles começaram a pensar em formas de treinamento das pessoas, tornando-se um grupo nacional, convertido depois em entidade oficial, em 1945 em Chicago.

Outros grupos de treinamento locais e regionais, bem como aqueles específicos oriundos das organizações de trabalho gradualmente foram se alinhando com a recém-criada ASTD. Na convenção de 1946, a ASTD adotou uma constituição que estabeleceu para si os seguintes objetivos: elevar o padrão e o prestígio do profissional que atua com treinamento nas organizações e promover a educação e o desenvolvimento desse profissional (ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 139).

Segundo Andrade, Abbad e Mourão (2006) até 1970 falavam-se apenas em treinamento dentro da ASTD. O termo desenvolvimento foi criado no final da década de 1970 por Leonardo Nadler, um professor de educação de adultos da *George Washington University*. Durante uma das reuniões da *American Society of*

---

<sup>2</sup> Sociedade Americana para Desenvolvimento e Treinamento.



*Training Directoris*<sup>3</sup>, Nadler falou que tudo aquilo que estava acontecendo na reunião deveria ser chamado de desenvolvimento de recursos humanos.

“No final de 1970, a ASTD tinha adquirido uma nova identidade. Entre outras coisas, ela conseguiu transformar a visão restrita do treinamento que marcava a disciplina para algo de maior abrangência.” (ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 139).

#### **2.4.2 Definição do treinamento**

De acordo com Andrade, Abbad e Mourão (2006) existem na literatura várias definições sobre treinamento, porém a maioria delas guarda coerência entre si.

Apesar de revelar-se ampliado ao incluir todas as possíveis modalidades de habilidades e quaisquer procedimentos de iniciativa da organização, Bastos salienta que a definição de Hinrichs consegue restringir a amplitude do conceito de treinamento ao incluir o critério de intencionalidade em produzir melhora do desempenho e o controle desse processo pela organização. (ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 139).

Segundo Andrade, Abbad e Mourão (2006), esse contexto de treinamento não pode ser reduzido, como ocorre às vezes a oferta de cursos em sala de aula.

A experiência de trabalho gerou algumas mudanças nos valores do trabalhador, um processo muitas vezes não planejado. Segundo Bastos, todo o processo de socialização que ocorre no contexto do trabalho, incluindo mudança de comportamento e aprendizagem, não acontece com base em procedimentos criados e sob controle da organização, no qual é chamado de treinamento (ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Rosenberg (2001) debate o papel do treinamento afirmando que ele é usado quando necessário formatar a aprendizagem numa direção específica, para dar apoio para as pessoas na obtenção de uma nova capacidade, aproveitar um novo conhecimento de uma determinada maneira ou em um determinado nível de competência, dentro de um período de tempo (ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Segundo Chiavenato (2007), treinamento é a educação, institucionalizada ou não, que pretende adequar a pessoa para a execução de tarefa específica ou

---

<sup>3</sup> Sociedade Americana de Treinamento Directoris.

para o exercício de determinada função, em alguma organização.

Seus objetivos são mais imediatos e restritos, tendo por objetivo dar a pessoa os princípios essenciais para determinado cargo, preparando o mesmo para a função. É dado nas organizações ou em firmas especializadas em treinamento.

Nas empresas, é delegado geralmente ao nível do chefe imediato da pessoa com a qual ela está trabalhando ou mesmo por um colega de trabalho. Obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática, visando a rápida adaptação da pessoa ao trabalho. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da organização (CHIAVENATO, 2007, p. 29).

De acordo com Chiavenato (2007), o treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimento organizado e sistemático, no qual o pessoal não gerencial aprende novas habilidades técnicas e conhecimentos com uma intenção exata.

O treinamento é uma responsabilidade de linha e função staff. Do ponto de vista da administração, o treinamento sempre representou uma responsabilidade gerencial, ou seja, as atividades de treinamento repousam uma política que reconhece o treinamento como responsabilidade de cada gerente (CHIAVENATO, 2007).

Conforme Chiavenato (2007), na satisfação das necessidades de aprendizagem de novos empregados que começam na empresa ou no aumento das habilidades dos empregados já foi tentada.

Treinamento pressupõe sempre o binômio: instrutor x aprendiz. Os aprendizes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da organização que necessitam aprender, ou eventualmente melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Os instrutores são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da organização, experientes ou especializadas em determinada atividade ou trabalho que transmitem seus conhecimentos, de maneira organizada, aos aprendizes. Assim, os aprendizes poderão ser auxiliares ou chefes ou gerentes, bem como os instrutores também poderão ser auxiliares ou chefes ou gerentes da organização ou ainda o encarregado ou gerente de treinamento (CHIAVENATO, 2007, p. 35).

Chiavenato (2007), diz que treinamento é um meio e não um fim em si mesmo. É um meio para chegar ao fim. Não é o propósito de a empresa treinar pessoal apenas porque foi decidido ter um órgão de treinamento. O alvo do treinamento é o desempenho, mas o desempenho é também um meio para alcançar resultados, no qual o objetivo final é a contribuição das pessoas para o alcance do resultado.

Segundo Boog (2001), treinamento é a ação sistematizada de educação

para a capacitação, e uma das etapas do processo de treinamento é a busca de informações que cheguem a uma conclusão sobre o alcance dos objetivos propostos para o evento entre si.

### **2.4.3 Vantagens do treinamento**

Para Carvalho (1988), quando o treinamento é bem implantado, o subsistema de formação apresenta diversas vantagens, dentre as quais se destacam algumas:

a) Permite o estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização envolvendo todos os níveis hierárquicos da empresa.

b) Define prioridade de formação, tendo em vista os objetivos de cada setor da organização.

c) Caracteriza os diversos tipos e formas de desenvolvimento de pessoal a serem aplicados, considerando suas vantagens, custos entre outros.

d) Cria planos para capacitar profissional a curto, médio e longo prazo, integrando-os a meta da empresa.

Segundo Carvalho (1988), o processo de treinamento proporciona a essas vantagens estruturais, em termos de áreas empresariais, tais benefícios como:

a) Quanto ao mercado de trabalho: Definição das características e atribuições do empregado; Racionalização dos métodos de formação e aperfeiçoamento de todos os colaboradores da empresa; A melhora dos padrões profissionais dos treinados.

b) Quanto ao pessoal em serviço: Melhorar aproveitamento das aptidões dos empregados; Melhor estabilidade de mão de obra; Dignificação do trabalho e elevação do ambiente moral da empresa.

c) Quanto à empresa como um todo:

Segundo Andrade, Abbad e Mourão (2006), o estudo do processo de aprendizagem dentro de uma organização sempre foi muito necessário. A aprendizagem é primordial para que as organizações possam atingir seus objetivos.

Nesse aspecto, é muito importante que todos tenham uma visão histórica dos processos de treinamento e desenvolvimento e educação nas organizações (ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

T&D atrai a atenção de muitos profissionais há muito tempo, sendo que o processo de aprendizagem é de interesse dos primeiros pensadores do mundo ocidental.

Segundo Warr (2003), a aprendizagem é fundamental para a vida em sociedade e é algo que ocorre diariamente, dentro do ambiente social. Segundo esse autor, é difícil tratar o fenômeno de aprendizagem dentro do ambiente de trabalho, exatamente por ele ser um fenômeno difuso e muito amplo. Todavia, se o fenômeno de aprendizagem tem essas características, como é possível abstraí-lo e transformá-lo em algo passível de estudo? Mas ainda, como fazer isso dentro do ambiente de trabalho, que por sua complexidade inerente é uma situação de grande potencialidade para gerar aprendizagem? A resposta para essas questões está em situar esse fenômeno em um campo definido tanto no tempo quanto em relação a tecnologia em outras palavras, estudar o processo de aprendizagem dentro das ações de TD&E (ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 159).

Dentro do campo de T&D, é buscada a facilidade de aprendizagem de competências relacionadas ao desempenho ocupacional, essa que pode ser feita por meio da produção tecnológica e da aplicação dessa tecnologia em T&D. Graças a essa lógica é que a tecnologia nesse campo encontrou espaço dentro das organizações, e desenvolveu-se muito rápido para continuar com esse processo no ambiente de trabalho (ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

#### **2.4.4 O Papel do treinamento da empresa**

De acordo com Boog (2001), as organizações que investem em treinamento e desenvolvimento no Brasil estão aumentando muito rapidamente e criando novas perspectivas para a função de T&D. Algumas dessas empresas são de pequeno e médio porte, e representam uma postura nova nesses últimos tempos.

No Brasil o número de trabalhadores com alguma formação educacional é pequeno, a expansão do investimento em formação e capacitação é um importante indicador de oportunidades para os profissionais de treinamento contribuir para a organização, em uma relação mais responsável, para assim poder atender o objetivo das necessidades de competitividade da empresa (BOOG, 2001).

Segundo Boog (2001), essa tendência se deu através do interesse crescente, tanto pelas empresas quanto pelos trabalhadores, no desenvolvimento do capital humano é que o conhecimento; uma visão estratégica e fortalecida, em relação à contribuição do treinamento para a organização.

Mas, o mundo da educação empresarial é cheio de paradoxos e assim são as empresas, as pessoas e tudo o que possa ser considerado de vanguarda. O mundo globalizado também está repleto de paradoxos, principalmente porque são muitas as empresas e os profissionais que não compreendem muito bem o significado dessas influências que são repassadas de um continente para o outro. Andam, portanto, misturando conceitos, confundindo etapas e impondo a si mesma um ritmo de mudanças que dificilmente poderão acompanhar ou sustentar (BOOG, 2001, p. 02).

Conforme Boog (2001) existem muitos caminhos para conseguir chegar a verdade. As empresas bem sucedidas hoje em dia avaliam os bons caminhos contrapondo-os aos maus e assim inventando condições para ela. Tudo isso deve ser feito depois de um bom diagnóstico, e logo depois que estabelecida à meta que consiga contemplar desvantagens e vantagens do resultado.

Ninguém alcança o sucesso à custa de outros modelos de sucesso, na qual são expostos apenas os bons resultados obtidos. A maior parte das empresas não tem uma visão completa a respeito do T&D. Nota-se então que essas visões que as empresas têm, tem sido um dos principais motivos que tem levado os empresários a mostrar o tema sobre a necessidade de treinamento ou de qualquer outro programa de capacitação (BOOG, 2001).

Para Boog (2001), o dever de executar programas teria que ser de fora para dentro, ou seja, em alguns momentos o mercado em condições especiais faria com que as empresas adotassem programas de competitividade, como treinamento, educação, qualidade entre outros.

Vários empresários falam que as pressões que transpassam pela insatisfação do cliente, pela má qualidade do serviço ou do produto e pelos altos custos de produção são mais do que bastante para comprovar a necessidade de capacitação da empresa. Porém nem sempre é assim que acontece, em algumas situações a disposição de alguns setores da empresa é andar pra trás, ou seja, as despesas são cortadas, pessoas são demitidas, investimentos em projetos. Atitudes que acabam colocando a organização na defesa (BOOG, 2001).

Existem diversas empresas em situações variáveis, empresas que merecem ser vistas no seu desenvolvimento ou no exercício que se encontram.

Essas são empresas que estão praticando o discurso da modernidade e mudando de forma consciente. Empresas que estão mobilizando sua energia, fazendo emergir a criatividade e a iniciativa de seus funcionários e criando uma cultura comum disposta a aceitar suas mudanças através de um novo conceito sobre T&D. A ideia dessas organizações tem sido – além de melhorar a competência profissional dos funcionários para que estes possam melhorar a performance e a produtividade – inspirar as pessoas a

desenvolverem uma atitude positiva em relação a mudança (BOOG, 2001, p. 04).

Essas empresas têm alcançado esforços educativos a sua estratégia e visões gerais. Um dos valores essenciais da nova visão é que cada gerente é um gerente de Recursos Humanos, e ao mesmo tempo, profissional de treinamento. Independentemente do seu nível na organização, é um prestador de serviços que oferece assistência e base. Sendo assim, nessas empresas apontar necessidades e descobrir problemas são responsabilidades gerenciais (BOOG, 2001).

Conforme Boog (2001), com exceção dos treinamentos determinados a definir e atender as necessidades tem aqueles que seguem uma direção mais estratégica que se marca no mercado para estabelecer metas e desafios no futuro. Em casos como esses, os diretores responsáveis pelo planejamento estratégico, destinando ao acompanhamento das mudanças constantes do mercado para melhorar a produtividade e desafiar a concorrência, se juntam com o T&D. A partir das necessidades, algumas organizações por meio de treinamento, podem dividir novos conhecimentos com todos os colaboradores.

#### **2.4.5 Meios de levantamento de necessidade de treinamento**

De acordo com Chiavenato (2007), o levantamento das necessidades de treinamento é uma maneira de analisar e se basear em informações importantes. A maioria dessas informações devem ser agrupadas, enquanto outras estão acessíveis a alguns administradores de linha. A decisão das necessidades de treinamento é uma responsabilidade de linha e uma função de staff, ou seja, compete ao administrador de linha à função pela compreensão dos problemas causados pela falta de treinamento. Cabem ao administrador todas as decisões pertencentes ao treinamento, mesmo que seja ou não usado dos serviços prestados por especialistas em treinamento.

Segundo Boog (2001) seja através de formulários, entrevistas individuais, reuniões, diagnósticos ou qualquer outro meio, é fundamental que seja demonstrada as circunstâncias reais, a sua conclusão e as consequências dos problemas, para que no final possam ser apontados os indicadores de desempenho os quais serão readquiridos com vistas ao processo de avaliação dos resultados.

Conforme Chiavenato (2007), o *Research Committee of the American*

*Society of Training and Development*<sup>4</sup> relaciona 11 meios para o apuramento das necessidades de treinamento:

- a) Observações.
- b) Solicitações de gerencia.
- c) Entrevistas.
- d) Conferencias de grupos.
- e) Análise de cargos.
- f) Questionário de pesquisas.
- g) Testes ou exames.
- h) Avaliação de desempenho.
- i) Registros de pessoal
- j) Relatórios da empresa ou de produção.
- k) Planejamento organizacional em longo prazo.

Segundo Chiavenato (2007) os mais importantes meios utilizados para levantamento de necessidades de treinamento são:

a) Avaliação do desempenho: através desse meio é fácil descobrir não somente s empregados que vem cumprindo suas atividades abaixo de um nível satisfatório, mas também investigar todos os setores da organização que exigem uma cautela rápida dos responsáveis pelo treinamento.

b) Observação: visualizar onde se encontra com certeza trabalhos incapazes.

c) Questionários: averiguar por meio de questionários, perguntas e listas de verificação (*checklists*) que coloquem com clareza as necessidades de treinamento.

d) Solicitação de supervisores e gerentes: quando a necessidade de treinamento é muito grande, os próprios gerentes e supervisores procuram treinamento para seu pessoal.

e) Entrevistas com supervisores e gerentes: comunicação direta com supervisores e gerentes, com comentários relacionados aos problemas solucionáveis através de treinamento.

f) Reuniões Interdepartamentais: conversas interdepartamentais sobre assuntos relacionados aos objetivos da organização entre outros.

---

<sup>4</sup> Comitê de Pesquisa da Sociedade Americana de Treinamento e Desenvolvimento.

g) Exames de empregados: provas relacionadas ao conhecimento de trabalho de empregados que realizam determinadas tarefas.

h) Modificação do trabalho: sempre que acontecerem poucas ou muitas mudanças na rotina de trabalho, será necessário o treinamento adiantado dos empregados nos novos métodos e processo de trabalho.

i) Entrevista de saída: quando o empregado esta saindo da empresa, é a hora certa para conhecer não apenas sua opinião sincera sobre a organização, mas sim analisar quais razões fez tomar essa atitude de deixar a empresa.

j) Análise e descrição de cargos.

k) Relatórios periódicos: da empresa ou de produção.

De acordo com Chiavenato (2007) além desses meios encontram-se alguns indicadores de necessidades de treinamento. Esses servem para mostrar acontecimentos que causarão mais tarde necessidades de treinamento já existentes, nos quais são:

a) Indicadores a priori: que são os acontecimentos que se acontecerem oferecerá necessidades futuras de treinamento.

b) Indicadores a posteriori: são os problemas causados por necessidades de treinamentos não atendidas. E geralmente esses problemas estão ligados com a produção ou com o pessoal.

Para Chiavenato (2007), treinamento é uma estratégia de intervenção, é de extrema importância que cada organização saiba conduzir suas decisões para melhorar o seu desempenho. O sucesso do treinamento não acontece somente porque as pessoas melhoram suas capacidades individuais, mais sim porque elas passam a ajudar positivamente o desempenho da empresa. A ISO 10015 aproveita o conhecido Ciclo Deming e caracteriza o treinamento como um método de quatro etapas que são:

a) Analisar: investigar as necessidades de treinamento.

b) Planejar: fazer o planejamento.

c) Fazer: realizar o programa de treinamento.

d) Avaliar: determinar os resultados do programa de treinamento.

O objetivo do treinamento é ajudar a organização a entender melhor como transmitir suas experiências de aprendizado em função das necessidades de negócio. Tem que haver um acordo entre o consultor interno de treinamento e o cliente, a fim de que sejam diagnosticadas as necessidades estratégicas, táticas ou



operacionais (CHIAVENATO, 2007).

Para Carvalho (1988), o levantamento dessas informações fará com que a empresa projete uma política eficiente de formação de seus quadros. O levantamento é processado pela quantidade de empregados que precisam de capacitação, sem entrar no mérito de suas características individuais, no qual será acompanhadas e verificadas no diagnóstico do comportamento.

#### **2.4.6 Treinamento e qualidade de vida no trabalho**

Segundo Boog (2001) a qualidade de vida no trabalho atua como sendo um dos maiores desafios da empresa. Juntar a competitividade aos novos padrões de conhecimento, aliados a qualificação profissional e aos novos padrões de conhecimento não é uma tarefa fácil, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho é de gestão do bem-estar.

As necessidades das pessoas e os novos desafios no trabalho tem estimulado a estruturação das atividades de qualidade de vida nas empresas, caracterizando uma nova competência, uma nova especialização gerencial que é a Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho definida como: A capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhado e construído na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização (BOOG, 2001, p. 238).

No trabalho, a qualidade de vida mostra a necessidade de valorização das condições de trabalho, do cuidado do ambiente físico, e de um bom relacionamento. Na Europa, França existe uma das culturas apreciadas e dedicadas no aprendizado de condições de trabalho. Os especialistas franceses inseriram várias maneiras de melhorias de condições através de pesquisa-ação, pesquisa participante e discussão sobre mudança organizacional através de atitudes dos funcionários e da empresa sobre condições ergonômicas e doenças ocupacionais (BOOG, 2001).

De acordo com Boog (2001), nos anos 90 a evolução da consciência social e do direito a saúde juntamente com a gestão de qualidade, aumentaram em ações, estudos, praticas, tudo isso focando na qualidade de vida das pessoas. O treinamento é uma área muito importante, pois possibilita o preparo e desenvolvimento da gestão de qualidade de vida n trabalho. O treinamento e desenvolvimento são considerados o par perfeito para as metas de bem – estar no

trabalho.

Para Boog (2001), o ambiente faz com que ocorram expectativas de mudanças nos comportamento pessoais e de suas qualificações, no qual se refere a qualidade de vida no trabalho. Por outro lado a educação que desprende situações novas e necessidade de treinamento e desenvolvimento com maior importância ou não na Qualidade de Vida no Trabalho.

#### **2.4.7 Objetivo do treinamento**

De acordo com Carvalho (1988) o estabelecimento de metas, se baseia, para a gerência de formação, na formação de resultados a serem obtidos pela unidade de treinamento da empresa.

Os objetivos de capacitação fazem pensar nas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais do mercado onde a empresa atua, fazendo com que seja realizada a confirmação de planos de formação profissional que sejam adaptáveis, animados e atualizados (CARVALHO, 1988).

Segundo Carvalho (1988), a finalidade de treinamento pode ser prevista, como por exemplo:

- a) Treinar a força de vender para alcançar um aumento de vendas em certo período.
- b) Aumentar a quantidade de unidades/hora feitas com o mesmo equipamento e empregado.
- c) Decrescimento dos custos administrativos e operacionais.

Além disso, os objetivos de formação podem não ser quantitativos, como por exemplo:

- a) Alteração do comportamento profissional do funcionário.
- b) Crescimento do espírito de integração por parte da equipe de trabalho.
- c) Desenvolvimento das disposições da liderança.

Conforme Chiavenato (2007), de todos os aspectos entre educação corporativa, gestão de competências, gestão de conhecimento, organizações de aprendizagem, a conclusão que se pode chegar é que o subsistema de desenvolvimento de RH tem pela frente o propósito de fazer acontecer as seguintes transformações nas organizações:

- a) Transformar as pessoas em talento, ou seja, para poder transformar as

pessoas em talento é preciso atribuí-las de competência que as tornam mais valiosas.

b) Transformar talentos em capital humano, isso significa talentos envolvidos por um ambiente de trabalho dinâmico, empreendedor, participativo entre outros.

c) Transformar capital humano em capital intelectual, ou seja, o capital humano é quem define o capital externo e interno.

d) Transformar o capital intelectual em resultados tangíveis. Para que valer no mercado o capital intelectual precisa tornar resultados reais que acrescentam valor financeiro.

Para que a empresa consiga alcançar seus objetivos é necessário que os funcionários e a empresa estejam juntos para poder dar a empresa o que ela precisa: qualificação de profissionais e qualidade nos serviços prestados.

#### **2.4.8 Como proporcionar as metas do treinamento?**

Para Carvalho (1988) para que os objetivos de desenvolvimento de RH possam ser completamente atingidos, a unidade de treinamento precisa ir atrás de respostas virtuais as tais questões:

- a) O QUE será realizado no processo de treinamento?
- b) QUEM passara a ter treinamento?
- c) QUANDO acontecerá o treinamento?
- d) ONDE acontecerá o treinamento?
- e) COMO será organizado o treinamento?

São nas fases de planejamento que são colocados os instrumentos de controle de atividade de formação, e na qual a finalidade é ver com clareza se o plano de treinamento esta caminhando aos seus objetivos (CARVALHO, 1988).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que se tenha um bom entendimento de como a pesquisa foi realizada e desenvolvida, serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização desta.

De acordo com Martins Junior (2008), a metodologia utilizada depende do tipo de pesquisa a ser realizado para o desenvolvimento do trabalho.

Segundo Appolinário (2006), o conhecimento científico é alcançado por meio de um método científico que estão classificadas nas seguintes etapas: a verificação das hipóteses sugeridas, a geração das hipóteses, a identificação do fenômeno e a análise e conclusão.

Conforme Martins Junior (2008), a metodologia são as técnicas utilizadas para definir o tipo de pesquisa, a população, a amostra do estudo e os instrumentos necessários para obter os dados e os procedimentos estatísticos utilizados para a apresentação e análise dos dados coletados.

Dessa forma, nesse capítulo será apresentado o delineamento da pesquisa, definição da população-alvo, plano de coleta e análise de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Após a escolha do tema, determinação do título e a determinação do problema, o próximo passo para o pesquisador realizar é definir qual tipo de pesquisa irá se basear para poder dar continuidade ao projeto (JUNIOR, 2008).

Um aspecto importante na coleta de dados é a definição do tipo de pesquisa do qual serão buscadas informações necessárias para a composição do conhecimento que se busca fazer (FURASTÉ, 2007).

De acordo com Martins Junior (2008), nessa etapa o pesquisador tem duas opções para a realização do projeto: realizar uma pesquisa bibliográfica ou optar pela pesquisa de campo.

Nesse estudo, foram empregados quanto aos fins de investigação à pesquisa explicativa e pesquisa descritiva, e quanto aos meios de investigação é caracterizado pela pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

Os dados e as definições utilizadas neste estudo teve como fonte a pesquisa bibliográfica, cujo objetivo visa à resposta da pesquisa.

### **3.1.1 Pesquisa explicativa**

De acordo com Furasté (2007), a pesquisa explicativa é semelhante à descritiva, entretanto buscando o porquê, a razão, a explicação dos fatores determinantes do fato pesquisado.

Essa pesquisa é explicativa porque está justificando o motivo pelo qual os motoristas precisam de treinamento. Será esclarecido quais fatores que contribuem para que as empresas busquem uma forma de tornar seus profissionais qualificados através do treinamento.

### **3.1.2 Pesquisa descritiva**

Também conhecido como pesquisa empírica, essa forma de trabalho exige um contato maior com a população pesquisada, com objetivo de verificar o acontecimento de algum fenômeno que estaria influenciando sobre a pesquisa ou a fim de promover alguma experiência com a sua participação (JUNIOR, 2008).

É uma pesquisa que procura conhecer aspectos relevantes do comportamento humano na sociedade. Abrange estudos de satisfação, de opinião de pessoas ou grupo de pessoas (FURASTÉ, 2007).

Segundo Martins Junior (2008), esse trabalho faz com que o pesquisador recolha diretamente na fonte os dados indispensáveis para a realização do trabalho, no momento de sua ocorrência, realizar experimentos, testes e procedimentos.

Esta pesquisa foi descritiva, pois foi realizado um estudo, uma análise, e a interpretação sobre o tema estudado.

### **3.1.3 Pesquisa bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica é uma forma de trabalho de conclusão de curso, na qual a pessoa que está realizando a mesma utiliza apenas publicações impressas ou eletrônicas. Para isso ele encontrará fontes em bibliotecas universitárias, municipais, particulares e outros locais (JUNIOR, 2008).

De acordo com Furasté (2007), esse tipo de pesquisa baseia-se no manuseio de obras literárias, seja ela tirada da internet ou impressa. Quanto mais completas e compreensivas forem às fontes bibliográficas pesquisadas, mais intensa

será a pesquisa.

Sendo assim, a pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas e sites.

Para a elaboração deste estudo, foi utilizada a pesquisa bibliográfica. Foi necessária para a realização da fundamentação teórica, dos procedimentos metodológicos, e também contribuiu para a obtenção dos objetivos da pesquisa. Forneceu uma base de sustentação e afirmação no que o estudo estava procurando.

### **3.1.4 Pesquisa documental**

Segundo Lima (2004), a pesquisa documental é uma das mais importantes fontes de dados e informações. Uma de suas características é a diferença e a dispersão das fontes de consulta que é capaz de reunir.

A pesquisa documental calcula o exame e o reexame de materiais que até o momento não receberam nenhum tratamento analítico, no objetivo de fundamentar novas interpretações sobre o que está sendo averiguado (LIMA, 2004).

A pesquisa é documental porque houve a necessidade de investigar documentos de órgãos públicos e/ou privados, sendo eles retirados da internet ou não, para que fossem obtidos os dados indispensáveis para o trabalho.

## **3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO**

A população não apresentará alterações ressaltantes, se o tipo de pesquisa já foi determinado no projeto. No trabalho final, a população não deverá ser trocada sob pena de invalidar o trabalho (MARTINS JUNIOR, 2008).

População é o número total de elementos que oferecem um conjunto de características comuns (APPOLINÁRIO, 2006).

De acordo com Appolinário (2006), as amostragens são divididas em dois grupos: as probabilísticas e as não probabilísticas. O primeiro grupo é dividido em: aleatórias, estratificadas, sistemáticas, múltiplos estágios e conglomerados. Já o segundo grupo dividido em: por conveniência, bola de neve e por quotas.

Como o estudo foi somente de caráter bibliográfico, não teve definição da área, apenas serão apresentadas a seleção de bases de dados utilizados e a

sínteses da estruturação da população-alvo, que no momento não foi pesquisada uma população, apenas estudos bibliográficos. Foram utilizadas 24 referências bibliográficas, incluindo artigos, livros e banco de dados, sendo que a pesquisa foi de universo Brasileiro, ou seja, apenas foi feito estudos relacionados ao tema no Brasil. Abaixo segue a estruturação da população alvo:

Quadro 2 - Estruturação da população-alvo.

OBJETIVO GERAL	PERÍODO	EXTENSÃO	UNIDADE DE AMOSTRAGEM	ELEMENTO
Conhecer os métodos de treinamento já publicados por determinados autores, que são utilizados para motoristas de transportes rodoviários de cargas, que atendam as necessidades das empresas nesse segmento.	Segundo semestre de 2014	Principais bibliografias encontradas no Brasil sobre o tema.	27 bibliografias (incluindo livros, artigos e sites)	Empresas de transportes rodoviários de cargas.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014).

A seguir será apresentada a fonte de títulos das pesquisas bibliográficas utilizadas:

Quadro 3 - Fontes de títulos das pesquisas bibliográficas.

TÍTULO	AUTORES	FONTE DE PUBLICAÇÃO
Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa.	APPOLINÁRIO, Fábio.	Editora: Thomson.
Treinamento e Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.	ANDRADE, Jairo e Borges; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana.	Editora: Artmed.
Administração de Recursos Humanos	BOHLANDER, George.; SHERMAN, Arthur.	Editora: Pioneira Thomson Learning.
Manual de Treinamento e desenvolvimento: Um guia de operações.	BOOG, Gustavo G.	Editora: Pearson.
Gestão de Logística de Transporte de Cargas.	CAIXETA-FILHO, José Vicente; MARTINS, Ricardo Silveira.	Editora: Atlas.
O sistema de desenvolvimento profissional e de gestão por competências do Banco do Brasil.	CARBONE, Pedro Paulo; JUNIOR, Edgard Rufatto	<a href="http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229429519.pdf">http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229429519.pdf</a>
Treinamento de Recursos Humanos	CARVALHO, Antonio Vieira.	Editora: Livraria Pioneira.
CHAHAD, José P Caetano; CACCIAMALI, Maria Cristina	CHAHAD, José P Caetano; CACCIAMALI, Maria Cristina	<a href="http://www.fea.usp.br/feaecon//media/livros/file_522.pdf">http://www.fea.usp.br/feaecon//media/livros/file_522.pdf</a>
Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa.	CHIAVENATO: Idalberto.	Editora: Atlas.
Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.	DUTRA, Joel S.	Editora: Atlas.

Continua

## Continuação

Dados sobre atividades das associações sindicais de atividades de Transportes e Logísticas de SC	FETRANCESC.	<a href="http://www.fetranceesc.com.br/">http://www.fetranceesc.com.br/</a>
Normas Técnicas para o Trabalho Científico elaboração e formatação.	FURASTÉ, Pedro Augusto.	Editora: Brasul.
Lei do Motorista Profissional.	GUIA TRABALHISTA.	<a href="http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/motorista-flexibilizar.htm">http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/motorista-flexibilizar.htm</a>
Monografia: a engenharia da produção acadêmica.	LIMA, Manolita Correia.	Editora: Saraiva.
A importância da Gestão do Transporte Rodoviário de Mercadorias e Passageiros.	LOGÍSTICA	<a href="http://logistica74.blogspot.com.br/2012/07/importancia-da-gestao-do-transporte.html">http://logistica74.blogspot.com.br/2012/07/importancia-da-gestao-do-transporte.html</a>
Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.	MARRAS, Jean Pierri.	Editora: Futura, 9 ed.
Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.	MARRAS, Jean Pierri.	Editora: Futura, 11 ed.
Metodologia da investigação para ciências sociais aplicadas.	MARTINS, Gilberto de Andrade.	Editora: Atlas.
Como escrever trabalhos de Conclusão do Curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos.	MARTINS JUNIOR, Joaquim.	Editora: Vozes.
Plano Nacional de Logística e Transportes. PNLT	Ministério dos Transportes	<a href="http://www.transportes.gov.br/conteudo/36391">http://www.transportes.gov.br/conteudo/36391</a>
Agencia Nacional de Transportes Terrestres. ANTT	Ministério dos Transportes	<a href="http://www.antt.gov.br/index.php/content/view/4978/Historico.html">http://www.antt.gov.br/index.php/content/view/4978/Historico.html</a>
Sistemas de Informações de Planejamento Regional de Transportes.	Ministério dos Transportes	<a href="http://www.transportes.gov.br/conteudo/38050">http://www.transportes.gov.br/conteudo/38050</a>
Transportes Rodoviários de Cargas	Ministério dos Transportes	<a href="http://www.transportes.gov.br/conteudo/93184">http://www.transportes.gov.br/conteudo/93184</a>
Motoristas profissionais no trânsito e suas conseqüências	TANI, Patricia Karen	<a href="http://www.unar.edu.br/portal/siteunar/images/monografias/motoristaspd">http://www.unar.edu.br/portal/siteunar/images/monografias/motoristaspd</a>
Lei Federal 12.619/2012	Presidência da República	<a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12619.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12619.htm</a>
Programa de Treinamento para Motoristas	SEST SENAT	<a href="http://www.sestsenat.org.br">www.sestsenat.org.br</a>
Metodologia do trabalho acadêmico.	TAFNER, Elizabeth Penzlien et al.	Editora: Juruá.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014).

Para elaboração da monografia em si, o tempo estimado foi de 8 meses.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Segundo Junior (2008), na coleta de dados o pesquisador deverá relatar todos os passos que tomou para coletar os dados, não esquecendo as alterações que teve que realizar nos procedimentos em relação às previstas no projeto.

Para Appolinário (2006), a coleta de dados pode ser classificada como a obtenção das informações mais importantes para que a pesquisa seja realizada.



Essas informações são tiradas através de alguma técnica de pesquisa ou instrumento, que autorizem a observação ou mensuração de um fenômeno.

Os dados podem ser considerados como primários ou secundários. O primário é caracterizado pelos dados obtidos diretamente da sua fonte. No secundário as informações poderão ser coletadas de documentos como em arquivos, relatórios, banco de dados (MARTINS, 2009).

Os dados utilizados na pesquisa foram dados primários e secundários, primário porque foi retirados através de fontes bibliográficas, dados originais dos próprios autores. E dados secundários, pois foi realizado estudos através de dados que já haviam sido coletados e estão disponíveis ao público, exemplo: periódicos, censos, biografias e banco de dados disponíveis na internet.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Junior (2008), na análise de dados o pesquisador irá descrever o tipo de análise realizado, destacar os pontos principais abordados durante a realização da pesquisa, e se foi aplicado alguns teste estatístico, indicar suas características.

A estatística é um instrumento usado na análise dos dados da pesquisa quantitativa. Para a análise qualitativa tem que ser observados a redução dos dados, a apresentação dos dados e o delineamento e busca das conclusões (MARTINS, 2009).

Para a abordagem do resultado da pesquisa foi utilizado à técnica de abordagem qualitativa, pois foi analisado que existe publicado pelos autores sobre os treinamentos para motoristas, para assim poder compreender e classificar quais os métodos que as empresas precisam e adotam para poder qualificar seus funcionários. Assim contribuindo para a melhoria na empresa.

De acordo com Boog (2001), é necessário treinar as pessoas. Qualquer pessoa desde o gerente ou presidente, não preciso de muito para desafiar um tanto de problemas que não aconteceria se as pessoas estivessem bem preparadas.

### 3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segue o quadro dos procedimentos que foi utilizado na pesquisa:

Quadro 4 - Síntese dos procedimentos metodológicos.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Tipo de Pesquisa Quanto aos fins</b>	<b>Meios de Investigação</b>	<b>Classificação dos Dados</b>	<b>Técnica de Coleta de Dados</b>	<b>Procedimento de Coleta de Dados</b>	<b>Técnica de Análise dos Dados</b>
<b>Descrever o que já existe publicado sobre treinamento e qual sua importância na vida dos motoristas de transportes de cargas.</b>	Explicativa e Descritiva.	Bibliográfica e Documental	Primário e Secundário	Análise de documentos, livros e artigos.	Livros, artigos e sites.	Qualitativa
<b>Levantar os meios de necessidade de treinamento, através do que já foi escrito e publicado.</b>	Explicativa e Descritiva.	Bibliográfica	Primário e Secundário	Análise de documentos, e livros.	Livros, artigos e sites.	Qualitativa
<b>Apresentar as vantagens que o treinamento ocasiona aos seus participantes.</b>	Explicativa e Descritiva.	Bibliográfica	Primário e Secundário	Análise de documentos, e livros.	Livros, artigos e sites.	Qualitativa
<b>Indicar o papel do treinamento nas empresas</b>	Explicativa e Descritiva	Bibliográfica	Primário e Secundário	Análise de documentos, e livros.	Livros, artigos e sites.	Qualitativa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014).

## 4 ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados obtidos através das coletas de dados, o método que foi utilizado para poder obter um conhecimento maior sobre conceito de treinamento, suas principais características, e a sua importância para a vida dos motoristas profissionais de cargas rodoviárias e para as empresas.

Os dados coletados foram analisados por meio de revisões bibliográficas, artigos e banco de dados. Após a análise os mesmos foram interpretados correlacionando-os com a fundamentação teórica.

O objetivo geral desse estudo foi conhecer os métodos de treinamento já publicados em determinados autores, que são utilizados para motoristas de transportes rodoviários de cargas, que atendam as necessidades das empresas nesse segmento.

Com os estudos desenvolvidos, nota-se que o treinamento e o desenvolvimento de pessoal tornaram-se uma ferramenta indispensável para as empresas que querem chegar ao sucesso.

Pode-se concluir que o treinamento é muito importante na vida dos motoristas, pois proporcionam vantagens estruturais em termos de áreas empresariais, alguns benefícios como uma melhor definição das características e atribuições do empregado em relação ao mercado de trabalho; melhora as aptidões, melhor estabilidade de mão de obra e elevação do ambiente moral da empresa.

Segundo Andrade, Abbad e Mourão (2006), o estudo do processo de aprendizagem dentro de uma organização sempre foi muito necessário. A aprendizagem é primordial para que as organizações possam atingir seus objetivos.

Os meios de levantamento de necessidades de treinamento foram de grande importância, pois apontou algumas informações necessárias para que sejam realizados corretamente esses dados. Foi observado que seja através de formulários, entrevistas individuais, reuniões, diagnósticos ou qualquer outro meio, é fundamental que seja mostrada as circunstâncias reais, a sua conclusão e as consequências dos problemas, para que no final possam ser apontados os indicadores de desempenho os quais serão readquiridos com vistas ao processo de avaliação dos resultados.

De acordo com Chiavenato (2007), o levantamento das necessidades de treinamento é uma maneira de analisar e se basear em informações importantes. A

maioria dessas informações deve ser agrupada, enquanto outras estão acessíveis a alguns administradores de linha.

No papel do treinamento nas empresas pode-se notar que as organizações que investem em treinamento e desenvolvimento no Brasil estão crescendo muito rápido e criando novas perspectivas para a função de T&D. Algumas dessas empresas são de pequeno e médio porte, e representam uma postura nova nesses últimos tempos.

No Brasil o número de trabalhadores com alguma formação educacional é pouco, a expansão do investimento em formação e capacitação é um importante indicador de oportunidades para os profissionais de treinamento contribuir para a organização, em uma relação mais responsável, para assim poder atender o objetivo das necessidades de competitividade da empresa (BOOG, 2001).

Ninguém alcança o sucesso à custa de outros modelos de sucesso, na qual são expostos apenas os bons resultados obtidos. A maior parte das empresas não tem uma visão completa a respeito do T&D. Nota-se então que essas visões que as empresas têm, tem sido um dos principais motivos que tem levado os empresários a mostrar o tema sobre a necessidade de treinamento ou de qualquer outro programa de capacitação (BOOG, 2001).

Para melhor contribuir para esse processo de treinamento e desenvolvimento, foi elaborada uma proposta para melhoria de treinamento e contribuição para futuros estudos para as empresas realizarem com os motoristas:

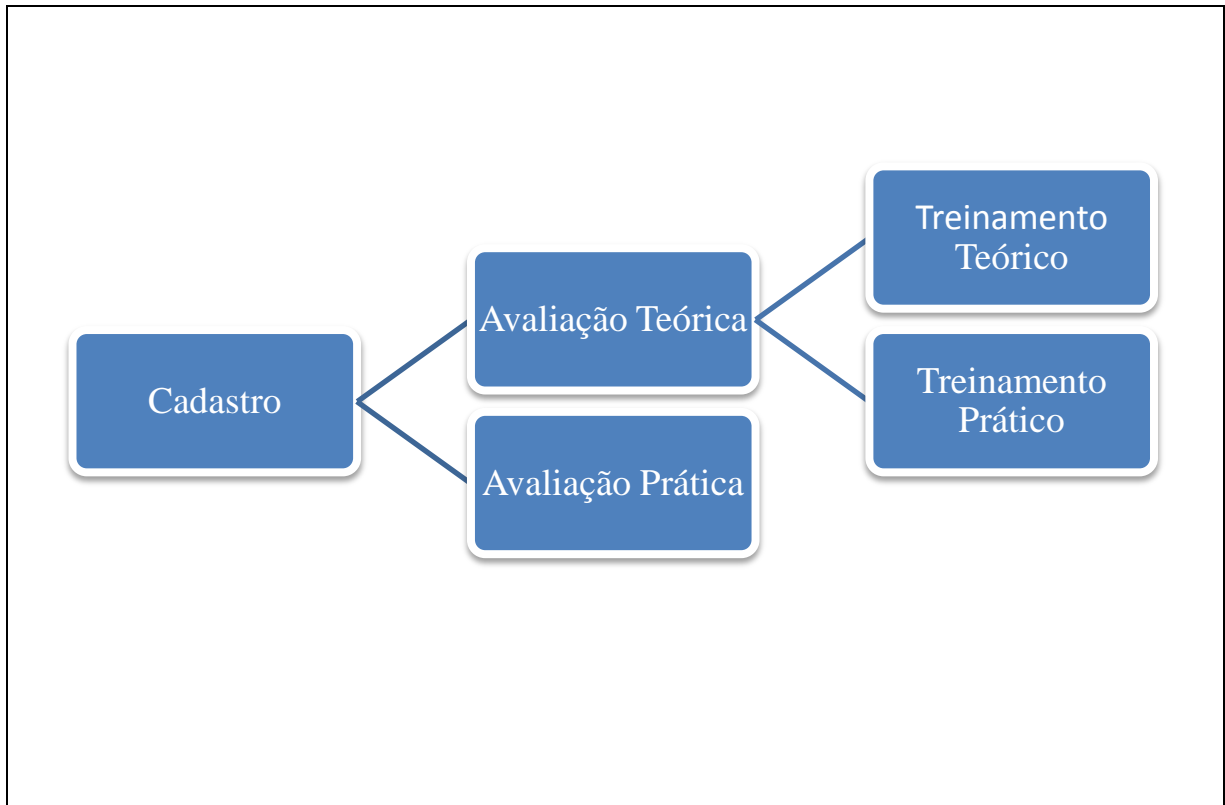
#### Quadro 5 - Proposta de treinamento.

<b>1 AVALIAÇÃO</b>
1º Fase – <b>Cadastro dos Motoristas:</b> Definição dos perfis com os dados pessoais socioeconômicos, médicos e psicológicos.
2º Fase - <b>Avaliação Teórica:</b> Saúde, técnicas e normas. Avalia o nível de conhecimentos em temas indispensáveis para um desempenho eficiente.
3º Fase – <b>Avaliação Prática:</b> No veículo de uso frequente. Indica as correções necessárias em técnicas ou táticas de direção.
<b>2 TREINAMENTO</b>
4º Fase – <b>Treinamento teórico - prático:</b> Programas de treinamentos com eixos temáticos adequados aos resultados obtidos nas fases anteriores. Manuais personalizados. Seleção do pessoal a ser treinado, realização de cursos oferecidos pela empresa com relação a direção ofensiva, avaliação final e incorporação ao sistema de treinamento.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014).

Abaixo segue outro quadro mais detalhado, com as fases do processo de treinamento:

Quadro 6 - Processo de treinamento.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2014).

Esses processos de treinamento servem para que a empresa consiga contribuir nos processos de aprendizagem dos motoristas, e assim contribuindo com melhorias para a empresa.

Um dos exemplos do processo de contribuição no processo de aprendizagem do motorista é o SEST SENAT, que cada vez mais contribui para que muitos profissionais tenham a chance de conseguirem estudarem, fazerem cursos de graça, assim aperfeiçoando seus conhecimentos. Lamentável que muitas pessoas não conhecem o que o SEST SENAT oferece para os motoristas, não sabem da importância desses para muitos que não tem uma chance de realizar uma curso ou treinamento, isso tudo talvez aconteça por causa da má divulgação em relação a sociedade.

## 5 CONCLUSÃO

A atual concorrência no mercado está fazendo com que as empresas estejam mais precavidas quanto às exigências do mercado. O treinamento, desenvolvimento e qualificação dos profissionais do setor de transportes rodoviários de cargas, estão se tornando uma tarefa imprescindível para as empresas que querem crescer, e tornar seus produtos e serviços altamente qualificados para poder ser usufruídos com qualidade.

O desafio de treinar os funcionários tornou-se hoje um problema para as empresas que não realizam essa forma de qualificar seus profissionais, pois com funcionários bem desenvolvidos e qualificados que tem um propósito em relação ao trabalho. O trabalho certamente renderá mais e será de qualidade, assim desfavorecendo aquelas empresas que não praticam isso, e fortalecendo ainda mais na empresa que atuam.

Ao longo dos anos pode-se perceber que as empresas não apenas querem qualificar seus colaboradores para com que faça algo que venha apenas contribuir para a empresa, mas sim desejam que esses cresçam pessoalmente e tenham um conhecimento e maior experiência, para poder se desenvolver e estarem preparados para o mundo, já que hoje o mercado está cada vez mais exigente e competitivo.

Mais que treinar e desenvolver profissionais, as empresas devem saber que os motoristas necessitam muito mais que isso precisam de saúde, qualidade de vida, boas condições de trabalho, e cursos que visem aperfeiçoar seus conhecimentos, para que o mesmo seja passado para a organização e pra seu crescimento pessoal e profissional.

Desta forma esse estudo procurou mostrar como funcionam as várias formas de treinamento que os motoristas recebem para poder exercer sua atividade com qualidade e confiabilidade. Para que assim as empresas possam prestar os serviços aos clientes com mais qualidade e comprometimento, tornando-se assim um funcionário excelente no serviço prestado.

Analisando o primeiro objetivo específico do estudo, foi possível verificar que o treinamento é de grande importância na vida desses motoristas, pois assim o mesmo estará garantindo formação profissional de qualidade. O treinamento é uma maneira de capacitar e aperfeiçoar os profissionais com o objetivo de obter maiores

resultados em relação às medidas competitivas do mercado. As empresas procuram apresentar formas de treinamento para que seus funcionários exerçam o trabalho de acordo com o planejamento estratégico da empresa.

Consegue-se observar que a falta desses fatores levam a empresa a ter mais custos e gastos, pois os serviços serão na maioria das vezes mal realizados e planejados pelos funcionários, assim não satisfazendo o cliente com seus serviços, e assim perdendo um cliente que poderia ter dado certo se houvesse o devido treinamento para com os mesmo.

Com relação ao segundo objetivo específico, foi possível apresentar os meios de levantamento de necessidade treinamento que as empresas utilizam com seus funcionários, para avaliar e identificar o que é necessário para chegar uma conclusão específica sobre as necessidades.

Os meios de levantamento podem ser avaliados através de formulários, entrevistas individuais, reuniões, diagnósticos ou qualquer outro meio, contudo é essencial que seja mostrada as circunstâncias reais, a sua conclusão e as consequências dos problemas, para que no final possam ser apresentados os indicadores de desempenho os quais serão recuperados com vistas ao processo de avaliação dos resultados.

As empresas realizam esse meio de necessidade de treinamento, para que possa ser chegado a uma conclusão, estabelecendo qual ponto se deve melhorado no processo e treinamento de pessoas.

O terceiro objetivo específico foi levantar as vantagens que o treinamento ocasiona para as empresas e funcionários, o que ela proporciona e beneficia para os mesmos.

O estudo desse processo de aprendizagem é muito necessário na organização, é primordial para as empresas alcançarem seus objetivos.

O quarto objetivo específico foi destacar o papel do treinamento que as empresas oferecem aos seus funcionários. As empresas que investem em treinamento e desenvolvimento estão crescendo muito rápido e criando novas expectativas para a função de T&D. No Brasil, o número de trabalhadores com alguma formação é mínima, o crescimento do investimento e formação e capacitação tem sido um indicador de oportunidades muito importante para os profissionais de treinamento contribuir para a organização, para assim poder atender o objetivo das necessidades de competitividade da empresa.

O quinto e último objetivo foi analisado que para uma possível melhoria em processos de treinamento, é necessário que as empresas se aperfeiçoem cada vez mais em conhecimentos, estudem, busquem novidades, para que assim novas técnicas e habilidades possam ser passadas para os motoristas.

Conclui-se então que o tema é de bastante relevância para os profissionais da área de transportes rodoviários de cargas, assim como para acadêmicos e professores que buscam maior conhecimento sobre essa área. Com o tempo o treinamento está tornando-se cada vez mais exercido nas empresas, pois elas precisam deste para poder crescer no mercado, e assim poder formar verdadeiros profissionais qualificados. Além disso, uma contribuição muito importante para o estudo foi pesquisar as formas de treinamento e aperfeiçoamento que o SEST SENAT utiliza com seus funcionários para poder qualificá-los. Sendo que muitas pessoas não sabem da existência desses treinamentos específicos no SEST SENAT, e que são de tamanha importância para a sociedade.



## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Jairo E. Borges; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento e Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** São Paulo: Artmed, 2006. 576 p.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa.** São Paulo: Thomson, 2006.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. 547 p.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um guia de Operações.** São Paulo: Pearson, 2001, 284 p.
- CAIXETA-FILHO, José Vicente; MARTINS, Ricardo Silveira. **Gestão de Logística do Transporte de Cargas.** São Paulo: Atlas, 2007. 296 p.
- CARBONE, Pedro Paulo; JUNIOR, Edgard Rufatto. **O sistema de desenvolvimento profissional e de gestão por competências do Banco do Brasil.** Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229429519.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2014.
- CARVALHO, Antonio Vieira. **Treinamento de Recursos Humanos.** São Paulo: Livraria Pioneira, 1988, 251 p.
- CHAHAD, José P Caetano; CACCIAMALI, Maria Cristina. **As transformações estruturais no setor de transporte rodoviário e a reorganização no mercado de trabalho do motorista de caminhão no Brasil.** Disponível em: <[http://www.fea.usp.br/feaecon//media/livros/file\\_522.pdf](http://www.fea.usp.br/feaecon//media/livros/file_522.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos na Empresa.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007, 164 p.
- DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006, 2010 p.
- FETRANCESC – **Dados sobre atividades das Associações Sindicais de atividades de Transportes e Logística de Santa Catarina.** Disponível em: <<http://www.fetrancesc.com.br/>>. Acesso em: 17 abr. 2014.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o trabalho científico elaboração e formatação.** 14 ed, Porto Alegre: Brasul, 2007, 307p.
- GUIA TRABALHISTA. **Lei do Motorista Profissional. Motorista Profissional.** Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/motorista-flexibilizar.htm>>. Acesso em: 25 mai. 2014.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica.** São Paulo: Saraiva, 2004, 201p.

LOGÍSTICA. **A Importância da Gestão do Transporte Rodoviário de Mercadorias e Passageiros.** Disponível em:

<<http://logistica74.blogspot.com.br/2012/07/importancia-da-gestao-do-transporte.html>>. Acesso em: 24 mai. 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 9 ed. São Paulo: Futura, 2004, 332 p.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 11ed. São Paulo: Futura, 2005, 332 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Metodologia da investigação para ciências sociais aplicadas.** 2 ed, São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de Conclusão do Curso: Instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos.** 2 ed, Rio de Janeiro: Vozes, 2008, 222 p.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. **Plano Nacional de Logística e Transportes. PNLT.** Disponível em: <<http://www.transportes.gov.br/conteudo/36391>>. Acesso em: 23 jun. 2014.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. **Agência Nacional de Transportes Terrestres. ANTT.** Disponível em: <<http://www.antt.gov.br/index.php/content/view/4978/Historico.html>>. Acesso em: 23 jun. 2014.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. **Transportes Rodoviários de Cargas. ANTT.** Disponível em: <<http://www.transportes.gov.br/conteudo/93184>>. Acesso em: 24 mai. 2014.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. **Sistemas de informações de planejamento regional de transportes. Planejamento Regional de transportes.** Disponível em: <<http://www.transportes.gov.br/conteudo/38050>>. Acesso em: 24 mai.2014.

OTTANI, Patricia Karen. **Motoristas profissionais no trânsito e suas conseqüências.** Disponível em: <<http://www.unar.edu.br/portal/siteunar/images/monografias/motoristasprofissionais.pdf>>. Acesso em: 20 set.2014.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei Federal 12.619/12. Casa Civil.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12619.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12619.htm)>. Acesso em: 25 mai.2014.

PROGRAMA DE TREINAMENTO PARA MOTORISTAS. **Sest Senat no Brasil.** Disponível em: <[www.sestsenat.org.br](http://www.sestsenat.org.br)>. Acesso em: 24 mai.2014.

TAFNER, Elizabeth Penzlien et al. **Metodologia do trabalho acadêmico**. 2. Ed. Curitiba: Juruá, 2009.