



Desenvolvimento da Operação: Um negócio sustentável no futuro começa com a melhoria contínua no presente



melhoria contínua

Período: outubro de 2011 a agosto de 2013

Categoria: Adesão dos Colaboradores

Sumário:

O trabalho descreve o plano de desenvolvimento e acompanhamento do motorista das empresas operacionais do Grupo JCA, denominado Programa de Desenvolvimento da Operação, e como ele representa a atuação da Organização com base em um dos seus valores definidos no posicionamento estratégico, o valor Melhoria Contínua. O desafio era posicionar a atuação do motorista desde a sua condução econômica e segura, até o atendimento ao cliente em um novo patamar de excelência. Desenhar e acompanhar todo o ciclo de vida do motorista na Organização, desde a admissão até a sua saída, passando pelo treinamento admissional, acompanhamento através de motoristas instrutores e requalificação. O trabalho vem sendo realizado durante 2 anos, e os resultados já podem ser observados através de alguns indicadores como consumo de combustível e acidentes.



Contexto:

O Grupo JCA é atua no transporte rodoviário de passageiros a mais de 65 anos. Está presente em cinco estados brasileiro:, Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Santa Catarina e transporta mais de 60 milhões de passageiros por ano em serviços urbanos, intermunicipais, interestaduais e internacionais. Suas principais empresas são a Autoviação 1001, Autoviação Cometa, Autoviação Catarinense, Sistema Integrado de Transporte de Macaé (SIT), Rápido Ribeirão, Opção Turismo e Fretamento e Metar Logística. Conta com um time de aproximadamente 8.500 pessoas diretas.

De propriedade familiar, com capital fechado, o grupo vem vivendo um longo processo de transformação desde a sucessão do seu fundador para a segunda e terceira geração.

Através de uma reflexão estratégica iniciada em 2008 entre o Conselho de Administração e os Executivos que administravam os negócios, o Grupo JCA entendeu que o negócio vinha vivendo uma grande mudança, com aumento de concorrência, o novo perfil dos usuários e a incorporação de tecnologias com forte impacto nos serviços prestados e na gestão dos negócios.

Dentre as decisões tomadas nesta reflexão, a liderança do Grupo JCA avaliou que o grande diferencial estratégico para seguir sendo um grande grupo no futuro não seria apenas o investimento em tecnologia. O grande diferencial estratégico seriam as Pessoas. Pessoas desenvolvidas e engajadas na organização.

O primeiro passo dado foi a criação de projeto de identidade batizado de “Novos Caminhos”. Que definiu a missão e visão interna e externa da Organização e seus principais valores que irão pautar todas as decisões da liderança.

O primeiro valor a ser trabalho foi o Foco nas Pessoas. Investir nas pessoas, buscando uma equipe valorizada, competente e realizada. Investir na educação e desenvolvimento dos funcionários como principal pilar para suportar o desenvolvimento e o crescimento estimado para a Organização.

Um amplo programa de desenvolvimento de pessoas foi elaborado para incorporar no Grupo um sistema permanente de preparação de seus quadros. De forma sistêmica os projetos atendem desde as necessidades de capacitação técnica nas funções operacionais até a preparação da liderança e de potenciais profissionais, visando a estratégia de sucessão no grupo. São exemplos de alguns projetos de desenvolvimento de pessoas realizados pelo Grupo JCA:

1. **Desenvolvimento da liderança:** Com base nestes valores e no plano estratégico do Grupo, foram definidas as competências comportamentais esperadas para a liderança. Essas competências servem de referência para as ações de avaliação, formação, carreira e sucessão que estão sendo realizadas;
2. **Qualificação da Manutenção:** Projeto de formação dos profissionais de manutenção com foco nas competências exigidas pelas novas tecnologias embarcadas nos ônibus. Programa de elevação de escolaridade para profissionais da manutenção e financiamento de cursos técnicos específicos para profissionais indicados da manutenção.



3. **“Carreira em Movimento”**: A fim de auxiliar na preparação de novos profissionais em competências chave para o negócio, o projeto recebe estudantes das mais diversas áreas, como administração, logística e marketing, para participarem de um programa dirigido de estágio e de formação para posições chave das empresas. Atualmente estamos na segunda edição do programa e os estagiários do primeiro ciclo foram admitidos e atuam em projetos estratégicos do Grupo.

4. **Prata da Casa**: Foi o projeto premiado no ano anterior na categoria Adesão dos Colaboradores. O projeto complementa a necessidade de formação acelerada de novos profissionais nas competências chave para a estratégia da empresa, ao mesmo tempo em que sinaliza aos colaboradores a possibilidade de fazer carreira na organização.

5. **Desenvolvimento da Operação**: É o programa que será detalhado no presente trabalho. O programa trabalha com o conceito de desenvolvimento constante dos motoristas, desde a formação de novos profissionais, o treinamento admissional, a formação “in job” com base no acompanhamento direto com motoristas instrutores e a requalificação. O programa de requalificação e acompanhamento foi redesenhado e com indicadores de direção segura, econômica e de qualidade de atendimento definidos para medir a evolução dos participantes e o resultado na Organização.

O programa Novos Caminhos está no seu quarto ano e como forma de acompanhar e medir a sua evolução foi realizada em dezembro de 2012 a primeira pesquisa de satisfação e engajamento dos funcionários. A pesquisa identificou os pontos prioritários para gerar e manter o engajamento dos funcionários: participação, reconhecimento e desenvolvimento.

Como resposta a pesquisa e como uma evolução do Programa Novos Caminhos promovemos no primeiro semestre de 2013 uma gincana de mobilização do valor Melhoria Continua, com o objetivo de tratar os problemas operacionais sinalizados na primeira pesquisa de satisfação com os clientes realizada em outubro de 2012, e como ação de reconhecimento para os funcionários que participaram.

São várias ações de desenvolvimento e mobilização, visando o desenvolvimento e transformação da Organização através da transformação das pessoas.

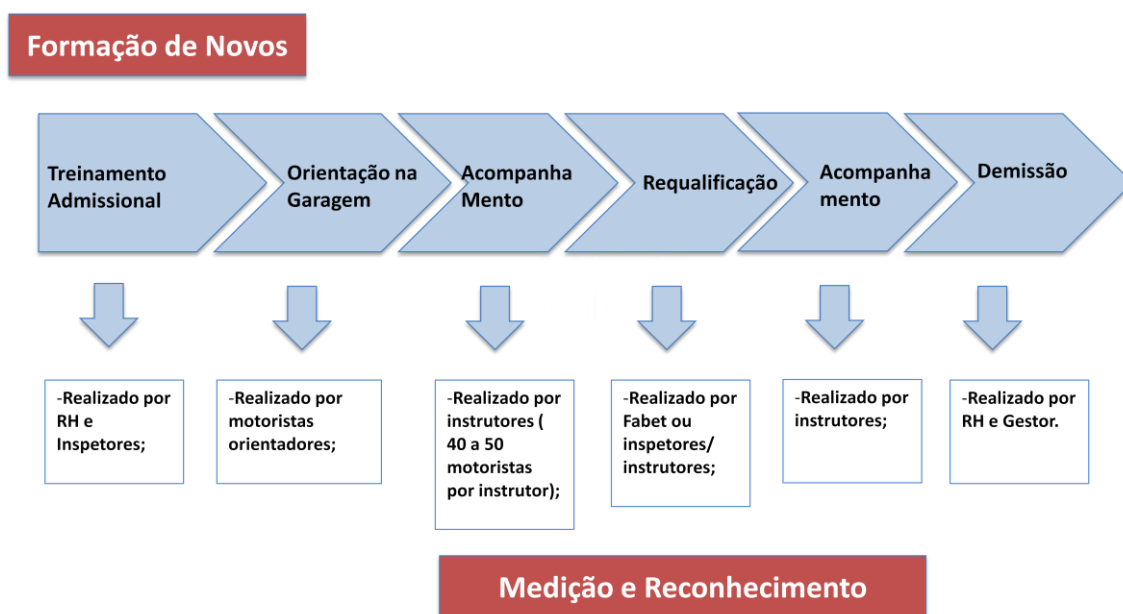


Desenvolvimento da Operação:

O desenvolvimento dos motoristas é um tema estratégico no Grupo JCA. Os motoristas representam aproximadamente 70% do quadro de funcionários das empresas operacionais. São eles que entregam para nossos clientes toda a demanda identificada pela área comercial e todo o serviço programado pela área de planejamento da Operação.

Com o objetivo de garantir a constância de propósito do papel do motorista foi desenhado em 2011 todo o ciclo de desenvolvimento da Operação, que contempla todo o ciclo de vida do motorista nas empresas. Abaixo de forma esquemática o ciclo de desenvolvimento desenhado para as empresas do Grupo JCA.

Ciclo de desenvolvimento do Motorista



O primeiro passo foi a definição do papel do motorista instrutor em todo o processo. Ele tem um papel central de acompanhar o motorista e manter a constância do propósito do que foi visto e refletido em treinamento, em sala de aula e atividades práticas.

Para a escolha dos instrutores foi feita uma seleção interna entre os motoristas. Nas avaliações era considerado tempo de casa, ficha de conduta, direção e capacidade didática. No plano de trabalho cada instrutor passa a ser responsável por até 50 motoristas no seu setor, e sua rotina de trabalho envolve acompanhar e orientar cada motorista a cada 2 meses. O acompanhamento é feito e registrado em ficha específica e passa a fazer parte da pasta do funcionário.

Como forma de garantir e incentivar o papel definido para o instrutor, este é retirado da escala para se dedicar a atividade de instrutoria e passa a receber uma gratificação pela função.

Os motoristas instrutores identificados e selecionados foram formados por um parceiro com larga experiência no desenvolvimento para profissionais do transporte de



cargas, a Fabet (Fundação Adolpho Bósio de Educação no Transporte). A Fabet é uma escola com sede em Concórdia – SC e filial em Mairinque – SP.

O programa para a formação de motoristas instrutores foi customizado para o segmento de transporte rodoviário de passageiros e para atender o objetivo de elevar o nível serviço oferecido nos temas de: condução econômica e segura e atendimento ao cliente, e assim chegar a um padrão de excelência definido no planejamento estratégico. O conteúdo programático do curso está no anexo 1.

Realizamos nos anos de 2011 e 2012 quatro turmas de formação de instrutores, como forma de prepará-los para acompanhar os motoristas que passariam pela Requalificação. Formamos 105 motoristas instrutores.

Com a experiência do Programa de Formação de Instrutores desenhamos o programa de Requalificação de motoristas na Fabet (conteúdo do curso no anexo 2). No ano de 2012 e até maio de 2013 realizamos 32 turmas de Requalificação de motoristas, com um total de 708 motoristas treinados das principais empresas operacionais do Grupo JCA.

Os programas de requalificação tem no conteúdo programático (como descrito no anexo 2), uma carga horária grande de temas comportamentais, saúde do motorista e atendimento ao cliente. Na dinâmica do curso os participantes ficam hospedados durante todo o período (seis dias) na Fabet e participam de várias dinâmicas com reflexões importantes sobre o seu papel motorista, o papel do motorista na vida dos clientes e na comunidade.

Outro diferencial dos programas realizados externamente é que reforçamos o projeto identidade, pois as turmas são compostas de motoristas das principais empresas operacionais do Grupo.

Os programas de Requalificação de motoristas na Fabet não excluem os programas internos de requalificação, que são realizados com os motoristas instrutores nas empresas. As requalificações internas têm o objetivo de relembrar os conceitos e praticar os temas da direção econômica e segura. São programas mais curtos, com 3 dias de duração e os participantes são motoristas que passaram ou não no programa de Requalificação da Fabet.

Para garantir e mensurar os resultados alcançados com o desenvolvimento do motorista, ser criado no segundo semestre de 2013 o programa de Reconhecimento do motorista. Abaixo os principais fatores para medição do desempenho:

	Dimensões	Indicadores	Peso	Pontuação/ mês esperada	Pontuação/ mês supera
Resultado	Qualidade	Relatório Instrutoria	10%	100	110
	Custo	Km/l	30%	100	110
	Entrega	Pontualidade	10%	100	110
Pessoas	Moral	Absenteísmo	20%	100	110
	Segurança	Acidentes	30%	100	110



Cada dimensão tem o seu detalhamento para medição dos pontos alcançados. O reconhecimento é financeiro, e mensal e anual. Mensal para os motoristas que atingem 100 pontos no mês e anual para os motoristas que atingem 1100 pontos. Abaixo o detalhamento para medição de pontos na dimensão Moral.

Dimensão	Detalhamento Absenteísmo / mês	Pontuação/ mês Peso20%
Moral	Nenhuma falta	110
	Até 1 falta justificada ou abonada	100
	Até 2 faltas justificadas ou abonadas	90
	Acima de 2 faltas abonadas	80
	Mais de 2 faltas não justificadas e não comunicadas no mês	0

O treinamento admissional também foi redesenhado e padronizado para todas as empresas, ele é composto de 3 dias de conteúdo teórico e 9 dias de prática e realizado com os motoristas instrutores.

A demissão do motorista hoje nas empresas do Grupo é tratada através de um Comitê composto pelo Gerente de Operação, Gerente do Setor Responsável, Gerente Administrativo, Gerente de RH e motorista instrutor onde é analisado cada caso. A ocorrência é levada e para a tomada de decisão é considerada a vida o motorista na empresa, como: tempo de casa, ficha de conduta e análise do gestor. O processo de demissão é mais um evolução do Programa Novos Caminhos, antes do Programa, por exemplo, a colisão traseira, o tombamento do ônibus eram motivos para demissões diretas, sem análise.

O último passo e talvez o mais importante não só para o Grupo, mas também para o segmento é a formação de novos motoristas. Em uma das empresas do Grupo, realizamos nos anos de 2012 e 2013 cinco turmas de formação interna de motoristas, formamos 75 novos profissionais do volante. Através de Recrutamento interno, selecionamos funcionários com mais de um ano de casa e com carteira D, que passam por uma formação durante 6 meses, com aulas teóricas e práticas com os motoristas instrutores.

Além da formação interna, a Fabet lançou no primeiro semestre de 2013 a primeira turma de formação de motoristas para o transporte rodoviário de passageiros (chamada do Programa no anexo 3). Essa ação que contribuirá muito para o segmento, só foi possível com a experiência que a escola tem com a formação de motoristas para o transporte de carga e com o conhecimento adquirido no transporte rodoviário de passageiros através dos programas fez nos anos de 2011 e 2012 com o Grupo JCA.



O Ciclo de Desenvolvimento da Operação é um tema de grande interesse por parte dos acionistas do Grupo, pois coloca o foco o motorista, o ciclo do motorista na empresa. O motorista além de realizar a atividade fim das nossas empresas operacionais desempenha o principal papel no transporte rodoviário e urbano de passageiros no país. O motorista interage com os outros atores nesse cenário como o cliente, o poder público e junto compõe o tema da mobilidade. Mobilidade esta que apresenta grandes desafios e oportunidades para os próximos anos.

Resultados:

Resultados quantitativos e qualitativos já podem ser observados com o programa. O resultado quantitativo mais significativo é a redução do consumo de combustível nos setores onde os motoristas foram encaminhados para requalificação externa na Fabet. Como exemplo na empresa 1001, enviamos no ano de 2012 motoristas dos setores de São Paulo e Itaperuna. O resultado pode ser observado nos gráficos abaixo retirados do sistema Glóbus – módulo motorista econômico.

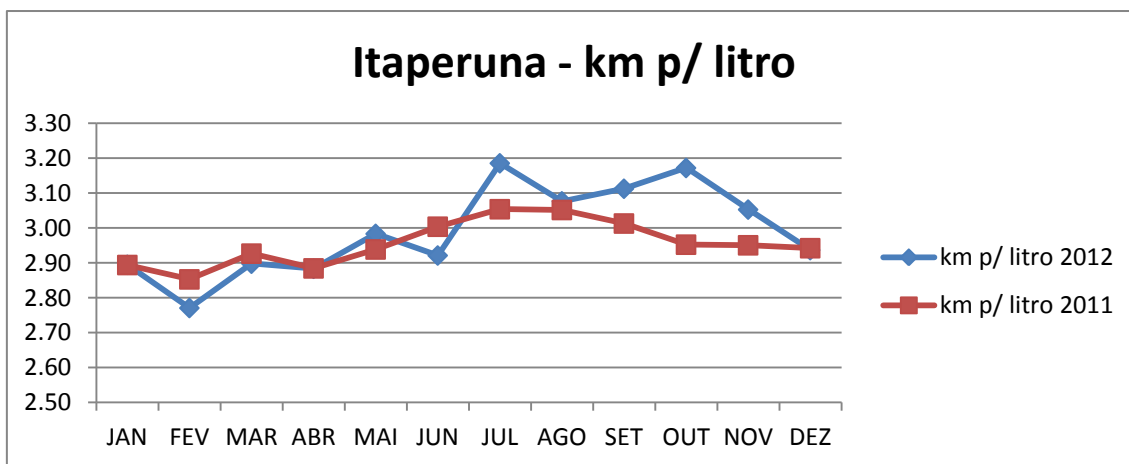


Gráfico do setor de Itaperuna – empresa 1001

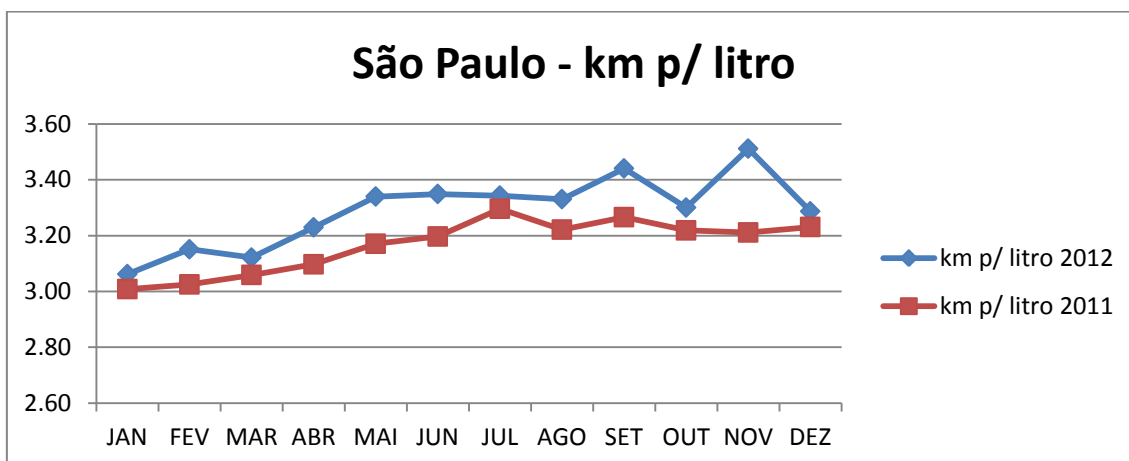
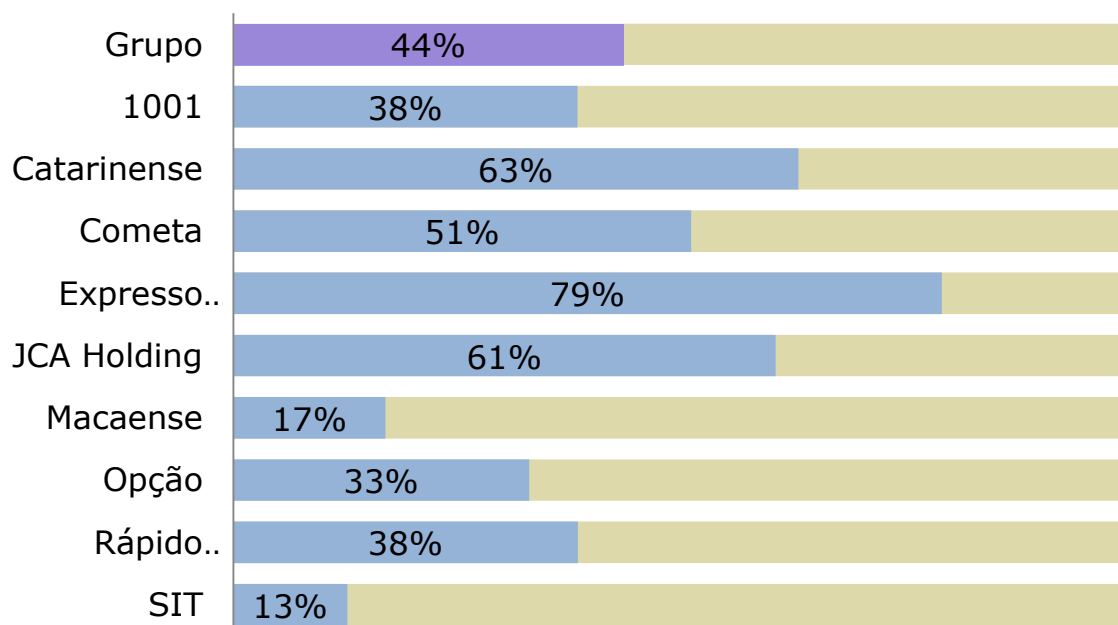


Gráfico do setor de São Paulo – empresa 1001



Podemos destacar ainda o resultado da primeira pesquisa de satisfação e engajamento dos funcionários. O resultado sinaliza um reconhecimento por parte dos funcionários da evolução do Programa Novos Caminhos, o foco que é dado para o desenvolvimento das pessoas. Abaixo um resumo do resultado quantitativo da pesquisa.



O gráfico mostra os respondentes por empresa, em percentual. Mostra a grande adesão dos funcionários para uma primeira pesquisa de satisfação no Grupo JCA.

Para acompanharmos a evolução do engajamento dos funcionários definimos que utilizaremos como indicador o Comprometimento Afetivo, por ter uma abordagem predominante na literatura e porque mede a força de identificação e envolvimento do indivíduo com a Organização, significando o grau de: disposição de exercer um esforço considerável pela empresa; uma forte crença e aceitação dos valores e um forte desejo de se manter membro da Organização. Abaixo o resultado da primeira pesquisa do Grupo e de todas as empresas.

Grupo JCA	6,3
Cometa	6,7
1001	5,6
Catarinense	6,7
Expresso do Sul	7,0
Opção	7,0
SIT	6,8



Como resultado qualitativo destacamos algumas citações de funcionários na pesquisa de satisfação:

“O Programa Novos Caminhos é fantástico, nunca se viu os funcionários querendo se capacitar como agora.”

“Quero continuar me desenvolvendo na empresa.”

“Gosto da empresa, mesmo sabe que o mercado oferece mais oportunidades financeiras.”

“A empresa que trabalho é um orgulho e privilégio de estar nela. Foi a única que abriu as portas para minha primeira experiência na área e por isso pretendo me especializar e contribuir para esses valores aflorarem de dentro para fora.”

Outro resultado qualitativo importante é o reconhecimento do cliente externo sobre a qualidade do serviço prestado pelo motorista, como exemplo a citação abaixo de cliente em relação a um motorista da empresa 1001, do setor de Macaé.

Ana Thuler - cliente

Parabéns, motorista Reginaldo!

Ônibus de 26/04/2013, 18:50- RJ x Macaé.

Ineditamente, depois de diversas reclamações ao longo de anos, viajando pela Auto Viação 1001, O motorista dirigiu-se aos passageiros, cumprimentou, desculpou-se pelo atraso, justificou o fato do ônibus não ter banheiro, colocou-se a disposição de parar caso algum passageiro tenha necessidade de ir ao banheiro, explicou sobre a diferença entre a sensação térmica da cabine e interior do ônibus e prontificou-se a regular caso houvesse desconforto....Falou do tempo previsto de viagem e de parada. Gente, foi tanta gentileza que pensei que estava fora do país. Melhor que muitos comissários de bordo de empresas aéreas.

O motorista, foi merecidamente aplaudido por todos os passageiros. Profissionais assim, merecem mais que aplausos. Devem ser uma referência na empresa e recompensados por seu diferencial.

Os resultados destacados sinalizam que o Grupo JCA está no caminho certo para garantir a sustentabilidade do Negócio através da melhoria contínua no presente dos processos de desenvolvimento das pessoas.



Anexo 1: Programa de Formação de Motoristas Instrutores - Fabet

CURSO DE FORMAÇÃO DE MOTORISTA INSTRUTOR PARA O TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS

Público: Profissionais com experiência no Transporte de Passageiros e com perfil para o desempenho da atividade.

Carga Horária: 96 horas

Duração: 9 dias intensivos

Local: Fabet ou na Empresa

Data de realização: A definir

GRADE CURRICULAR

TEMA	CARGA HORÁRIA
Desenvolvimento Interpessoal e de Grupo	12h
Nível de serviços e Atendimento ao Cliente	8h
Metodologia para Educação de Adultos	8h
Oratória	8h
Direção Responsável Legislação de Trânsito	12h
Mecânica Básica	8h
Saúde do Motorista	4h
Meio Ambiente	4h
Responsabilidade Civil e Penal	8h
Noções básicas e controle de Pneus.	4h
Condução Eficaz (Direção Econômica)	12h
Seminário	08h
TOTAL	96hs/a



Anexo 2: Programa de Requalificação de Motoristas – Fabet

PROGRAMA DE REQUALIFICAÇÃO DE MOTORISTAS

Avaliação do Aluno

ÓTIMO: (Quando é capaz de desempenhar com destaque todas as competências exigidas pelo perfil profissional de conclusão).

BOM: (Quando é capaz de desempenhar a contento todas as competências exigidas pelo perfil profissional de conclusão).

SUFICIENTE: (Quando é capaz de desempenhar, no mínimo as competências essenciais exigidas pelo perfil profissional de conclusão).

INSUFICIENTE: (Quando não é capaz de desempenhar, no mínimo as competências essenciais exigidas pelo perfil profissional de conclusão).

CONTEÚDO DO CURSO

I - Desenvolvimento Interpessoal – 12h

II - Gestão da Qualidade/Níveis de Serviços e Atendimento ao Cliente – 8h

III – Saúde do Motorista – 4h

V – Custos no Transporte de Passageiros – 16

VI – Legislação/Responsabilidade Civil e Penal – 8h

VII- Segurança e Conforto dos Passageiros – 8h

VIII – Práticas - 1h

Carga Horária Total – 57h (6 dias de curso)



PRÊMIO
ANTP-ABRATI
ORGANIZADO POR
CENTRO DE PASSAGEIROS - 2013

Anexo 3: Formação de Novos Motoristas – Chamada curso Fabet

CURSO: ÔNIBUS ESCOLA

Formação de Motoristas para o Transporte Rodoviário de Passageiros

**A Fabet está fazendo muita gente dirigir melhor:
Caminhão, ônibus, negócios e a própria vida.**

Inscreeva-se!

Informe-se sobre as datas pelo
e-mail marketingsp@fabet.com.br
ou telefone (11) 4708-1784



FUNDAÇÃO ADOLPHO BÓSIO
DE EDUCAÇÃO NO TRANSPORTE

fabet®



www.fabet.com.br



Ficha Técnica:



Equipe Responsável pelo projeto:

Gustavo Rodrigues
Diretor Executivo JCA TLM Holding

João Cândido
Gerente de Gente e Gestão

Simone Poubel – Coordenadora do Programa
Gerente de Desenvolvimento de Pessoas

Equipe:

Cláudia Conceição – RH 1001

Jaqueline Parrode – RH Cometa

Carina Vargas – RH Catarinense

Escola de apoio para desenvolvimento dos motoristas:



Gerente:

Salete Marisa Argenton – Gerente Filial SP