



Programa Mentoring Técnico

Case participante do Prêmio Top Ser Humano 2019

Organização: SLC Comercial

Projeto: Programa Mentoring Técnico

Responsáveis pelo Projeto: Denise Fagundes e Rosileni Segatto

Horizontina, 24 de abril de 2019

ÍNDICE

SINOPSE	1
OBJETIVO DO CASE	2
INTRODUÇÃO	2
4 CONTEXTUALIZANDO A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA MENTORING TÉCNICO	3
4.1 HISTÓRICO DO GRUPO SLC E A SLC COMERCIAL	3
4.2 O PROGRAMA MENTORING TÉCNICO	4
4.2.1 Objetivos do Programa Mentoring Técnico e Público-alvo	6
4.2.2 Características do Programa	8
4.2.3 Etapas do Programa	9
4.2.4 Requisitos para ser um Mentor do programa	9
4.2.4 Requisitos para ser um Mentorado do programa	10
4.2.5 Avaliação Comportamental	10
4.2.6 Etapas da Aprendizagem	11
4.2.7 Treinamentos do Programa	13
4.2.8 Acompanhamento do Programa	16
4.2.9 Reconhecimento	18
4.2.10 Recursos aplicados	20
5 AVALIAÇÃO E RESULTADOS DO CASE	23
6 CONCLUSÃO	27
7 BIBLIOGRAFIA	28
8 INFORMAÇÕES DOS AUTORES	30

SINOPSE

A partir da necessidade da SLC Comercial possuir uma quantidade suficiente de Técnicos Mecânicos qualificados e, considerando a dificuldade de encontrar esses profissionais no mercado, desenvolveu-se Programa Mentoring Técnico.

O plano piloto foi realizado em 2015 na Matriz da empresa em Horizontina, e tendo em vista os resultados positivos obtidos através da metodologia de aprendizagem, a implantação do programa foi estendida nos anos seguintes a outras Unidades.

O programa consiste primeiramente na avaliação de carências de profissionais em determinada linha de produto e na disponibilidade de um Técnico Mecânico com todas características necessárias para ser um Mentor, além de se ter no quadro funcional um Auxiliar de Mecânico com perfil comportamental adequado para ser o Mentorado.

O programa tem prazo determinado, sendo que atualmente acontece no período de 12 meses. No final do programa ocorre uma avaliação prática realizada por outro Técnico qualificado, mediante documento assinado pelos envolvidos no início do programa e, sendo estabelecida nota mínima de 80 para aprovação. Caso o Mentorado seja aprovado, seu Mentor recebe uma bonificação e o Mentorado é certificado pelo programa.

Trata-se de uma metodologia de aprendizagem que acelera o processo de formação de novos Técnicos Mecânicos. Antes do Programa Mentoring Técnico a empresa, levava, no mínimo 05 anos para formar um novo Técnico, e após sua implantação este prazo foi reduzido para apenas 2 anos.

OBJETIVO DO CASE

O objetivo deste case é apresentar a contribuição do Programa Mentoring Técnico e o desenvolvimento de suas ações para colocar a SLC Comercial no patamar de uma empresa que retém e qualifica seu quadro técnico, através da multiplicação de conhecimento interno, alinhada às práticas de desenvolvimento e aceleração da aprendizagem.

INTRODUÇÃO

A falta de profissionais qualificados no mercado de trabalho vem sendo uma das maiores preocupação das empresas, departamentos de RH e Lideranças. Com o avanço tecnológico de produtos comercializados pela empresa, o “apagão profissional” tem aumentado a cada dia e a busca por profissionais qualificados tem sido cada vez maior.

Outrora o único pré-requisito exigido era de que os colaboradores realizassem as atividades da função sem muitas qualificações, atualmente as empresas buscam outro nível de profissionais, ou seja, precisam qualificação, treinamento e preparo não só para a execução de suas tarefas, mas que tenham habilidades técnicas e comportamentais que acrescentem em seu ambiente de trabalho.

Diante disso, a SLC Comercial, identificou a necessidade de desenvolver um programa para suprir a demanda da área técnica e para acelerar o processo de aprendizagem, bem como para desenvolver a cultura de multiplicação do conhecimento.

Baseando-se na crença de que “quem ensina também aprende”, a SLC Comercial por meio do Programa Mentoring Técnico, desenvolve, acelera

e multiplica o aprendizado profissional e fortalece o desenvolvimento comportamental.

Serão apresentados neste case as ações e os resultados alcançados pelo Programa Mentoring Técnico desde sua implantação até o momento, como forma de evidenciar o quanto esta prática tem sido promovida e exercida pela empresa.

4 CONTEXTUALIZANDO A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA MENTORING TÉCNICO

4.1 HISTÓRICO DO GRUPO SLC E A SLC COMERCIAL

Mesmo antes do ano de 1964, a empresa funcionava como local de compra e venda de tratores importados, locomoveis (antigas máquinas geradoras de energia para múltiplas finalidades), trilhadeiras, colheitadeiras rebocadas e motores, o que evidenciou e proporcionou uma valiosa experiência, forjando assim, a tradição no segmento agrícola.

Em 1984, a então Schneider Logemann S.A., optou por transformar em empresa independente também a atividade da revenda. Assim, em 16 de julho de 1984 foi constituída a Comercial de Máquinas Agrícolas Schneider Logemann Ltda., que passou a contar com instalações modernas e específicas para sua atividade, com sede em Horizontina (RS) e contando com diversos representantes de vendas nos municípios da região de atuação.

Quanto à representação, a empresa no período de 1964 até 1996 era concessionária autorizada das marcas Valmet e também SLC, esta tendo alteração em sua marca mais tarde, quando a John Deere adquiriu certo percentual da fábrica, transformando-se em SLC - John Deere. A partir de

1996, a SLC - John Deere começou a trabalhar com mais produtos no Brasil, inclusive tratores, quando então, a SLC Comercial passou a ser concessionária autorizada unicamente de produtos SLC – John Deere. No ano de 2001, com novas alterações societárias na fábrica, quando a empresa norte americana John Deere adquiriu o controle acionário, a SLC Comercial passou a representar os produtos com a marca John Deere.

Em 2010 a SLC Comercial promoveu uma significativa expansão na sua estrutura, ampliando para sete as suas unidades como concessionário John Deere no Rio Grande do Sul, e posteriormente em março de 2017, a empresa adquiriu mais 3 lojas.

Atualmente a SLC Comercial, abrange 112 municípios da região noroeste do Rio Grande do Sul, com 10 lojas, Matriz em Horizontina, Filiais em Santo Ângelo, Ijuí, Cruz Alta, Tupanciretã, Palmeira das Missões e Sarandi e Lojas Express em Três Passos, Ibirubá e Frederico Westphalen, totalizando uma cobertura de 2.948.187 hectares plantados.

4.2 O PROGRAMA MENTORING TÉCNICO

O Programa Mentoring Técnico teve seu início com plano piloto na Matriz da SLC Comercial em 2015 com um único Mentorado e Mentor, acompanhados pelos departamentos de Desenvolvimento Humano e Organizacional e de Pós Vendas, cujas administrações estão centralizadas na Matriz de Horizontina. Concluído o plano piloto, logo seguiu-se com a implementação nas outras Unidades da SLC Comercial, e desde então, várias melhorias foram realizadas, principalmente no que se refere-se ao prazo do programa, onde entendeu-se que um período maior se faz necessário,

principalmente em função da sazonalidade da safra, que por consequência, reflete nas demandas de assistências técnica dos equipamentos agrícolas em determinados meses do ano.

Identificou-se que dentro da área técnica da empresa, os colaboradores necessitavam disseminar e compartilhar o conhecimento de uma forma estruturada e com o foco em acelerar o aprendizado. Luchesi (2012) acredita que o conhecimento permeia todas as interfaces da empresa:

“A gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização. Em contrapartida, todos os colaboradores podem usufruir de todo o conhecimento presente na organização”.

O Programa é validado e apoiado pela Diretoria e, surgiu como uma iniciativa do departamento de Desenvolvimento Humano e Organizacional, juntamente com o Pós Vendas, para que por meio de um processo de aprendizado estruturado, a empresa acelerasse o aprendizado e a formação de novos Técnicos Mecânicos visando atender com eficiência e qualidade os clientes desta área de atuação.

Com o objetivo de dar identidade ao Programa Mentoring Técnico foi criado um logotipo para sua identificação. A imagem criada busca ilustrar o compartilhamento do conhecimento que é a engrenagem do sucesso da empresa, refletindo o desejo da Direção com a implementação deste programa, conforme os depoimentos abaixo:

“Vejo o Programa Mentoring como fator chave dentro do nosso negócio. Está alinhado com a visão de futuro da SLC Comercial e, para garantirmos que os nossos objetivos estratégicos sejam alcançados, precisamos assegurar um forte crescimento sustentável e melhorar a produtividade e a rentabilidade. É neste ponto que o programa entra em nossa

organização, na formação e na valorização das pessoas, em nosso caso, as pessoas para o Pós-Vendas, que são a garantia do nosso futuro. O programa Mentoring proporciona a aceleração no aprendizado do auxiliar técnico e valoriza o conhecimento do técnico. Também serve para deixar clara a importância que a empresa demonstra na evolução das pessoas e na busca constante por conhecimento e oportunidade de crescimento pessoal e profissional.” Eloir Kluge, Gerente de Divisional I.

“Este programa veio de encontro com uma grande necessidade que a empresa tem que é conseguir colaboradores qualificados para atender de uma forma que “encante” um cliente cada dia mais exigente, pois além de necessitarmos um padrão de excelência no atendimento, a complexidade dos equipamentos vem crescendo de forma exponencial e isso exige cada vez mais conhecimento, o que dificulta cada vez mais encontrarmos no mercado de trabalho este profissional pronto. Desta forma o Programa Mentoring está formando novos técnicos de uma forma eficiente e já com o perfil que necessitamos, pois a seleção do mentor e do mentorado são feitas com critérios e direcionadas para a necessidade da empresa, o que nos permite dizer que construímos uma solução personalizada, já que trabalhamos especificamente a maior necessidade do momento em cada unidade. Desta forma vejo este programa como essencial não somente para a formação de novos técnicos, mas também para a sustentabilidade do nosso negócio”.

Marcos Becker, Gerente de Divisional área II.

4.2.1 Objetivos do Programa Mentoring Técnico e Público-alvo

O Programa Mentoring Técnico tem como objetivo desenvolver e qualificar profissionais na área técnica em mecânica, em menor tempo e em

quantidade e qualidade suficiente para atendimento ao parque de máquinas agrícolas que a empresa dá cobertura, ou seja, acelerar o aprendizado, conhecimento e a formação de um Técnico Mecânico. Portanto os objetivos do programa consistem em:

- Acelerar o processo de formação de novos Técnicos Mecânicos;
- Atrair, desenvolver e reter talentos através desse processo de aprendizagem individualizado;
- Facilitar a integração dos novos colaboradores, promovendo ambiente de aprendizagem mais eficaz;
- Motivar e reconhecer os profissionais experientes da área técnica em mecânica que possuem um bom comportamento e contribuem com a formação de novos profissionais.

Considera-se público-alvo do Programa Mentoring Técnico, aqueles ocupantes do cargo de Auxiliar de Mecânicos, que já tenham sido efetivados na empresa, ou seja, aqueles que já tiverem pelo menos três meses de trabalho na empresa.

O piloto do programa foi realizado na Matriz de Horizontina e posteriormente está sendo realizado nas demais Unidades que possuem os pré-requisitos necessários para a realização do programa.

- Material utilizado na comunicação interna, que além de ser divulgado via e-mail, costuma ser publicado na intranet próximo aos dias da largada do programa. O objetivo dessa divulgação interna é fortalecer e valorizar o público envolvido, gerando interesse e intensificando a importância que a empresa dá ao desenvolvimento interno de pessoas.

4.2.2 Características do Programa

Para o estabelecimento do Programa Mentoring Técnico foi analisada, a área de atuação da empresa que atende 112 Municípios em uma área de 2.948.187 hectares plantados, que considerou a quantidade de Técnicos Mecânicos treinados insuficiente para atender todo parque de máquinas, bem como a escassez de mão de obra qualificada no mercado de trabalho. Analisando esse cenário, construiu-se o processo de aprendizado, onde traçamos as principais características:

- Programa de desenvolvimento direcionado exclusivamente para colaboradores ocupantes do cargo de Auxiliar de Mecânico;
- Auxiliares de Mecânicos convidados para o programa, são previamente selecionados pelos Gestores e precisam ter, no mínimo, 3 meses de contrato com a empresa.
- O aprendizado requer o estabelecimento de um cronograma de acompanhamento com Técnicos experientes e com bom comportamento;
- Paralelo ao programa, para apoio na qualificação técnica, os colaboradores são inscritos em treinamentos técnicos de conhecimento de produto, disponibilizados pela fabricante dos equipamentos agrícolas – John Deere;
- Prazo atual mínimo de 12 meses de duração do programa, que iniciou-se em 06/2018 até 05/2019. Desde o lançamento do programa, ocorrido em 2015, foi ampliado o prazo, tendo em vista a sazonalidade das assistências técnicas aos produtos. Por exemplo, os clientes utilizam pulverizador em época de plantio, se o período do programa for de apenas 6 meses, pode ocorrer de não haver uma demanda satisfatória para assistências para esse produto, prejudicando o aprendizado.

- O Programa Mentoring Técnico não condiciona à alteração imediata de função, ou seja, o Auxiliar não é promovido à Técnico logo que termina do programa.

4.2.3 Etapas do Programa

O Gestor de Serviços cumpre um papel importante no programa, tendo em vista que ele é o líder do departamento onde o processo todo é realizado. É ele quem identifica e após valida com o Gerente de Pós Vendas os seguintes pontos:

- Em qual linha de produto John Deere que existe maior *gap* de mão de obra qualificada?
- Há no quadro funcional um Auxiliar de Mecânico que tenha passado do período de experiência de 3 meses e que já apresente condições de se qualificar no produto identificado, para ser o Mentorado. (principalmente se for um produto de alta especificação)?
- Há no quadro funcional um Técnico Mecânico com experiência, qualificação técnica, bom comportamento (verificar a avaliação de desempenho), com bom relacionamento e capacidade de comunicação, no produto identificado para ser o Mentor?

Para facilitar os critérios de avaliação na escolha do Mentor como o Mentorado, o departamento de Desenvolvimento Humano e Organizacional definiu alguns requisitos que facilitam o processo.

4.2.4 Requisitos para ser um Mentor

Depois de identificado o produto revendido pela concessão que carece de mais profissionais treinados é que se avaliam profissionais que possuem os pré-requisitos para ser Mentor.

Seguem os requisitos mínimos para ser convidado à Mentor:

- Possuir experiência em área técnica no produto em questão;
- Atingir, na avaliação comportamental, no mínimo o conceito “BOM”;
- Disponibilizar tempo para o acompanhamento do seu orientando;
- Comprometer-se com o programa;
- Possuir facilidade de estabelecer relações de confiança;
- Ter conduta ética e dentro dos padrões esperados pela empresa.

Na sequência do relatório consta o processo de avaliação dos Técnicos Mecânicos.

4.2.5 Requisitos para ser um Mentorado

O Auxiliar de Mecânico, para poder participar (ser selecionado) do Programa Mentoring Técnico, necessita:

- Atingir, na avaliação comportamental, no mínimo o conceito “BOM”;
- No caso de colaborador com contratação recente, precisa ter passado do período de experiência (ter sido efetivado) de 90 dias;
- Ter conduta ética e dentro dos padrões esperados pela empresa.

4.2.6 Avaliação Comportamental

A empresa possui um processo anual de avaliação de competências, onde todos os colaboradores, seguindo critério de período mínimo de experiência, são avaliados. A avaliação está baseada no conceito Matriz Nine Box (9 Box) que consiste em uma visão precisa e abrangente dos recursos que a empresa tem à disposição no presente e no futuro.

Como já citado, para participar do programa os Técnicos Mecânicos, para serem selecionados para Mentor, devem ter atingido no mínimo o conceito “BOM” na avaliação de competências. Assim como os Auxiliares de Mecânico,

seguem na mesma linha de avaliação para serem selecionados. No processo de avaliação são consideradas as seguintes competências:

- Competências organizacionais: são competências que devem ser demonstradas diariamente por todos os colaboradores da empresa. Estão intimamente ligadas à essência da empresa e a tudo o que ela valoriza, são necessárias pelo tipo do negócio e segmento de atuação. Questões avaliada:
- Competências funcionais: refletem o que é necessário para o pleno desempenho das atividades delimitadas para cada área da empresa. Estão vinculadas à essência da empresa e a tudo o que ela valoriza. Também são necessárias pelo tipo do negócio e segmento de atuação.

4.2.7 Etapas do Processo de Aprendizagem

Segundo a pirâmide de William Glasser, aprendemos e assimilamos 10% quando lemos o conteúdo proposto e 20% quando ouvimos, ou seja, os métodos tradicionais até então utilizados por algumas escolas ainda devem ser repensados.

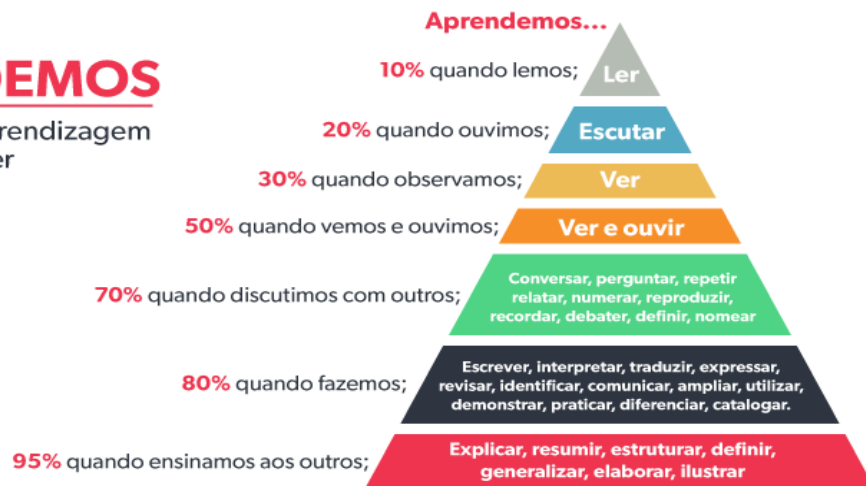
Quando observamos, conseguimos assimilar cerca de 30%, e quando vemos e ouvimos, 50%. Essa porcentagem aumenta (cerca de 70%) quando debatemos.

Ainda segundo Willian Glasser, ao praticar o conteúdo apresentado, o aprendizado é ainda mais eficaz: a assimilação chega a 80%.

Para que isso ocorra de maneira eficiente, deve-se realmente colocar a mão na massa e promover a interação da teoria com a prática. Quando você realmente exercita, pode ter diferentes soluções e saídas que, se estivessem focadas apenas na teoria, elas poderiam nunca aparecer ou serem estimuladas.

COMO APRENDEMOS

A pirâmide de aprendizagem de William Glasser



O aprendizado atinge o topo quando ensinamos uns aos outros o que foi aprendido: 95%. Está aqui o verdadeiro diferencial, ensinar para que esse conteúdo seja efetivamente assimilado.

Baseado nesse conceito que definimos as etapas da aprendizagem, onde o Mentor também acaba se desenvolvendo muito mais, pois ele precisa realmente estudar antes de repassar seus conhecimentos ao seu Mentorado. Segue o passo-a-passo do processo que apresentamos aos Mentores e Mentorados quando da abertura do Programa Mentoring Técnico:

1º O Mentor deverá ensinar (mostrar) o que deve ser feito e como deve ser feito sempre observando o *checklist* das atividades primárias que foram definidas por produto. (Mentorado acompanha);

2º O Mentorado deverá fazer na prática e o Mentor deverá acompanhar o que ele está fazendo (Mentorado faz e Mentor acompanha);

3º O Mentorado deverá fazer na prática e o Mentor revisa no final da atividade (Mentorado faz e Mentor confere no final da tarefa).



Foto do dia da reunião de abertura do Programa Mentoring Técnico 2018/2019

4.2.8 Treinamentos do Programa

A SLC Comercial acredita que a capacitação de suas equipes é a base para o sucesso, tanto da empresa quanto de seus colaboradores. O conhecimento é altamente valorizado pela empresa. Quando o conhecimento e aprendizado conseguem ser operacionalizados no dia-a-dia da empresa, isso torna-se um fator de competitividade, conforme Eboli(2004):

“Valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa frente aos concorrentes, ampliando assim sua capacidade de competir. Ou seja, significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial por meio da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas – empresariais e humanas”.

Pensando nisso a SLC Comercial criou a educação continuada, ou seja, plano de aprendizado do Menotorado que inclui treinamentos internos e externos da *John Deere University - JDU*.

Treinamentos Internos
Integração de Novos Colaboradores

Manual de Segurança

Uso de EPIs

Treinamentos Externos

Na área de treinamento e desenvolvimento, possuímos juntamente com a *John Deere University - JDU* uma combinação de diferentes atividades de aprendizado, enfocando estes quatro valores básicos – qualidade, inovação, integridade e comprometimento.

Paralelo ao programa, para apoio na qualificação técnica, os colaboradores são inscritos em treinamentos técnicos de conhecimento de produto, hidráulica, elétrica e agricultura de precisão, disponibilizados pela fábrica John Deere no sistema John Deere University. Esses treinamentos são complementares à aprendizagem do Programa Mentoring Técnico e podem ser treinamentos presenciais ou online nas seguintes categorias:

- *DLC – Distance Learning Classroom* / Treinamento à distância orientado por instrutor;
- *ILT – Instructor Lead Training* / Treinamento presencial;
- *WBT – Web Based Training* / Treinamento com base web.

Esses treinamentos acessórios não são pré-requisitos para o Programa Mentoring Técnico, sendo treinamentos complementares.

Treinamentos JDU recomendados para Colheitadeiras S

Sistemas - CCMS (DTAC e DPAC) Visão Geral	nline
Service ADVISOR™ 5	nline
Service ADVISOR™ - Métodos e Técnicas - Português	resencial
Elétrica - Métodos e Técnicas - Português	resencial
Hidráulica - Métodos e Técnicas - Português	resencial
Fundamentos I AMS - Tecnologia de Agricultura de Precisão	nline
Fundamentos II AMS - Tecnologia de Agricultura de Precisão	nline

	AMS - Fundamentos Básicos da Documentação	nline
Grãos	Colheitadeiras - Fundamentos de Colheitadeiras de	nline
	Colheitadeiras - Série S Fundamentos Técnicos	resencial
hidráulico	Colheitadeiras - Série S Diagnóstico Elétrico-	resencial
		resencial

Treinamentos JDU recomendados para Pulverizador

	Sistemas - CCMS (DTAC e DPAC) Visão Geral	nline
	Service ADVISOR™ 5	nline
	Service ADVISOR™ - Métodos e Técnicas - Português	resencial
	Elétrica - Métodos e Técnicas - Português	resencial
	Hidráulica - Métodos e Técnicas -	resencial
Fundamentos I	AMS - Tecnologia de Agricultura de Precisão	nline
Fundamentos II	AMS - Tecnologia de Agricultura de Precisão	nline
	AMS - Fundamentos Básicos da Documentação	nline
	Pulverizadores - Fundamentos da Pulverização	nline
	Peças - Seleção de Pontas de Pulverização	nline
	Pulverizador - 4630 e 4730 Fundamentos Técnicos	resencial
	Pulverizadores - 4630 e 4730 Diagnóstico	resencial

Treinamentos JDU recomendados para Plantadeiras

	Sistemas - CCMS (DTAC e DPAC) Visão Geral	nline
	Service ADVISOR™ 5	nline
	Service ADVISOR™ - Métodos e Técnicas - Português	resencial
	Elétrica - Métodos e Técnicas - Português	resencial
	Hidráulica - Métodos e Técnicas -	resencial
Fundamentos I	AMS - Tecnologia de Agricultura de Precisão	nline
Fundamentos II	AMS - Tecnologia de Agricultura de Precisão	nline
	Plantadeiras - 2100 Fundamentos Técnicos	resencial
	Plantadeiras - 2100 Fundamentos Técnicos	resencial

Treinamentos JDU recomendados para Trator

Sistemas - CCMS (DTAC e DPAC) Visão Geral	nline
Service ADVISOR™ 5	nline
Service ADVISOR™ - Métodos e Técnicas - Português	resencial
Elétrica - Métodos e Técnicas - Português	resencial
Hidráulica - Métodos e Técnicas -	resencial
Fundamentos I AMS - Tecnologia de Agricultura de Precisão	nline
Fundamentos II AMS - Tecnologia de Agricultura de Precisão	nline
Técnicos Tratores - Séries 6E e 6J MAR-I Fundamentos	resencial
Tratores - Séries 6E e 6J MAR-I Diagnóstico	resencial

4.2.9 Acompanhamento do Programa

A SLC Comercial acredita que o desenvolvimento constante é um fator essencial para aquisição de conhecimento e, por isso, assumiu o compromisso de investir e acompanhar o Programa Mentoring Técnico, de acordo com Chiavenato (2016):

“Desenvolver e capacitar pessoas não é certamente um fim, mas o começo de uma longa jornada para alcançar uma finalidade. E tal finalidade nunca está nos resultados que o desenvolvimentos provoca nas pessoas, nas organizações e na sociedade. Treinar apenas por treinar é uma abordagem limitada e míope. O importante é treinar desenvolver para que as pessoas possam contribuir com o máximo de suas potencialidades.”

O programa requer acompanhamento do Gestor da área permanentemente, além disso, é realizada uma reunião mensal entre o Mentorado, Mentor, Gestor da área e com participação de um representante do departamento de Desenvolvimento Humano e Organizacional e do Departamento de Pós-Vendas. A reunião mensal é requisito obrigatório, inclusive prevista no acordo, assinado quando da abertura do programa.

Essa reunião mensal é de responsabilidade do Gestor da área agendar e convocar os participantes. Na ocasião é solicitado para o Mentor apontar como foi o processo de aprendizado durante o mês que passou e

identificar qual a maior dificuldade do Mentorado. A reunião mensal tem objetivo de ajustar e alinhar o ocorrido no mês anterior, bem como analisar se foram colocadas em prática as sugestões expostas na reunião anterior. O Gestor da área normalmente apresenta a agenda de serviços do Mentor e Mentorado para o mês subsequente, quais os produtos e clientes que irão atender e orientações que auxiliam para o sucesso do programa.

A Ata da reunião é registrada pelo Gestor de Serviços no sistema Advis, mesmo sistema utilizado para as Avaliações de Desempenho.

O programa prevê avaliações comportamentais específicas para os Mentorados, que ocorrem em três oportunidades durante o período. Essa avaliação é realizada conjuntamente entre o Gestor e o Mentor, em planilha excel e na sequência realizam *feedback* ao Mentorado.

Atuação do Mentorado	Controle Avaliação			EVIDÊNCIA DO COMPORTAMENTO
	jul/18	nov/18	mai/19	
Capacidade de comunicação com colegas				Demonstra respeito e comunica-se adequadamente com os colegas. (ex: gritar com colegas, palavras inadequadas)
Capacidade de comunicação com cliente				Comunica-se com clareza e objetividade com o cliente. (Ex: Abordagem com cliente, apresentação, postura)
Interesse pelo aprendizado				Mostra interesse pelo que é passado pelo mentor e gestor(faz questionamentos)
Limpeza Uniforme(uniforme limpo, passado e em bom estado)				Preferencialmente verificar como chega com o uniforme na empresa (pela manhã). Se está limpo, passado e em bom estado, calçados limpos e lustrados.
Utiliza Epis na atividades(limpeza e conservação Epis)				Verificar nas atividade do dia-dia se utiliza Epis - creme deve utilizar sempre protetor auricular quando tive ruído e óculos quando tiver realizando alguma atividade. Também observar como faz a Higiene e guarda dos EPIs utilizados no dia.
Utiliza e estado do crachá				Ver se está sempre com o cracha no trabalho e qualidade do crachá.
Organização do seu local de trabalho na empresa				Organiza as ferramentas na empresa. Limpa e organiza o local de trabalho, inclusive banheiro e vestiário. Ex. No banheiro, jogo papel na lixeira, fecha torneira da pia, no vestiário deixa roupas, bonés e calçados nos locais indicados.
Organização do seu local de trabalho no cliente				Limpa e organiza o local de trabalho no cliente. Deixa ferramentas jogadas pelo chão no cliente? Acessa a maquina com roupas e calçados sujos?
Coloca em pratica o que aprende nos treinamentos e com o mentor				Quando faz treinamento na JDU ou receber orientação do mentor, coloca em prática.
Disponibilidade quando solicitado				Demonstra interesse em auxiliar os colegas. Ex quando o técnico solicita para buscar alguma ferramenta sempre se disponibiliza, se prontifica em apoiar o técnico.
Organização e manejo do seu veiculo				O veiculo está limpo e organizado, segue as orientações de trânsito. Ex: não deixa lixo no veiculo, conta chega na propriedade do cliente cuida a velocidade.
Utiliza o Service Advisor				Utiliza o service para esclarecer dúvidas
Pontualidade/assiduidade				Chega no horário(não tem atrasos ou faltas com frequencia)
Foco na atividade(Atenção)				Segue os processos, não se desperça nas atividades

Foto de uma reunião mensal do Programa:



4.2.10 Reconhecimento

Além de o programa instrumentalizar os colaboradores, acelerar a aprendizagem e disseminar conhecimento, provê reconhecimento para o Mentor e Mentorado, observando-se alguns pré-requisitos. O Mentor tem possibilidade de receber reconhecimento monetário e o Mentorado um certificado, desde que sejam atingidas as seguintes condições:

1. Terem realizado, no mínimo, uma reunião mensal com ata registrada no sistema Advis pelo Gestor de Serviços e com participação do Mentorado, Mentor, Gestor de Serviços, representante do Departamento de Pós Vendas ou do Departamento de Desenvolvimento Humano e Organizacional;

2. Mentorado deve ter sido avaliado (avaliação comportamental) pelo Gestor e Mentor e na última avaliação do período estimado para a Mentoria, o Mentorado deverá ter atingido, no mínimo, nota 3, ou seja, "Muito Bom" em todos os itens do *checklist* comportamental;

3. Ao final do período estimado para a Mentoria, o Mentorado ter sido avaliado pelo Mentor, e por um colega preferencialmente de outra Unidade que tenha conhecimento no produto (**avaliação prática e teórica**), e com a participação do Gestor da Unidade. Nesta avaliação o Mentorado precisa ter acertado, no mínimo, 80% do *checklist* do produto.

O Mentorado, atingindo os itens 1, 2 e 3 acima, o reconhecimento ocorre da seguinte forma:

- O seu Mentor terá direito a uma bonificação de 100% do salário base do Mentorado do mês do pagamento da bonificação.
- O Mentorado, além de todo conhecimento agregado durante o programa, terá direito a um Certificado de Participação do Programa Mentoring Técnico.



4.2.11 Recursos aplicados

Desde o lançamento do Programa Mentoring Técnico, a empresa vem investindo em treinamento e desenvolvimento para realizar o programa de forma a alcançar resultados positivos, conforme demonstrado abaixo:

RECURSOS APLICADOS				
CONTA / ANO	2015	2016	2017/2018	2018/2019
R\$/TREINAMENTOS INTERNOS	155,00	620,00	930,00	620,00
R\$/TREINAMENTOS EXTERNO JDU	2.507,10	11.283,40	16.947,00	10.633,40
R\$/REUNIÃO	5.213,45	71.795,00	104.777,00	37.190,00
R\$/DESLOCAMENTO	5.808,24	24.665,25	58.735,09	22.868,57
R\$ TOTAL	13.683,79	108.363,65	181.389,09	71.311,97
Nº HORAS TREINAMENTO INTERNO	24	96	144	96
Nº HORAS TREINAMENTO EXTERNO	153	586	921	556
Nº HORAS REUNIÃO- TOTAL	40	180	330	160
Nº HORS DESLOCAMENTO	30	204	320	120
Nº TOTAL	247	1.066	1.715	932

*até abril/19

Valor gasto/treinamentos internos no período do programa:

demonstra o valor investido por período em treinamentos internos através de plataforma de aprendizagem interna.

Valor gasto/treinamentos externo no período do programa:

demonstra o valor investido por período em treinamentos externo através da *John Deere University – JDU*, onde alguns treinamentos ocorrem no Centro de Treinamentos em Campinas – SP.

Valor gasto/reuniões:

demonstra o valor investido por período em reuniões de alinhamento do programa e avaliação final, em certos momentos são realizadas reuniões presenciais (corporativo se desloca para a Unidade) e em outras oportunidade são realizadas pela ferramenta Zoom.

Valor gasto com deslocamento: demonstra o valor investido por período em combustíveis, passagens aéreas, alimentação, hospedagens e horas de deslocamento.

Nº horas dos treinamentos interno: demonstra o número de horas em treinamentos interno realizados pela plataforma de aprendizagem.

Nº horas dos treinamentos externo: demonstra o número de horas em treinamentos externo realizados através da *John Deere University – JDU*.

Nº horas em reuniões: demonstra o número de horas em reuniões mensais e avaliação final.

Nº horas de deslocamento: demonstra o número de horas de deslocamentos para treinamentos externos, os treinamentos presenciais normalmente são em Campinas-SP ou Passo Fundo/RS, também os deslocamentos para as reuniões presenciais e avaliações.

4.2.12 Registros de Reuniões e Avaliações

As reuniões periódicas são realizadas presencialmente pelo Gestor, Mentor e Mentorado. Já os departamentos de Desenvolvimento Humano e Organizacional e de Pós-Vendas como são lotadas na Matriz, muitas vezes participam à distância, ou seja, participam via fone, ferramenta Zoom ou Skype.

Conforme prevê o acordo firmado no início do programa, todas reuniões precisam ser registradas através de ata, tendo em vista a necessidade de resgatar o que foi tratado na reunião anterior. O sistema onde a ata é registrada, envia automaticamente por e-mail para todos os participantes que possuem e-mail registrado, a ata e possíveis tarefas delegadas, inclusive avisando por e-mail quando o prazo do cumprimento da

tarefa (caso houver), estiver vencendo e/ou vencida. Dessa forma, garante-se que os responsáveis não se esqueçam do que precisam realizar.

Para a efetividade do programa, as reuniões formais e com registro são de extrema importância, tendo em vista que é uma forma de comprometer os envolvidos. Cada um é convidado a comentar sobre sua percepção, suas dificuldades e até mesmo as facilidades encontradas durante o mês. Tem-se certeza de que se não fossem as reuniões, a efetividade do aprendizado ficaria comprometida e a reprovação na avaliação final ocorreria com frequência. Até então, nenhum Mentorado reprovou na avaliação final. A partir dessas conversas mensais que pode-se “corrigir-se a rota” constantemente. A seguir modelo de ata registrada no sistema e recebida no e-mail dos participantes.

Reunião do Programa mentoring		
Tipo de Reunião: Outro Tipo	Tags: PMT	
Local: Ijuí	Data: 15/03/2019	Hora: 08h
<u>Ata da Reunião</u>		
No dia 15/03/2019 realizamos a reunião mensal do programa mentoring. Na oportunidade abordamos os seguintes assuntos:		
Atividades realizadas no período passado: Revisão de uma STS 9570, PMP completo de uma S430 e parcial de outra. Também foi feito o diagnóstico e reparação de um problema na embreagem de acionamento da plataforma da forrageira 8300, onde Alexandre criou o caso DTAC e acompanhou todo o processo. Neste período também tem se mostrando interessado, confiante, com segurança para realizar as atividades. Se mostra pró ativo e enfrenta os desafios como oportunidade de conhecimento, está realizando bastantes serviços sozinho, busca as soluções juntamente com o mentor Fábio. Faz corretamente o processo de requisição de peças, organiza-se diariamente com as ordens de serviço, apontamentos e manuseio das ordens de serviço no escaninho. Para o próximo período será o período de safra, onde ainda terá a conclusão do PMP de uma S430, atendimentos de chamados, diagnósticos em diversas máquinas e diferentes situações, entregas técnicas etc. Também foi salientado a importância do cuidado com a segurança, fazer as coisas com tranquilidade sempre pensando na saúde, conduzir o veículo com velocidade controlada, manter a atenção no desenvolver das tarefas.		

Para acessar o sistema, clique no botão abaixo.

[Acessar SIG](#)

Precisa de ajuda?

Entre em contato conosco: advis@grupoadvis.com.br

ESTE EMAIL É GERADO AUTOMATICAMENTE - NÃO RESPONDA
© 2019 Grupo Advis

5 AVALIAÇÃO E RESULTADOS DO CASE

Com o objetivo de acompanhar e medir os resultados alcançados com as ações desenvolvidas pelo programa, o Departamento de Desenvolvimento Humano Organizacional acompanha indicadores qualitativos e quantitativos. Como indicadores qualitativos destacam-se depoimentos de colaboradores da SLC Comercial que participaram do Programa Mentoring Técnico, citados abaixo:

“O Programa Mentoring tem uma grande importância e é eficaz na formação de novos técnicos, tanto na parte comportamental quanto técnica, o programa visa o foco na atividade, no passo a passo da formação e conhecimento em um determinado equipamento”. Vinicius Jung, Gestor de Serviços.

“O Programa Mentoring Técnico da SLC Comercial é uma ferramenta estratégica a medida que os equipamentos se desenvolvem tecnologicamente em ritmo cada vez mais acelerado. Pensado como forma de suprir a demanda técnica no concessionário que busca estar preparado para suportar o mercado exigente da produção de alimentos, com janelas de trabalho cada vez mais restrita, deficiente em mão de obra e com máquinas de alta performance, o programa acelera o processo de aprendizagem do Mentorado, favorecendo o seu crescimento profissional, na forma de diminuir seu tempo de preparo e formação para tornar-se um técnico (produtivo). Outro aspecto relevante em relação ao programa, é incentivar o Mentor, ou seja, aquele que dá suporte e acompanhamento ao Mentorado, a adquirir uma cultura de multiplicação de conhecimento, e para isso lhe é ofertado um

benefício financeiro. Com o funcionamento do programa, o retorno atendeu plenamente as expectativas e nos trouxe complementos significativos como o próprio desenvolvimento pessoal e profissional do Mentor, que pela disseminação do conhecimento, enriqueceu ainda mais suas habilidades e para estar preparado a sanar eventuais dúvidas do mentorado, passou a revisar conhecimentos próprios.” Marcio Silva, Gerente de Filial.

“O Programa Mentoring Técnico além de permitir o desenvolvimento do auxiliar técnico voltado às questões técnicas dos equipamentos, leva-os a melhorar a comunicação, a organização e comportamento, já que todos estes aspectos são avaliados durante o programa. Assim como os equipamentos estão evoluindo rapidamente, nossos colaboradores precisam evoluir também por isso deste auxiliar ser acompanhado por um técnico mais experiente. Neste sentido, temos o dobro de ganho pois o técnico quando ensina aprende ainda mais. As reuniões mensais de acompanhamento para saber da evolução da aprendizagem do auxiliar técnico, permite que o seu gestor direto, gerente da loja, equipe do DHO e DPV saibam efetivamente o que acontece durante o programa, então nesse sentido, a empresa toda sai ganhando.” Gilberto dos Santos, Gerente de Pós Vendas.

“Processo onde um auxiliar de mecânico acompanha um técnico já capacitado em produtos John Deere, acompanha de forma diária e intensa a rotina de trabalhos em um determinado produto, acelerando o processo de aprendizado, capacitação e formação do Mentorado. Tendo em vista que são acompanhados mensalmente os principais fatores para um profissional de sucesso, empenho, comportamento, postura, capacidade de transformação e aprendizagem, proporcionando a empresa uma forma rápida e eficaz de

desenvolvimento profissional, com um custo baixo, considerando que o programa ocorre internamente no âmbito da empresa” Alvaro Balestrin, Gestor de Serviço.

“Iniciei na empresa em 02 de junho de 2014, como auxiliar de mecânico, tive oportunidade de participar do Programa Mentoring Técnico onde fiz vários cursos e meus colegas me ensinaram muitas coisas. Durante o programa mentoring o foco era mais para colheitadeiras. Após o programa tive a oportunidade de passar à Técnico Nível I, fiz mais especializações em colheitadeiras tendo novamente oportunidade de passar à Técnico Nível II. O programa me auxiliou nos ensinamentos de forma mais rápida e de como se portar na casa de clientes quando se vai a campo, e agora tive o mérito de ser convidado para ser o mentor “professor” do programa mentoring 2019/2020 e poder passar o meu conhecimento” Tiago Rugério, Técnico Mecânico.

“O mentoring é um programa que foi criado na SLC Comercial e como participante pela terceira vez, inclusive participei do plano piloto, na função de mentor cujo objetivo repassar conhecimento e experiências adquiridas para colegas que estão iniciando. Eu acredito que o Programa Mentoring vem dando certo e está crescendo cada vez mais, pode se dizer que uma das maiores vantagens é que através do Mentoring os novos auxiliares tem oportunidade junto com empresa de evoluir com mais agilidade, já que a tecnologia de nossos produtos vem crescendo cada vez mais rápido. E o que os clientes precisam é de técnicos preparados para atender suas necessidades no campo” Luan Forster, Técnico Mecânico.

Além dos dados qualitativos acima citados, a empresa acompanha alguns resultados quantitativos relacionados a quantidade de Auxiliares de Mecânico que, desde o início do programa foram promovidos à Técnico.

UNIDADE	MENTORADO	PERÍODO	PRODUTO	AUXILIARES PROMOVIDOS À TÉCNICO MECÂNICO
Horizontina/RS	JUNIOR RUSINEK	2015	Pulverizador 4730	Em fev/2017
Tupanciretã/RS	PATRICK GOULART DE SOUZA	2016/2017	Colheitadeiras STS/Série S	Em Jan/2018
Cruz Alta/RS	PABLO LIMA	2016/2017	Colheitadeiras Saca Palha	Desligado
Horizontina/RS	TIAGO RUGERIO	2016/2017	Colheitadeiras STS/Série S	Em fev/2017 para Nível I Em fev/2019 para Nível II
Ijuí/RS	RAVIER BONFADA	2016/2017	Pulverizador 4730	Em abr/2017
Tupanciretã/RS	JULIANO SILVA	2017/2018	Pulverizador 4730	Em jul/2018
Santo Ângelo/RS	FERNANDO BUENO	2017/2018	Pulverizador 4730	Em fev/2019
Santo Ângelo/RS	ALESSANDRO FERNANDES	2017/2018	Colheitadeira STS	Em fev/2019
Ijuí/RS	JEAN DIDONE	2017/2018	Colheitadeiras Série S	Desligado
Cruz Alta/RS	LUIS FELIPE	2017/2018	Pulverizador 4730	Em fev/2019
Horizontina/RS	JULIANO HOFFMANN	2017/2018	Colheitadeiras STS/Série S	Programado para 2019
Horizontina/RS	POMPILIO RODRIGUES NETO	2018/2019	Colheiteira S680	Iniciantes no programa
Ijuí/RS	ALEXANDRE KOVALESKI	2018/2019	Colheitadeira S430	Iniciantes no programa
Palmeira das Missões/RS	DIEGO HERMES	2018/2019	Pulverizador 4730	Iniciantes no programa
Horizontina/RS	DARLEI CRISTIANO KOHL	2018/2019	Colheitadeira S430	Iniciantes no programa

RESULTADO QUANTITATIVO	
Nº DE PARTICIPANTES DO PROGRAMA DESDE 2015	15
Nº DE PROMOVIDOS À TÉCNICO MECÂNICO	8
Nº DE PROMOÇÕES PROGRAMADAS PARA 2019	1
Nº DE DESLIGADOS	2
Nº ATUAL DE PARTICIPANTES DO PROGRAMA	4

De acordo com os quadros de resultados apresentados, destaca-se que o número de promoções à Técnico Mecânico, ocorreu em média dentro de 2 anos. Desde 2015 até o momento, de 15 participantes, tivemos 08 colaboradores que foram promovidos, 1 com promoção programada, somente 2 desligados e os outros 4 estão em desenvolvimento, ou seja, não concluíram ainda. Dessa forma, comprovamos que de 11 colaboradores, 9 deles já atingiram a efetividade dos trabalhos desenvolvidos, representando 81,82%.

Com os resultados apresentados, observa-se que o conjunto de ações realizadas pelo Programa Mentoring Técnico, tem gerado resultados que vão de encontro ao proposto neste programa.

6 CONCLUSÃO

Garimpar mão de obra qualificada ainda é um desafio para as empresas no Brasil, seja por carência técnica, falta de experiência ou perfil comportamental adequado à atividade. Com a SLC Comercial não é diferente. Mesmo com os altos índices de desemprego existentes nos últimos anos, há dificuldade para contratar profissionais, principalmente na área técnica de mecânica.

Partindo deste princípio, a SLC Comercial desenvolveu o Programa Mentoring Técnico para suprir as necessidades havidas ao longo dos anos, pensando também na cultura dos Técnicos que se mostravam resistentes em multiplicar seus conhecimentos, além de que o processo de integração dos novos colaboradores era considerado lento.

A SLC Comercial acredita que através de programas como esse, torna-se possível formar uma equipe de profissionais qualificados, alinhados à cultura organizacional e com condições de garantir a sustentabilidade do negócio de máquinas agrícolas em menor tempo e custo.

Nesse mercado de revenda de máquinas e equipamentos agrícolas, embora a marca John Deere seja uma das mais consolidadas, os produtos de todas as marcas estão se aproximando cada vez mais, tanto na qualidade como na tecnologia e o que vai diferenciar, o que vai pesar ao consumidor na hora da decisão pela marca de um produto desse porte, será o pós-venda, ou

seja, a disponibilidade de uma equipe preparada para atendê-lo quando necessitar de assistência técnica qualificada.

Pessoas refletem, interagem e influenciam a cultura organizacional, são, em sua essência, os grandes condutores da história das empresas. Partindo deste princípio, o aprendizado e o conhecimento devem estar em constante desenvolvimento, que através de ações internas, buscar formas de acelerar o processo de aprendizagem dos novos colaboradores apoiando assim verdadeiramente no processo de desenvolvimento e perpetuidade da empresa, evoluindo no pós-vendas.

Por fim, cabe destacar que a implantação deste programa contribuiu para acelerar o aprendizado e formar Técnicos Mecânicos qualificados em menor tempo, estimular os colaboradores compartilhar e a multiplicar o conhecimento e, acima de tudo, serem reconhecidos por isso. A sua efetividade já é reconhecida na empresa. Em maio desse ano se encerra mais um programa e já se encontra em fase de planejamento o próximo, ou seja, a nova matriz de necessidades de técnicos nas linhas de produtos já está sendo levantada pelos gestores.

7 BIBLIOGRAFIA

ABBAD, G. **Um modelo de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. Tese de Doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF.1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Como Incrementar Talentos na Empresa**. São Paulo: Manoele Editores, 2016.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

EBOLI, Marisa. (coord.). **Educação para empresas no século 21**. São Paulo: Schmukler Editores, 1999.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, Marisa. **O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa**. Artigo, 2005

EBOLI, Marisa, FJ HOURNEAUX, and S. MANCINI. **Breve panorama da Educação Corporativa no Brasil: apresentação de resultados de pesquisa**. 29º Enanpad, 2010.

GARVIN, DAVID A. **Building a learning organization**. Harvard Business Review. July/Aug. 1993.

GLASSER, WILLIAN. **Teoria da Escola**. Uma nova Psicologia de Liberdade Pessoal. Mercuryo, 2002.

LUCHESE, Eunice Soares Franco. **Gestão do conhecimento nas organizações**. CET- Companhia de Engenharia de Tráfego São Paulo. São Paulo: Revisão/Edição, 2012. Disponível em: <<http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>>. Acesso em: 04 abril de 2019.

KROGH, G.V; ICHIJO, K; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa como poder de inovação contínua**, Rio de Janeiro, Campus, 2001.

MAIA, C; MÁTTAR, J. **O ABC da EaD: a educação a distância hoje**. São Paulo: Pearson. 2007.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual**. São Paulo. 1999.

MOSCARDINI, T, N, KLEIN, A. **Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas *Multisite***. RAC. Vol.19, n.1, art. 5, pp. 84-106, Jan/Fev 2015.

PACHECO, L, *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. FGV. 2º edição. 2009.

8 INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Denise Fagundes: contabilista, pós-graduada em nível de especialização – MBA em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Talentos (SETREM) e MBA Profissional em Gestão de Recursos Humanos (ESAB), Analista de Desenvolvimento Humano e Organizacional da SLC Comercial.

Rosileni Segatto: administradora, contabilista, pós-graduada em Gestão de Pessoas (UNIJUÍ), PADE (FDC), Pós - Pós MBA em Inteligência Empresarial (FGV), Gerente de Desenvolvimento Humano e Organizacional da SLC Comercial.