



Para ser relevante.

atendimento@fdc.org.br
0800 941 9200
www.fdc.org.br



Programa de Especialização em Gestão de Negócios

RESSIGNIFICANDO O PROFISSIONAL DE MANUTENÇÃO NO SETOR METROFERROVIÁRIO

Uma estratégia para atração e retenção de talentos no setor metroferroviário



FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**RESSIGNIFICANDO O PROFISSIONAL DE MANUTENÇÃO NO
SETOR METROFERROVIÁRIO**

Uma estratégia para atração e retenção de talentos no setor metroferroviário

Danila Pires Cardoso
Douglas Danilo Dias Silva
Douglas Rabelo Nascimento
Paula Viviane
Rafael Oliveira Pereira
Rogério Guedes da Costa

Danila Pires Cardoso
Douglas Danilo Dias Silva
Douglas Rabelo Nascimento
Paula Viviane
Rafael Oliveira Pereira
Rogério Guedes da Costa

RESSIGNIFICANDO O PROFISSIONAL DE MANUTENÇÃO NO SETOR METROFERROVIÁRIO

Uma estratégia para atração e retenção de talentos no setor metroferroviário

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios.

Professora Orientadora: Prof^a. Dra. Estela Jacomette

Gerente do Programa: Monica Cortez



LISTA DE ABREVIATURAS

ANTT	Agência Nacional de Transporte Terrestre
EVP	Employee Value Proposition
VLT	Veículo Leve sobre Trilho

RESUMO

O objetivo desse projeto consiste em estudar um problema latente enfrentado pelas empresas do setor metroferroviário, que a dificuldade de atração e retenção do profissional de manutenção nessas empresas. O segmento metroferroviário tem várias particularidades em relação aos outros modais de transporte, cuja realidade se assemelha na dificuldade de atrair e reter profissionais específicos. No contexto da industrialização 4.0 torna-se mais um agravante e desafio a ser superado pelas empresas do setor, uma vez que muitas atividades de manutenção são em sua maioria manuais. Temos ainda as questões de lideranças que interferem diretamente nessa realidade, muitas vezes não fica claro para esse perfil de profissionais quais são os propósitos dentro da organização, somado a isso muitas vezes a falta de clareza no processo de desenvolvimento do profissional agrava ainda mais essa situação elevando o *turnover*, voluntário ou não a índices muito acima da realidade nacional. Esse projeto apresenta uma proposta de modelo para atração e retenção de profissional de manutenção no setor metroferroviário.

Palavras chave: profissional de manutenção, *turnover*, industrialização 4.0, atração e retenção.



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Desafios relacionados com tema Pessoas	13
Figura 2 - Revoluções Industriais	17
Figura 3 - Tipos de Mindset.....	22
Figura 4 - Composição da Metodologia 70:20:10	45
Figura 5 - Ciclo de Desenvolvimento.....	47
Figura 6 - Modelo 70:20:10	48
Figura 7 - Trilha de Aprendizado	48



ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil das Empresas	39
Quadro 2 - Comparativo por Empresa	40
Quadro 3 - Respostas Pesquisa de Engajamento	41
Quadro 4 - Competências e Definição	46
Quadro 5 - Mapeamento dos Stakeholders.....	52
Quadro 6 - Investimento	53
Quadro 7 - Mapeamento de Riscos.....	55
Quadro 8 - Plano de Ação.....	55



ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1 – Payback Investimento.....	54
---------------------------------------	----

Sumário

1. RESUMO EXECUTIVO.....	11
1.1. Contextualização do Tema no Brasil e no Mundo	11
1.2. Justificativa.....	12
1.3. Objetivo Geral	14
1.4. Objetivos Específicos	14
1.5. Breve Apresentação dos Capítulos do Projeto Aplicativo.....	14
2. BASES CONCEITUAIS	16
2.1. Impacto da Nova Era na Retenção de Pessoas	16
2.2. Estratégia de Serviços	18
2.3. Cultura Organizacional	19
2.4. Mindset – Nova Mentalidade para novo Contexto	21
2.5. Gestão de Pessoas.....	23
2.6. Engajamento de Pessoas	24
2.7. Papel do Gestor de Pessoas	25
2.8. Afinal o que é Talento?	27
2.9. Retenção de Pessoas nas Organizações	28
2.10. Employee Value Proposition	29
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	31
4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	34
4.1. Análise do Setor	34
4.2. Histórico do Setor	34
4.3. Realidade das Empresas do Setor.....	36
4.3.1. Empresa A.....	36
4.3.2. Empresa B.....	37

4.3.3. Empresa C.....	37
4.4. Benchmarking Realizado no Setor	38
4.5. Discussão dos Dados da Pesquisa	39
5. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO	43
5.1. Proposta de Solução	43
5.1.1. Mudança de cultura baseado em competências e aprendizagem	45
5.1.2. Ciclo de Desenvolvimento	47
5.2. Análise de Viabilidade.....	50
5.2.1 Viabilidade Técnica.....	51
5.2.2. Viabilidade Operacional.....	51
5.2.3 Viabilidade Estratégica	52
5.2.4. Viabilidade Financeira	53
5.3. Análise de Riscos.....	54
5.4. Cronograma	55
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	56
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
APÊNDICES	62

1. RESUMO EXECUTIVO

1.1. Contextualização do Tema no Brasil e no Mundo

Diante do cenário da Indústria 4.0, que representa uma nova era/ nova mentalidade têm-se cada vez menos recursos humanos para atuar nas áreas de manutenção das empresas metroferroviárias, com isso observa-se crescente incerteza das organizações em investir em programas de qualificação/ desenvolvimento e propostas que garantam a retenção desse público no setor.

No setor metroferroviário a retenção de talentos é um desafio, considerando as oportunidades de trabalho em empresas públicas e empresas privadas - mais recentemente através de concessões. Essas oportunidades se aplicam tanto nos clientes finais, quanto em empresas da cadeia de fornecimento deste mercado no Brasil e no mundo.

Maylett (2018) em uma pesquisa realizada com relação ao engajamento; mostra que 78% dos colaboradores não estão engajados em seus trabalhos. A busca por ser melhor é algo que segundo ele faz parte da natureza humana, e o resultado dessa pesquisa mostra que a maioria das empresas ainda não achou um caminho certo para criar um ambiente organizacional desafiador e empenhado em desenvolver as habilidades de seus profissionais.

Ainda segundo Maylett a definição de engajamento se baseia em três fatores: paixão, energia e comprometimento. Por meio delas podemos engajar e reter talentos dentro da empresa, o autor destaca a regra dos três contratos, sendo;

- Contrato de marca: é sua face pública. Quando a marca honra com os valores e propósitos que prega publicamente, consegue atrair e manter seus funcionários comprometidos.
- Contrato transacional: consiste em definir e respeitar os termos básicos de operação desse relacionamento. Quando esse contrato é honrado, todos os lados saem satisfeitos.
- Contrato psicológico: são as expectativas de ambos os lados, aquilo que não foi falado.

O grande desafio para esse segmento está em como transformar o negócio para que ganhe atratividade dos profissionais.

1.2. Justificativa

Um dos grandes desafios da indústria brasileira e também do setor metroferroviário, em especial na área de manutenção, é a atração e retenção de pessoas no quadro de profissionais de grandes empresas nacionais e multinacionais. Devido a fatores como a particularidade do setor - em relação aos demais, como por exemplo setor automotivo e aeroespacial - a velocidade com que as novas tecnologias chegam e são aplicadas nos processos, e até mesmo os investimentos do Estado e de iniciativa privada no setor metroferroviário, nota-se uma baixa retenção de colaboradores, também conhecido como *turnover*.

No último levantamento divulgado pelo DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, em 2017, a taxa média de saída voluntária das organizações no Brasil foi de 24%.

O *book* de Tendências de RH em 2019, publicado pela *Great Place to Work*, aponta que um dos principais desafios relacionados ao tema de “pessoas” em 2018 foi reduzir o custo de *turn-over*, conforme figura 1.

Figura 1 – Desafios relacionados com tema pessoas



Fonte: Book Tendências de RH 2019, *Great Place to Work*, 2018

Para 44% dos participantes, vide figura 1, da pesquisa do *Great Place to Work*, o maior desafio dos últimos 12 meses foi “criar ou fortalecer a marca empregadora”, o que está intimamente ligado com a quarta preocupação de 2018 sinalizada pelos entrevistados que é reduzir os custos do *turnover*. A administração do índice de rotatividade foi citada por 25% dos respondentes.

Contornar o *turn-over* passa, entre outros aspectos, pelo poder de atratividade de uma empresa e, segundo dados do *Great Place to Work*, empresas reconhecidas como excelentes lugares para trabalhar se saem bem nessa disputa por talentos. Só em 2018, por exemplo, as listadas no ranking 150 Melhores Empresas Para Trabalhar receberam 8,6 milhões de currículos. Entre as 150 Melhores Empresas para Trabalhar de 2018, o índice de *turnover* caiu para 7%.

A proposta de ressignificação do profissional de manutenção é justamente para repensar e propor estratégias para serem aplicadas nas empresas e alternativas, para aumentar a atratividade dos melhores profissionais para o setor metroferroviário, reforçando o quadro de colaboradores de empresa nacionais e

multinacionais com mão de obra cada vez mais qualificada e satisfeita com seu posicionamento no mercado de trabalho.

1.3. Objetivo Geral

Apresentar uma estratégia para atração e retenção de pessoas para área de manutenção do setor metroferroviário, especificamente os profissionais de manutenção.

1.4. Objetivos Específicos

- Identificar, analisar e sintetizar as bases conceituais para suportar o desenvolvimento do projeto, por meio de pesquisas bibliográficas.
- Definir metodologia de pesquisa e técnicas a serem adotadas para o desenvolvimento do projeto aplicativo.
- Analisar o comportamento do gestor de pessoas no ambiente de trabalho x a cultura organizacional.
- Analisar práticas de sucesso no mercado para retenção de operadores de manutenção no setor metroferroviário.
- Apresentar um modelo que possibilite a retenção de operadores de manutenção no setor metroferroviário.

1.5. Breve Apresentação dos Capítulos do Projeto Aplicativo

O capítulo um apresenta a contextualização do tema, a justificativa e apresentação dos objetivos geral e específicos estabelecidos para a elaboração desse projeto aplicativo.

O capítulo dois abordará as bases conceituais, onde contemplaremos os temas: Impacto da Nova Era na Retenção de Pessoas, Estratégia de Serviço, Cultura Organizacional, *Mindset* (Nova Mentalidade), Gestão de Pessoas, Engajamento de Pessoas, Papel do Gestor de Pessoas, Afinal o que é Talento, Retenção de Pessoas nas Organizações. *Employee Value Proposition*.

O terceiro capítulo tratará da metodologia de pesquisa e das ferramentas que utilizaremos para suportar o desenvolvimento do projeto em questão.

O quarto capítulo tratará do levantamento e análise de informações, onde será feito diagnóstico e análise do setor metroferroviário, um *benchmarking* com uma pesquisa sobre engajamento de profissionais de manutenção. No mesmo capítulo também serão apresentados os dados sobre a realidade atual de três empresas no setor, usadas como fonte de estudo, distintas neste segmento doravante determinadas como empresa A, B e C.

O capítulo cinco tratará do desenvolvimento da solução, abordando com detalhes as estratégias propostas para atrair e reter profissionais de manutenção. No mesmo capítulo também serão tratados a proposta de comunicação institucional, análise de risco, mapeamento de *Stakeholders*, cronograma de implementação, análise de viabilidade.

Por fim, desenvolveremos um breve relato sobre a contribuição da eficiência dessa proposta no setor ferroviário brasileiro e a conclusão do referido projeto com recomendações de ações futuras que consolidarão a efetividade do mesmo.

2. BASES CONCEITUAIS

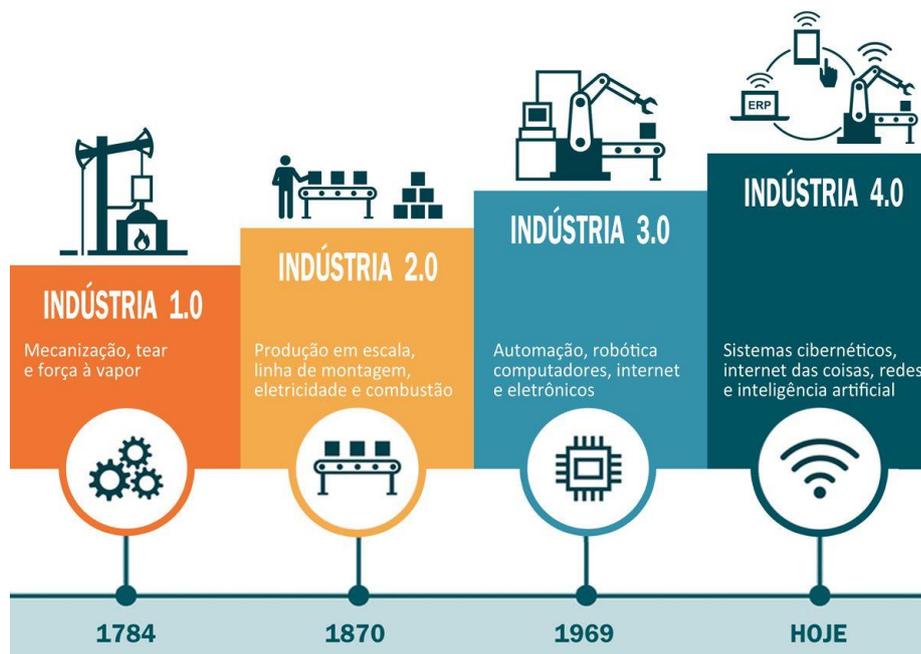
A revisão da literatura ou bases conceituais possibilitará o melhor conhecimento sobre o assunto em estudo, oferecendo contextualização e aprofundamento do mesmo. A teoria permite ainda uma melhor sustentação e consistência para elaboração da proposta de solução.

Procura-se, dessa forma, um conhecimento e aprofundamento através dos pressupostos teóricos de autores relevantes quanto aos assuntos a serem tratados no decorrer deste estudo, tais como: Impacto da Nova Era na Retenção de Pessoas, Estratégia de Serviço, Cultura Organizacional, *Mindset* (Nova Mentalidade), Gestão de Pessoas, Engajamento de Pessoas, Papel do Gestor de Pessoas, Afinal o que é Talento, Retenção de Pessoas nas Organizações. *Employee Value Proposition*.

2.1. Impacto da Nova Era na Retenção de Pessoas

Segundo Salesforce (2018) cada revolução industrial representou mudanças profundas e transformações em nossa sociedade. O centro da vida saiu de comunidades agrícolas e foi para fábricas, pessoas deixaram o campo e foram para cidades com a introdução da produção mecânica. A eletricidade e os sistemas de produção em massa mudaram a forma como as pessoas viviam e trabalhavam. E, mais recentemente, a revolução digital causou rupturas em todas as indústrias através da transformação digital – mais uma vez, a forma como as pessoas vivem, trabalham e se comunicam sofreu mudanças importantes. Na figura 2 abaixo segue uma breve descrição de cada aspecto relevante que marcou as revoluções industriais anteriores.

Figura 2 – Revoluções Industriais



Fonte: PERIN, 2019

De acordo com Schwab (2016) esse processo da quarta revolução industrial começou na virada deste século e teve como fundamento a revolução digital. É caracterizada por uma Internet muito mais móvel e global, por sensores menores e mais poderosos e por inteligência artificial e *machine learning*.

Para Collabo (2018) essa revolução traz novos modelos de negócio que se integram à indústria das mais diferentes maneiras, formatando um novo modelo de relação. Tendo em vista que as tecnologias já permitem uma lógica muito mais colaborativa e participativa, criando uma forte sinergia e potencializando a capacidade de transformação do mercado. Um exemplo são as redes sociais, que conectam milhões ou até bilhões de pessoas de todo o mundo a partir de computadores, *tablets* ou *smartphones*. Disso podem surgir modelos de negócio que farão todo o sentido dentro do movimento da indústria 4.0 e da Quarta Revolução Industrial.

Nesse sentido, os profissionais da atual geração e os que estão entrando agora no mercado precisarão passar por um período de adaptação, bem como as organizações de qualquer natureza. É necessário compreender a mudança e tratá-la como mais um desafio na carreira, não como um entrave ou apenas mais uma

imposição. Os novos sistemas atuarão para ajudar e aperfeiçoar todo o processo dentro das Organizações. Um exemplo desse tipo de mudança é a entrada dos computadores na rotina das empresas e de seus funcionários. Uma geração inteira precisou se adaptar e aprender a lidar com um novo recurso. Isso atingiu desde os processos administrativos até a manufatura. E podemos dizer que é algo recente, pois muita gente ainda está se acostumando e tendo o primeiro contato com a tecnologia. (COLLABO, 2018).

Ainda segundo Collabo (2018) um dos impactos previstos da indústria 4.0 na mão de obra é a drástica redução tanto de postos de trabalho quanto de funções repetitivas e mais braçais. O chão de fábrica como conhecemos hoje vai mudar. Os profissionais terão um papel mais estratégico, com conhecimento mais técnico e especializado. O trabalho tende a ser muito mais flexível, pois as pessoas terão de lidar com máquinas e sistemas inteligentes. Portanto, ao mesmo tempo em que muitas funções tendem a ser extintas, outras devem surgir. Nesse crescimento, a tendência, de acordo com a pesquisa, é que aumente a demanda na área de tecnologia da informação, como os profissionais de mecatrônica com habilidade em software.

Segundo Schwab (2016) em um tempo vindouro, o talento será uma riqueza maior que o capital, traduzindo-se em “fator crítico de produção” e gerará um mercado discriminado em duas partes: a primeira de indivíduos de pouca habilidade e com baixíssima remuneração e a outra composta por pessoas altamente adaptáveis, qualificadas para o atendimento das necessidades do ambiente e com altos salários. Isso, irremediavelmente, causará inquietação na sociedade como um todo.

2.2. Estratégia de Serviços

Segundo Day (2001), as empresas orientadas para o mercado têm uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes. Superar concorrentes com uma visão ampla do mercado onde se atua, as formas de retenção e de entrega de valor são estratégias adotadas pelas empresas.

Segundo Lima (2018) as estratégias de negócio são todos os planos que a empresa elabora em curto, médio e longo prazo para alcançar seus objetivos de forma lucrativa e sustentável, esse planejamento ocorrerá desde o chamado chão de fábrica até a alta direção e demandará profunda reflexão que determinará as escolhas para atuação no mercado de forma a vencer a concorrência.

Uma empresa pode adotar uma estratégia de: crescimento, quando dispõe de recursos ou tem oportunidades que lhe permitam aumentar a participação de mercado, e o valor da empresa; estabilidade, quando visar a concentrar suas forças na melhoria da produtividade e na inovação das empresas existentes, tiver custos de crescimento maiores do que os benefícios gerados e baixo crescimento do setor; e redução, empregada quando o desempenho das unidades de negócio de uma empresa está abaixo do esperado, ou, na pior das hipóteses, quando coloca em risco a sobrevivência da empresa. (WRIGHT, KROLL e PARNELL 2000).

Para Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price e J. Yo-Jud Cheng (2018), estratégia e cultura estão entre as principais alavancas à disposição dos altos dirigentes em sua interminável busca para manter a viabilidade e a eficácia organizacional. A estratégia oferece uma lógica formal para as metas da empresa e orienta as pessoas em torno delas. A cultura expressa metas por meio de valores e crenças e guia a atividade por meio de premissas e normas compartilhadas pelo grupo.

2.3. Cultura Organizacional

Para Fleury e Sampaio (2002) cultura é o conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Para Nunes (2009) a cultura é criada pela interação com outros indivíduos representando a forma como os grupos se organizam iniciado a partir dos valores e suposições de um líder, o qual compartilha e testa essas suposições sendo que se

essas hipóteses forem consideradas pelo grupo como verdadeiras elas tornam-se uma cultura.

Conforme Leite (2013) a cultura da organização, em geral, reflete a visão de seus fundadores, suas ideologias, costumes, gerando uma imagem de como a organização deveria ser. A cultura organizacional tem sido usada pelos gerentes organizacionais para ilustrar a forma como a organização lidera seus colaboradores e para demonstrar seus valores.

Na visão de Chiavenato (2010) a cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamentos típicos de determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado principalmente por influenciar o clima existente na organização.

Segundo Knapik (2008) existem instituições mais conservadoras, que mantêm uma cultura com tradições, crenças e hábitos ultrapassados, como se um passado promissor fosse garantia de um sucesso duradouro. É necessário um processo de sensibilização dos empresários para a mudança dos conceitos organizacionais. Os novos modelos de gestão premiam as empresas que valorizam seus talentos humanos e veem nas pessoas seu principal investimento e fonte de recursos e resultados. O clima organizacional e a cultura de uma empresa têm forte impacto no contexto ambiental, principalmente na imagem que a instituição possui no meio em que está inserida.

Knapik (2008), afirma que a vantagem de existir uma política é que ela explicita, para todos os membros da organização, o que se espera de cada pessoa, seja ela ocupante de cargo técnico, administrativo ou de direção. Desta forma, cada um tem a chance de saber seus direitos e deveres, o que é esperado como contribuição individual, por que razões seu desempenho está sendo avaliado positivamente ou não, as formas de superar eventuais dificuldades e assim por diante principalmente com o impacto da informatização nas empresas.

As inovações tecnológicas estão, cada vez mais, sendo usada pelas organizações, independente do ramo de atividade que exerçam como ferramenta para gerar competitividade, com isso, a tecnologia transformou-se numa das principais vertentes estratégicas para um possível sucesso empresarial. Em suma, a tecnologia é uma ferramenta que gera vantagem competitiva. Em decorrência do uso incessante da tecnologia nas organizações, a cultura organizacional empresarial vem sendo modificada, impactando de forma irreversível o cenário dos negócios. (BALARINE, 2002).

2.4. Mindset – Nova Mentalidade para novo Contexto

DWECK (2006) cita que nosso *mindset* mostra o nosso modo otimista ou pessimista de enxergar diversas situações da vida e de como se portar diante delas. Após pesquisar durante muitas décadas, a especialista que é referência no assunto, chegou à conclusão de que existem dois tipos de mentalidades distintas: a fixa e a de crescimento.

Pessoas com um *mindset* fixo acreditam que suas habilidades e características são inatas e constantes. Elas acreditam, por exemplo, que possuem um certo nível de inteligência, um nível de moral, uma personalidade, e que isso determina o que elas são ou não capazes de fazer. Isso faz com que todas as situações pelas quais estas pessoas passam sejam confirmações destas características. Se elas têm sucesso em uma atividade, isto comprova sua inteligência, se elas falham, isto demonstra que sua inteligência é inferior. Uma mentalidade fixa pressupõe que nosso caráter, inteligência e habilidade criativa são dados estáticos que não podemos mudar de maneira significativa, e o sucesso é a afirmação dessa inteligência inerente. Dessa forma, se esforçar pelo sucesso e evitar o fracasso a todo custo torna-se uma maneira de manter a sensação de ser inteligente ou habilidoso (DWECK, 2006).

Pessoas com um *mindset* de crescimento não são mais inteligentes ou capazes. O que acontece é que elas acreditam que é possível evoluir e se desenvolver, e então se dedicam verdadeiramente para isso. Neste caso as pessoas veem suas qualidades como habilidades que podem ser desenvolvidas, de acordo com sua

dedicação e esforço. Estas pessoas entendem que todos nós possuímos um potencial desconhecido, que pode ser desenvolvido com dedicação e aprendizado.

Além disso, elas encaram as falhas como oportunidades de aprendizado, e não como comprovações de suas capacidades. Isto fortalece cada vez mais sua autoconfiança (DWECK, 2006).

A mentalidade de crescimento prospera em desafio e não é evidência de ininteligência, mas um trampolim encorajador para o crescimento e para esticar nossas habilidades existentes. Dentre essas duas mentalidades, que manifestamos desde uma idade muito precoce, brotam muito nosso comportamento, nossa relação com o sucesso e o fracasso em contextos profissionais e pessoais e, finalmente, nossa capacidade de felicidade (DWECK, 2006). Na figura 3 apresentamos as diferenças entre os dois tipos de *mindset*.

Figura 3 – Tipos de *Mindsets*



Fonte: Popova, 2014.

De acordo com Popova (2014) no ponto chave do que torna a "mentalidade de crescimento" tão relevante, Dweck (2006), descobriu que ela cria uma paixão pela

aprendizagem e não uma fome de aprovação. Sua marca é a convicção de que qualidades humanas como inteligência e criatividade, e até mesmo capacidades de relacionamento como amor e amizade, podem ser cultivadas através do esforço e da prática deliberada. As pessoas com essa mentalidade não são desencorajadas pelo fracasso, elas realmente não se veem falhando nessas situações - eles se veem aprendendo.

2.5. Gestão de Pessoas

Para Chiavenato (2010), o processo de integração diz respeito à inclusão de novas pessoas na organização, e fazem parte deles, o processo de atração e seleção de pessoas. É nesse momento que são feitas escolhas, tanto das empresas, que escolhe candidatos que possuem características e competências condizentes a sua cultura e objetivos pré-estabelecidos, quanto das pessoas, que também fazem sua escolha para qual empresa pretendem trabalhar.

Lacombe (2005) descreve que sendo as organizações constituídas de grande parte por pessoas, pode-se entender que são elas que executam todas as transformações da sociedade moderna, que trazem as evoluções da mesma para dentro da empresa e assim impulsionam o desenvolvimento, por isso devem ser tidas como peças fundamentais, pois é através delas que se tem base para se analisar o que a organização precisa e assim impulsionar as decisões da mesma.

Diante da visão da gestão de pessoas, da qual é constituída por pessoas e organizações, ressalta-se que os indivíduos dedicam grande parte do seu tempo para dentro das empresas. Sabe-se que as organizações dependem diretamente das pessoas para que seus objetivos sejam alcançados. No entanto, a relação entre elas não se finda aqui, uma vez que as pessoas também necessitam das organizações para poderem satisfazer suas necessidades e atingirem o sucesso almejado. Desta forma, o crescimento pessoal de um homem está ligado à sua permanência dentro de uma organização, uma vez que ela oferece subsídios para que o mesmo realize seus desejos, e isso ocorre, pois muitos objetivos pessoais jamais aconteceriam através do mero esforço individual (GIL, 2001).

Ribeiro (2005) diz que a gestão de pessoas tem como objetivos específicos dar suporte à organização para que esta possa alcançar seus objetivos, e para que isso ocorra é imprescindível que o responsável pela gestão de pessoas conheça o negócio da organização. Deve agregar às organizações, pessoas bem treinadas e com seus motivos identificados e mantidos, uma vez que cabe à gestão de pessoas zelar pelo patrimônio mais valioso da organização que são as pessoas. Sendo assim, ela deve propiciar aos indivíduos a possibilidade de preparo e desenvolvimento de capacidade, em seguida reconhecer, recompensando-as de acordo com seus resultados.

Para Chiavenato (2010), a gestão de pessoas deve proporcionar o aumento do autodesenvolvimento atualização e a satisfação das pessoas ao executarem o seu trabalho. A insatisfação dentro de uma organização pode causar absenteísmo, o desligamento da empresa, a má qualidade da produção e, por isso, cabe à organização proporcionar a satisfação de seus empregados.

Segundo Miranda (2018), parece uma tarefa simples encontrar o número certo de pessoas no momento exato para que a empresa se complete, porém, é necessário o planejamento da área de Gestão de Pessoas, para obter uma sequência de atividades que não comprometa o Planejamento Estratégico da empresa.

Para Lacombe (2005), uma organização se define por um grupo de pessoas unidas de forma organizada para atingir objetivos em comum, do qual deve existir divisão de trabalho, fontes de autoridade e uma boa relação entre os envolvidos. E, para que isso ocorra, à empresa deve visar tanto o lado empresarial quanto ao lado humano.

2.6. Engajamento de Pessoas

Para Magnan & Vazquez (2016) o engajamento de pessoas no trabalho é como um processo dinâmico que, embora estável ao longo do tempo, pode ser alterado pelas condições laborais. A pessoa engajada estabelece vínculo com sua atividade laboral, gerando elevados sentimentos de inspiração, bem-estar e prazer pelo que

realiza profissionalmente. É um estado sempre positivo e relacionado ao modo como as pessoas engajadas realizam seu trabalho.

De acordo com Oliveira e Rocha (2017), indivíduos engajados investem mais em seu desenvolvimento físico, cognitivo e emocional, apresentando maiores chances de ter um desempenho superior. Esses mesmos autores apontam que a literatura tem apresentado relações entre engajamento e outros fatores positivos, tanto individuais quanto organizacionais.

Marras (2011) conceitua engajamento como sendo o envolvimento dos funcionários nas decisões que os afetam, pedindo suas opiniões e permitindo que refutem os méritos das ideias e suposições um dos outros, o que é um desafio na sustentabilidade nos negócios.

Para Cher (2018) estar engajado pressupõe um estado emocional, com forte comprometimento com alguém, ou alguma coisa, com uma visão de longo prazo. Trata-se de uma dedicação profunda, com desejo de fazer parte de um “algo maior” por um longo tempo. Na prática, uma das evidências mais fortes do comportamento engajado é o sentimento de urgência, uma energia emocional com propósito, vigor, vivacidade e determinação dirigida a um objetivo, com notável resiliência. Isto cria aquilo que chamamos de “visual de engajamento”, uma “paisagem” de atitudes que sinalizam alto grau de comprometimento. Outro ponto que reforça esse comportamento passa pela capacidade de foco: concentração, imersão, dedicação, atenção fortemente dirigida e consistente, colocar-se “em fluxo” com o trabalho e sem a preocupação com a quantidade de tempo investido no que se faz. Todo esforço e toda atenção não devem ser poupados.

2.7. Papel do Gestor de Pessoas

Para que o papel da Gestão de Pessoas seja desempenhado corretamente, ocorrendo assim a ligação entre os objetivos da organização e das pessoas que fazem parte dela, é necessário que haja um intermediário. Esse intermediário é o gestor de pessoas, que tem como função propiciar as condições necessárias para que os objetivos pessoais dos colaboradores se alinhem aos objetivos

organizacionais da empresa, ou seja, gerir as pessoas de modo que estas atinjam seus objetivos pessoais sem deixar que os objetivos da organização sejam deixados de lado. (VENETIANER, 2007).

Para Robins (2003), é importante que o gestor de pessoas transforme o grupo de trabalho em equipe, interligado, para que possa demonstrar confiança através de participações em discussões de planejamento e delegação de poderes. Isto o auxilia a alcançar as metas realistas, mais ambiciosas, anteriormente já traçadas estimulando a equipe a um comportamento responsável e consciente.

Este profissional deve adaptar-se à realidade de cada organização e às mudanças ocorridas no mundo e nas pessoas. É preciso agir estrategicamente, pois o desgaste desnecessário de energia pode levar ao fracasso na gestão de conflitos e negociação e falha nas tomadas de decisões. Para isso, é necessário que o gestor de pessoas tenha habilidade suficiente para desenvolver as técnicas adequadas para realizar de forma satisfatória, tanto para a organização quanto para os colaboradores. É preciso ter comando firme, ser um líder convincente e, sobretudo, ser exemplo. Deve procurar motivar-se e criar motivos para a motivação dos outros, comunicar-se eficazmente, saber ouvir, perguntar e aprender sempre. (VENETIANER, 2007).

Desta maneira é possível perceber que o gestor de pessoas, é o principal “caçador de talentos”, e a peça fundamental para retenção de talentos, é quem irá identificar esses dentro e fora da organização. Essa percepção e comunicação do gestor de pessoas podem gerar muitos ganhos para as organizações no que se refere a lucros tanto financeiros quanto pessoais (satisfação do trabalhador).

Para que o gestor de pessoas propicie as condições necessárias para que os objetivos pessoais dos colaboradores se alinhem aos objetivos organizacionais da empresa, ele necessita de uma ferramenta que possa auxiliá-lo nesta tarefa, no próximo tópico será abordada essa ferramenta, a qual é conhecida como plano de ações motivacionais.

Como já explanado, as necessidades que motivam são individuais, inerentes ao ser humano e estão relacionadas ao meio ambiente, aos desafios, às recompensas, aos relacionamentos, ao reconhecimento, a aprendizagem, ao desenvolvimento e às

responsabilidades. Sendo assim, não é suficiente um bom salário para motivar e fidelizar um colaborador, é apenas o começo; motivar não é um fato isolado, mas um processo contínuo. (KNAPIK, 2008).

Para Herman (1993), os esforços para atrair, inspirar e manter os melhores funcionários deve ser contínuo, procurando criar um campo de proteção em torno deles. O autor enfatiza que, se um empregado chave não estiver satisfeito, haverá maior possibilidade dele se render à concorrência. Esse funcionário pode ser “usado” pelo concorrente e, depois descartado. É comum as empresas oferecerem incentivos irrecusáveis para capturar talentos de outras companhias do mesmo ramo. Sugam o conhecimento do funcionário e, depois, demitem-no ficando com as vantagens de todas as informações adquiridas.

2.8. Afinal o que é Talento?

Micheletti (2006) define talento como uma pessoa que possui várias competências técnicas e intelectuais, é interessado pelo seu trabalho e pela empresa, tem ampla cultura geral, adapta-se rapidamente e é flexível, além de saber lidar com pessoas e ser carismática.

Herman (1993) defende que esse conceito se aplica à experiência técnica de alguém ou refere-se à dedicação, produtividade, iniciativa e determinação, alto grau de realização, capacidade criativa, experiência, nível educacional, posição na sua área ou atividade, ou seja, o diferencial de cada um para que o trabalho seja desempenhado com qualidade e que metas sejam sempre atingidas. O mesmo autor acrescenta que as empresas necessitam contar com funcionários talentosos para executar eficientemente as tarefas e que um dos maiores desafios hoje para a área de Gestão de Pessoas é atrair, integrar, motivar e manter os bons funcionários.

Chiavenato (2010) também enfatiza que “o conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito do capital humano - o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso”.

Como é de conhecimento geral, todo patrimônio deve ser bem gerenciado para que possa ser aproveitado da melhor forma possível, caso contrário o sucesso da

organização estará comprometido. Por outro lado, há que se considerar que o simples fato de uma empresa contar com talentos em seu quadro não significa que ela saiba como usá-lo em seu favor. Deve-se estar atento para evitar o que Vicenzi (2011) chama de “auto sabotagem”, que é quando a empresa não conhece os talentos disponíveis ou não os considera, ou mesmo não possui uma estratégia adequada de alinhamento entre as competências do negócio e as competências de seu capital humano.

Ulrich (1999) também afirma que as empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficientes para conduzir um negócio global. A Gestão por Competências pode facilitar esse processo, já que busca alinhar o profissional e suas características individuais às necessidades da empresa e aos objetivos a serem atingidos, permitindo uma atuação mais estratégica da área de Gestão de Pessoas na utilização de processos que facilitem o desenvolvimento organizacional, profissional e pessoal.

Mayo (2003) afirma que sem as pessoas, todos os elementos estruturais – tantos relativos aos clientes, como organizacionais – poderiam se desintegrar e, com toda certeza, deixariam de crescer. Isso corrobora o fato de quão importante as pessoas são dentro de uma estrutura organizacional e que as empresas não podem prescindir de uma política de retenção de talentos efetiva.

2.9. Retenção de Pessoas nas Organizações

Parodi (2009) afirma que atualmente só sobrevive no mercado uma empresa que seja capaz de identificar, desenvolver e reter seus talentos, já que essa política está intimamente relacionada a aspectos econômicos, na medida em que se busca reter os profissionais cujos resultados são satisfatórios para a organização.

Nakashima (2003) argumenta que a retenção de talentos envolve obrigatoriamente duas dimensões: o ser humano e a organização. Esse processo implica na implementação de políticas e estratégias que favoreçam a permanência do profissional na empresa, por um lado, e o ser humano, responsável pelos seus

desejos e realizações por outro. Nessa rede de relações, o que pode ser atrativo (salário, benefícios, trilhas de aprendizagem, desafios, transparência na comunicação, participação nos acontecimentos) para um profissional, pode não ser para os demais, já que as pessoas são diferentes e têm necessidades diferentes.

Chiavenato (2003) complementa essa assertiva ao colocar que a organização viável, do ponto de vista de Gestão de Pessoas, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos adequadamente, mas também os mantém na organização.

Lico (2011) considera que inovar na abordagem de Gestão de Pessoas ao se estabelecer contratos e acordos de desempenho pode trazer bons resultados. Ações como cronograma anual de treinamentos para atualização de conhecimentos direcionados a profissionais que entreguem bons resultados, bônus por produtividade para colaboradores potenciais, pagar faculdade ou especialização, (fazendo um contrato de desempenho onde ele tenha que restituir o investimento se deixar a empresa em determinado prazo), plano de participação nos resultados para gestores competentes, realização de workshops de integração e alinhamento, entre outras práticas. Evidentemente, os processos de retenção de talentos devem estar de acordo com a cultura, natureza e realidade de cada empresa e os gestores devem ter clareza dos fatores relacionados às perspectivas de seus subordinados e da organização.

Nesse contexto, Kanaane (1999) sugere que pesquisas com o objetivo de identificar o nível motivacional e as expectativas do trabalhador também podem fornecer aos administradores uma ideia de programas sociais a serem adotados, com o intuito de alavancar atitudes e comportamentos além de promover a interação social e profissional, com foco no mercado.

2.10. Employee Value Proposition

Segundo Morales (2018) *Employee Value Proposition* (EVP), que é composto pelo conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos seus colaboradores, contemplando as recompensas, os benefícios, o modo de trabalho, os planos de treinamento e o estilo de liderança dos chefes na empresa. As empresas lutam para

contratar o melhor talento humano. Cobrir os cargos com os melhores salários deixou de ser um sonho para se converter em uma realidade inevitável para os membros da área de gerenciamento humano, que estão na obrigação de estruturar planos que sirvam para aumentar a retenção de colaboradores e melhorar o clima laboral.

Para Dorighello (2018) o capitalismo mostrou que o trabalho ou pode proporcionar mais do que simplesmente sobrevivência. O trabalho passou a ser visto como fonte de satisfação, de desenvolvimento, de crescimento. Logo, a vida das organizações ficou mais difícil. Pois os profissionais não querem só dinheiro; querem fazer o que gostam, usufruir do trabalho e ter qualidade de vida – dentro e fora dos muros das organizações. A proposta de valor que definirá o tipo particular de experiência profissional que o empregado vai receber naquela empresa. Em síntese, essa prática representa a coletânea de todos os benefícios para o colaborador, como os econômicos, funcionais e psicológicos.

Lustri (2018) afirma que o EVP é um ótimo indicador para perceber se a empresa é uma boa empregadora justamente por analisar sua reputação. Independente de qual for, ela influenciará diretamente no comportamento dos indivíduos que são ligados à organização, especialmente na dedicação deles perante a ela. Essa comunicação deve ser tanto interna, quanto externa, apresentando as avaliações dos próprios colaboradores vinculados à empresa e possíveis candidatos. Com isso, a reputação é muito ligada à marca que o empregador possui. A resposta para uma boa imagem corporativa está, muitas vezes, na coerência e na credibilidade das ações tomadas por parte dos líderes e gestores desse organismo. A mensagem transmitida por eles pode trazer resultados favoráveis (como uma reputação organizacional positiva, lealdade e satisfação do cliente) que podem ocasionar numa satisfação do empregado e no aumento do volume de negócios.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa tem como objetivo descrever o tipo de pesquisa que será realizada neste projeto aplicativo, onde será apresentada a descrição dos instrumentos e fontes escolhidos para a coleta de dados. Além disso, será indicado o procedimento utilizado para a coleta de dados que acompanhará o tipo de pesquisa selecionado.

Gil (2010) diz que a pesquisa é um processo formal e contínuo de desenvolvimento de um método científico, cujo objetivo é descobrir respostas para problemas pré-determinados com a utilização de métodos científicos.

Ainda segundo Gil (1991) esse método possui três principais vantagens, sendo elas: estímulo a novas descobertas podem ser flexíveis no planejamento, o pesquisador mantém-se atento a novas descobertas e a novos interesses que alteram o foco anteriormente planejado; ênfase na totalidade, nesse caso o pesquisador por ter várias dimensões pode se focalizar no todo, superando o problema de as individualidades acabarem por desaparecer em função de uma análise de traços; simplicidade dos procedimentos acontece, pois os métodos de coleta e análise comparados a outros tipos de projeto são muito simples, assim como os relatórios gerados, utilizam-se de linguagem simples, principalmente livros e artigos científicos. As fontes bibliográficas são classificadas em quatro partes: livros de leitura corrente são as obras de diferentes espécies e também as obras de divulgação que apresentam informação técnica e científica; livros de referência são os que possibilitam chegar de maneira rápida e direta a informação; publicações periódicas referem-se a jornais e revistas com tiragens constantes; impressos diversos. Gil (1991) afirma que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Cooper e Schindler (2003) afirmam que os estudos exploratórios são particularmente muito úteis quando o pesquisador não possui uma ideia clara sobre as dificuldades que estarão pela frente durante este estudo. Utilizando-se da exploração é possível

desenvolver conceitos de forma clara, como estabelecer prioridades, desenvolver definições operacionais que obtêm uma melhora no planejamento final da pesquisa.

Cooper e Schindler (2003) afirmam que um processo de pesquisa a análise qualitativa tem grande relevância para ajudar na estruturação, pois dessa maneira é possível economizar tempo e dinheiro ao entender certos pontos que são desconhecidos.

Conforme Castro (2002) na metodologia onde devem ser traçados os meios necessários à observação da realidade de modo sistemático, de modo a observar os fatos, analisando as relações entre eles e poder responder ao problema da pesquisa tratada. A primeira etapa consiste na definição do tipo de pesquisa e sua estratégia, podendo, segundo Castro (2002) e Gil (1999), ser explanada em três tipos de pesquisas:

- Pesquisas exploratórias: geralmente realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado. Têm como principal objetivo desenvolver e esclarecer conceitos e ideias, através da formulação de problemas mais precisos;
- Pesquisas descritivas: geralmente realizada onde o objeto de análise é parcialmente conhecido. Têm como principal objetivo a descrição das características de determinado grupo ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Envolve técnicas padronizadas de coleta de dados e,
- Pesquisas explicativas: geralmente realizada para aprofundar o conhecimento da realidade, explicando a razão das coisas. Têm como principal objetivo identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fatos.

A estratégia da pesquisa possui dois conceitos: qualitativa e quantitativa (CASTRO,2002). No caso da qualitativa, o objetivo principal está em apreender os fatos e não somente registrá-los ou descrevê-los. E a pesquisa quantitativa, tem como objetivo a mensuração e o estabelecimento de relações e determinações de fatos da realidade social.

Ainda conforme Castro (2002), a segunda etapa do processo é a determinação do método de pesquisa, onde não há como definir uma classificação rigorosa, tendo em

vista que algumas pesquisas não se enquadram em um dos modelos, sendo eles: pesquisa bibliográfica, documental, experimental, *ex-post-facto*, levantamento, estudo de campo e estudo de caso. Nesta fase são definidos ainda os instrumentos de coleta de dados a serem utilizados tais como: levantamento documentos, bibliográfico, questionário, entrevista, observação participante ou não participante.

Os métodos de pesquisa a serem adotados (CASTRO, 2002) envolvem pesquisas bibliográficas e documentais do setor metroferroviário, tendo também consulta a livros e artigos científicos, pesquisa sobre trabalhos acadêmicos, consulta a revistas técnicas, sites na internet, artigos e anuários publicados sobre o setor de transportes e dissertações correlatas.

Este trabalho fará uso de pesquisas bibliografias em temas pertinentes ao tema do projeto; um estudo de campo exploratório no setor metroferroviário qualitativo e quantitativo para coleta de informações; utilizando de pesquisa de campo estruturada dirigida aos profissionais de manutenção e também aos gestores de manutenção via questionário eletrônico *survey monkey*.

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1. Análise do Setor

As concessões ferroviárias brasileiras datam de mais de duas décadas 1990. De lá para cá a malha passou por um longo processo de transformação.

Apesar da estagnação que o setor viveu nos últimos anos, algumas concessionárias realizaram investimentos significativos, melhorando os seus desempenhos e elevando a produtividade nos principais corredores do País.

De acordo com a Revista Ferroviária (Ano 79, junho 2018), o sistema de transporte sobre trilhos apresentou alta de 53% no número de viagens diárias na Grande São Paulo entre 2007 e 2017.

As expansões dos sistemas metroviários em várias cidades brasileiras, e a implementação de diversos ramais sob trilhos de outras malhas ferroviárias vão incentivar o modal nos próximos anos.

A carência de mão de obra especializada afeta diversos setores da economia, inclusive a indústria ferroviária. Um levantamento do Fórum Econômico Mundial (2015) colocou o Brasil na 78ª posição, entre 124 países, no ranking mundial de qualificação de mão de obra.

A falta de escolas técnicas e de nível superior que ensinem conteúdos básicos sobre ferrovias e o atraso na liberação de obras de infraestrutura são os principais desafios enfrentados, sobretudo para o desenvolvimento de uma mão de obra de qualidade.

4.2. Histórico do Setor

A chegada ao Brasil da primeira locomotiva foi no Estado do Rio de Janeiro, em 1854 e, em seguida, em 1867, implantada a primeira ferrovia no Estado de São Paulo. Portanto, nas regiões consideradas agroexportadoras, os sistemas ferroviários formaram verdadeiros corredores de exportação, tendo os traçados ferroviários quase sempre numa direção interior-portos do litoral. Com grande

produção de café naquele período, o Estado de São Paulo, teve a implantação das ferrovias ligada à expansão de cultura para a região oeste de São Paulo, onde foram implantadas as malhas ferroviárias em direção ao Porto de Santos (Castro, 2003).

Na década de 1930, a malha ferroviária passou a ser transferida de forma gradual para o controle do governo Federal e em 1957, Getúlio Vargas concluiu as estatizações e nesse mesmo ano foi criada a Rede Ferroviária Federal S/A. Esses acontecimentos foram fundamentais para que o setor não entrasse em decadência. Em 1960, o Brasil possuía uma malha ferroviária de 38.287 km, incluindo um incremento de 6.000 km de novas linhas, depois de 30 anos.

Conforme Castro (2003) o processo de industrialização no Brasil, que proporcionou lenta expansão da urbanização nas décadas de 1930 e 1940, acelerou nas décadas seguintes. Na década de 1960, a concentração urbana predominante foi na Grande São Paulo. Essa expansão urbana, embora em alto ritmo, foi suportável até meados dos anos 60. Contudo, a ausência de um planejamento eficaz e o agravamento das questões sociais, permitiram que essa urbanização se desse de forma desorganizada, gerando o “caos urbano”, ou seja, deficiência de infraestrutura e de atendimento às demandas sociais urbanas. Com a aceleração da industrialização, o crescimento demográfico e a expansão da indústria automobilística, a qualidade de vida na Grande São Paulo deteriorou-se rapidamente. Surgem as “filas dos transportes”, poluição, favelamento, marginalidade e as “cidades-dormitório”.

A partir de 1995 tem início o processo de desestatizações das ferrovias federais (Feronorte, Norte-Sul e outras) e estaduais (Ferrovia Paulista S/A e Ferropar – Ferrovia Paraná S/A). A inclusão da Rede Ferroviária Federal S.A. no Programa Nacional de Desestatização, em 1992, propiciou o início da transferência de suas malhas para a iniciativa privada, durante um período de 30 (trinta) anos, prorrogáveis por outros trinta. (Castro, 2003).

Sobre o segmento de transporte ferroviário, as empresas deste setor trabalham com processos bem definidos para buscar a eficiência nas suas operações. Com estruturas robustas, precisam de modelos estabelecidos que possuem variações praticamente nulas para entregarem um nível de serviço que atenda ao mercado em que opera. Essas características específicas são base para um plano estratégico de

prestação de serviços que desencadeiam uma série de fatores para desenvolver um relacionamento com o seu público alvo, passageiros e embarcadores de carga.

Atualmente o Brasil não usa quase um terço de seus trilhos ferroviários, além de deixar apodrecer boa parte da pouca estrutura que possui nessa área. Os dados da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) apontam que, dos 28.218 quilômetros da malha ferroviária, 8,6 mil km – o equivalente a 31% – estão completamente abandonados. Desse volume inutilizado, 6,5 mil km estão deteriorados, ou seja, são trilhos que não poderiam ser usados, mesmo que as empresas quisessem.

4.3. Realidade das Empresas do Setor

4.3.1. Empresa A

É uma empresa pública de transporte de passageiros, criada pela Lei 7.861, em 28 de maio de 1992, para operar os serviços de transportes metropolitanos sobre trilhos. Ela opera o transporte ferroviário em 7 linhas com 94 estações e 273 km de extensão, atendendo 23 municípios, 20 na Região Metropolitana de São Paulo e 3 municípios na Aglomeração Urbana de Jundiaí. Atua em um raio de 40 km, transportando diariamente cerca de 3 milhões de passageiros na média dos dias úteis. A companhia se apresenta, para esses municípios, como a melhor alternativa para a mobilidade nas regiões onde opera.

As sete linhas de sua malha operam de forma integrada com os serviços do Metropolitano de São Paulo (Metrô), que opera nos limites da capital, da Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos e com os serviços de transporte coletivo municipais, proporcionando assim acesso à uma extensa rede de transporte.

Além dos serviços regulares de transporte coletivo metropolitano, a empresa ainda opera o serviço Expresso Turístico aos finais de semana, como opção de lazer para a população, partindo da histórica e icônica Estação da Luz para três destinos: Paranapiacaba, Jundiaí e Mogi das Cruzes.

4.3.2. Empresa B

Empresa B (objeto de estudo) é uma empresa ferroviária de transporte de cargas que opera sob concessão pública. Por seus trilhos movimentam mais de 150 milhões de toneladas de carga por ano, tendo cargas diversificadas (minério de ferro, grãos etc).

Centenas de pares de trens circulam pelos mais de 1.500 km de linhas férreas sob gestão da empresa que possui colaboradores com diversos tipos de competências. Entre eles, o essencial ao suporte do negócio, está o operador de manutenção.

Por ser um profissional com atividade bem específica, com poucas empresas que demandam por esse tipo de mão de obra, é um recurso extremamente escasso, mas de grande importância: sem operador de manutenção, não há manutenção para os trens. Toda contratação desses profissionais é feita via processo seletivo da empresa.

4.3.3. Empresa C

Empresa C é uma empresa privada, com 10 anos de existência, 1.196 colaboradores diretos e é responsável pela operação e manutenção de uma linha do metrô de São Paulo.

Para a operação foram adquiridos 14 trens (84 carros). Cada trem é composto de seis carros e tem capacidade para transportar 1.500 passageiros com conforto. A concessionária já adquiriu mais 15 novos trens, previstos em contrato, para a segunda fase da linha.

A cada dia útil, 750 mil passageiros são transportados com rapidez, segurança e eficiência. A meta é chegar a 1 milhão quando todas as 11 estações estiverem em funcionamento.

Manter os usuários satisfeitos é uma das missões da Empresa C e a concessionária detém altos índices de satisfação geral entre seus usuários, mais de 90% dos que usam a linha consideram o serviço prestado bom ou muito bom. Uma das razões para essa aprovação é a confiabilidade no serviço.

4.4. Benchmarking Realizado no Setor

Segundo CAMP (1993), o *benchmarking* vem da palavra em inglês: *benchmark*, que tem como significado a palavra referência. É um processo de comparação das melhores práticas de uma organização, com relação a outras, sendo atualmente uma ferramenta de gestão dentro de empresas, pois permite conhecer e pôr em prática ações já bem-sucedidas, assim como verificar as ações falhas, e não incorrer no risco de colocá-las em prática da mesma forma falha.

Segundo SPENDOLINI (1994), benchmarking é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional. Entende-se, portanto, benchmarking como uma ferramenta de utilização contínua de comparação dos seus processos, produtos e serviços com a atividade semelhante mais conhecida, de modo que as metas mais atingíveis sejam estabelecidas e um curso de ação real implementado, com o objetivo de se manter eficiente, e o melhor dos melhores, num prazo razoável.

Sob a ótica de CATUNDA (2006) o benchmarking consiste em uma ferramenta utilizada na obtenção das informações necessárias para apoiar a melhoria contínua e, através dessa, auferir vantagem competitiva perante a concorrência.

Esta prática não significa copiar o que a concorrência faz, mas aprender com ela por meio da observação e comparação das melhores práticas. Sendo fundamental compreender que *benchmarking* visa à utilização de inteligência competitiva para atingir uma posição estratégica privilegiada. Além disso, é preciso ter em mente que *benchmarking* não é uma ação isolada, mas sim um processo contínuo. (HILSDORF, 2015).

Após estas considerações básicas iniciais, para o nivelamento de conhecimento teórico do tema “*benchmarking*”, importante considerar que o princípio norteador, para a escolha das empresas a serem estudadas e comparadas, baseou-se na similaridade das mesmas às dificuldades e incertezas quanto ao seu negócio, ao longo dos próximos anos e décadas. Com esse estudo, voltado para análise de engajamento dos colaboradores podemos concluir uma proposta para ressignificar

essa função no mercado, deixando-a atrativa e potencializando a retenção dos funcionários. No quadro 1 é apresentado o perfil das empresas pesquisadas.

Quadro 1 – Perfil das Empresas Pesquisadas

Dados	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Tipo da Empresa	Pública	Privada	Privada
Tipo de Serviço	Passageiros	Carga	Passageiros
Contratação/ Admissão	Concurso Público	Processo Seletivo	Processo Seletivo
Quantidade de Operadores de Manutenção	580	187	115
Índice de TurnOver	4,07%	9,35%	13,77%

Fonte: Os autores, 2019.

4.5. Discussão dos Dados da Pesquisa

A coleta de dados foi realizada em três grandes empresas do setor metroferroviário, usando duas fontes principais para obter informações necessárias que possam balizar o desenvolvimento de estratégias para atração e retenção de profissionais de manutenção. Uma pesquisa foi direcionada para os operadores de manutenção e outra para os gestores de áreas de manutenção.

A coleta de dados, junto aos operadores de manutenção das três empresas objeto de pesquisa, foi realizada por meio pesquisa estruturada – apresentado no APENDICE A com 20 afirmativas distribuídas em quatro aspectos principais:

- 1) Aprendizagem e Desenvolvimento – avalia se o colaborador sente que tem oportunidades de desenvolvimento na empresa e é estimulado a crescer;
- 2) Identidade – avalia como o colaborador percebe a empresa;
- 3) Liderança – avalia como o colaborador percebe a relação com a liderança e,
- 4) Satisfação e Motivação – avalia a percepção do colaborador sobre os benefícios, remuneração e ambiente ofertados pela empresa.

Os aspectos foram avaliados observando a seguinte escala: Discorda Totalmente, Discorda em Parte, Não Concorda nem Discorda, Concorda em Parte e Concorda Totalmente.

A pesquisa foi aplicada via questionário eletrônico *survey monkey*, apresentado no apêndice A nos meses de janeiro e abril de 2019 nas 3 empresas do setor objeto do nosso estudo. A empresa A teve 193 respondentes, a empresa B (objeto do estudo) teve 111 respondentes e a empresa C teve 312 respondentes. Abaixo apresentamos o resultado da pesquisa aplicada junto aos profissionais de manutenção no quadro 2 comparativo por grupos:

Quadro 2 – Comparativo das Respostas por Empresa com Empresa B – objeto da Pesquisa

Aspectos Pesquisados	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Aprendizagem e Desenvolvimento	52,85%	67,80%	72,00%
Identidade	73,37%	88,13%	89,40%
Liderança	76,17%	78,48%	82,80%
Satisfação e Motivação	55,96%	66,44%	65,40%

Fonte: Os autores, 2019.

Baseado nos resultados supracitados, as práticas de mercado, segundo *Great Place to Work*, considera como satisfatório índices iguais ou acima 80% de favorabilidade com aspectos de engajamento. As empresas pesquisadas no setor adotam o critério de 75%, assim os autores desse projeto vão seguir o mesmo critério. Portanto a proposta de solução vai ser orientada para aspectos de aprendizagem e desenvolvimento com viés em satisfação e motivação.

Ainda sobre as pesquisas com os profissionais de manutenção, no quadro 3 apresentamos os resultados individuais percebidos em cada questão avaliada por aspecto pesquisado. No qual, podemos destacar que os dois aspectos com menor avaliação estão relacionados à aprendizagem/ desenvolvimento e satisfação/ motivação.

Quadro 3 – Respostas Pesquisa de Engajamento – Profissionais de Manutenção
Comparativo das Respostas por Empresa com Empresa B – objeto da Pesquisa

EMPRESAS	A	B	C
Aprendizagem e Desenvolvimento (Se o colaborador sente que tem oportunidades de desenvolvimento na empresa e é estimulado a crescer)	% Favorável	% Favorável	% Favorável
1 A empresa me permite conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas.	71,50	66,95	75,00
2 A empresa oferece aos colaboradores oportunidade de participar de treinamentos.	77,72	71,19	67,00
3 A empresa utiliza critérios bem definidos para promoção e carreira.	20,73	66,10	68,00
4 Considero que trabalhando nesta empresa posso ter oportunidade de fazer carreira e crescer.	34,20	61,02	70,00
5 Sou estimulado a contribuir com ideias para melhorar a forma como é feito o meu trabalho.	60,10	73,73	80,00
Média	52,85	67,80	72,00
Identidade (como o colaborador percebe a empresa)	% Favorável	% Favorável	% Favorável
6 A empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com qualidade.	75,65	96,61	96,00
7 Conheço e concordo com os valores e objetivos da empresa.	84,97	94,92	83,00
8 Participo das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho.	43,52	67,80	96,00
9 Sinto orgulho de trabalhar na empresa.	89,12	94,07	95,00
10 Tenho confiança na empresa em que trabalho.	73,58	87,29	77,00
Média	73,37	88,14	89,40
liderança (Como o colaborador percebe a relação com a liderança)	% Favorável	% Favorável	% Favorável
11 A minha equipe de trabalho considera meu gestor imediato um profissional de respeito e credibilidade.	77,20	74,58	80,00
12 As orientações de meu gestor imediato facilitam a realização do meu trabalho.	76,17	81,36	86,00
13 Eu confio naquilo que meu gestor imediato diz.	73,58	76,27	82,00
14 Posso contar com meu gestor imediato quando necessário para assuntos pessoais e profissionais.	79,27	83,05	88,00
15 Sinto-me apoiado pelo meu gestor imediato para assumir desafios.	74,61	77,12	78,00
Média	76,17	78,48	82,80
Satisfação e Motivação (Percepção do colaborador sobre os benefícios, remuneração e ambiente oferecidos pela empresa)	% Favorável	% Favorável	% Favorável
16 As informações sobre a empresa são transmitidas de forma clara e transparente.	52,85	83,90	79,00
17 Considero adequados os programas de remuneração variável da empresa.	54,92	69,49	45,00
18 Considero que a minha remuneração é adequada ao cargo que ocupo.	63,21	46,61	59,00
19 Tenho as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho.	66,32	76,27	79,00
20 Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho.	42,49	55,93	65,00
Média	55,96	66,44	65,40

Fonte: Os autores, 2019.

A pesquisa aplicada com os gestores de manutenção feita por meio do *survey monkey*, desta vez com perguntas abertas para entender a percepção dos gestores sobre suas equipes e identificar as ferramentas de gestão aplicadas com intuito de elevar o nível de satisfação.

A primeira pergunta foi “Você reconhece os bons desempenhos da sua equipe? Se sim, como?”. 94% dos gestores afirmam que reconhecem os bons desempenhos de suas equipes, 39% entendem que fazem isso através de feedbacks constantes com suas equipes. Apenas 22% citaram algum tipo de sistema formal de reconhecimento através de uma Avaliação de Desempenho. Mesmo com 94% dos respondentes

afirmando que existe algum tipo de reconhecimento, fica claro que não existe a uma maneira estruturada para realizar esse reconhecimento. É importante que o gestor estabeleça critérios e que estes sejam conhecidos por sua equipe.

A segunda pergunta foi “O que você identifica como o principal motivo que levaria um profissional a deixar a empresa?”. Apenas 11% dos gestores respondentes colocam que os colaboradores deixam suas empresas por melhores oportunidades. 44% acreditam que o salário é o principal motivador da mudança e 55% citam algum tipo de desmotivação ou descontentamento com a empresa. O que chama nossa atenção para o resultado dessa pesquisa é que o colaborador, em geral, tem em sua mente que a “empresa” é seu gestor imediato, ou seja, quem passa a percepção do que é a empresa e seus valores é seu gestor, portanto, 55% das causas podem ser tratadas, segundo nossos respondentes, por eles mesmos.

A terceira pergunta está relacionada ao conflito de gerações, foi “Em sua opinião qual é a melhor forma de lidar com as diferentes gerações no ambiente de trabalho?”. 90% dos respondentes colocam como principal fator para lidar com as diferentes gerações a interação entre todos. O respeito às diferenças e o equilíbrio também são citados, porém, em nenhum caso, fica claro que existe uma política de transição geracional para transmissão de conhecimento ou formação de mão de obra para capacitação dos mais novos.

A quarta e última pergunta faz referência ao ambiente de trabalho. A pergunta foi “Você entende que o ambiente de trabalho é favorável na visão da sua equipe? Por quê?”. Nosso objetivo nessa pergunta era saber se o gestor entende que o ambiente de trabalho é favorável para o seu time. 78% responderam que sim, o ambiente é favorável, porém, nenhuma das respostas consegue apontar de forma conclusiva o motivo. A maioria cita pontos positivos da equipe e nenhum traz programas estruturados para manutenção do clima organizacional. 11% dizem que o ambiente não é favorável e indicam que a estrutura física ou a falta de ferramentas e equipamentos é fator decisivo para esse descontentamento. 11% disseram não conseguir dizer com certeza como sua equipe se sente a respeito do tema.

5. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

As atividades desenvolvidas na busca da proposta de solução deste projeto visam identificar opções para alcançar os objetivos específicos propostos, por meio de levantamentos e análises realizadas nas empresas participantes da pesquisa.

Analisando os dados levantados nas pesquisas aplicadas nas Empresas A, B e C é possível extrair alguns pontos relevantes e que podem contribuir para melhorar a gestão de RH e a rotatividade dos colaboradores (*turnover*) visando atrair e reter operadores de manutenção.

A proposta contempla a criação de um programa de formação acelerado aos operadores de manutenção atrelado a criação de um pacote de valor para atrair e reter as pessoas na organização.

5.1. Proposta de Solução

Visando garantir que as empresas do setor metroferroviário possam atrair e reter seus talentos, elaboramos uma proposta para criação de um programa acelerado de aprendizagem para operadores de manutenção observando a metodologia 70: 20: 10 sendo esse plano vinculado à criação de valor da empresa melhorando a visão que o setor carrega ao longo dos anos, de empresa tradicional e metodologias de aprendizagem baseadas em programas formais - sala de aula - se tornando um campo atrativo para os novos profissionais que ingressam neste ramo de trabalho e manutenção dos que já atuam na empresa.

Este modelo possibilitará um ambiente de aprendizagem com aprendizagens informais proporcionando a esses operadores um modelo acelerado de aprendizagem, já que adotaremos o modelo 70:20:10.

O modelo de aprendizagem e desenvolvimento 70:20:10 tem base em pesquisas e observações realizadas a partir da década de 1960, por Morgan McCall e outros colaboradores, no *Center for Creative Leadership*. Michel M Lombardo e Robert W. Eichinger publicaram dados desse estudo em um livro de 1996 chamado "*The Career Development Architect Planner*".

Pesquisas realizadas por eles com gerentes de alto desempenho, em centenas de corporações, revelou que gestores bem sucedidos e eficazes são criados a partir de:

- 70% fazendo trabalhos de difícil execução;
- 20% questionando as pessoas, principalmente o chefe e,
- 10% realizando cursos e leitura investigativa.

Morgan McCall descobriu que o desenvolvimento geralmente começa com o desafio de realizar uma tarefa que a pessoa nunca experimentou. Essa formação acontece com um feedback, a partir do erro na execução, observando as reações de outras pessoas e da pessoa se sentir à altura da tarefa, por exemplo. Em outras palavras, a partir da experiência. Assim, a pesquisa constatou que o desenvolvimento desses gestores aconteceu na sua maior parte, 70%, a partir das experiências de trabalho em tarefas e problemas; cerca de 20% por meio de feedback recebido e quando o gerente analisava bons e maus exemplos na solução daquele problema enfrentado; e em 10% com cursos e leitura.

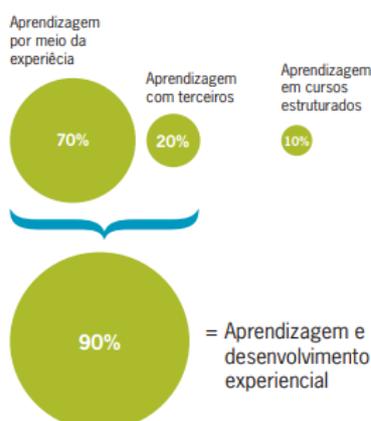
O mais importante, no entanto, é que o aprendizado é estendido além da sala de aula e dos cursos e utiliza o ambiente de trabalho e o relacionamento interpessoal como estrutura de aprendizado.

Um dos papas desse assunto é Charles Jennings, que implementou esse modelo na Reuters e, após isso, escreveu um livro intitulado *70:20:10 Framework Explained*.

Jennings (2014) descreve o Modelo 70:20:10, relacionando a aprendizagem organizacional de profissionais bem-sucedidos na seguinte composição, conforme figura 4:

- 70% do aprendizado é oriundo da realização de tarefas e solução de problemas no local de trabalho;
- 20% deve vir das interações com as pessoas no meio de trabalho e,
- 10% deve ocorrer por meio de cursos e treinamentos formais e estruturados.

Figura 4 – Composição da Metodologia 70: 20: 10



Fonte: JENNINGS,2013

Neste modelo 90% da aprendizagem e desenvolvimento se dá por experiências.

Sendo assim, a aprendizagem não pode e não deve ser vista como uma atividade isolada, segmentada e sem relação com o ambiente e com o cotidiano profissional.

Conforme observado na pesquisa, podemos citar que apenas a empresa do setor público denominada A, possui uma proposta de valor atrativa já que está vinculada a estabilidade em decorrência de que a atração e seleção na mesma se dá por meio de concurso público.

Para possibilitar a implantação deste modelo, agregando valor à empresa e, despertando o desejo dos profissionais em pertencer a esta, a proposta engloba uma mudança de cultura, estilo de lideranças e forma de gestão de pessoas.

5.1.1. Mudança de cultura baseado em competências e aprendizagem

Para garantir que haja mudança de cultura das pessoas que comandam as empresas do setor metroferroviário, que normalmente possuem uma cultura mais tradicional com hábitos e costumes de gestão mais arraigados (nível hierárquico, planejamento) se faz necessário propor ainda o desenvolvimento de novas competências para serem trabalhadas na alta e média liderança, baseadas na

metodologia de aprendizagem, no quadro 4 apresentamos a proposta das competências e as definições:

Quadro 4 - Competências e Definição

Competências	Definição
Foco em resultados	Foco no alto desempenho de negócios. Em níveis mais altos, muda o que a organização ou mesmo a indústria pode fazer, criando resultados muito maiores através de soluções inovadoras.
Orientação estratégica	Habilidade de focar em temas mais amplos, planejamento e estratégias. Em níveis mais altos, habilidade de desenvolver um plano estratégico que incorpora temas de mercado complexos e os conceitualiza de forma clara, demonstrando uma evolução que permitirá que as pessoas mudem o direcionamento com total entendimento.
Liderança da mudança	Habilidade de alinhar pessoas e organizações para a mudança. Em níveis mais altos, age não somente como líder de mudança, mas cria uma série de líderes de mudança para suportar um esforço coordenado.
Liderança de pessoas	Habilidade de gerenciar, focar e potencializar colaboradores ou membros de uma equipe virtual. Em níveis mais altos, cria líderes fortes para executar eficientemente através das camadas da organização e diferentes geografias.
Colaboração e influência	Habilidade de engajar e formar parcerias com pessoas sobre as quais não tem autoridade. Não se trata de “ceder”, mas de fazer compromissos adequados para atingir resultados. Em níveis mais altos, trata-se de criar parcerias duradouras através de barreiras.
Capacitação de pessoas	Desenvolver pessoas no longo prazo. Em níveis mais altos, cria um desenvolvimento sistemático através de uma organização.

Fonte: Os autores, 2019.

Lideranças aderentes a estas competências possibilitarão uma organização mais flexível, buscando inovação, agilidade, aprendizagem organizacional, engajamento, criatividade, trabalho em equipe e senso de pertencimento.

5.1.2. Ciclo de Desenvolvimento

Este ciclo terá a implantação de um novo modelo de atração e seleção, para as empresas do setor privado, padronizando as etapas do processo seletivo e baseado em entrevista por competências. Também contará com plano de metas Individuais com categorias e pesos de metas alinhadas a estratégia do negócio: negócio e eficiência operacional, perpetuidade e inovação e desenvolvimento pessoal, além da implementação de um Plano de Desenvolvimento Individual, conforme figura 5 para o líder endereçar as oportunidades de desenvolvimento que potencializará sua força de trabalho, estimulando a educação e desenvolvimento, possibilitando o crescimento do colaborador dentro da organização.

Figura 5 – Ciclo de Desenvolvimento



Fonte: Os autores, 2019.

Sugere-se que as trilhas possam estar disponíveis em “painel de controle” para que todos conheçam o desafio de aprendizagem para seu papel e as possibilidades de trilhas de carreira que o profissional pode seguir.

Para apoiar este ciclo, sobretudo no pilar educação e desenvolvimento, os planos de desenvolvimento individual de todos os colaboradores serão suportados pelo modelo 70:20:10, conforme consta na figura 6.

Figura 6 – Modelo 70:20:10



Fonte: Os autores, 2019.

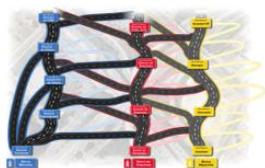
Para os programas formais, voltados para os profissionais de manutenção utilizaremos trilhas de aprendizagem, conforme figura 7, detalhadas a seguir:

Figura 7 – Trilha de Aprendizado

EXEMPLO DE CAMINHOS DE CRESCIMENTO

TRILHAS – EXEMPLO “GPS DE CARREIRA”

Trilhas de evolução com rotas alternativas



Material de suporte: guia, “GPS de carreira”, etc.



Integração entre trilhas de evolução com desenvolvimento, educação, competências e papel na organização



Painel de controle



Fonte: Os autores, 2019.

As trilhas de aprendizagem podem conter rotas alternativas, ou seja, ela permitirá que o operador possa conhecer o seu sistema de atuação e demais sistemas, por exemplo, se o profissional atua em Material Rodante, a trilha – rota alternativa – permitirá que ele conheça, por exemplo: veículos auxiliares.

Como suporte à trilha também haverá material de apoio, como guias, e-books, etc.

As trilhas estarão integradas com todas as áreas de conhecimento da organização, tais como cultura, competências comportamentais e não somente competências técnicas, possibilitando assim o desenvolvimento integral do profissional, buscando desenvolvê-lo para outros cargos de maior complexidade, o que acreditamos gerar motivos para permanência do profissional na organização.

O Modelo 70:20:10 é, sem dúvida, uma maneira eficaz para empresa estimular uma organização de aprendizagem, desenvolvendo uma cultura de treinamento responsável e autônoma. O modelo convida cada um a assumir as responsabilidades do seu processo de desenvolvimento, posicionando plenamente os gerentes no papel de desenvolvedor de talentos. Acreditamos que esta proposta proporcionará satisfação aos colaboradores, além de sentirem mais eficazes com eles mesmos, o desempenho coletivo será reforçado naturalmente, gerando senso de pertencimento, buscando a retenção dos mesmos.

Além da satisfação com um trabalho bem feito e dos consequentes sucessos, o domínio dessas novas abordagens será, sem dúvida, uma semente para plantar novas oportunidades no seu percurso profissional, fortalecendo o pilar do reconhecimento e recompensa desenhado no ciclo de desenvolvimento, que estará fortemente associada à aceleração do desenvolvimento das competências dos colaboradores, a agilidade operacional e o novo brilho da função dentro da organização.

O dinamismo e a disposição para absorver mais conhecimento e, principalmente, direcioná-lo para soluções é apontada como o maior diferencial dos candidatos selecionados por companhias de alta performance. Organizações e mercados buscam indivíduos questionadores e criativos, que não aceitam respostas prontas.

Atualmente, as gerações – principalmente a Y – que estão chegando ao mercado de trabalho apresentam uma postura diferenciada em relação ao aprendizado, já que o acesso à informação sempre foi facilitado em suas vidas pelos novos recursos tecnológicos e pela internet.

Assim com essa medida de vincular na proposta de valor esse desafio de formação e qualificação como diferencial de aceleração no aprendizado podemos ter mais retenção de pessoas. Conforme observado na pesquisa, podemos citar que apenas a empresa do setor público denominada C, possui uma proposta de valor atrativa no mercado que está relacionada a estabilidade em decorrência de que a entrada na mesma se dá por meio de concurso público.

Para essa movimentação da proposta de valor que venda uma imagem positiva da empresa, e que desperte nas pessoas o desejo de pertencimento aquela deve envolver ainda toda uma mudança de cultura, estilos de liderança formas de gestão das pessoas, pois tudo isso de encontro com essa proposta.

5.2. Análise de Viabilidade

O estudo de viabilidade é fundamental para qualquer projeto, nele contém a sustentação para tomada de decisões dos gestores. A sua compreensão está relacionada ao um conjunto de estudos (técnicos, operacional, financeira/econômica e política) necessários para a execução de uma determinada ação empresarial, identificando uma alternativa mais viável para a empresa dentre possíveis soluções elencadas preliminarmente. A elaboração do estudo de viabilidade reduz as incertezas relacionadas às indefinições do projeto a partir do levantamento de informações (BARRETO, 2011).

Brom (2007) afirma que uma decisão satisfatória é aquela considerada realista e que aperfeiçoa os processos empresariais, proporcionando avanços a empresa.

5.2.1 Viabilidade Técnica

Os fundamentos técnicos do projeto contêm argumentos relativos a justificativa da sua escolha, que são necessários para o negócio. Sendo de suma importância a escolha correta da tecnologia e equipamento, para atender as necessidades da empresa, justificando assim seu investimento. O estudo da viabilidade técnica proporciona conhecimento sobre os recursos e competências necessárias, além de evitar gastos desnecessários caso o projeto não possa ser desenvolvido (FARIA, 2017).

Tecnicamente a criação desse programa de aceleração do aprendizado inserido na proposta de valor da empresa é totalmente viável, uma vez que não é necessário mudança de tecnologia atual empregada para novas aquisições.

5.2.2. Viabilidade Operacional

Como afirma FASSIMA (2006), o líder deve influenciar e capacitar pessoas para que essas alcancem o seu verdadeiro potencial e assim trabalhem com mais facilidade em busca de suas metas. Desta forma é necessário identificar estas pessoas que tenham habilidades e, se for necessário, oferecer cursos de capacitação para operarem a tecnologia necessária para o bom funcionamento dos equipamentos utilizados no treinamento com realidade virtual.

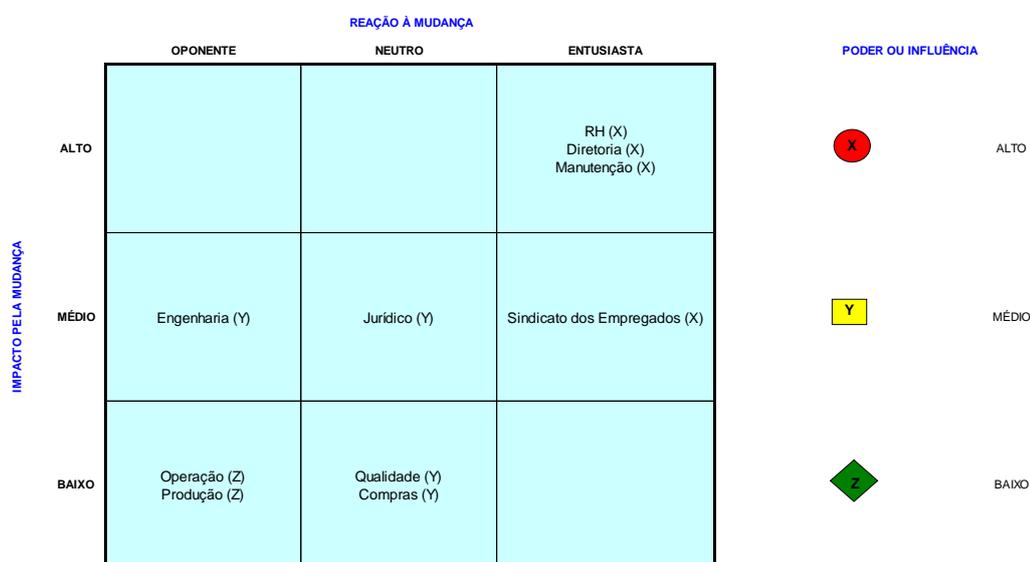
Do ponto de vista operacional a estratégia também é viável, sendo necessário apenas investimento em melhorias nas áreas de manutenção de forma a viabilizar a criação de um pequeno centro de treinamento para as atividades de manutenção. Esse centro pode ser montado com investimento de R\$ 25.000,00, e tem capacidade de atender para qualificação dez pessoas por turma de treinamento, e leva em média dois meses para conclusão. Em paralelo a isso as políticas da empresa devem ser modificadas visando incluir esse diferencial na captação de talentos para área.

5.2.3 Viabilidade Estratégica

Do ponto de vista estratégico podemos observar no quadro 4 que os principais *Stakeholders* internos interessados no negócio estão em sua maioria na posição de alto grau de entusiasmo para com a estratégia proposta, do ponto de vista externo o sindicato da classe aparece com grau médio, mas de forma positiva. Em contrapartida com forte oponencia a estratégia temos áreas de manutenção e produção, uma vez que esse processo vai impactar diretamente no trabalho dessas áreas, sendo necessário um grande trabalho de mudança de cultura e quebra de velhos paradigmas com as lideranças e gestores dessas áreas no sentido de que eles comprem a ideia dessa metodologia de treinamento visando a atração e retenção dos profissionais na área.

Baseado nesse trabalho de mudança de cultura dos gestores e líderes será necessário ainda apresentar a eles os custos dessa rotatividade de profissionais, o quanto isso custa para empresa e quanto estamos perdendo de produtividade.

Quadro 5 – Mapeamento dos *Stakeholders*



RESIGNIFICANDO A PROFISSÃO DO OPERADOR DE MANUTENÇÃO NO SETOR METROFERROVIÁRIO
Uma estratégia para atração e retenção de talentos no setor metroferroviário

Departamentos e Stakeholders	Poder De influencia	Reação à Mudança	Impacto pela Mudança
RH	X (Alto)	Entusiasta	Alto
Sindicado dos Empregados	X (Alto)	Entusiasta	Médio
Diretoria	X (Alto)	Entusiasta	Alto
Manutenção	X (Alto)	Entusiasta	Alto
Engenharia	Y (Médio)	Oponente	Médio
Jurídico	Y (Médio)	Neutro	Médio
Qualidade	Y (Médio)	Neutro	Baixo
Compras	Z (Baixo)	Neutro	Baixo
Operação	Z (Baixo)	Oponente	Baixo
Produção	Z (Baixo)	Oponente	Baixo

Fonte: Os Autores, 2019.

5.2.4. Viabilidade Financeira

Outra viabilidade importante de ser analisada é a econômico-financeira, nela deve-se monitorar constantemente se o projeto desenvolvido possui o retorno financeiro esperado, essa análise é fundamental para que a organização não invista em um produto que não possui futuro. Descobrir que o projeto não possui viabilidade financeira no começo é fundamental, pois quanto mais tarde um projeto sem viabilidade for cancelado, maior será a perda. Uma prática segura é atualizar constantemente a análise de viabilidade econômico-financeira, uma vez que ao longo do tempo muitas informações e estimativas são modificadas. (FARIA, 2017).

Do ponto de vista financeiro a estratégia proposta também se mostra totalmente viável para empresas do setor pesquisado, podendo ser facilmente implementada, pois o investimento inicial em infraestrutura é baixo conforme apresentado no quadro 6.

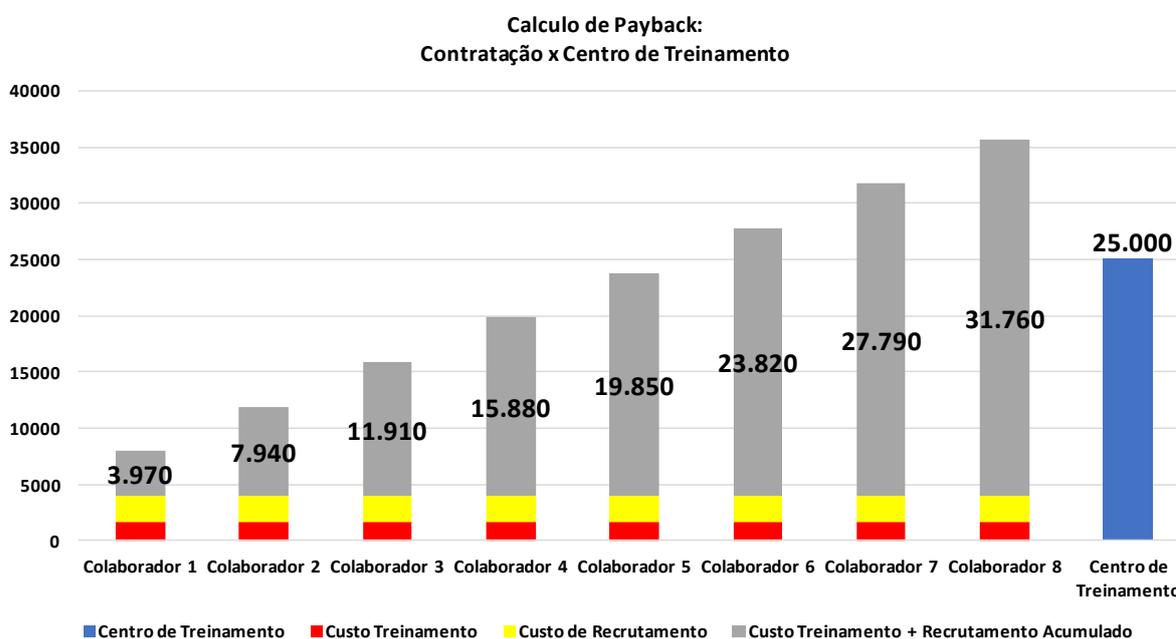
Quadro 6 – Investimento

Preparação do Centro de Treinamento	R\$ 15.000,00
Recursos Multimídia	R\$ 2.400,00
Cadeiras + mesas	R\$ 5.100,00
Ferramental para Treinamento	R\$ 2.500,00
Investimento Total	R\$ 25.000,00

Fonte: Os Autores, 2019.

O cálculo de *payback* considera os seguintes aspectos: Custo de Contratação (Recrutamento e Seleção), Custo de Admissão (utilizando valores médios do setor) e Custos de Treinamento para Capacitar o colaborador a começar a atuar (valores médios de mercado).

Gráfico 1 – Payback Investimento



Fonte: Os Autores, 2019.

Com o a análise e o gráfico 1 acima é possível confirmar que a partir da contratação do sexto colaborador já temos um custo maior que o valor investido no centro de treinamento.

5.3. Análise de Riscos

O gerenciamento de riscos se faz necessário, conforme quadro 7 para eficiência do projeto, é um dos processos mais importante no planejamento do projeto, de acordo com Crouhy, Galai e Mark 2004, os riscos são elementos fundamentais nas tomadas de decisões para projetos futuros e novos investimentos.

Quadro 7 – Mapeamento de Riscos

Nº DO RISCO	PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS																	
	IDENTIFICAÇÃO					ANÁLISE QUALITATIVA				ANÁLISE QUANTITATIVA			ESTRATÉGIA DE RESPOSTA		MONITORAÇÃO E CONTROLE			
	Status	Data	Fase do Projeto	Fonte do Risco	Evento do Risco	Detalhamento do Risco (Opcional)	Tipo	Probabilidade	Impacto	Muito de Risco	Probabilidade (%)	Impacto (\$ ou dias)	Esforço (\$ ou dias)	Estratégia	Plano de Resposta ao Risco Identificado	Responsável pelo Risco	Data (última Status)	Comentários
1	1-Ativo	01/06/19	3- Execução	Pessoas	Ocorrerá se um gestor não estiver comprometido em desenvolvimento dos seus liderados, tomando todo processo de retenção de talento falho		Qualidade	Alta	Alta		70%	0	0	Mitigar	Acompanhar semanalmente o desenvolvimento do programa e dar feedbacks efetivo	gestores	10/09/2019	Teremos controle através de relatórios semanais/indicadores
2	1-Ativo	01/06/19	3- Execução	Pessoas	Ocorrerá se um colaborador não estiver comprometido com seu desenvolvimento		Recursos	Moderada	Alta		50%	0	0	Transferir	Acompanhar semanalmente o desenvolvimento do programa e dar feedbacks efetivo	colaborador	10/09/2019	Teremos controle através de relatórios semanais/indicadores
3	2-Inativo	01/06/19	6- Todas as Fases	Organizações	Se a Empresa não estiver comprometida com o processo de mudança da mentalidade		Qualidade	Baixa	Moderada		30%	0	0	Aceitar	Controlar o desenvolvimento do projeto até que a Empresa retorne ao seu comprometimento inicial	Empresa	a qualquer momento	Faremos acompanhamento do projeto até retomada da interação da organização
4	1-Ativo	01/05/19	2- Planejamento	Prazos	Não conseguir mapear todos os gestores e colaboradores que estão envolvidos no processo de retenção de talentos		Prazo	Muito Baixa	Baixa		10%	0	0	Eliminar	Alcivar a maior quantidade de colaboradores, porém eliminar um caso caso não tenha o envolvimento de todos	Administradores	10/05/2019	Teremos um deadline para fechar quem/quais serão os envolvidos do processo.
5	2-Inativo	01/07/19	5- Pós Implantação	Capacitação	Após implantação, teremos um acompanhamento efetivo sobre o desenvolvimento dos colaboradores		Qualidade	Moderada	Muito Alta		50%	0	0	Atavancar	Ter acompanhamento dos gestores para cada ação pós implantação.	Administradores	01/07/2019	O acompanhamento pós implantação é essencial para o sucesso do projeto

Fonte: Os Autores, 2019.

5.4. Cronograma

Como forma de estabelecer os passos a serem seguidos para implementação da proposta de solução apresentamos no quadro 8 o respectivo plano de ação com os responsáveis e prazos de implantação das ações.

Quadro 8 – Plano de Ação

Plano de Execução - (5w 1h)								Plano Nº1
Objetivo:	Implantação da estratégia de aprendizado acelerado como proposta de valor para o operador de manutenção metroferroviário.							
O que	Quem	Onde	Quando	Por que	Como	Recursos	Indicador	
Definir política de EVP na empresa	RH	Empresa	31/07/2019	Para garantir a atratividade de talentos	Por meio de reuniões entre os envolvidos.	-	-	
Aprovar política e EVP na empresa	Diretor	Empresa	31/08/2019	Para validar e nortear os trabalhos	Por meio de reuniões entre os envolvidos.	-	-	
Comunicar a política de EVP dentro e fora da empresa	MKT	Empresa	31/10/2019	Para que todos tenham conhecimento	Por meio de campanhas internas	R\$ 10.000,00	-	
Redefinir o processo de treinamento para aprendizado acelerado	RH	Empresa	31/10/2019	Para garantir que o processo ocorra sem interferências	Por meio de reuniões entre os envolvidos.	-	-	
Treinar lideranças sobre o novo método de treinamento	RH	Empresa	31/11/2019	Para não sabotar a ideia	Por meio de reunião	R\$ 15.000,00	-	
Disseminar nova cultura na empresa	RH	Empresa	31/12/2019	Para que todos tenham conhecimento	Por meio de campanhas internas	R\$ 50.000,00	-	
Montar centro de treinamento interno	RH	Empresa	31/10/2019	Para que possa ser realizado os treinamentos	Por meio de disponibilização de local	R\$ 25.000,00	-	
Treinar profissionais de manutenção	RH	Empresa	31/12/2019	Para melhorar sua qualificação	Por meio de disponibilização de local	R\$ 1.500,00	-	

Fonte: Os Autores, 2019.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Considerando a necessidade de atrair e reter talentos no setor metroferroviário, que passou por muitos anos esquecido e sem muitos investimentos, tendo em vista que esse modal ficou subutilizado, com o advento do transporte rodoviário, muitas empresas perderam seus profissionais de manutenção para outros segmentos.

No desenvolvimento desse projeto todos os objetivos propostos foram alcançados ao longo das várias etapas de elaboração e construção do mesmo, com a finalização de uma estratégia de investimento viável para as empresas metroferroviárias atrair e reter seus profissionais de manutenção, reduzindo assim os custos com *turn-over*, e aumentar a produtividade.

Nesse sentido se faz necessário repensar todas as formas de atração de candidatos para esse setor. Tendo como base o objetivo desse projeto que é apresentar uma estratégia para atrair e reter profissionais de manutenção, optamos pela valorização na proposta de valor dos aspectos de qualificação e desenvolvimentos dessas pessoas nas empresas.

Por meio de trilhas de aprendizagem rápido com modelo 70:20:10 entendemos que é possível atrair e reter pessoas pois a sistemática de qualificação é toda voltada para as novas perspectivas de mercado.

Com o desenvolvimento desse projeto tivemos a oportunidade, ainda que superficial de conhecer os anseios e necessidades dos profissionais de manutenção do setor, sendo que em eventuais estudos sobre esse tema, recomendamos que seja enfatizado com os operados suas percepções de forma mais criteriosa a cerca das atividades de capacitação visando o desenvolvimento.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALARINE, O. F. O. (2002). Tecnologia da informação como vantagem competitiva. RAE eletrônica, São Paulo, 1(1), 1-11.

BARRETO, J. et. al. *O estudo de viabilidade aplicado a projetos de empresas nascentes de base tecnológica de origem acadêmica*. UFMG. Belo Horizonte – MG. 2011.

BROM, L. G.; BALIAN, J. E. A. *Análise de investimentos e capital de giro: conceitos e aplicações*. São Paulo: Saraiva, 2007.

GROYSBERG, BORIS; LEE, JEREMIAH; PRICE, JESSE; CHENG, J. YO-JUD. *Manual da Cultura Corporativa para o Líder*. 2018

CATUNDA, Rosângela. *Benchmarking: uma ferramenta para excelência da gestão*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2006.

CAMP, Robert. C. *Benchmarking: o caminho da qualidade total*. São Paulo: Pioneira, 1993

CASTRO, José Márcio de. *Métodos e técnicas de pesquisa: uma introdução*. Belo Horizonte: [s.n.] 2002.

CASTRO, N. *Estrutura, desempenho e perspectiva do transporte ferroviário de carga. Pesquisa e Planejamento Econômico*, v 32, n. 2, 2002.

COOPER, Donald R. SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COLLABO. *A Indústria 4.0 e Revolução Digital*. Disponível em: <https://alvarovelho.net/attachments/.../ebook-a-industria-4.0-e-a-revolucao-digital.pdf>. Acesso em 18 de dez. 2018.

CHER, *Engajamento muito além do comprometimento, 2019*. Disponível em: <http://rogeriocher.com.br/2018/01/03/engajamento-muito-alem-do-comprometimento/> Acesso em 02/05/2019

CHIAVENATO, I. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos na organização*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro. 2010.

DWECK, Ph.D CAROL S. – *MINDSET: A Nova Psicologia do Sucesso*, 1 ed. Objetiva. São Paulo, 2006.

DORIGHELLO Lilian M. Gaino. *Employee Value Proposition: a hora é agora*. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/colunas/employer-branding-e-employee-value-proposition-hora-e-agora/>. Acesso em 18 dez.2018

DAY, George S. *A empresa orientada para o mercado*. [s.l.] Editora Bookman, 2001

FASSIMA, P. H. et al. *Análise de viabilidade econômica de projetos de investimento: métodos utilizados em empresas fabricantes de balas do Estado do Rio Grande do Sul*. XIII Congresso Brasileiro de Custos: Belo Horizonte - MG, 2006.

FARIA, A.F. et al. *Método para Análise e Avaliação de Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica e Comercial e do Impacto Ambiental e Social (EVTECIAS)*. XXIV Simpósio Nacional de Parques tecnológicos e Incubadoras de Empresas 2017.

FLEURY, Maria Tereza Lemes; SAMPAIO, Jáder dos Reis. *Uma discussão sobre cultura organizacional*. In: Fleury et al. *As pessoas na organização*. 16 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos, *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos, *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

HERMAN, R. *Como manter os bons funcionários: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década*. São Paulo: Makron Books, 1993.

HILSDORF, Carlos. O que é benchmarking? Artigo. 2015. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-benchmarking/48104/> >. Acesso em 25 janeiro de 2019.

JENNINGS, C. & WARGNIER, J. 70:20:10 - Explorando os Novos Territórios de Aprendizagem. s.l.:CrossKnowledge, 2014.

KANAPIK, J. *Gestão de Pessoas e Talentos*: Curitiba: Ibpex, 2008.

KANAANE, R. *Comportamento Humano nas Organizações – o homem rumo ao século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1999.

LACOMBE, F. *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*: São Paulo: Saraiva, 2005

LEITE, Paulo Marcel de Souza. *A cultura organizacional na seleção de funcionários*. Revista Ampla de Gestão Empresarial, v. 4, n. 2, p. 49 - 63, mai. 2013.

LICO, L. S. *Treinar e Perder Talentos? Empresas Vale*, 2011. Disponível em: http://www.empresasvalesjc.com.br/artigos/Treinar_e_Perder_Talentos_-320 Acesso em: 11 dez. 2018.

LIMA, Ari. Missão, visão e valores para o sucesso empresarial. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/missao-visao-e-valores-para-o-sucesso-empresarial/63619/>. Acesso em 18 dez 2018.

LUSTRI, Denise. Proposta de valor para aumentar a motivação 2018. Disponível em: <https://impulse.net.br/proposta-de-valor-ao-empregado/>. Acesso em 18 dez.2018.

MAGNAN, E. S. & VAZQUEZ, A. C. S. (2016). *Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho*. Avaliação Psicológica, 15(2), 133-140.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAYO, A. *O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003

MAYLETT, T. Um chefe engajado ajuda influenciar toda companhia. Disponível em <https://www.valor.com.br/carreira/6117893/um-chefe-engajado-ajuda-influenciar-toda-companhia>. Acesso em 31/01/2019

MORALES, Francisco. *O que é o Employee Value Proposition? Disponível em <https://blog.acsendo.com/pt/infografia-employee-value-proposition/>*. Acesso em 18 dez. 2018.

MIGUELES, Carmen. Pesquisa: por que administradores precisam entender disto?. São Leopoldo: Nova Harmonia, 2003.

MIRANDA, K. F. *Compreendendo a Gestão de Pessoas*. Disponível em http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_16677/artigo_sobre_compreendendo_a_gestao_de_pessoas. Acesso em 06 de dez. 2018.

MICHELETTI, Camila. Sua empresa faz retenção de talentos? 2006. Disponível em: http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/171002-pesquisa_retencao_talentos.shtm. Acesso em 07dez. 2018.

NAKASHIMA, C. *Reter talentos, o maior desafio*. 2003. Disponível em <http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a3.htm>. Acesso em 07 dez. 2018.

NUNES, Estela Guimarães Santos. *Cultura organizacional e confiança dos empregados na organização: O caso de uma multinacional alemã*. 2009. 113 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia de Negócio) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

OLIVEIRA, L. B. & ROCHA, J. C. (2017). Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade, *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(65), 415-431.

PARODI, K. *Retenção de Talentos ganha importância*. HSM Management, 2009. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/editorias/retencao-de-talentos-ganha-importancia>. Acesso em 05 dez. 2018.

POPOVA - BRAINPICKINGS - FIXED VS. GROWTH: THE TWO BASIC MINDSETS THAT SHAPE OUR LIVES, 2014. Disponível em: < <https://www.brainpickings.org/2014/01/29/carol-dweck-mindset/>. Acesso em 12 dez /2018.

PERIN, Industria 4.0. Disponível em: <https://claudioperin.com.br/industria-4-0-qual-o-grau-de-maturidade-digital-da-sua-empresa/>. Acesso em 29/04/2019

RIBEIRO, A. L. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

SPENDOLINI, Michael J. *Benchmarking*. São Paulo: Makron Books, 1994.

SALESFORCE, O que é a Quarta Revolução Industrial, 2018. Disponível em <https://www.salesforce.com/br/blog/2018/Janeiro/O-que-e-Quarta-Revolucao-Industrial>. Acesso em 18 dez/2018.

SCHWAB, Klaus Schwab - *A Quarta Revolução Industrial*. São Paulo: Edipro. 2016. ISBN.

ULRICH, David. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

VICENZI, L. *O Valor da Gestão de Talentos*. HSM Management. Disponível em <https://www.hsm.com.br/artigos/o-valor-da-gestao-de-talentos>. Acesso em 10 dez. 2018.

VENETIANER, T. *Mantendo os talentos da sua empresa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

WRIGHT, KROLL e PARNELL. (2000) *Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003. Disponível em <http://marco.eng.br/estrategia/Aula-01C-Sintese-Teorica-FEA-2003.pdf>. Acesso em 17 de dez de 2018.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos operadores de manutenção.

Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação de Colaboradores					
Para cada uma das seguintes afirmações avalie de forma espontânea a sua concordância desde "Discordo Totalmente" até "Concordo Totalmente", preenchendo o respectivo círculo.					
EXEMPLO					
Caso se engane na resposta, você deverá riscá-la com um "X" e preencher o círculo correspondente à resposta que pretende.	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
1 A empresa me permite conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 A empresa oferece aos colaboradores oportunidade de participar de treinamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 A empresa utiliza critérios bem definidos para promoção e carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Considero que trabalhando nesta empresa posso ter oportunidade de fazer carreira e crescer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Sou estimulado a contribuir com ideias para melhorar a forma como é feito o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 A empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 Conheço e concordo com os valores e objetivos da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 Participo das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 Sinto orgulho de trabalhar na empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 Tenho confiança na empresa em que trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11 A minha equipe de trabalho considera meu gestor imediato um profissional de respeito e credibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 As orientações de meu gestor imediato facilitam a realização do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13 Eu confio naquilo que meu gestor imediato diz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14 Posso contar com meu gestor imediato quando necessário para assuntos tanto pessoais quanto profissionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15 Sinto-me apoiado pelo meu gestor imediato para assumir desafios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16 As informações sobre a empresa são transmitidas de forma clara e transparente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17 Considero adequados os programas de remuneração variável da empresa (Ex: PPR Campeonato).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18 Considero que a minha remuneração é adequada ao cargo que ocupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19 Tenho as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20 Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Para ser relevante.

atendimento@fdc.org.br
0800 941 9200
www.fdc.org.br



CAMPUS ALOYSIO FARIA

Av. Princesa Diana, 760
Alphaville Lagoa dos Ingleses
34.018-006 – Nova Lima (MG)

CAMPUS BELO HORIZONTE

Rua Bernardo Guimarães, 3.071
Santo Agostinho
30140-083 – Belo Horizonte (MG)

CAMPUS SÃO PAULO

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1.184
Vila Olímpia – 15º andar
04548-004 – São Paulo (SP)

CAMPUS RIO DE JANEIRO

Praia de Botafogo, 300 – 3º andar
Botafogo
22250-040 – Rio de Janeiro (RJ)

ASSOCIADOS REGIONAIS

A FDC trabalha em parceria com associados regionais em todo o Brasil. Consulte o associado mais próximo à sua região.