FUNDAÇÃO DOM CABRAL

O DESAFIO DE ATRAIR E RETER O JOVEM DA GERAÇÃO Z PARA O CARGO DE MOTORISTA NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO

Gabriela Costa
Inácio Martins
Lina Biccas Araujo
Rafaela Coutinho Silva
Rafaella Codo Ferreira Mol
Ramon Siqueira Pinheiro
Ricardo Luiz Vasconcellos

Belo Horizonte
2017

Gabriela Costa
Inácio Martins
Lina Biccas Araujo
Rafaela Coutinho Silva
Rafaella Codo Ferreira Mol
Ramon Siqueira Pinheiro
Ricardo Luiz Vasconcellos

O DESAFIO DE ATRAIR E RETER O JOVEM DA GERAÇÃO Z PARA O CARGO DE MOTORISTA NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO

Projeto Aplicativo (TCC) apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, ênfase em Pessoas.

Orientadora: Profª. Shirlene Ribeiro

Belo Horizonte
2017

Gabriela Costa
Inácio Martins
Lina Biccas Araujo
Rafaela Coutinho Silva
Rafaella Codo Ferreira Mol
Ramon Siqueira Pinheiro
Ricardo Luiz Vasconcellos

O DESAFIO DE ATRAIR E RETER O JOVEM DA GERAÇÃO Z PARA O CARGO DE MOTORISTA NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO

Projeto Aplicativo (TCC) aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista no Programa de Especialização em Gestão de Negócios com ênfase no Transporte e Logística, da Fundação Dom Cabral, pela banca examinadora constituída pelos professores:

Orientadora: Profa. Shirlene Ribeiro

Belo Horizonte, 1º de dezembro de 2017.

Dedicamos este trabalho

A todas as pessoas que de forma direta ou indireta contribuíram para a sua conclusão. Certamente esta etapa não teria sido concluída sem o amor e apoio incondicional de cada um de vocês, em especial:

Aos nossos pais, pelo direcionamento e preparação para a vida.

Aos esposos e esposas, namorados e namoradas, por tamanha paciência e compreensão.

Aos nossos filhos, por serem a luz que nos guia, dando-nos força e perseverança.

Aos nossos colegas da Fundação Dom Cabral pelo incentivo, companheirismo, apoio constante e pela troca de experiência.

Por fim, dedicamos este trabalho a todos os professores da Fundação Dom Cabral, aos representantes do SEST SENAT e ao ITL, que nos proporcionaram essa oportunidade única de aprendizado e expansão do conhecimento.

Hoje, com a confiança de vocês, concluímos o Programa de Especialização em Gestão de Negócios com ênfase no Transporte e Logística.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos imensamente a Deus, por iluminar nosso caminho durante esta caminhada, dando-nos força e saúde para chegar até aqui.

Aos nossos familiares, que sempre nos incentivaram nos estudos e nos proporcionaram meios para alcançar o sucesso acadêmico e profissional.

Aos nossos gestores, que nos indicaram para a participação neste Programa de Especialização e que nos apoiaram durante a nossa ausência dentro da empresa.

À nossa orientadora Shirlene Ribeiro, pela atenção e pela paciência durante a orientação para a conclusão deste trabalho, sempre nos incentivando e nos mostrando ser possível alcançar nosso objetivo.

"Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho."

Dalai Lama

RESUMO

As empresas dos setores tradicionais, como o de transporte, passam hoje pelo desafio de atrair e reter os jovens da geração Z. O presente trabalho objetiva aprofundar tal desafio para as empresas do transporte rodoviário, que possuem a maioria do seu quadro de funcionários motoristas. Essa geração, composta por jovens ingressando no mercado de trabalho, nascidos a partir de 1995, tem como características o empreendedorismo, a independência, a busca pelo prazer e pela felicidade, assim como a dificuldade de formar vínculos afetivos. Dessa forma, ir além das práticas já usadas pelas transportadoras não é suficiente para atrair e reter os jovens para o cargo de motorista. Através de respostas a questionários que tiveram como público motoristas e jovens aprendizes inseridos em empresas de transporte, *benchmarkings* em empresas do setor e o que vem sendo feito fora do país, chegou-se a conclusões do que pode ser feito na empresa estudada, que é do transporte rodoviário de passageiros – a Saritur.

Palavras-chave: Gerações. Geração Z. Atração. Retenção. Motoristas. Transporte rodoviário.

ABSTRACT

Businesses in the traditional sectors, such as transport, are now in the challenge of attracting and retaining young generation Z. The present paper aims to deepen this challenge for the road transport companies that have the majority of their staff of drivers. This generation, composed of young people entering the labor market, born after 1995, has as a characteristic entrepreneurship, independence, the search for pleasure and happiness, as well as the difficulty in forming affective bonds. In this way, going beyond the practices already used by the carriers is not enough to attract and retain the young people to the position of driver. Through the answers to the questionnaires that had drivers and young apprentices included in transport companies, benchmarkings in companies of the sector and what has been done outside the country, we reached conclusions of which improvements can be done in the studied company, which is of road passenger transport - Saritur.

Keywords: Generations. Generation Z. Attraction. Retention. Drivers. Road Transport.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro-resumo sobre o benchmarking realizado com as empresas entrevistadas.....44

Quadro 2 – Cronograma de Execução 58

Quadro 3 – Definição de Indicadores e Metas 59

Quadro 4 – Análise de riscos 61

Quadro 5 – Matriz de Funções e Responsabilidades.....63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gráfico oriundo da compilação da Pergunta 1 33

Gráfico 2 - Gráfico oriundo da compilação da Pergunta 2 34

Gráfico 3 - Gráfico oriundo da compilação da Pergunta 3 35

Gráfico 4 - Gráfico oriundo da compilação da Pergunta 4 36

Gráfico 5 - Gráfico oriundo da compilação da Pergunta 5 37

Gráfico 6 - Gráfico oriundo da compilação da Pergunta 6 37

Gráfico 7 - Gráfico opinião do jovem aprendiz sobre o que os motoristas buscam na profissão 48

Gráfico 8 - Jovens Aprendizes em relação ao tempo em que pretendem buscar novas oportunidades de trabalho 51

Gráfico 9 - Fatores de importância para os Jovens Aprendizes 52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos motoristas de acordo com as gerações 18

Tabela 2 – Tabela-resumo da mudança entre categorias da CNH brasileira 29

Tabela 3 – Recursos necessários e orçamentação 60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNH – Carteira Nacional de Habilitação

DETRAN/MG – Departamento de Trânsito de Minas Gerais

EPTC – Escola Preparatória para Transporte Coletivo

RH – Recursos Humanos

SENAT – Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte

SEST – Serviço Social do Transporte

TV – Televisão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
1.1 Apresentação do problema 14
1.2 Descrição do problema e justificativa 15
1.3 Objetivos geral e específicos 15
1.4 Metodologia de pesquisa 15

2 REALIDADE ATUAL DA EMPRESA 17

3 BASES CONCEITUAIS 19
3.1 Entendendo as diferentes gerações 19
3.2 Gestão de Pessoas 23
3.3 Captação, recrutamento e seleção de Pessoas 24
3.3.1 Técnicas de seleção segundo Chiavenato (2010) 25

4 AMBIENTE EXTERNO DO PROBLEMA 27
4.1 A Evolução do Transporte Rodoviário no Brasil 27
4.2 Importância, Necessidade e Legislação do Motorista 28

5 ANÁLISE DE MERCADO 32
5.1 Avaliação do questionário 32
5.2 Soluções e respostas em outras organizações 39

6 MODELO CONCEITUAL 48
6.1 Tecnologia 49
6.2 Implantação de um Programa de Remuneração Variável 50
6.3 Parceria com o SEST SENAT 53

7 PROPOSIÇÃO DE SOLUÇÃO 54
7.1 Conceitos, métodos, técnicas e ferramentas empregados 54
7.2 Demonstração de viabilidade da solução 56
7.3 Plano de execução 57
7.4 Indicadores e metas 58
7.5 Recursos necessários e orçamentação 59
7.6 Análise de riscos e retorno 60
7.7 Matriz de responsabilidades 62

8 CONCLUSÃO 64

REFERÊNCIAS.....66

ANEXO A - Questionário - Empresas de transporte (motoristas).....68

ANEXO B - Entrevista Empresa de Transporte.....70

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está passando por um processo de mudança em relação ao novo perfil de funcionário que vem sendo contratado nas empresas.

Diferentemente das anteriores, essa nova geração, denominada geração “Z” – pessoas que nasceram a partir do ano de 1995, que atualmente têm, no máximo, 22 anos – apresenta características muito distintas das anteriores.

A evolução tecnológica somada ao advento da globalização e ao acesso à internet – que reduziu substancialmente a distância entre as pessoas que estão em continentes diferentes e, ao mesmo tempo, distanciou outras que vivem na mesma casa – transformaram a vida dos seres humanos muito velozmente, ao ponto de acreditarmos que os dias estão passando mais rapidamente.

Essa nova geração apresenta um perfil tão peculiar que vai desafiar os gestores responsáveis pela Gestão de Pessoas a repensar o processo de atração, captação e retenção de seus novos funcionários.

Isso porque, hoje, percebe-se que a inabilidade de uma empresa em recrutar e manter uma boa força de trabalho é que constitui o principal gargalo para as operações do negócio. O panorama do futuro está relacionado a talento, competências e capital intelectual (CHIAVENATO, 2004).

Diante disso, propõe-se entender qual será o desafio das empresas de transporte rodoviário de passageiros que dependem, exclusivamente, da mão de obra de motoristas diante dos anseios dessa nova geração.

1.1 Apresentação do problema

Diante das características identificadas na geração Z, como as empresas do ramo de transporte rodoviário estão se preparando para atrair e reter o público jovem para o cargo de motorista?

1.2 Descrição do problema e justificativa

A proposta deste trabalho é entender e propor soluções para a atração e retenção do público jovem para o cargo de motorista, em virtude da sustentabilidade do sistema logístico rodoviário brasileiro.

1.3 Objetivos geral e específicos

Este Projeto Aplicativo tem como objetivo geral descrever o perfil das gerações *Belle Époque*, *Baby Boomers*, X, Y e Z, e o desafio que as empresas de transporte rodoviário terão para atrair esses profissionais.

Os objetivos específicos serão descrever o perfil da geração Z, identificar como as empresas de transporte rodoviário estão se preparando para atrair e reter esses profissionais, para propor soluções na atração e retenção do público jovem para o cargo de motorista.

1.4 Metodologia de pesquisa

Os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos elencados no item 1.3 foram pesquisa bibliográfica, trabalho de campo realizado através de entrevistas semiestruturadas e questionários, além do estudo de caso.

Minayo (2000, p.44) define metodologia de forma abrangente e concomitante.

> (...) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação.

Foi adotada uma abordagem qualitativa com o apoio da literatura, angariando informações sobre as diferentes gerações, seu comportamento, idade, aspirações, estímulos motivacionais, entre outros.

Para Minayo (2000), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde ao nivelamento do conhecimento do grupo sobre as novas gerações e do impacto nas organizações.

Como estratégia utilizaram-se entrevistas com os diretores e gerentes de empresas do setor de transporte rodoviário, de forma semiestruturada, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, dando importância do contexto do objeto pesquisado em relação à forma como enxergam a inserção do jovem da geração Z em sua empresa de transporte para o cargo de motorista, como motivam para o dia a dia de trabalho e o plano de carreira atual oferecido para os motoristas. Ou seja, caracterização de perfil de cada geração e seu impacto dentro da organização.

Utilizou-se também um questionário composto por seis questões fechadas e uma questão aberta respondido por motoristas de empresas do setor rodoviário de cargas e de passageiros, assim como jovens aprendizes que trabalham em empresas do transporte rodoviário.

2 REALIDADE ATUAL DA EMPRESA

A empresa Saritur, que ao longo dos anos incorporou outras empresas do segmento de transporte rodoviário de passageiros e que atualmente é conhecida no mercado por Grupo Empresarial Saritur, proporcionou aos integrantes deste projeto subsídios para seu desenvolvimento, assim como se mostrou aberta para a aplicação dos questionários e entrevistas semiestruturadas. Foi fundada por José Carvalho e seus filhos, e iniciou suas atividades em janeiro de 1977, com o transporte de empregados de indústrias e de prestadoras de serviço.

A partir de 1980, por concessão do poder público, passou a operar também linhas intermunicipais de transporte coletivo de passageiros de longa distância e, em 1990, o transporte urbano de passageiros.

Sua atuação está presente nas principais regiões do Estado de Minas Gerais, entre elas Região Metropolitana de Belo Horizonte, Norte de Minas, Sul de Minas e Triângulo Mineiro.

Atualmente, seus principais negócios são transporte urbano e rodoviário de passageiros, transporte de cargas e encomendas e fretamentos habituais e eventuais.

O Grupo Empresarial Saritur é composto por uma frota de 2.278 veículos, entre ônibus convencionais, ônibus articulados, micro-ônibus e vans. Transporta em média 17 milhões de usuários e percorre aproximadamente 14,5 milhões de quilômetros por mês, além de contar com 9.825 colaboradores.

Entre os funcionários celetistas, quase a metade, ou seja, 4.130 funcionários exercem a função de motorista e, após análise de perfil, foi constatado que 37,77% apresentam idade entre 22 e 39 anos, 45,76% entre 40 e 52 anos e 16,47% acima de 53 anos, perfazendo uma média de idade de 43 anos.

Com base na diferenciação de gerações proposta por Oliveira (2010), no estudo realizado sobre as gerações, foi possível identificar que, atualmente, a organização tem em seu quadro de motoristas três gerações (*Baby Boomers*, Geração X e Geração Y). No entanto, a geração “X” é a predominante. A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** demonstra essa realidade.

Tabela 1 - Perfil dos motoristas de acordo com as gerações

Geração	Data de Nascimento	Faixa etária	Quantidade de motoristas	%
Baby Boomer	1946 - 1964	acima de 53 anos	680	16,47%
X	1965 - 1977	de 40 a 52 anos	1.890	45,76%
Y	1978 - 1995	de 22 a 39 anos	1.560	37,77%
Z	1995 até hoje	até 21 anos	0	0

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

3 BASES CONCEITUAIS

3.1 Entendendo as diferentes gerações

Entender as novas gerações sempre foi um desafio para qualquer pessoa. O que torna esse momento especial é o fato de, pela primeira vez, cinco gerações diferentes conviverem mutuamente, em números significativos e de forma consciente, interferindo e transformando a realidade.

A geração Y, formada por jovens nascidos após a década de 1980, está chegando agora à vida adulta e ao mercado de trabalho, portanto, começando a influenciar de maneira mais direta os destinos da sociedade.

Está determinado ao Jovem da Geração Y o destino de modificar profundamente os paradigmas e premissas estabelecidos. Contudo, isso não pode acontecer sem se considerar as características que formaram as gerações anteriores, que ainda interferem bastante no futuro de nossa sociedade.

De acordo com Oliveira (2010), segue algumas dessas gerações e suas características:

Belle Époque

Nascidos entre 1920 e 1940, presentes na arte, na literatura, no emergente cinema e até mesmo nos anúncios publicitários. As crianças, conhecidas como “geração tradicional”, cresceram vendo o mundo mergulhado em uma grande depressão econômica provocada pela Primeira e Segunda Guerras Mundiais. Reconstruir a sociedade foi o grande motivador. A disciplina, a honra, o respeito e a organização definiam todos os comportamentos na sociedade e são valores enraizados por pessoas dessa geração.

Baby Boomers

Nascidos entre 1945 e 1960, época marcada pela euforia mundial diante de um cenário bastante positivo no pós-guerra, resultou em um grande número de nascimento de crianças. Essa geração aprendeu muito cedo a respeitar os valores familiares e a disciplina nos estudos e no trabalho. Desenvolveram uma forte

expectativa por gratificações e crescimento pessoal como fruto de seu trabalho, assim como uma preocupação com o bem-estar e com a saúde.

Geração X

Nascidos entre os anos 1960 e 1978, ao assumir de vez a vida adulta, rebelaram-se contra praticamente tudo o que estava estabelecido até aquele momento. O surgimento da TV tornou-se um evento familiar, moldando rotinas e comportamentos. Muitos pais tiveram o êxito de transferir a seus filhos todos os valores e conceitos que aprenderam na juventude, permitindo o seu desenvolvimento. Estes buscaram a estabilidade financeira, abraçando maturidade e independência rapidamente. Os jovens sempre foram mais cuidadosos em suas escolhas, preferindo não expor suas opiniões se isso representasse algum tipo de risco para sua estabilidade familiar. Foi uma geração marcada pelo pragmatismo e pela confiança em suas escolhas, que buscou promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões.

Geração Y

Nascidos entre os anos 1978 e 1995, esses jovens, quando chegaram à vida adulta e ao mercado de trabalho, interferiram de maneira mais direta nos destinos da sociedade. São extremamente informados, mas também possuem um componente importante de alienação, pois ainda não conseguem ou não sabem lidar com toda essa informação de forma produtiva.

Nasceram de famílias estruturadas em um modelo mais flexível, no qual o convívio com os pais era bastante diferente do que havia nas gerações anteriores. Ter pais separados deixou de ser uma raridade para se tornar uma possibilidade sempre presente, e, como consequência natural, ter irmãos de pais diferentes não era mais um fato absurdo. E, mesmo não tendo pais separados, esses jovens tinham de aprender a lidar com outra situação: a ausência não apenas do pai, mas também da mãe em seu dia a dia.

Ficar longos períodos longe de casa era uma atitude constante dos homens já nas gerações anteriores. Acrescentam-se a esse cenário as revoluções vividas pelas mulheres, que conquistaram maior autonomia. Estabelecendo relacionamentos conjugais muito mais independentes financeira e emocionalmente, elas passaram a priorizar a realização profissional.

Cada pai e cada mãe passaram a se empenhar com muita energia, buscando proporcionar a seu filho a melhor escola, o melhor curso de línguas, a melhor escola de natação ou futebol e diversas outras atividades dessa natureza.

As mães procuraram compensar a sua ausência oferecendo instrumentos educacionais que levassem os filhos a se tornar mais competitivos no futuro.

A tecnologia teve grande influência na educação dos jovens de hoje. Entretanto, suas formas de influência se alteraram significativamente em relação às gerações anteriores.

Assistir à programação oferecida da TV já não era suficiente, mesmo com a ampliação do número de canais dos cinco originais existentes. O antigo telespectador estava dando lugar agora ao chamado “usuário”, e a TV já não era considerada uma “babá eletrônica”. Os jovens exigiam maiores possibilidades de interação. Foi o advento do videogame, que transformou completamente a realidade e o cenário de desenvolvimento dos jovens da geração Y.

Quando a geração Y começou a nascer, o Atari[1] já era um sistema em decadência e estava sendo rapidamente substituído por videogames mais sofisticados. Esses jogos estimulavam sempre o avanço para próximas etapas com o objetivo de superar novos desafios ainda mais complexos e com apuração de resultados em que apareciam comparações de desempenho com outros competidores.

Foi somente com a popularização da internet que o computador pessoal alcançou sua plena justificativa e possibilitou o instrumento perfeito para que a geração Y pudesse desenvolver todo o seu potencial.

As promessas da recém-lançada internet levaram o jovem a sonhar com infinitas possibilidades, desde a comunicação instantânea e sem fronteiras com outras pessoas até o acesso a todo o tipo de conteúdo, principalmente aqueles com divulgação controlada por direitos de propriedade.

A informação tornou-se irrestrita e ilimitada; com a nova tecnologia, o jovem teria sua fome de conhecimento recompensada. Novos valores estavam surgindo, novas verdades precisariam ser escritas. O futuro havia finalmente chegado, e ele foi determinante na formação da mais complexa, desconfortante, assustadora e independente geração.

---

[1] Videogame lançado em 1977, considerado um símbolo cultural dos anos 80 e fenômeno de vendas em todo o mundo.

A nova geração: A Geração Z

A geração Z, também conhecida como *Centennials*, sucessora da Geração Y, é caracterizada por pessoas nascidas a partir de 1995. Nascidos no auge dos avanços tecnológicos, são a geração do celular, do virtual e da conectividade e não fazem distinção do mundo *on-line* e *off-line*, tornando-se uma geração mais virtual do que real.

São dinâmicos, exigentes, tolerantes a diversidades, imediatistas, críticos, impacientes, preocupados com as questões ambientais, ansiosos por mudanças, repudiam horários poucos flexíveis e têm dificuldade de lidar com hierarquias. Têm preferência pela carreira sem fronteiras, motivados por fatores como a flexibilidade, autonomia e qualidade de vida.

Educados por pais que trabalham o dia inteiro, acostumaram-se a ficar sozinhos e isolados, tornando-se independentes emocionalmente e habituando-se a fazer as coisas do jeito que querem e quando querem, tornando-se individualistas e com baixa tolerância a frustrações.

A maneira como lidam com autoridade, hierarquia, horários de trabalho, cumprimento de metas demonstra a dificuldade de ingressar no ambiente coorporativo com os moldes mentais atuais e leis trabalhistas engessadas e ultrapassadas. As empresas deverão se adaptar aos funcionários dessa geração.

De acordo com consultor Gilberto Wiesel[2] (2017):

> Quando a geração Z entrar no mercado de trabalho, outros tipos de gerenciamento podem surgir com a implantação de novas ideias e projetos diferenciados por parte dessa geração ansiosa por mudanças, inquieta e dinâmica. O dinamismo excessivo desses jovens e a busca por soluções muito ágeis podem transformar esses colaboradores em funcionários dispersos e com baixos níveis de foco e concentração.

A Geração Z clama por novos padrões empresariais, e certamente as carreiras serão influenciadas por esses jovens.

As organizações deverão se planejar para recepcionar os jovens da Geração Z e repensar a melhor forma de atraí-los e retê-los, caso contrário, haverá um colapso de mão de obra.

---

[2] Gilberto Wiesel é palestrante, consultor, especialista em Liderança e Desenvolvimento de Competências, empresário e diretor do Grupo Wiesel (atua na área de educação corporativa).

3.2 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2004). Porém, é comum encontrarmos na literatura atual que a maneira de gerir essas pessoas vem passando por profundas transformações, sendo bem diferente da configuração tradicional. As empresas entenderam a importância do capital humano e constataram que as pessoas que nela trabalham são o seu grande diferencial competitivo, principalmente em um mundo globalizado, instável e concorrencial. A tradicional "Administração de Recursos Humanos" evoluiu para "Administração de Pessoas", e hoje fala-se em "Administração com as Pessoas" (CHIAVENATO, 2004). Ainda de acordo com o autor, as organizações bem-sucedidas entenderam que são as pessoas que mantêm e conservam o *status quo* já existente e são elas que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser. Dessa forma, administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores que mais entendem dela, do seu negócio e do futuro.

Para que a gestão de pessoas moderna ocorra, Dutra (2002) verificou que o desenvolvimento das pessoas deve estar centrado nas próprias pessoas, ou seja, deve-se respeitar a individualidade de cada um. Além do mais, a gestão deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas deve atender, ao mesmo tempo, aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas, promovendo assim uma satisfação mútua.

Para Dutra (2002), o Modelo de Gestão de Pessoas pode ser entendido como uma balança em que se tem de um lado Pessoas e do outro a Empresa, sendo que a base de sustentação é o conjunto de políticas e práticas organizacionais.

O papel das Pessoas é gerir seu desenvolvimento, sua competitividade profissional e de sua carreira, tendo como ponto de partida o autoconhecimento. Já a Empresa tem o papel de estimular o desenvolvimento dando suporte para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades.

O conjunto de políticas e práticas organizacionais não pode ser distorcido conforme as pressões sofridas de ambientes internos e externos. As pessoas precisam ser avaliadas a partir de sua capacidade de entrega, e não a partir do que

fazem. De acordo com Dutra (2002), muitas vezes valorizamos mais a pessoa que resolve problemas do que aquela que não deixa o problema acontecer, o que é errado.

Dentro do conceito da balança apresentado por Dutra (2002), os processos de gestão de pessoas atuam como garantidores desse equilíbrio. Esses processos podem ser divididos em três diferentes áreas, que são movimentação, desenvolvimento e valorização. O primeiro está relacionado com práticas como captação, transferências, promoções e recolocação. O segundo com capacitação, carreira e desempenho, e o terceiro com remuneração, premiação, serviços e facilidades. Neste projeto serão apresentados todos os processos, porém com um enfoque na captação das pessoas. Afinal, não é apenas necessário atrair o capital humano, mas também retê-lo, o que está intimamente ligado às três diferentes áreas mencionadas.

3.3 Captação, recrutamento e seleção de Pessoas

O processo de agregar pessoas representa a porta de entrada na empresa para os candidatos capazes de ajustar suas características e competências pessoais com as características predominantes na organização. É importante lembrar que não é apenas as organizações que selecionam as pessoas, as pessoas também selecionam as organizações de seu interesse.

Chiavenato (2010) diferencia dois tipos de abordagem para agregar pessoas: a tradicional e a moderna. Na abordagem tradicional, o enfoque é operacional e burocrático, é totalmente direcionado a um cargo específico, e o processo fica a cargo exclusivamente do órgão de Gestão de Pessoas, restando pouca liberdade de decisão para os gestores de linha. Na abordagem moderna, predomina o enfoque estratégico, é um pensamento de longo prazo, envolvendo a organização em sua totalidade, é feita a busca de novos talentos, criatividade de inovação através de novos valores humanos.

O mercado de trabalho é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações. Esse mercado pode estar em situação de oferta ou procura, pois é influenciado por diversos fatores: crescimento econômico,

natureza e qualidade dos postos de trabalho, produtividade e inserção no mercado internacional.

O mercado de recursos humanos refere-se ao conjunto de candidatos ao emprego, ou seja, o contingente de pessoas que estão dispostas a trabalhar ou que estejam buscando outro emprego. O mercado de recursos humanos é dinâmico e apresenta forte mobilidade, ou seja, rotatividade entre os trabalhadores.

Recrutamento é o processo pelo qual a organização atrai candidatos do mercado de recursos humanos para abastecer o seu processo seletivo. Trata-se de um processo de comunicação, em que são comunicadas e divulgadas oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que são atraídos candidatos para o processo seletivo. O recrutamento pode estar focalizado na busca de candidatos para preencher cargos vagos nas organizações ou pode estar concentrado na aquisição de competências necessárias ao sucesso organizacional para aumentar a competitividade do negócio.

A seleção de pessoas integra o processo de agregar pessoas e funciona logo após o recrutamento. Sendo que o recrutamento e a seleção de pessoas fazem parte do mesmo processo, que é a introdução de novos talentos humanos na organização. A seleção busca entre os vários candidatos recrutados aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização ou às competências necessárias. Além de preencher cargos vagos e disponíveis na organização, a seleção de pessoas é um mecanismo eficiente para aumentar o capital humano.

3.3.1 Técnicas de seleção segundo Chiavenato (2010)

1. **Entrevista e seleção:** É a mais utilizada, sendo parte de triagem dos candidatos. Também é utilizada a fim de avaliar conhecimentos técnicos e especializados.
2. **Provas de conhecimento ou capacidade:** São utilizadas para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido e também para verificar o desempenho dos

candidatos, procurando medir o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas.

3. **Testes psicológicos:** São utilizados como uma medida de desempenho. Possuem características de prognóstico, servem para focalizar, principalmente, as aptidões do candidato, com a finalidade de prever seu comportamento em determinadas formas de trabalho.
4. **Testes de personalidade:** Esses testes revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como os determinados por caráter e temperamento.
5. **Técnicas de simulação:** São técnicas que saem do tratamento individual e vão para o tratamento em grupo, focando na ação social dos candidatos. São técnicas de dinâmicas de grupo que permitem analisar e diagnosticar o comportamento dos candidatos.

O processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz, e cada organização precisa determinar quais são os processos e procedimentos de seleção mais adequados e que proporcionam os melhores resultados de acordo com suas necessidades.

Conclui-se, ao analisar a Gestão de Pessoas, que é extremamente necessário que os interesses da organização e dos colaboradores estejam alinhados, uma vez que o capital humano é base de conhecimento e crescimento da empresa, pois, sem seus colaboradores engajados e interessados no trabalho, a empresa perde a sua competitividade com os concorrentes, que é traduzida no diferencial da sua equipe de trabalho.

4 AMBIENTE EXTERNO DO PROBLEMA

4.1 A Evolução do Transporte Rodoviário no Brasil

A insaciável busca dos seres humanos pela satisfação de suas necessidades culminou na evolução da humanidade e, no caso em especial, na evolução do transporte. Desde o surgimento da humanidade, os indivíduos eram obrigados a transportar em suas próprias costas – propulsão humana ou no lombo de animais, tração animal – alimentos, materiais para construção de suas casas, entre outros produtos.

Com a evolução da humanidade, os meios de transporte foram sendo moldados para melhor atender às suas demandas, passando da tração animal para tração automotor ou elétrico, reboque e semirreboque.

Diante dessa necessidade e em virtude da otimização do tempo, aumento da quantidade demandada e distância entre os pontos de origem e de destino, surgiu o conceito de sistema de transportes.

O transporte rodoviário caracteriza-se pelo fato de o transporte se dar em ruas, estradas, rodovias, pavimentadas ou não, utilizando automóveis, caminhões e ônibus para a locomoção das pessoas e dos produtos.

O transporte público urbano de passageiros é responsável pelo deslocamento da grande massa de trabalhadores brasileiros, entretanto, vem enfrentando, ao longo dos anos, uma concorrência predadora, em virtude da necessidade que os seres humanos têm de não perder tempo em seus deslocamentos, principalmente, de casa para o trabalho e vice-versa.

O que no passado já foi profissão de desejo de muitas pessoas (motorista de ônibus), até mesmo pela dificuldade de se ter um automóvel, em função dos preços dos veículos diante das condições financeiras dos trabalhadores, hoje, diante de tantas restrições impostas pela legislação brasileira, condições de segurança, somadas às imposições dos acordos coletivos de trabalho, isso tudo tornou essa profissão muito desgastante e estressante, a ponto de alguns pais, atualmente motoristas, não aconselharem seus filhos a seguirem a mesma profissão.

4.2 Importância, Necessidade e Legislação do Motorista

O motorista deve ser considerado como um dos principais responsáveis pelo crescimento de uma nação e não apenas condutor de um veículo, que na verdade é um instrumento do seu trabalho. Um dia apenas sem esses veículos, seja para o transporte de passageiros, seja para entregas de mercadorias para todo o país, representaria a paralisação de bilhões de reais, que deixariam de ser gerados.

O motorista de ônibus, por exemplo, é um dos profissionais responsáveis pelo desenvolvimento das cidades e integração das pessoas. O funcionamento de uma cidade depende diariamente de diversos fatores interligados como uma engrenagem. Se uma dessas partes deixa de funcionar, interrompe-se o ciclo, prejudicando toda a cadeia.

O transporte, sem dúvida, é primordial para que uma cidade se mantenha ativa, pois é por meio dele que a maioria das pessoas se desloca, a fim de realizar suas tarefas, seja para lazer, estudo, trabalho ou qualquer outro motivo.

No entanto, para exercer essa profissão, é necessário seguir algumas regras básicas, como as instituídas pelo Art. 145 da Lei nº 9503, de 23 de setembro de 1997.

O artigo 145 traz regras para duas situações distintas:

1ª) mudança de categoria de habilitação, para “D” e “E”;
2ª) condução de veículos de transporte especializado (coletivo de passageiros, escolares, emergência e produtos perigosos), sendo que as exigências previstas nos incisos I (idade mínima de 21 anos) e III (não cometimento de determinadas infrações de trânsito) aplicam-se a ambas; o inciso II (tempo de habilitação em categorias inferiores) somente para a mudança de categoria; e o inciso IV (curso especializado) apenas para a condução dos veículos especiais.

Interessante notar que o inciso I fixa uma idade mínima específica (21 anos), ao contrário do que ocorre com a idade mínima para se habilitar, para a qual não há a previsão taxativa de 18 anos (como ocorre hoje), já que o artigo 140 exige que o candidato à habilitação seja penalmente imputável (ou seja, se houver redução da maioridade penal, automaticamente haverá a diminuição da idade mínima para se

obter a Carteira Nacional de Habilitação). Assim, ao contrário do que alguns imaginam, a diminuição da maioridade civil (de 21 para 18 anos), ocorrida em 2002, em virtude do atual Código Civil, em nada afetou a exigência constante do artigo 145, prevalecendo a idade mínima de 21 anos para se obter a categoria “D” e “E” ou para conduzir os veículos relacionados.

Para a obtenção da categoria “D”, o condutor deve possuir a categoria “B” há dois anos ou a categoria “C” há um ano, valendo, para esse cômputo, o período destinado à Permissão para Dirigir (habilitação provisória, válida no primeiro ano); vale lembrar que a categoria “C” também necessita de um ano na “B” para sua obtenção, de acordo com o § 1º do artigo 143.

Para a obtenção da categoria “E”, o condutor deve possuir a categoria “C” há um ano, o que exclui a possibilidade de se mudar diretamente da categoria “B” para a “E”, mas sendo possível passar da “D” para a “E”, sem a necessidade de cumprimento de período mínimo de transição; quando, entretanto, o condutor possui a “D” sem ter passado pela “C” (por já ter dois anos de “B”), o entendimento dado pelo Denatran é que se deve esperar um ano na categoria “D”, antes de passar para a “E”. A Tabela 2 apresenta essas diferenças.

Tabela 2 – Tabela-resumo da mudança entre categorias da CNH brasileira

CARTEIRA DE MOTORISTA	CATEGORIA "B"	CATEGORIA "C"	CATEGORIA "D"	CATEGORIA "E"
Tempo de experiência	-	1 ano de categoria "B"	1 ano de categoria "C" ou 2 anos de categoria "B"	1 ano de categoria "C" ou "D"*²
Idade mínima	18 anos	19 anos	21 anos*¹	21 anos*¹

*¹ Restrito pela Legislação CTB o mínimo de 21 anos de idade.
*² Se a CNH "D" foi obtida a partir da "C", não precisa esperar o prazo de 1 ano

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Para a mudança de categoria, não se exige o curso teórico-técnico, mas apenas o de prática de direção veicular, na categoria pretendida, com o consequente exame junto ao órgão executivo de trânsito estadual, conforme a Resolução do Conselho Nacional de Trânsito n. 168/04.

Também encontram previsão, na Resolução n. 168/04, os critérios para a realização dos cursos de transporte especializado, bem como o conteúdo programático, carga horária e demais especificações. O parágrafo único, incluído pela

Lei n. 12.619/12, passou a permitir a realização desse curso, mesmo que o condutor tenha cometido infrações graves ou gravíssimas, ou seja, reincidente em infrações médias nos últimos doze meses.

Tendo em vista o alto grau de segurança que se requer nas estradas e, consequentemente, a preocupação com a saúde física e mental dos condutores, as empresas e seus funcionários são obrigados a seguir as normas que regulamentam a rotina de trabalho dos motoristas, conforme a Lei nº 13103 de 2 de março de 2015.

A lei em questão estabelece normas para regulamentar a rotina de trabalho dos motoristas profissionais de passageiros e de transporte de cargas. A lei prevê melhores condições de trabalho para os motoristas profissionais e aumenta a segurança nas estradas, em função da exigência de exames toxicológicos para o exercício da função. A seguir um resumo dos principais pontos.

(1) **Jornada de trabalho**: Os motoristas têm jornada diária de oito horas, que podem ser prorrogadas por até duas horas extraordinárias ou, se previsto em convenção ou acordo coletivo, por até quatro horas extraordinárias. Continua sendo considerado trabalho efetivo quando o empregado estiver à disposição dos empregadores. Estão fora da jornada de trabalho os intervalos para refeição, que devem ser de, no mínimo, uma hora e podem coincidir com o tempo de parada obrigatória. As horas em que o motorista fica aguardando carga ou descarga do veículo e o período gasto com a fiscalização da mercadoria são considerados tempo de espera.

(2) **Monitoramento:** O motorista tem direito a ter a jornada de trabalho controlada e registrada mediante anotação em diário de bordo ou sistemas eletrônicos instalados no veículo. Para que o empregador evite problemas futuros com a lei, ele pode contar com a ajuda da tecnologia para ter mais precisão e segurança das informações. Com o apoio de *software* de monitoramento, é possível acompanhar, de forma integral e com exatidão, quando o veículo está em movimento e parado. Além de possibilitar um melhor planejamento de rotas.

(3) **Tempo de direção**: É vedado ao motorista profissional dirigir por mais de cinco horas e meia ininterruptas veículos de transporte rodoviário de cargas. Apesar da carga horária prevista, a lei estabelece como obrigatório

um período de descanso de 30 minutos a cada seis horas na condução do veículo de transporte de carga, sendo facultado o seu fracionamento e o do tempo de direção, desde que não ultrapassadas cinco horas e meia, continuadas no exercício da condução.

(4) **Tempo de espera**: Em nenhuma hipótese o tempo de espera poderá prejudicar o direito ao recebimento da remuneração correspondente ao salário-base diário. Quando o tempo de espera for superior a duas horas, o tempo poderá ser considerado repouso, desde que não seja exigida a permanência do motorista junto ao veículo e o local ofereça condições adequadas.

(5) **Descanso:** A cada 24 horas, o motorista tem direito a 11 horas de descanso, que podem ser fracionadas, garantindo-se o mínimo de oito horas ininterruptas.

(6) **Pedágio:** Segundo o Art. 17 da lei, os veículos de transporte de cargas que circularem vazios não pagarão taxas de pedágio sobre os eixos que mantiverem suspensos.

(7) **Seguro obrigatório ao motorista empregado**: A lei prevê que o motorista deve ter um seguro obrigatório custeado pelo empregador no valor mínimo correspondente a 10 vezes o piso salarial da categoria ou valor superior fixado em Convenção ou Acordo Coletivo de Trabalho. O seguro deve ser destinado a atender à cobertura de morte natural, morte por acidente, translado e auxílio-funeral.

(8) **Exames toxicológicos**: Os motoristas serão submetidos a exames toxicológicos na admissão e no desligamento da função, com direito à contraprova e confidencialidade dos resultados. Para os motoristas empregados, a nova lei traz a obrigação de submissão a exames com janela de detecção mínima de 90 dias e programa de controle do uso de drogas e de bebida alcoólica, instituído pelo empregador, com ampla ciência do empregado, pelo menos uma vez a cada dois anos e seis meses.

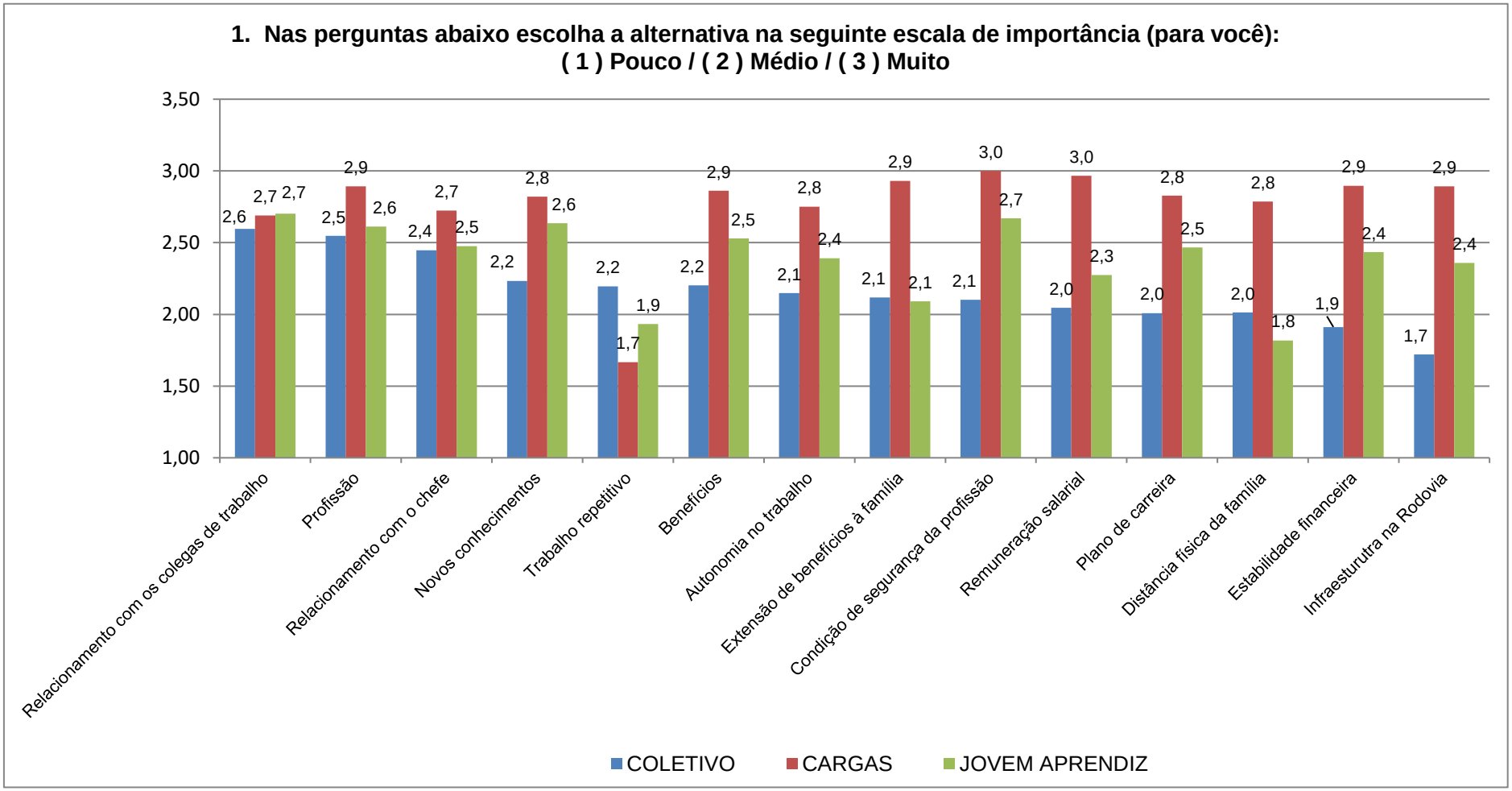
5 ANÁLISE DE MERCADO

Nos tempos atuais, para enfrentar a competição do mercado e se destacar em inovações e vantagens competitivas, as organizações têm procurado descobrir a melhor maneira de investir nas pessoas. Uma vez identificada a necessidade de adoção de novas políticas para atração e retenção da geração Z ao cargo de motorista, elaborou-se um questionário que foi respondido por motoristas da Saritur, motoristas do transporte rodoviário de cargas e jovens aprendizes que trabalham em empresas do segmento de transporte. Obtiveram-se como amostra 382 respostas, suficientes para se ter um nível de confiança de 95%. Além do mais, fez-se *benchmarking* com empresas do segmento de transportes para saber quais práticas são adotadas nessas empresas para se conseguir chegar a uma proposta de solução.

5.1 Avaliação do questionário

O questionário aplicado para motoristas e jovens aprendizes (Anexo A), após a compilação das 382 respostas, chegou aos seguintes gráficos e análises, distribuídos entre os Gráficos 1, 2, 3, 4, 5 e 6.

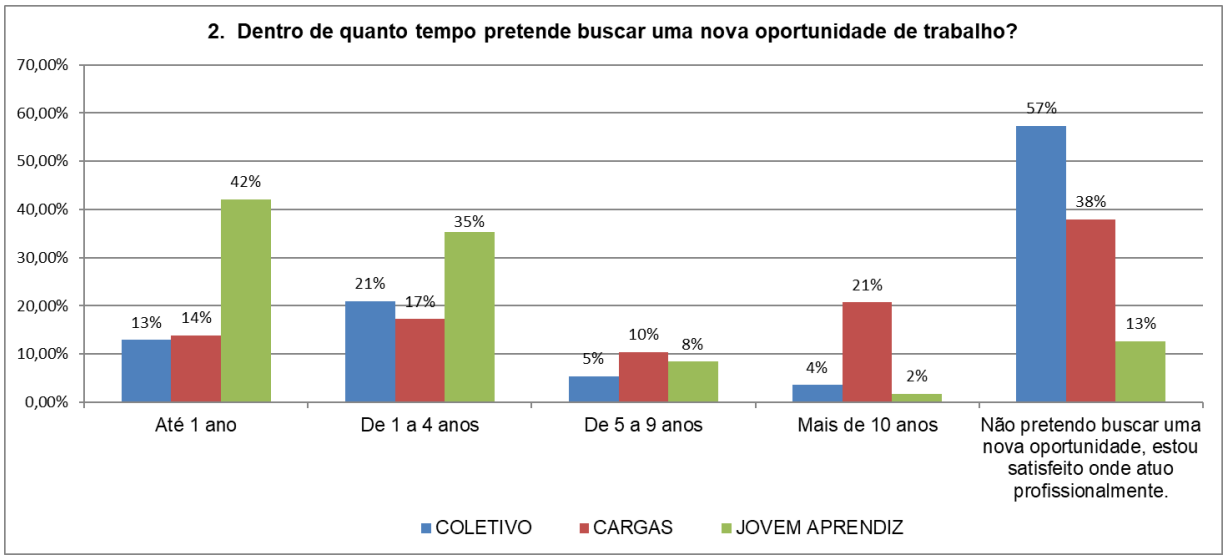
Gráfico 1 - Gráfico oriundo da compilação da Pergunta 1



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Analisando os dados da pesquisa em referência, percebe-se que os motoristas do transporte coletivo que responderam à pergunta têm como fator predominante em grau de importância o relacionamento com os colegas de trabalho, seguido da profissão e o relacionamento com o chefe. Já os motoristas do transporte de cargas classificaram como alternativa mais importante a condição de segurança da profissão, a remuneração salarial e a extensão de benefícios à família. Contudo, os jovens aprendizes que também responderam às questões dão importância ao relacionamento com os colegas de trabalho, condição de segurança da profissão e, o que não poderia ser diferente para essa geração, apontaram como fator importante os novos conhecimentos, conforme Gráfico 2.

Gráfico 2 - Gráfico oriundo da compilação da Pergunta 2

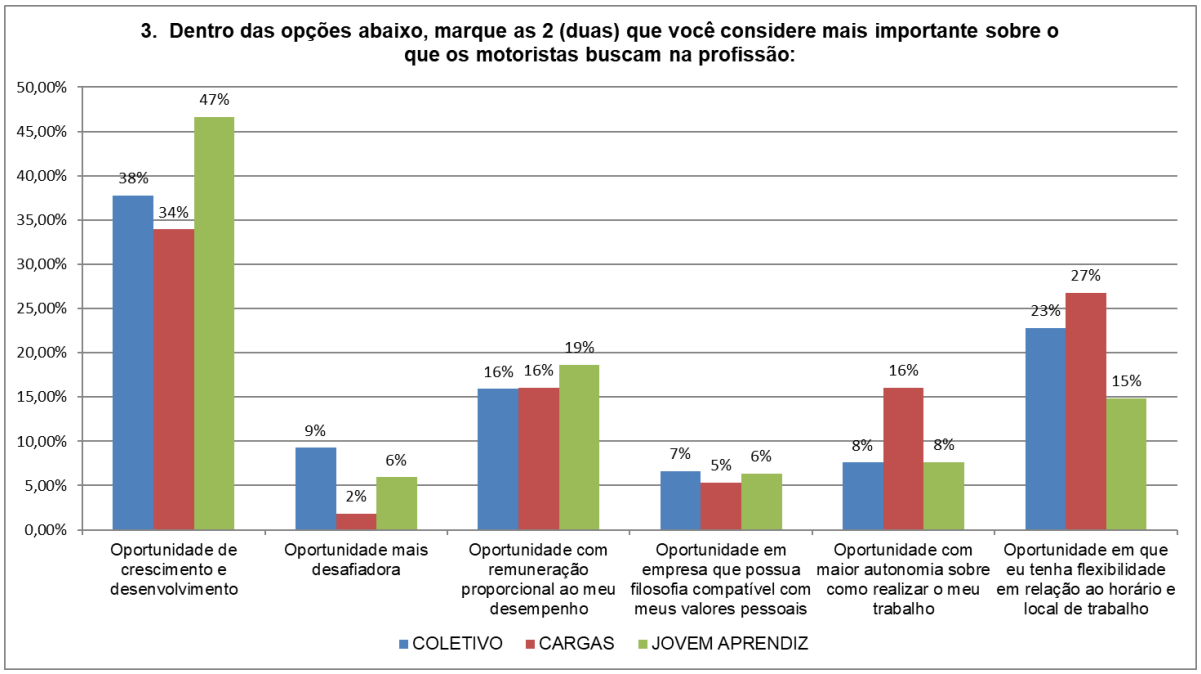


Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

O resultado da pesquisa confirmou o que a teoria sobre o perfil das diferentes gerações apresentou. Quando questionado sobre o tempo que pretendem buscar uma nova oportunidade de trabalho, os jovens aprendizes, todos pertencentes à geração "Z", não pretendem, em sua maioria, permanecer mais do que 4 anos em uma mesma empresa ou na mesma função. Demonstram uma grande ansiedade com ascensão profissional e visualizam as oportunidades atuais de trabalho como temporárias. 42% dos jovens entrevistados pretendem buscar novas oportunidades em até 1 ano, e 77% em, no máximo, 4 anos. Tendo em vista esse cenário, a demanda por trabalho nas áreas de coletivos e cargas pode se tornar um problema com o aquecimento da economia, indicado pelas perspectivas do Banco Central de aumento do PIB.

Entretanto, os motoristas do transporte coletivo e de cargas, predominantemente, não pretendem buscar uma nova oportunidade em menos de 10 anos e muitos não pretendem buscar uma nova oportunidade, estando satisfeitos onde estão e com o cargo que ocupam. Vale ressaltar a necessidade de criar ferramentas de retenção e progressão de carreira para esses níveis, uma vez que a pergunta aberta “Se sim, buscaria oportunidade em qual setor” foi respondida por muitos em áreas da própria empresa, como manutenção, setor administrativo, expedição, conforme Gráfico 23.

Gráfico 3 - Gráfico oriundo da compilação da Pergunta 3



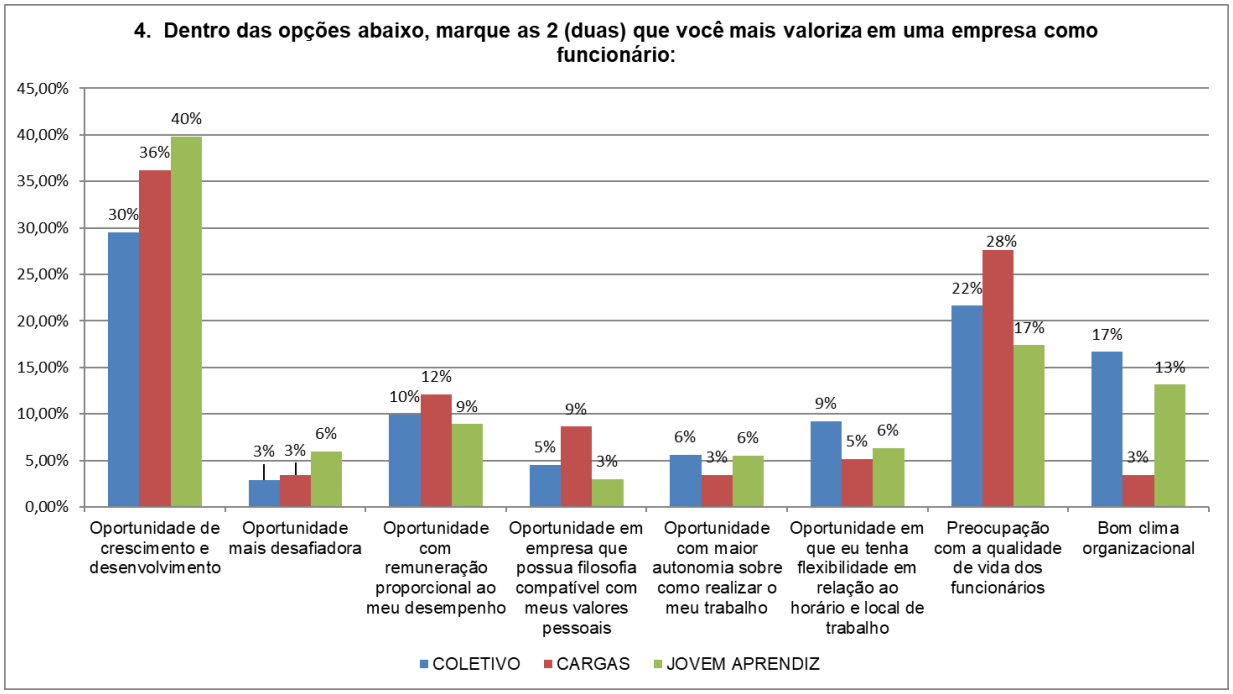
Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Analisando o gráfico, percebe-se que as duas opções que os três perfis consideram mais importantes sobre o que os motoristas buscam na profissão são: “Oportunidade de crescimento e desenvolvimento” e “Oportunidade em que eu tenha flexibilidade em relação ao horário e local de trabalho”. Os jovens aprendizes valorizam, em segundo lugar, a “Oportunidade com remuneração proporcional ao seu desempenho”, opção também valorizada pelos motoristas.

O jovem aprendiz, por não conhecer de fato a rotina de trabalho, preza por planos de remuneração proporcionais ao desempenho, enquanto os demais níveis anseiam por uma maior flexibilidade de horários.

Oportunidades desafiadoras e trabalhar em empresa com os mesmos valores foram os fatores menos relevantes para todos os níveis avaliados. O Gráfico 4 traz as respostas obtidas com a questão 4.

Gráfico 4 - Gráfico oriundo da compilação da Pergunta 4



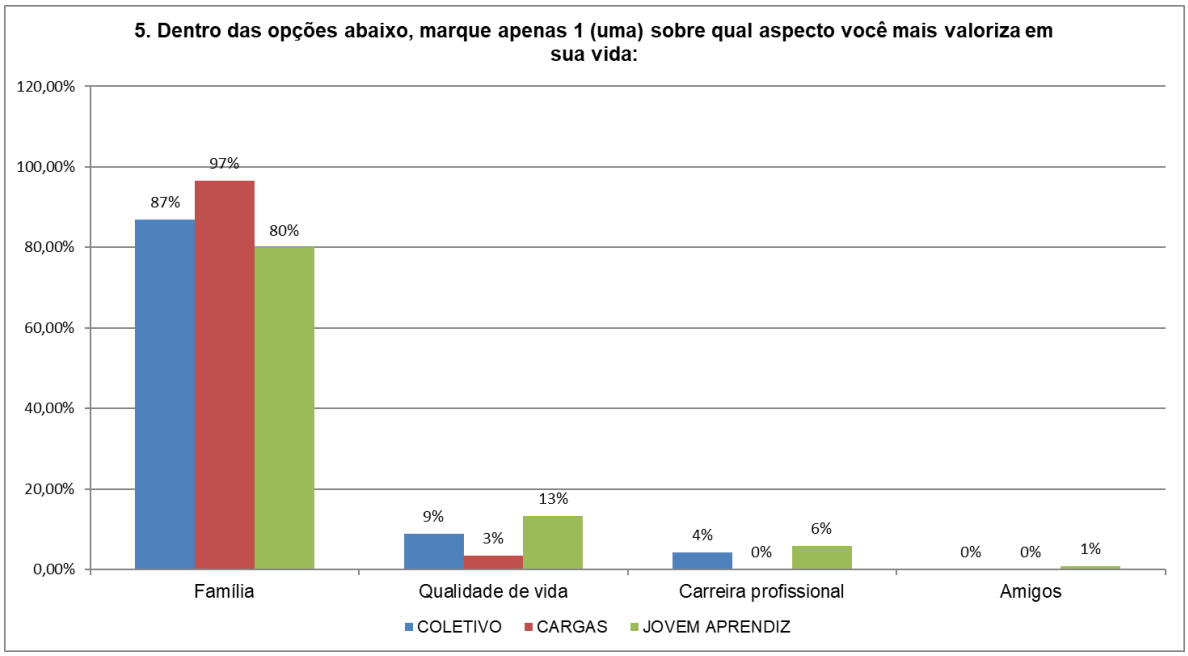
Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Considerando o que o funcionário mais valoriza em uma empresa, a pesquisa demonstra que as duas opções mais votadas foram: “Oportunidade de crescimento e desenvolvimento” e “Preocupação com a qualidade de vida dos funcionários”. Vale ressaltar que os motoristas do transporte coletivo e os jovens também valorizam, não com a mesma intensidade, um “Bom clima organizacional”.

“Oportunidades mais desafiadoras” e “Trabalhar em uma empresa com valores compatíveis aos dos funcionários” foram fatores pouco representativos na pesquisa.

De acordo com a pesquisa, os motoristas de cargas, por exercerem um trabalho muito individualizado, não entendem que um bom clima organizacional seja relevante para o desempenho da função. O Gráfico 5 traz o gráfico referente às respostas obtidas com a questão 5.

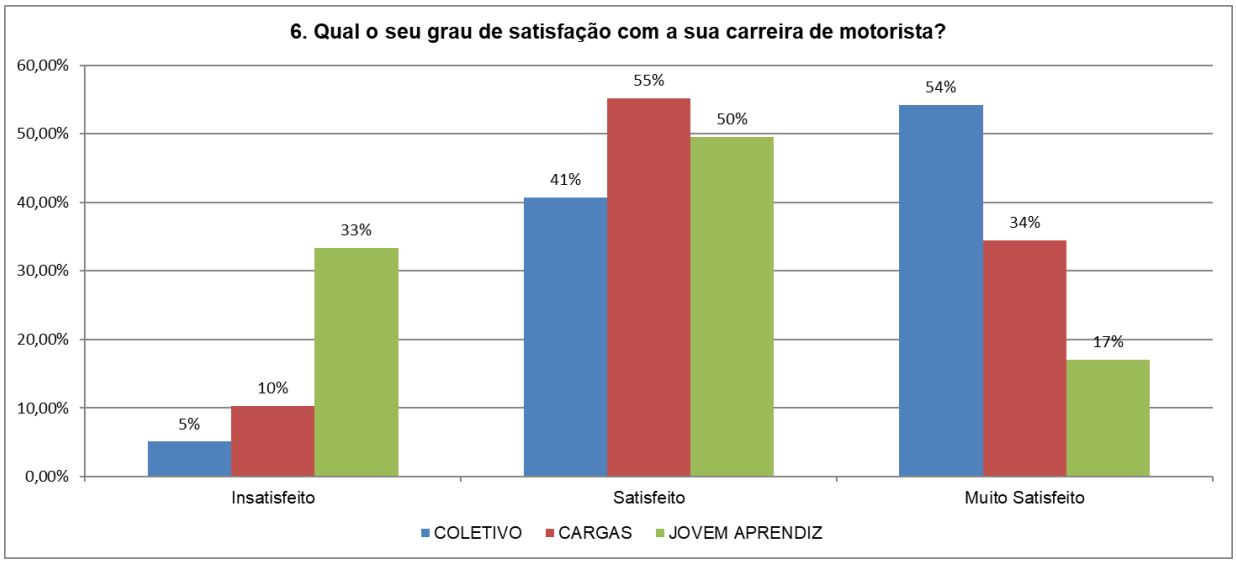
Gráfico 5 - Gráfico oriundo da compilação da Pergunta 5



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Questionados sobre “qual aspecto você mais valoriza em sua vida”, a família está em primeiro lugar, independentemente do segmento do transporte – rodoviário de cargas ou urbano de passageiro, e da geração a que a pessoa pertence. O Gráfico 6 traz as respostas obtidas com a questão 6.

Gráfico 6 - Gráfico oriundo da compilação da Pergunta 6



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Analisando o Gráfico 66, que representa o grau de satisfação com a sua carreira de motorista, percebe-se que pelo menos um terço dos jovens aprendizes não têm interesse nessa profissão.

33% dos jovens se dizem insatisfeitos na carreira e, de acordo com a pesquisa, 77% possuem expectativa de se recolocar no mercado em um horizonte de tempo de até 4 anos.

Comportamento inverso se apresenta nos demais níveis com satisfação superior a 90%.

O questionário possui uma pergunta aberta: “o que poderia motivar um jovem de até 21 anos a ingressar na carreira de motorista”. As respostas foram curiosas, e pode-se perceber uma diferença de mentalidade entre os motoristas da Saritur, motoristas do transporte rodoviário de cargas e os jovens aprendizes.

Os motoristas da Saritur deram respostas comuns que se convergem para bons salários que o cargo já apresenta, além do sonho. Alguns, sendo a minoria na amostra, acredita que motorista é para aqueles que não estudaram. Como exemplo, têm-se as respostas:

- “Qualidade de vida, pois é bem remunerado, tanto para os funcionários quanto para os familiares.”
- “Ter amor e o dom por aquilo que faz.”
- “Quem não tem condição de fazer faculdade para conseguir entrar em um mercado de trabalho mais remunerado.”
- “Responsabilidade e remuneração.”

Os motoristas do transporte rodoviário de cargas deram respostas comuns que convergem para um maior salário do que o atual, melhores condições das estradas, e algumas respostas mostram que a opção para motorista é apenas pela falta de estudos. Como exemplo, têm-se as respostas:

- “Salário melhor, mais segurança nas estradas e melhor infraestrutura nas estradas.”
- “Maior segurança nas estradas e um melhor salário.”
- “Falta de estudo.”

- “Apenas um sonho de criança, mais nada.”
- “Eu não quero que meu filho seja motorista.”
- “Na minha opinião, os jovens deveriam estudar à procura de outra profissão”.

Os jovens aprendizes deram respostas comuns que convergem para a realização de um sonho e bons salários que o cargo já apresenta. Como exemplo, têm-se as respostas:

- “Sonho de ser motorista.”
- “Na minha opinião, a estabilidade financeira.”
- “Não tenho interesse na área.”
- “Flexibilidade de horário e remuneração.”

5.2 Soluções e respostas em outras organizações

Utilizou-se o *benchmarking* para estudar e comparar os métodos utilizados no momento atual, através de entrevistas com gestores de empresas do transporte urbano de passageiros e transporte rodoviário de cargas. O guia que foi utilizado para as entrevistas consta no Anexo B.

As empresas pesquisadas foram a Jamef Encomendas Urgente, a Patrus Transportes Urgentes e a Transporte Urbano São Miguel de Uberlândia.

Jamef Encomendas Urgentes (Jamef)

Empresa fundada em 1963 com mais de 50 anos no ramo de transporte, opera com mais de 1000 veículos e é especializada em cargas fracionadas de alto valor agregado.

Atualmente vem investindo constantemente em sua infraestrutura e equipe, segundo Marcelo Fonseca, gerente de infraestrutura. O gestor coloca como grande preocupação a dificuldade na atração dos jovens de hoje para que estes venham a

focar na carreira de motorista, mas coloca como ponto positivo o afinco em atividades que lhes fazem sentirem-se bem. “O jovem tem que se identificar com a atividade que realiza”.

Marcelo cita a tecnologia embarcada, como câmeras, imagens, teclados para comunicação e o auxílio da telemetria um ponto positivo da organização como atrativo para essa geração, sem contar que 100% das carretas são automáticas. Ao final de cada operação, são emitidos relatórios demonstrando a performance dos motoristas, como exemplo, se o motorista excedeu a velocidade permitida, se freou bruscamente se efetuou curvas bruscas, que são alguns dos índices monitorados.

Como benefício, Marcelo cita que a empresa trabalha ofertando salários um pouco acima da média, assim como planos de saúde e odontológico melhores do que os exigidos pela Convenção Coletiva. Busca hoje focar políticas de valorização das pessoas, mostrando a importância destas na construção da organização. A empresa não possui plano de carreira para os motoristas, porém, de acordo com Marcelo, estão dando liberdade ao motorista, como o uso do celular. Enfatizou que todo carro é monitorado, inclusive a cabine. Os motoristas não costumam se descuidar e utilizar o celular enquanto dirigem.

Em todas as filiais, a Jamef está investindo na criação de ambientes de descanso mais agradáveis, com dormitórios individuais equipados com ar-condicionado, miniacademias, áreas de convivência com internet, além de utilizarem bons padrões de acabamento. Essas melhorias implantadas objetivam o bem-estar do colaborador, enfatiza Marcelo.

Patrus Transportes Urgentes (Patrus)

Empresa especializada em transportes de carga fracionadas de alto valor, foi fundada em 1974 e está presente em dez estados brasileiros. Seu objetivo é fazer um transporte sustentável, com êxito em qualidade, segurança e informação ao tempo real com rastreamento 24 horas de sua carga.

Barbara Costa, Gerente de Recursos Humanos, diz ter a percepção de uma geração de jovens antenada às novas possibilidades existentes de se fazer negócios. Isto tudo em função de ser uma geração sempre conectada e com um acesso fácil às

informações. Mas enfatiza que esses mesmos jovens se mostram prepotentes em se achar preparados para o mercado de trabalho.

Barbara menciona que há uma percepção no ambiente de trabalho de que esses jovens profissionais não se submetem a determinadas tarefas por se considerarem prontos a assumirem desafios maiores. Não há a percepção dos jovens de que tarefas básicas e rotineiras contribuirão para o seu desenvolvimento profissional. A gerente de RH coloca como grande desafio das organizações o saber lidar com esse novo perfil de profissionais e como estimulá-los para que venham a contribuir com os propósitos e os resultados das empresas, que o desenvolvimento, a resiliência e compromissos com tarefas são altamente necessários.

No mesmo nível de preocupação estão os caminhos a serem encontrados em como comunicar-se com essa geração sobre os passos necessários ao seu desenvolvimento e ao seu crescimento pessoal, assim como as expectativas das organizações sobre suas atividades e performance.

Olhando o mercado como um todo, o RH da organização Patrus coloca a fragilidade da qualificação dos profissionais como ponto negativo em função de uma população ainda de baixo índice de escolaridade, incluindo essa nova geração de jovens.

Outro ponto levantado por Barbara são as mudanças da reforma trabalhista e a lei da terceirização, que provocarão impactos diretos entre empresas e motoristas com uma maior flexibilização nas relações.

A Patrus vem se propondo a realizar programas de incentivo para o público de motoristas como o programa *Motorista nota 10* premiando os motoristas que mantiverem os menores índices de ocorrências mensuradas através da telemetria. Através do seu Instituto, disponibiliza um aplicativo para motoristas com conteúdo informativo e sobre treinamentos.

Finaliza informando que a empresa ainda não possui nada específico na trilha de carreira para motoristas.

Transporte Urbano São Miguel de Uberlândia

Empresa pertencente ao Grupo Duarte, destaca-se no segmento de transporte de passageiros há mais de 40 anos. A empresa conta com o mais moderno sistema de gestão e monitoramento de frota, que acompanha a performance dos veículos

através de imagens de geolocalização via satélite, gerando uma análise completa de produtividade em tempo real.

O Grupo Duarte acredita que uma inovação de verdade deve incluir a experiência do usuário. Em todas as operações, a modernidade também atende o cliente final, mantendo a comodidade, o conforto e a segurança esperados. Possui unidades distribuídas em todo o território brasileiro e, atualmente, eles são responsáveis por comandar um contingente de mais de 5 mil colaboradores em diversas áreas de atuação

Na visão do empresário André Rocha Duarte, Gerente Geral e Proprietário da São Miguel de Uberlândia, a empresa está focada no ramo de transporte coletivo de passageiros com um efetivo de 700 funcionários, sendo que 300 são motoristas.

Na visão de André, os jovens da geração até 21 anos são muito autoconfiantes, quando comparados com outras gerações. Buscam como realização pessoal os pontos que lhes dão prazer, independentemente de uma realização financeira.

São impacientes, imediatistas, individualistas e mostram pouca lealdade. Ao mesmo tempo se mostram ágeis, espertos e informados para a tomada de decisão.

Em função de restrições impostas pela legislação, não conseguem ter experiência comprovada em carteira para terem as habilitações “D” ou “E”. Segundo André, por uma política interna, a empresa busca profissionais com, no mínimo, 25 anos de idade e 2 anos de experiência comprovada.

Como incentivo, a empresa possui um programa interno de formação de condutores chamado EPTC (Escola Preparatória para Transporte Coletivo). Nesse programa, oportunidades são disponibilizadas para candidatos como cobradores (composto atualmente por 95% dos alunos), mecânicos e alguns provenientes do setor administrativo. Nessa formação são ministrados cursos teóricos, simuladores e aulas práticas, tudo em parceria com autoescolas que se comprometem com o financiamento total dos custos ao longo de 12 meses, incluindo todas as taxas do Detran/MG, assim incentivando o crescimento dentro da empresa na formação de novos motoristas.

Como resultado dessa parceria observa-se uma performance superior da avaliação dos dados de telemetria desses colaboradores quando comparados a motoristas que não tiveram a mesma formação. Como bom exemplo, o gestor cita a formação de motoristas oriundos da área de serviços gerais.

Com a redução do número de cobradores, a empresa vislumbra que os futuros participantes da EPTC serão os manobristas que fazem suas funções no período noturno.

André também mostra grande preocupação com o amplo desenvolvimento em atendimento aos clientes em função da retirada dos cobradores na operação. O motorista passará a ser o único representante da empresa nos ônibus.

Em função de a operação ser externa na organização, um dos maiores desafios é o distanciamento dos motoristas com a administração. Praticamente a chamada desses motoristas para que se apresentem na empresa ocorre em função dos desvios observados pela telemetria.

A empresa possui um programa de condução inteligente anual, em que o motorista passa 16 horas em treinamento.

André menciona que a empresa busca fatores motivacionais, como remuneração variável em função da qualidade do resultado da telemetria assim como pelo número de passageiros transportados em ônibus sem os cobradores atuais.

Alguns outros itens são destacados pelo gestor como a percepção de seus colaboradores de segurança, benefícios, o estar em casa com a família e salários acima do mínimo.

Com a queda de mercado, a reposição de motoristas não é uma preocupação atual, finaliza o gestor.

No Quadro 1 consta o quadro-resumo com o *benchmarking* realizado com as empresas entrevistadas.

Quadro 1 – Quadro-resumo sobre o *benchmarking* realizado com as empresas entrevistadas

EMPRESA	EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO SÃO MIGUEL DE UBERLÂNDIA	JAMEF ENCOMENDAS URGENTES	PATRUS TRANSPORTES URGENTES
RAMO DE ATIVIDADE	Transporte Coletivo de Passageiros	Transporte de cargas	Transporte de cargas
SEDE	Uberlândia/MG	Contagem/MG	Contagem/MG
CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEM OS JOVENS DA GERAÇÃO " Z " NA OPINIÇÃO DOS ENTREVISTADOS	Autoconfiantes quando comparados a outras gerações.	Necessitam estar identificados com as atividades a que foram submetidos.	Antenados nas novas possibilidades de se fazer negócio.
	Impacientes e imediatistas	Afinco em atividades que lhes fazem bem.	Dificuldades no entendimento de que o crescimento profissional ocorre de forma gradativa.
	Individualistas.		Pouco qualificados e com pouca experiência.
	Pouca lealdade.		Pouco resilientes e comprometidos com tarefas.
	Ágeis e espertos.		Buscam constantemente novos desafios.
	Informados para a tomada de decisões.		Conectados com a facilidade das informações.

(continua)

(conclusão)

EMPRESA	EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO SÃO MIGUEL DE UBERLÂNDIA	JAMEF ENCOMENDAS URGENTES	PATRUS TRANSPORTES URGENTES
NA OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS, O QUE A EMPRESA FAZ PARA ATRAIR OS JOVENS PARA O CARGO DE MOTORISTA	Convênio com Autoescolas para financiamento de sua formação.	Benefícios e salários acima do mínimo da convenção da categoria.	Premiações aos motoristas com menores índices de ocorrência mensurados pela telemetria.
	Programa Interno de Formação de Condutores para melhoria de performance do motorista.	Políticas da valorização do motorista, mostrando que ele faz parte do negócio.	
	Benefícios e salários acima do mínimo da convenção da categoria.	Tecnologia embarcada, como câmeras, imagens e teclados para comunicação.	
	Programa de condução inteligente anual.	100% das carretas automáticas.	
	Proximidade com a família.	Ambiente de paradas com maior infraestrutura (academias, internet e quartos individuais com ar-condicionado).	
SUGESTÕES DE IMPLANTAÇÃO DE MELHORIAS NO INTUITO DE ATRAÇÃO DE JOVENS PARA O CARGO DE MOTORISTA	Remuneração variável em função da qualidade do resultado da telemetria.	Investimentos em Infraestrutura.	Flexibilidade nas negociações entre empresas e colaboradores com a nova legislação.
	Premiação pelo número de passageiros transportados.	Investimentos na formação de equipes.	Estímulo ao jovem, mostrando como ele pode contribuir com os propósitos e resultados da empresa.
	Preocupação com o atendimento a clientes.	Auxílio da telemetria como ferramenta de melhoria de performance dos motoristas.	Disponibilidade de aplicativos para os motoristas com conteúdos informativos e em treinamentos.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

A partir da comparação entre as empresas, apesar de serem de segmentos de transportes diferentes, é possível encontrar semelhanças nas respostas. Observa-se que as empresas entrevistadas enxergam os jovens da Geração Z como pessoas impacientes, com pouca iniciativa, que exigem necessidade de acompanhamento, *feedback* de seus superiores. Possuem dificuldades de serem submetidos a tarefas por eles identificadas como “fáceis”, não gostam de respeitar regras, passam tempo demais no celular durante o trabalho e querem crescer rapidamente dentro da empresa.

As empresas pesquisadas não fazem programas específicos de atração do público jovem. Porém, o importante observado é que todas mostraram ter despertado para o tema, uma vez que o mesmo foi colocado nas entrevistas.

A indústria de transporte rodoviário do mercado americano continua a lutar com uma crescente escassez de motoristas (TRUCK, 2017). As empresas de transporte vêm usando estratégias de recrutamento mais orientadas para a tecnologia com o objetivo de atrair motoristas mais jovens.

De acordo com o relatório de 2017 da “Transportation Spotlight”, as empresas de transporte rodoviário estão usando novas táticas para reforçar o recrutamento de motoristas e atrair um público mais diversificado.

Embora a indicação e a experiência continuem sendo as principais estratégias de recrutamento utilizadas hoje, há uma mudança notável do tipo de recrutamento. Os canais tradicionais, como publicações comerciais e placas de trabalho, mostram uma queda ano a ano de 6 e 10 por cento, respectivamente.

Enquanto isso, o uso de redes sociais aumentou 13%. Mais de 60% das empresas de transporte rodoviário com mais de 500 funcionários participam de mídias sociais para melhorar as chances de encontrar candidatos.

“Muitas empresas estão indo além das mídias sociais padrão, como o Facebook e o Twitter, para plataformas visuais, como o Instagram” – comenta Stephen Spencer, diretor-gerente da unidade de negócios de transporte da HireRight. De acordo com Spencer, a HireRight está usando meios de comunicação social de novas maneiras, como tirar fotos de eventos nas empresas ou até mesmo mostrar fotos de um lindo nascer do sol enquanto dirigem pelo estado de Wyoming.

Uma vez envolvidos, 40% das empresas de transporte rodoviário estão usando processos de seleção e aplicação de dispositivos móveis para criar uma melhor experiência *onboarding*, de acordo com o relatório.

“Os benefícios visando ao bem-estar dos motoristas têm aumentado 6% ano a ano com a intenção de manter trabalhadores mais velhos no trabalho” – disse Spencer.

Além do aumento das compensações tradicionais, 55% das empresas estão empregando táticas como eventos de avaliação do motorista, e 36% estão oferecendo arranjos de trabalho flexíveis, de acordo com o relatório.

A HireRight não possui nada que demonstre claramente a conexão entre o recrutamento da geração Z e a mudança de seus benefícios, mas pode estabelecer uma correlação entre maior liberdade e mais flexibilidade.

Outros setores, incluindo fabricação e construção, também estão mudando as estratégias para atrair e reter a geração crescente. Em comparação com as gerações mais velhas, a geração Y geralmente quer mais flexibilidade, tempo livre e opções que suportam um equilíbrio entre vida e trabalho.

Uma pesquisa recente da Deloitte mostrou que os empregadores que recompensam os funcionários com um maior grau de flexibilidade em ambientes de trabalho tendem a ganhar uma maior lealdade com os trabalhadores da geração Z. As organizações que ofereceram esses acordos também informaram terem alcançado impactos positivos no desempenho financeiro.

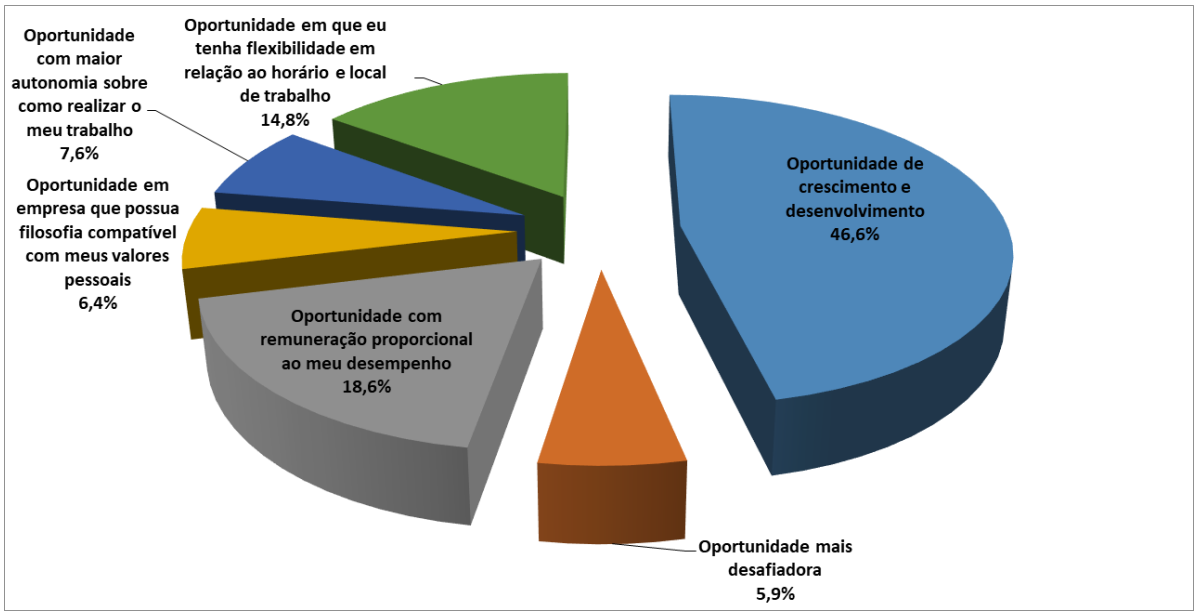
As empresas de transporte rodoviário também estão usando políticas de bem-estar para atrair trabalhadores mais jovens e combater a percepção de que o transporte por longo percurso seja um trabalho insalubre com altas taxas de obesidade. Um desafio identificado pela HireRight com trabalhadores mais jovens é que o transporte de longo percurso não tenha a reputação de ser uma profissão não saudável.

Uma análise da American Trucking Associations mostrou que o setor atualmente está defasado em 48.000 motoristas e que, se as tendências atuais continuarem, a escassez de motorista poderá chegar a cerca de 175.000 até 2024.

6 MODELO CONCEITUAL

Diante dos questionários respondidos, observou-se que, para o segmento do transporte no cargo de motorista, na opinião do jovem aprendiz inserido em empresas de transporte, o que mais atrai é a “oportunidade de crescimento e desenvolvimento” e a “oportunidade com remuneração proporcional ao desempenho”, conforme Gráfico 7.

Gráfico 6 - Gráfico opinião do jovem aprendiz sobre o que os motoristas buscam na profissão



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Além do mais, a partir dos *benchmarkings* realizados, percebe-se que a tecnologia atrelada ao caminhão é outro fator importante para atrair e reter os jovens para o cargo de motorista.

Dessa forma, buscou-se na literatura informações referentes à tecnologia embarcada, a implantação de um programa de remuneração variável para o cargo de motorista e a parceria com o SEST SENAT para fomentar as oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

6.1 Tecnologia

Os caminhões autônomos vão mudar as relações de trabalho no setor de transportes, reduzir drasticamente o custo dos fretes e elevar de forma notável a eficiência das entregas (AUTOMOTIVE BUSINESS, 2017). Antes de chegar ao mundo real, no entanto, as fabricantes precisarão driblar barreiras legais, alterando marcos regulatórios que determinam que um veículo só pode rodar sob o comando de um motorista. No Brasil, há ainda o desafio de melhorar as estradas, que devem ter sinalização clara para que o sistema desses veículos consiga identificar a rota.

Um impacto inicialmente identificado como negativo da tecnologia de condução autônoma deve ser a redução expressiva do número de motoristas. Especialistas indicam que o impacto seria semelhante ao da mecanização da agricultura, com a redução do número de empregos em nome da produtividade. Neste caso, no lugar de dirigir o caminhão, o condutor passaria a ter o papel de gerenciar o transporte de carga, administrando o tempo e as funções do caminhão. Ainda que inicialmente o efeito seja negativo do ponto de vista do número de trabalhadores empregados, é preciso lembrar que a profissão tem baixa atratividade para os jovens atualmente, conforme demonstrado pela resposta aos questionários dos jovens aprendizes, o que pode mudar com a evolução tecnológica. Essa mudança atenderia ao anseio dos jovens em oportunidade de crescimento e desenvolvimento, uma vez que a profissão trará mais *status* àquele que a ocupa.

A Scania, através de um convênio de cooperação tecnológica com a USP, desenvolveu um protótipo de caminhão autônomo, a se pensar incialmente para operações confinadas e *off-road*, com roteiros predefinidos, em benefício da produtividade e segurança. Conforme projeto, prevê-se que com um toque em um botão o sistema autônomo poderá assumir o controle do caminhão durante parte do trajeto, solicitando que o motorista volte a assumir o comando ao entrar em uma cidade onde o trânsito é mais complicado (AGÊNCIA USP, 2017).

Em outubro de 2016, a Otto, empresa de desenvolvimento de caminhões autônomos, realizou uma entrega de 50.000 garrafas de cerveja nos Estados Unidos, em uma distância percorrida de 193 quilômetros (REVISTA VEJA, 2017). Acredita-se que o uso de veículos não tripulados permitirá diminuir o número de acidentes em

90% (noventa por cento), os gastos de transporte em 60% (sessenta por cento) e as emissões de gases poluentes em 30% (REVISTA VEJA, 2017).

Desde 2011, o Brasil e outros 152 países abraçaram uma causa da ONU e se comprometeram a fazer o possível para reduzir pela metade o número de mortes no trânsito até 2020 (OLHAR DIGITAL, 2017). Para isso, tecnologias de última geração começam a migrar dos carros de luxo para os ônibus rodoviários no Brasil, como o sistema de frenagem de emergência.

Radares e sensores instalados na parte dianteira do ônibus identificam veículos parados ou em movimento até 200 metros de distância. Algoritmos inteligentes embarcados no ônibus avaliam velocidade, ações nos pedais e distância dos veículos à frente e identificam, em tempo real, o risco de colisão.

Os itens são opcionais, mas são exigências que vão virar lei nas estradas da Europa a partir de 2018. Os veículos já saem de fábrica com ABS nos freios, o que impede que as rodas travem em uma frenagem brusca de emergência. Mais recente é o Sistema de Aviso de Faixa, que detecta instantaneamente uma mudança de faixa não intencional do motorista. Uma câmera instalada no para-brisa detecta a posição do ônibus e identifica as faixas de rolagem: contínuas ou tracejadas. O primeiro alerta é visual, no computador de bordo do veículo.

6.2 Implantação de um Programa de Remuneração Variável

A pesquisa realizada apontou um resultado preocupante em relação à perspectiva dos jovens aprendizes diante da continuidade na profissão. A maioria pretende sair da empresa onde atua, que é do segmento de transporte, em até quatro anos, conforme Gráfico 8.

Gráfico 7 - Jovens Aprendizes em relação ao tempo em que pretendem buscar novas oportunidades de trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Para tentar mudar esse cenário, as empresas precisam buscar novas formas de captação e retenção desses funcionários. Escolheu-se para aprofundamento a criação de um Programa de Remuneração Variável, que é a recompensa paga relativa aos resultados em um determinado período de tempo.

Pode ser aplicável em qualquer situação em que sejam definidos indicadores de desempenho e exista uma relação clara do mecanismo de aumento de produtividade atrelado ao incentivo financeiro.

Esse modelo oferece grandes vantagens para as empresas, pois incentiva o esforço individual e coletivo por melhores resultados e a busca constante pela qualidade e melhoria dos processos, contribuindo com a redução de custos e o ganho de eficiência.

O programa de Remuneração Variável a ser proposto poderia ser desenvolvido a partir da definição dos seguintes indicadores:

- Qualidade na prestação do serviço.
- Índice de reclamações.
- Pontualidade.
- Consumo médio do veículo.
- Avarias no veículo.

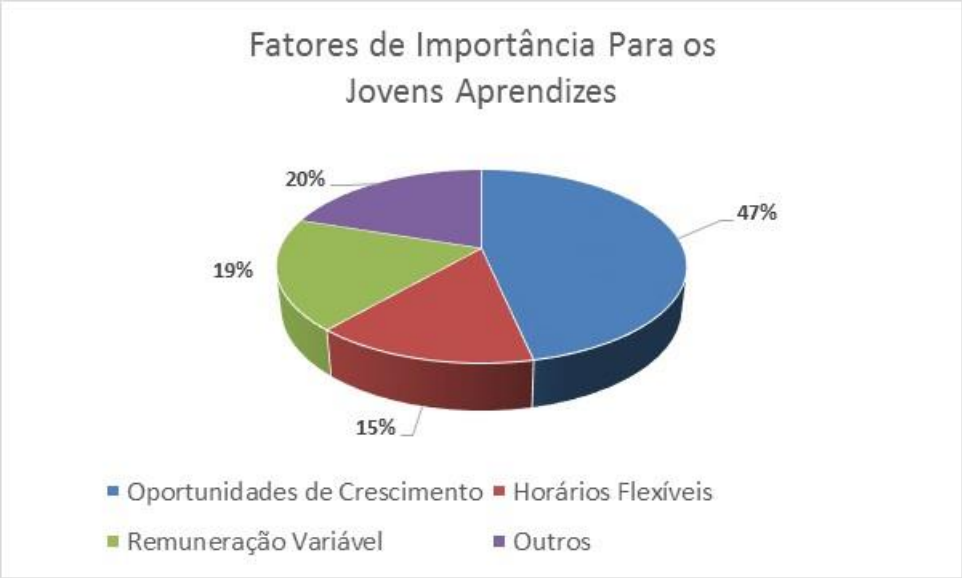
- Acidentes.
- Multas.

Com os indicadores definidos, estes deveriam ser acompanhados mensalmente de forma transparente, dando visibilidade dos resultados a todos os motoristas participantes do Programa de Remuneração Variável.

De acordo com os resultados obtidos ao longo do período de vigência do Programa, os motoristas que alcançarem suas metas podem receber um 14º salário. Para incentivar também o espírito colaborativo, uma parte da remuneração pode ser vinculada ao desempenho coletivo.

Outro ponto mencionado, conforme Gráfico 9, por 15% dos jovens na pesquisa foi a possibilidade de terem horários mais flexíveis.

Gráfico 8 - Fatores de importância para os Jovens Aprendizes



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Fora o mecanismo financeiro atrelado à remuneração variável, um dos benefícios a serem incorporados aos motoristas que superarem suas metas pode ser a possibilidade de escolha de turnos, horários ou rotas.

Dessa forma, os colaboradores com melhores resultados seriam contemplados com a possibilidade de terem maior flexibilidade em sua jornada de trabalho.

6.3 Parceria com o SEST SENAT

A pesquisa realizada apontou que 46,6% dos jovens aprendizes que trabalham no setor de transporte almejam oportunidade de crescimento e desenvolvimento dentro da instituição em que trabalham. Esse dado pode ser um aliado, permitindo que a empresa crie estratégias, como parcerias com instituições de ensino, com o objetivo de reter e valorizar talentos.

O SEST SENAT (Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte) é referência no desenvolvimento profissional e na qualidade dos serviços prestados nas áreas de saúde a trabalhadores do transporte. Com unidades operacionais em vários pontos do Brasil e serviços 100% gratuitos, o SEST SENAT se torna uma excelente opção de parceria para empresas do setor do transporte.

É possível criar cursos para aprendizes mirins, em que crianças de 06 a 10 anos passarão por disciplinas de conhecimento da história do transporte, importância e relevância da carreira do motorista, impactos ambientais dos veículos no sistema e responsabilidade social.

O Programa de Jovem Aprendiz, que contempla jovens de 14 a 21 anos, terá disciplinas com 100% de aplicabilidade dentro das empresas de transporte. Os jovens serão avaliados em conjunto com SEST SENAT e empresa contratante, preocupando com a troca efetiva com o SEST SENAT. O ideal é que tanto a ação da entidade parceira como a contrapartida estejam ligadas à aprendizagem.

Outro programa para se implantar juntamente ao SEST SENAT é o curso de capacitação atrelado ao Projeto de Remuneração Variável. É interessante combinar e alinhar as metas de ambas as partes e decidir como serão avaliadas. Um exemplo seria a empresa do setor de transporte, ao final do ano, identificar os colaboradores que tenham realizado ao menos um curso de capacitação ou atualização, apresentando notas superiores a 90%, e premiá-los com folgas ou escalas diferenciadas.

7 PROPOSIÇÃO DE SOLUÇÃO

7.1 Conceitos, métodos, técnicas e ferramentas empregados

Conhecendo melhor o perfil da geração denominada Z e realizando pesquisa nas empresas de transporte rodoviário, percebe-se que a maioria das organizações não está se preparando para a sustentabilidade do negócio.

O desafio é atrair e reter esses profissionais que apresentam forte tendência e interesse em áreas que investem em tecnologia, que proporcionam uma remuneração variável, dando oportunidade de crescimento e que o trabalho tenha horários flexíveis.

Ao longo dos anos, os ônibus utilizados no transporte rodoviário passaram por mudanças que proporcionaram tanto aos usuários quanto aos seus condutores conforto e segurança.

Para o condutor, as melhorias foram redução do ruído do motor, direção hidráulica, câmbio automático etc., entretanto, para essa nova geração, essas mudanças não são reconhecidas como uma evolução pelo simples fato de não a terem vivenciado. Para a geração Z, a tecnologia é algo que a fascina.

A complexidade e dinamismo do transporte rodoviário, os impactos econômicos e financeiros são fatores que alienam os profissionais que conduzem os ônibus, reduzindo a flexibilidade de horários, outro fator de extrema importância para a geração Z.

Existe em alguns países a evolução do transporte para veículos autônomos, entretanto, o que se percebe é que os caminhões estão mais avançados do que os ônibus, principalmente no setor agrícola. No transporte rodoviário de passageiros, a tecnologia na automação da cobrança das tarifas acarretou a extinção da função de cobrador, com a redução do volume de dinheiro circulando, mas, para a função de motorista, ainda teremos um bom tempo, mesmo diante dos veículos autônomos.

O motorista do transporte rodoviário coletivo, seja de curta ou longa distância, tem salário normativo, portanto, independe se o profissional está iniciando suas atividades na empresa ou se já atua no ramo há dez anos, o salário é o mesmo. Isto se dá em função de o transporte rodoviário coletivo de passageiros ser reconhecido

como um bem social que deve ter seus custos reduzidos a ponto de não impactar no orçamento familiar e, consequentemente, na inflação.

Diante do universo que demanda a função de motorista, perante a pequena necessidade de pessoas para exercer outras funções em empresas de transporte rodoviário, a oportunidade de crescimento que um motorista tem é pequena, portanto, não existe um plano de carreira para os motoristas que podem vislumbrar em um determinado tempo o seu crescimento na organização.

Diante do exposto, propõe-se:

a) As gerações anteriores à Z poderiam influenciar as novas na busca de vagas. Para tal, as empresas de transporte rodoviário se uniriam ao SEST SENAT para a formação dos novos profissionais, não só para a capacitação, como para a formação dos profissionais que iriam conduzir os veículos, promovendo e incentivando-os para a obtenção da carteira de categoria “D”. Outra ação importante no que se refere à capacitação seria o Simulador Híbrido de direção SEST SENAT e a adesão em campanhas, como o dia do motorista.

b) A forma de divulgação das vagas fora do Brasil, conforme visto na pesquisa de *benchmarking*, tem utilizado também as redes sociais. Na Saritur, essa prática ainda não é utilizada.

c) Tomando como base os bons exemplos de outros países, promover a quebra de paradigmas e incentivar, também, a igualdade de gêneros, criando atrativo para que as mulheres exerçam a função de motorista, em função da baixa ou quase inexistente participação das mulheres empregadas nas empresas atualmente.

d) Pensando em flexibilidade, criar formas de diferenciar ou valorizar os motoristas com mais tempo na empresa em relação aos mais novos, tendo em vista que o salário é normativo - o jovem deve enxergar que, com a sua permanência na empresa, terá incentivos para valorizá-lo. Exemplo: churrasco em família para os motoristas que completarem dois anos de permanência na empresa. Um relógio de pulso para os que completarem 5 anos. Outras sugestões serão apresentadas para a Empresa definir o que seria mais viável (miniatura de ônibus Saritur, sorteio de passagens nos

ônibus de viagem intermunicipal ou interestadual, sorteio de brindes, premiar os motoristas que não faltarem injustificadamente para reduzir o índice de absenteísmo).

e) Mesmo que o principal objetivo seja a prevenção do meio ambiente e redução de custo para a empresa, criar formas de remuneração variável para os motoristas que conseguirem atingir as metas estabelecidas com o consumo de combustível, utilizando a tecnologia a seu favor. Como exemplo, conduzir o veículo dentro das perspectivas parametrizadas no sistema de telemetria.

f) Inserção da família no ambiente de trabalho, promovendo um dia de visita dos familiares, realizar uma campanha no dia do motorista, demonstrando ações que valorizem a trajetória da profissão, envolvendo a família, e conquistar a simpatia dos jovens com potencial de ocupar cargo de motorista.

g) Diante da extinção da função dos cobradores, em virtude do avanço tecnológico com a automação da cobrança das tarifas, incentivá-los a habilitar-se na categoria “D”, tornando um motorista e, consequentemente, dobrar o seu salário. Por outro lado, a empresa teria uma redução de gasto com o processo de admissão e demissão.

7.2 Demonstração de viabilidade da solução

Para a maioria das proposições, a viabilidade de solução depende de mudança de cultura, quebra de paradigma e maior reconhecimento e valorização do profissional do transporte rodoviário a exemplo do motorista.

a) O SEST SENAT é uma instituição privada, sem fins lucrativos, que tem a contribuição legítima das empresas de transporte rodoviário diante de um percentual calculado sobre o salário do profissional desse segmento como encargo social. Possui vários projetos com o objetivo de capacitar e incentivar jovens a inserirem no mercado de trabalho do setor do

transporte. Um grande exemplo foi o investimento em simuladores de direção híbridos que possibilitam criar situações pelas quais talvez o motorista não tenha passado, proporcionando e estimulando a vivência de inúmeras possibilidades que não seriam possíveis em um treinamento real.

b) A Saritur se compromete a implantar um processo de divulgação das vagas de emprego por meio das redes sociais, além de valorizar a importância da profissão.
c) Criar um ambiente que proporcione segurança, conforto para as mulheres e que elas possam deixar seus filhos durante o expediente de trabalho. Esse espaço contará com um monitor, que acompanhará as crianças nas atividades propostas pela escola.
d) Buscar parceria com os maiores fornecedores para patrocínio dos brindes.
e) Estabelecer metas de consumo para cada veículo e utilizar o sistema de telemetria para medir o desempenho atingido.
f) Realizar campanhas, como: dia do motorista, aniversariantes do mês, Outubro Rosa, Novembro Azul, Natal, com estrutura e atividades para receber todos os funcionários e seus familiares.
g) Criar oportunidade de crescimento para os cobradores, em parceria com o SEST SENAT, para que esses profissionais estejam habilitados para exercer a função de motorista.

7.3 Plano de execução

A partir da análise da proposta de solução, buscando atingir todas as proposições, foi elaborado um plano de execução que será utilizado para a solução proposta de atrair e reter o jovem da geração “Z” para o cargo de motorista no transporte rodoviário como apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Cronograma de Execução

Cronograma Plano de Ação	
Data	**Ação**
Dez/2017	Reunião com o SEST SENAT para alinhamento de parceria em 2018.
Dez/2017	Fazer parceria com Fornecedores para patrocínio de brides
Jan/2018	Capacitação com o Simulador Híbrido de direção SEST SENAT, para todos os motoristas admitidos.
Jan/2018	Em parceria com o SEST SENAT, realizar Campanhas, promovendo ações que valorizem a trajetória da profissão. O objetivo é envolver a família e conquistar a simpatia dos jovens com potencial de ocupar cargos de motorista.
Fev/2018	Estabelecer Metas e Consumo de Diesel para os veículos e premiar em caso de atingimento de metas.
Mar/2018	Divulgação das vagas e demonstrar a importância da profissão por meio das redes sociais.
Ago/2018	Criação de espaço Kids com Monitores.
Ago/2018	Os jovens aprendizes que apresentarem melhor desempenho na empresa serão beneficiados com Carteira de Motorista Categoria B e D, como forma de profissionalizar e estimular novos jovens na carreira de motorista. Quem for beneficiado terá o compromisso de trabalhar por dois anos na empresa, caso contrário, o investimento será reembolsado à empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

7.4 Indicadores e metas

A fim de medir o andamento e o resultado do projeto aplicativo, foram elaborados indicadores e metas que serão utilizados pela empresa Saritur para medir os resultados ao longo prazo para a proposta de solução apresentada neste Projeto Aplicativo.

A fim de buscar a melhoria interna constante, a definição de indicadores e metas será apresentada no Quadro 3.

Quadro 3 – Definição de Indicadores e Metas

TIPO	INDICADORES	METAS
CONTRATAÇÃO	% de contratação de funcionários da Geração “Z”.	Para 2018: 10% da contratação do ano em funcionários da Geração “Z”. Crescimento de 5% por ano até 2020.
RETENÇÃO	% de retenção de funcionários da Geração “Z”.	Para 2019: 60% dos contratados em 2018. Aumento para 80% a partir do segundo ano.
SEST SENAT	Quantidade de funcionários que tiram a CNH tipo "D" com o SEST SENAT.	Meta: 70% de formados.
SEST SENAT	Quantidade de pessoas que fizeram o curso e são alocados pela Saritur como motoristas no período de até 6 meses.	Meta: 80% de empregados.
RETENÇÃO	Retenção dos cobradores atuais para cargo de motorista.	Meta: 50% de retenção.
IGUALDADE DE GÊNERO	Aumento no número de mulheres contratadas com o cargo de motorista.	Crescimento para até 5% da folha de motoristas e posterior manutenção dos 5%.
TECNOLOGIA	Usa da telemetria nos ônibus.	Meta: Telemetria em 100% dos veículos, em bom estado de uso.
COMUNICAÇÃO	Iniciar a divulgação das ações da empresa em redes sociais	Meta: Estar presente nos 4 principais veículos de comunicação (*Instagram, Facebook, Twitter e LinkedIn*) até 2019.
VALORIZAÇÃO	Tempo de permanência na empresa.	Reduzir em 20% o *turn over* de motoristas.
EVENTOS	Promoção de eventos na empresa com premiação, envolvendo todos os funcionários.	Realização de pelo menos 4 eventos por ano.
FAMÍLIA	Adesão das famílias aos eventos promovidos pela empresa.	80% de famílias participantes.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

7.5 Recursos necessários e orçamentação

Os recursos necessários para a implementação do processo de atração e retenção de jovens da geração “Z”, focado em gestão de pessoas no Grupo

Empresarial Saritur, encontra-se descrito na Tabela 3, em complemento do cronograma do item 7.3 (Quadro 2 – Cronograma de execução).

Tabela 3 – Recursos necessários e orçamentação

RECURSOS	TIPO DE RECURSO	ORÇAMENTO ANO	
Investimento para rodadas de contratação de novos funcionários.	Próprio	R$	-
Parceria com o SEST SENAT para obtenção da Carteira tipo "D".	Próprio	R$	-
Parceria com o SEST SENAT na promoção de eventos.	Próprio	R$	-
Investimento em cursos de especialização para os cobradores.	Próprio	R$	42.000,00
Investimento em Marketing em redes sociais.	Próprio	R$	18.000,00
Cuidados especiais para mulheres.	Próprio	R$	66.000,00
Espaço família para receber os filhos das funcionárias.	Próprio	R$	80.000,00
Premiação por tempo de empresa e absenteísmo como brindes (relógios, miniaturas de ônibus, sorteio de passagens e sorteio de brindes).	Próprio	R$	55.000,00
Eventos trimestrais incluindo participação da família.	Próprio	R$	160.000,00
Disponibilização de ônibus e meio horário de trabalho para visita ao SEST SENAT e Simulador de Direção Híbrido.	Próprio	R$	-
ORÇAMENTO TOTAL:		**R$**	**421.000,00**

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

7.6 Análise de riscos e retorno

A partir da proposta de solução, foi analisado quais seriam os riscos e benefícios provenientes da implantação do processo de atração e retenção de jovens da geração “Z” no Grupo Empresarial Saritur.

A análise de riscos e retorno do que está envolvido no processo de implementação da solução encontra-se descrita no Quadro 4.

Quadro 4 – Análise de riscos

RISCO	COMO MITIGAR	COMO ELIMINAR
Perda de funcionários com mais tempo de casa (bagagem de conhecimento).	Possuir um RH informatizado e preparado para reposição de pessoal. Melhoria no ambiente de trabalho com foco no bem-estar, lideranças e benefícios.	Preparar um programa de sucessão na organização (treinamento, transferência de aprendizado).
Perda de novos funcionários para o mercado de trabalho.	Possuir um RH informatizado e preparado para reposição de pessoal. Melhoria no ambiente de trabalho com foco no bem-estar, flexibilidade e lideranças.	Fortalecimento do RH para práticas de recrutamentos ágeis e eficazes. Parcerias com empresas de recrutamento utilizando o banco de dados dessas empresas.
Não encontrar mão de obra da geração "Z" que tenha interesse em ingressar na carreira de motorista.	Trabalhar forte em comunidades mais carentes do Brasil com foco na atração a essa geração. Criar parcerias público-privado para o financiamento.	Mudança na estratégia de recrutamento dos atuais canais tradicionais para a inclusão da divulgação via redes sociais e mídias de comunicação visual (mostrando o ambiente de trabalho nos pontos mais agradáveis).
Falta de interesse do público feminino em entrar no mercado de trabalho de motoristas.	Criar rotas que permitam o retorno ao lar durante os dias. Um dos maiores desafios são as responsabilidades colocadas nas mulheres sobre os afazeres do lar, assim como a falta de instalações ao público feminino e a segurança.	Desenvolvimento de políticas ao longo do tempo com criação de instalações nas estradas para o público feminino onde haja a confiança para banhos com segurança e privacidade, programas de salários e treinamentos específicos para mulheres.
Premiação deixar de ser diferencial e se tornar obrigatoriedade.	Criar premiação extra com novas metas (KPI) além das normalmente conhecidas, como a telemetria.	Criar e implementar políticas atualizadas de retenção de funcionários além da premiação extra. Desenvolver política de aprimoramento de lideranças.
Não conseguir a retenção dos cobradores atuais para o cargo de motorista.	Ampliar a política para funcionários de outros setores.	Criar um plano de carreira claro e transparente mostrando o crescimento do colaborador em sua nova função.
SEST SENAT não conseguir atender à demanda necessária.	Criar parcerias público/privado com filosofias similares às propostas pelo SEST SENAT em caso de demandas imediatas.	Manter atualizadas as propostas de demanda e trabalhando planejado com o SEST SENAT.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Além dos riscos identificados no estudo deste projeto, apresentados no Quadro 4, foram identificados também benefícios para atrair e reter o jovem da geração Z para o cargo de motorista no transporte rodoviário.

a) Com a nova geração no grupo de trabalho, haverá uma equipe nova, motivada e alinhada às novas tecnologias, que serão complemento para os

funcionários mais antigos, a fim de trazer o conhecimento alinhado às novas visões de funcionários comprometidos e com “sede de conhecimento” buscando sempre a melhoria no trabalho do dia a dia.

b) Funcionários mais capacitados conforme a atualização da tecnologia adotada no transporte.

c) Disponibilização da obtenção da carteira tipo “D” para pessoas que não teriam condições de arcar com o custo e assim poder inserir essas pessoas no mercado de trabalho.

d) Igualdade de gênero ao inserir o público feminino no cargo de motorista, uma vez que culturalmente essa é uma profissão apenas de homens.

e) Reconhecimento do trabalho e tempo dedicado à empresa de cada funcionário, a fim de motivar e garantir satisfação ao trabalhar na empresa.

f) Utilização dos benefícios provenientes do SEST SENAT, como eventos e cursos preparatórios e de capacitação para melhoria constante do colaborador.

g) Reconhecimento da empresa através de redes sociais, a fim de reforçar o nome da empresa no mercado e atingir o público jovem, que está 24 horas por dia *on-line.*

h) Incentivar e integrar a família ao ambiente de trabalho do colaborador.

7.7 Matriz de responsabilidades

Para garantir o andamento da proposta de solução, foram identificadores setores internos responsáveis e que estarão envolvidos no processo de decisão e implantação da solução proposta.

Cada área terá sua função e responsabilidades definidas, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Matriz de Funções e Responsabilidades

ÁREA	FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
RH	Contratação	Garantir a contratação dos melhores funcionários disponíveis no mercado.
RH	Promover cursos internos	Estruturar cursos voltados para reciclagem e especialização dos funcionários - sem custo para os mesmos.
RH	Interface com o SEST SENAT	Alinhamento de cursos, oportunidades e eventos do SEST SENAT com os interesses da empresa.
RH	Montar e cuidar o espaço das mulheres e espaço família	Garantir a abertura dos espaços necessários na empresa assim como a preparação das salas e contratação dos responsáveis.
RH/MARKETING	Preparação das premiações e brindes	Definir, orçar e adquirir os itens que serão utilizados para reconhecimento dos funcionários assim como premiações e brindes.
MARKETING	Comunicação	Aumento do alcance de conhecimento externo da empresa e engajamento para os jovens.
MARKETING	Divulgação Interna	Comunicar internamente os benefícios disponibilizados pela empresa assim como informar as datas de eventos.
MARKETING	Eventos	Preparação e realização de eventos de premiação e reconhecimento de funcionários junto com suas famílias.
MANUTENÇÃO	Acompanhamento	Acompanhar funcionamento e uso da telemetria.
MANUTENÇÃO	Garantia de Qualidade	Garantir a qualidade dos ônibus para estarem sempre bem cuidados e em bom estado de funcionamento.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

8 CONCLUSÃO

Segundo Chiavenato (2004), falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e proação. Neste contexto, o presente trabalho teve como objetivo propor soluções para o desafio encontrado em reter e atrair o jovem da geração Z para o cargo de motorista.

As propostas foram elaboradas após a revisão teórica do tema e adaptadas ao contexto e cultura da empresa. As práticas sugeridas a serem adotadas pela Saritur, que poderão ser aplicadas às empresas do segmento de transporte rodoviário, foram elencadas de acordo com as demandas que os jovens aprendizes inseridos em empresas do segmento de transporte identificaram. Percebeu-se a importância da parceria com a instituição SEST SENAT para a capacitação dos jovens e adesão a campanhas sociais promovidas pela instituição para fortalecer a profissão e as relações familiares, o que foi muito reconhecido pela geração Z, que respondeu 80% a esse item quando questionada sobre o que mais valoriza em sua vida.

Outro ponto de grande relevância para os jovens da geração Z é a oportunidade com remuneração proporcional ao seu desempenho, que pode ser percebida em prêmios de permanência e remuneração variável de acordo com o desempenho fornecido através da telemetria.

Além do mais, a divulgação através de redes sociais, seja sobre recrutamento ou até mesmo valorização da profissão, mostra-se essencial para uma geração que já nasce conectada.

Atrair e reter o jovem da geração Z para o cargo de motorista vai além das práticas adotadas atualmente pelas organizações. A inserção da mulher e o estímulo em desenvolver cobradores para a função de motoristas são alternativas pouco exploradas e com grande potencial de sucesso para solucionar o desafio proposto no trabalho.

Finalmente, vale acrescentar o nosso aprendizado em relação ao projeto, seja aquele obtido durante as aulas no curso realizado na FDC ou seja nas pesquisas teóricas e nas práticas realizadas durante o Projeto Aplicativo. Foram momentos de muitas reflexões para o grupo e forte empenho para formular tais propostas de solução.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA USP DE NOTÍCIAS. Disponível em: <http://www.usp.br/agen/?p=214613> Acesso em: 16 de outubro de 2017

AUTOMOTIVE BUSINESS. Disponível em: < http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/23915/caminhao-autonomo-5-grandes-impactos-da-tecnologia> Acesso em: 16 de outubro de 2017

BRASIL. **Lei n. 13.103/2015, de 02 de março de 2015**. Dispõe sobre o exercício da profissão de motorista; altera a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2010.

DBD. **Transporte Público**. São Paulo. PUC-Rio. jun. 2015.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

GRUPO DUARTE. http://www.grupoduarte.net

JAMEF. http://www.jamef.com.br/jamef/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=portal&tax=20040&lang=pt_BR&pg=20004&taxn=20039&taxp=0&

MINAYO, M. C. S**. O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Ed. Abrasco, 2000.

OLHAR DIGITAL. Disponível em: < https://olhardigital.com.br/video/novos-onibus-de-viagem-ganham-tecnologia-de-ponta-dos-carros-de-luxo/69587> Acesso em: 16 de outubro de 2017

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y** - O nascimento de uma nova versão de líderes. 2. ed. Integrare**,** 2010.

PATRUS. http://www.patrus.com.br/ontem-e-hoje.php

PATRUS. http://www.patrus.com.br/ontem-e-hoje.php.

REVISTA CNT TRANSPORTE ATUAL. **Quem são os de ônibus**. Minas Gerais. Março 2017. p.16.

REVISTA VEJA. Disponível em: < http://veja.abril.com.br/economia/uber-caminhao-sem-motorista-faz-primeira-entrega-de-cerveja/> Acesso em: 16 out. 2017.

TRUCKS.COM. Disponível em: <https://www.trucks.com/2017/04/06/trucking-companies-new-recruitment-strategies/> Acesso em: 1º nov. 2017

ANEXO A - Questionário - Empresas de transporte (motoristas)

Finalidade: Identificar qual o perfil e as necessidades dos motoristas das empresas de transporte e quais as dificuldades de gestão e atração do público jovem (motoristas).

Não é necessária a identificação, este questionário é anônimo.

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Qual a sua idade: _____

1. Nas perguntas abaixo escolha a alternativa na seguinte escala de importância (para você):

POUCO	MÉDIO	MUITO
1	2	3

- Remuneração salarial		- Distância física da família	
- Benefícios		- Trabalho repetitivo	
- Extensão de benefícios à família		- Novos conhecimentos	
- Plano de carreira		- Condição de segurança da profissão	
- Estabilidade financeira		- Infraestrutura na Rodovia	
- Relacionamento com o chefe		- Profissão	
- Relacionamento com os colegas de trabalho		- Autonomia no trabalho	

2. Dentro de quanto tempo pretende buscar uma nova oportunidade de trabalho?

( ) Até 1 ano

( ) De 1 a 4 anos

( ) De 5 a 9 anos

( ) Mais de 10 anos

( ) Não pretendo buscar uma nova oportunidade, estou satisfeito onde atuo profissionalmente.

( ) Se sim, buscaria oportunidade em qual setor? _____

3. Dentre as opções abaixo, marque as 2 (duas) que você considera mais importantes sobre o que o faria buscar uma nova oportunidade profissional:

( ) Oportunidade de crescimento e desenvolvimento.

( ) Oportunidade mais desafiadora.

( ) Oportunidade com remuneração proporcional ao meu desempenho.

( ) Oportunidade em empresa que possua filosofia compatível com meus valores pessoais.

( ) Oportunidade com maior autonomia sobre como realizar meu trabalho.

( ) Oportunidade em que eu tenha flexibilidade em relação ao horário e local de trabalho.

4. Dentre as opções abaixo, marque as 2 (duas) que você mais valoriza em uma empresa como funcionário:

( ) Oportunidade de crescimento e desenvolvimento.

( ) Oportunidade mais desafiadora.

( ) Oportunidade com remuneração proporcional ao meu desempenho.

( ) Oportunidade em empresa que possua filosofia compatível com meus valores pessoais.

( ) Oportunidade com maior autonomia sobre como realizar meu trabalho.

( ) Oportunidade em que eu tenha flexibilidade em relação ao horário e local de trabalho.

( ) Preocupação com a qualidade de vida dos funcionários.

( ) Bom clima organizacional.

5. Dentre as opções abaixo, marque apenas 1 (uma): o que você mais valoriza em sua vida:

( ) Família.

( ) Qualidade de vida.

( ) Carreira profissional.

( ) Amigos.

6. Qual o seu grau de satisfação com a sua carreira de motorista?

INSATISFEITO	SATISFEITO	MUITO SATISFEITO

7. Na sua opinião, o que poderia motivar um jovem de até 21 anos a ingressar na carreira de motorista?

_____

_____

ANEXO B - Entrevista Empresa de Transporte

Introdução

O objetivo desta entrevista é levantar informações a respeito dos desafios das organizações na atração e retenção dos jovens da geração Z (até 21 anos) para o cargo de motorista. Esse instrumento será útil para o grupo desenvolver seu Projeto Aplicativo como requisito para obtenção do título de especialista do curso de Gestão de Negócios voltado ao setor de transportes da Fundação Dom Cabral.

Todas as informações contidas permanecerão em caráter de confidencialidade, sendo os dados usados apenas como balizamento para o trabalho final do grupo. O nome da empresa e do entrevistado não serão divulgados em nenhum momento. Apenas as pessoas do grupo terão acesso às respostas da entrevista na integra.

Entrevista

1. Qual a sua visão sobre o mercado de transportes no Brasil?
2. Como você enxerga a nova geração (composta por jovens de até 21 anos) no mercado de trabalho em que ela está prestes a ingressar?
3. Na sua visão, os jovens dessa geração estão qualificados para o mercado de trabalho? Justifique.
4. Quais características você acredita que essa geração precisa desenvolver para atingir resultados esperados pela organização de hoje?
5. Na sua visão, quais as "particularidades" do futuro do trabalho na área de prestação de serviços de transportes para o cargo de motorista?
6. Quais principais mudanças você destacaria entre a Empresa “X” da década de 90 para a Empresa “X” de 2017 em relação à atração e retenção de funcionários?
7. O que o motivaria a investir em um jovem talento?
8. Como é o processo seletivo de funcionários para o cargo de motorista?

9. Como a Empresa “X” estimula a motivação de seus motoristas a participar com entusiasmo e se sentir "donos do negócio"?
10. A Empresa “X” possui plano de carreira para o cargo de motorista?