

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

ALYNE AGUILELLA DE OLIVEIRA
MARIA CHIRLAYNE TORRES VIEIRA
DIEGO DOS SANTOS MACHADO
THIAGO DA SILVA LIBANORI

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL
A CRIAÇÃO DE UM CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE
COMISSÁRIOS DE VOO NA LATAM AIRLINES

PORTO ALEGRE

2020

ALYNE AGUILELLA DE OLIVEIRA
MARIA CHIRLAYNE TORRES VIEIRA
DIEGO DOS SANTOS MACHADO
THIAGO DA SILVA LIBANORI

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL
A CRIAÇÃO DE UM CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE
COMISSÁRIOS DE VOO NA LATAM AIRLINES

Projeto Aplicativo apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios, da Fundação Dom Cabral, a ser utilizado como diretrizes para manufatura do Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientador: Marcos Eugênio Vale Leão

PORTO ALEGRE

2020

Aos professores do Curso de Gestão de Negócios da Fundação Dom Cabral, principalmente ao professor orientador Marcos Leão, aos colegas com quem convivemos durante esses meses, com troca de experiências profissionais e culturais. Aos familiares que nos apoiaram e suportaram nossas ausências para execução desse curso e projeto aplicativo.

RESUMO

As organizações buscam cada vez mais atuar de maneira responsável e sustentável, com foco principalmente na responsabilidade social que nos dias atuais tem se mostrado um caminho para as empresas que buscam oferecer às pessoas mecanismos de desenvolvimento pessoal, social e melhor qualidade de vida. Neste sentido se faz necessário mecanismos de capacitação que prepare pessoas para que sejam agregadas socialmente de forma sustentável através da educação e geração de oportunidades. Este trabalho apresenta um estudo de viabilidade para este modelo, através da criação de um centro de capacitação e formação de comissários de voo nas instalações da Latam Airlines, com foco na formação profissional de pessoas da comunidade do entorno do sítio aeroportuário de Congonhas/SP e que buscam inclusão social. A pesquisa foi baseada em casos de sucesso envolvendo empresas que investiram na capacitação da comunidade e agregaram esta mão-de-obra no seu quadro de funcionários, o estudo avançou com análises de produtividade, *turnover*, retorno financeiro, benefícios à imagem da empresa entre outros fatores pessoais e sociais intangíveis. A partir dos resultados, o estudo se mostrou atrativo para aplicação no atual centro de treinamento da Latam em São Paulo, que já possui uma infraestrutura totalmente preparada para receber este projeto.

Palavras-chaves: Formação Profissional, Desenvolvimento Social, Comunidade, Sustentabilidade, Capacitação.

ABSTRACT

Organizations are increasingly seeking to act in a responsible and sustainable manner, focusing mainly on social responsibility, which nowadays has proved to be a path for companies that seek to offer people mechanisms for personal and social development and a better quality of life. In this sense, training mechanisms are needed to prepare people to be socially aggregated in a sustainable way, through education and the generation of opportunities. This paper presents a feasibility study for a model for the creation of a flight attendants training and qualifying center in Latam Airlines, aimed at qualifying people from the community surrounding the Congonhas Airport/ SP site and who seek social inclusion. The research was based on successful cases involving companies that invested in training of the community and added this manpower to their workforce; the study progressed with productivity analysis, turnover, financial return, benefits to the company's image, among other personal and intangible social factors. Based on the results, the study proved to be inviting for application at the current Latam training center in São Paulo, which already has an infrastructure fully prepared to receive this project.

Key-words: Keywords: Professional Training, Social Development, Community, Sustainability, Training.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Níveis de mensuração dos resultados	24
Figura 02 – Estratégias organizacionais e ações de treinamento e desenvolvimento	31
Figura 03 – Modelo de gestão baseado em competências	32
Figura 04 - As maiores contribuições do Formare na visão dos ex-alunos são os aspectos relacionados à vida profissional	51
Figura 05 - Os maiores impactos do Formare na visão dos ex-alunos estão relacionados ao estudos, emprego e salário	51
Figura 06 - Obtenção de trabalho após a formação profissional.....	52
Figura 07 – Percentual dos alunos que estão empregados atualmente.....	52
Figura 08 – Plano de carreira do tripulante Latam	64
Figura 09 – Framework – Modelo de formação profissional e inclusão social para a Latam	Er
ro! Indicador não definido.	
Figura 10 – Etapas de implementação do projeto, 2020	81

LISTA DE TABELAS

<u>Tabela 1 - Despesas fixas mensais:</u>	73
<u>Tabela 2 - Depreciação</u>	74
<u>Tabela 3 - Custo total</u>	74
<u>Tabela 4 - Custo mensal comissário</u>	77
<u>Tabela 5 - Custo capacitação tripulante após contratação</u>	77
<u>Tabela 6 - Custo empresa para capacitação interna pós contratação x custo de formação profissional de comissários</u>	77
<u>Tabela 07 – Cronograma de implementação do projeto</u>	81

LISTA DE GRÁFICOS

<u>Gráfico 1 – Quantidade de comissários nas empresas aéreas brasileiras</u>	55
<u>Gráfico 2 – Distribuição de Gênero no cargo de Comissários</u>	56
<u>Gráfico 3 – Distribuição de Estado Civil no cargo de Comissários</u>	56
<u>Gráfico 4 – Distribuição por faixa etária no cargo de Comissários</u>	57
<u>Gráfico 5 – Distribuição por tempo de casa no cargo de Comissários</u>	57
<u>Gráfico 6 - Fonte de Seleção Comissários</u>	58
<u>Gráfico 7 – Curva geral de distribuição de desempenho</u>	59
<u>Gráfico 8 – G1+G2 por idade versus Curva Geral</u>	60
<u>Gráfico 9 – G3 por idade versus Curva Geral</u>	60
<u>Gráfico 10 – G4+G5 por idade versus Curva Geral</u>	61
<u>Gráfico 11 – G1+G2 por tempo de casa versus Curva Geral</u>	61
<u>Gráfico 12 – G3 por tempo de casa versus Curva Geral</u>	62
<u>Gráfico 13 – G4+ G5 por tempo de casa versus Curva Geral</u>	62
<u>Gráfico 14 – Grupos de desempenho por gênero</u>	63
<u>Gráfico 15 – Média de tempo de casa por função</u>	65

SUMÁRIO

1.RESUMO EXECUTIVO	11
2. BASES CONCEITUAIS	13
2.1 Desafios para a atração e retenção de talentos: conceitos, metodologias e práticas.....	13
2.1.1 Conceitos	16
2.1.2 Metodologias	17
2.1.3 Práticas	Erro! Indicador não definido.
2.2 Formação de talentos e a melhoria da performance profissional	21
2.3 A promoção da qualificação profissional e o desenvolvimento de competencias	29
2.4 Análise de viabilidade para novos projetos (operacional, estratégica e economico-financeira)	34
2.4.1 A Análise de viabilidade operacional	36
2.4.2 A Análise de viabilidade técnica	36
2.4.3 A Análise de viabilidade estratégica	37
2.4.4 A Análise de viabilidade financeira	38
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	43
4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO.....	44
4.1 Análise do Setor	44
4.1.1 O setor aéreo brasileiro	44
4.1.2 Desafios no processo de atração e retenção de pessoas no setor aéreo	47
4.2 Benchmarking / Realidades Organizacionais	49
4.2.1 Práticas de sucesso quanto à formação e qualificação profissional envolvendo a inclusão social.....	49
4.2.1.1 Programa Formare – Fundação OICHPE.....	50
4.2.2 Programa Trilha Jovem – Itaipu	52

4.2.3 Análise comparativa (Programa Trilha Jovem x Programa Formare).....	54
4.3 Análise atual da empresa	54
4.3.1 Dados qualitativos dos comissários de voo da Latam	55
4.3.2 Modelo de avaliação de desempenho dos comissários de voo da Latam	58
4.3.3 Plano de carreira	63
4.4 Elaboração da ideia conceito do modelo de formação profissional	66
4.5 Análise da percepção dos principais stakeholders sobre a ideia conceito	67
5. DESENVOLVIMENTO - – PROPOSTA DE SOLUÇÃO	69
5.1. Modelo de formação profissional e a inclusão social para a Latam	69
5.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA O MODELO	72
5.2.1 Viabilidade técnica	72
5.2.2 Viabilidade estratégica	72
5.2.3 Viabilidade operacional	73
5.2.4 Viabilidade financeira	73
5.2.4.1. Análise de retorno do investimento	75
5.3 Plano de implementação do projeto	79
6. CONCLUSÃO	82
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84

1. RESUMO EXECUTIVO

As organizações vêm passando nos últimos anos por uma grande transformação, o modelo produtivo focado puramente na produção, lucratividade e posição no mercado tem cada vez mais componentes novos, como sustentabilidade, responsabilidade social, saúde e bem estar social de toda cadeia envolvida no processo produtivo, isto não quer dizer que ganhamos novo foco, mas isso quer dizer que ampliamos este foco.

Da mesma forma, a capacitação dos funcionários, programas de benefícios, retenção de talentos continuam presentes, tal como processos modernos de gestão de liderança e técnicas de recursos humanos que também continuam presentes, porém o olhar deve ser interno e externo, se mantem o foco e investimento em pessoas, mas amplia-se o foco para comunidade, ou seja, para o lado de fora das paredes da empresa.

O pacto global das Nações Unidas lançado nos anos 2000 é uma chamada para as empresas alinharem suas estratégias e operações a 10 princípios universais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção e desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade. Nos dias atuais, tem sido a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, com mais de 13 mil membros em quase 80 redes locais, que abrangem 160 países.

As organizações atuais são desafiadas a buscarem, diante deste contexto, o equilíbrio entre todos estes componentes presentes na sociedade e buscam conquistar este equilíbrio olhando para este prisma e convertendo todas estas diretrizes, políticas, regras, demandas em oportunidade e resultados.

Neste contexto, não sugere-se que a capacitação seja um processo ineficiente ou que olhar e investir olhando para “dentro” não seja importante, mas pelo contrário, tudo isto é fundamental. Mas agregar alguns ingredientes nesta receita pode torná-la mais atrativa, pois a proposta é unir ingredientes como capacitação, pessoas e comunidade, fazendo com que esta receita seja ainda mais interessante para todos de “dentro” e para todos de “fora” das organizações.

Desenvolvimento através da capacitação é uma ferramenta fantástica e muito poderosa, mas pode ser ainda mais útil quando olhamos para o ator fundamental deste processo, que são as pessoas.

Diante deste cenário, o projeto visa responder a uma questão norteadora relativa à viabilidade para construção de um centro de formação de comissários nas instalações da Latam Airlines voltado à responsabilidade social.

A partir deste tema central, o projeto teve como objetivo geral desenvolver um modelo de formação profissional que promova a melhoria do desempenho das pessoas na LATAM integrado à inclusão social

Assim, como objetivos específicos procedeu-se a analisar principais gargalos envolvendo o processo de contratação, qualificação e retenção de profissionais, identificar práticas de sucesso quanto à formação e qualificação profissional envolvendo a inclusão social, propor um modelo de formação profissional que promova a melhoria do desempenho das pessoas na Latam integrado à inclusão social e elaborar análise de viabilidade para o projeto.

O projeto foi estruturado em 6 capítulos. No capítulo 2, foram apresentadas as bases conceituais onde foram observadas questões como atração e retenção de talentos, formação e desenvolvimento profissional, desenvolvimento de competências e o estudo de viabilidade técnica, operacional, estratégica e econômica. No capítulo 3, descreve-se a metodologia do estudo, que se caracteriza por uma pesquisa descritiva e que teve como princípio detalhar as características do objeto que está sendo estudado, proporcionando uma nova visão sobre essa realidade já existente. No capítulo 4, procedeu-se a análise dos levantamentos que foram desdobrados em 5 capítulos. No capítulo 4.1, foi elaborada a análise do setor que trouxe um panorama geral do setor aéreo brasileiro. No capítulo 4.2, foi realizado o *benchmarking* do projeto, que analisou as práticas de sucesso envolvendo qualificação profissional através de projetos sociais. No capítulo 4.3, realizou-se uma análise atual da empresa, onde foi apresentado um mapeamento do quadro atual de comissários na Latam. No capítulo 4.4, foi elaborada a ideia conceito do modelo de formação profissional e no capítulo 4.5, a análise da percepção dos principais *stakeholders* sobre a ideia conceito. No capítulo 5, apresentou-se uma proposta sobre a pergunta problema e no capítulo 6 as considerações finais.

2. BASES CONCEITUAIS

2.1 DESAFIOS PARA A ATRACÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS: CONCEITOS, METODOLOGIAS E PRÁTICAS

Diante de um mundo cheio de incertezas e tanta imprevisibilidade no meio corporativo, a retenção de talentos passa a ocupar um lugar de destaque dentro das organizações passando a fazer parte das suas estratégias.

As organizações que possuem em seu quadro colaboradores que realizam suas entregas com qualidade, agregam valor ao negócio e com isso tornam suas organizações competitivas com relação aquelas onde os colaboradores não realizam entregas de valor.

Logo, o indivíduo de alto desempenho tem lugar garantido dentro dessas organizações, que diante desta competitividade, precisam deste colaborador para sobreviver a tanta turbulência.

Teixeira, Bastos Neto e Oliveira (2005: 42-43) auxiliam a compreensão desse momento, destacando que:

O mundo dos negócios está dando lugar a profundas modificações na natureza do trabalho e nas relações entre empresas e colaboradores, configurando uma nova situação que gera importantes implicações para a gestão de pessoas. Essa situação reflete um novo mundo do trabalho, caracterizado pela crescente convivência do emprego clássico com um novo tipo de emprego; pela gradual desconfiguração do cargo em sua forma tradicional; por uma base tecnológica mais sofisticada; pela migração do emprego; por novas formas de flexibilização do trabalho; pela exigência de um novo tipo de profissional; pela crescente convivência do poder formal com outros tipos de poder. (TEIXEIRA; BASTOS NETO; OLIVEIRA, 2005:42-43)

Esses colaboradores de alta performance são conhecidos como talentos. No dicionário Talento tem significados distintos, sendo um substantivo masculino podendo fazer referência a moeda utilizada na Grécia e em Roma na antiguidade, como também é semelhante a aptidão, atributo, capacidade, dom, dote, faculdade.

Também pode-se entender hoje talento como o nome dado aquelas pessoas que tem certa capacidade de desempenhar uma determinada atividade, podendo também está capacidade ser nata ou ser desenvolvida.

A conceituação do tema é ampla e subjetiva o que leva a diferentes conceitos por parte de autores distintos:

Michaels, Handfield-Jones e Axebrod (2002), por exemplo, argumentam que talentos são profissionais que se diferenciam dos demais devido a seus dons

especiais inatos, explicitados por habilidades, conhecimentos, experiências, atitudes e capacidade de aprender.

Por sua vez, autores como Matuson (2013) consideram talento um profissional cujas competências necessárias ao desempenho de sua função são altamente desenvolvidas e, em razão disso, asseguram produtividade e qualidade de entregas em níveis crescentes. E, ainda, trata-se de profissionais que evidenciam potencial para a aquisição de novas competências.

Portanto, talentos são pessoas que alinham as suas competências e conhecimento as metas da organização, criando valor ao negócio e impulsionando as estratégias internas para o alcance de metas. Logo, entende-se que o capital humano, é fonte de conhecimento para que a empresa implemente práticas condizentes com o atual cenário.

Talentos para gerar conhecimento, realizar inovações e maximizar processos internos em uma organização (GIRARDI, FELICIANO & GARIBA, 2009).

Para Brower (2019), embora a atração e retenção de talentos desde sempre seja um elemento crucial para uma prática eficaz de liderança e criação de cultura interna na instituição, o mercado de trabalho atual, que é um dos mais rigorosos da história, torna a atração e a retenção de talentos mais críticas do que nunca. Portanto, a gestão de talentos é um novo pilar estratégico para que as organizações atraiam os melhores profissionais em um mercado dinâmico e competitivo.

Kontoghiorghes (2015) infere que a gestão de talentos como uma estratégia está ganhando espaço na literatura em vista a alcançar maior eficácia organizacional. Para o autor, no atual cenário dinâmico e competitivo, manter uma abordagem de seleção tradicional é inadequado. As organizações precisam cada vez mais de um capital humano perspicaz e eficiente para sobrevivência e vantagem competitiva de mercado, em decorrência disso que uma abordagem tradicional para seleção de pessoas poderá afetar a sustentabilidade organizacional (KONTOGHIORGHES, 2015). Assim sendo, poderá afetar a competitividade, a lucratividade, o alcance de metas predeterminadas, a capacidade de inovação, ou seja, a insustentabilidade de manter-se em um contexto dinâmico.

Dito isso, entende-se que o gerenciamento de talentos se tornou uma ferramenta competitiva para todas as organizações, incluindo, portanto, as empresas aéreas. O setor de companhias aéreas compete em um mercado global por uma

gerência de alta qualidade e, nesse sentido, atrair os melhores talentos, ou seja, os melhores profissionais, é um desafio para o setor.

A abordagem tradicional de seleção está relacionada com a denominação mais tradicional que é a “área de Recursos Humanos”, porém tal denominação tornou-se menos usual por manter relação com uma época de “mão de obra” abundante, em que capital, máquinas, instalações e pessoas eram considerados apenas como mais um recurso produtivo. Segundo Ferreira (2014) e Bernardim (2015) desde a Revolução Industrial até cerca de 1950, o diferencial competitivo das empresas era destacado por suas inovações. Uma segunda fase para as empresas ocorreu após o final da Segunda Guerra Mundial, por volta de 1950, da qual as multinacionais passaram a demandar cada vez mais trabalhadores, mas o diferencial competitivo consistia nos novos produtos e não pessoas.

A terceira fase do diferencial competitivo empresarial, ocorreu entre 1970 e 1980, nesse período houve um aumento do mercado consumidor e a contínua demanda por novos produtos, o diferencial de competitividade passou a ser a diversificação de produtos e serviços. A quarta fase entre 1980 e 1990, o que passou a diferenciar as empresas entre si era a qualidade dos produtos oferecidos, aqui foram criadas diversas certificações como os ISOs. O foco passou de quantidade para qualidade (FERREIRA, 2014).

Na quarta fase de diferencial competitivo, 1990 e 2000, as melhorias constantes em produtos e serviços passaram a serem regras e as certificações um pré-requisito. Nesse contexto, o diferencial passou a ser o consumidor, ou seja, o diferencial competitivo passou de inovação > produtos > consumidor, a empresa que atende com mais eficiência a necessidade do consumidor tem um diferencial competitivo. Para Ferreira (2014), até aqui todo o foco da organização considerava o colaborador como a “mão de obra” e não parte pensante do processo de invenção, produção e entrega de produtos e serviços. Eram os funcionários que necessitavam das empresas.

Contudo, o século XXI representa uma mudança de paradigmas da forma convencional de gestão de pessoas, pois passamos a priorizar o talento, que passa a ser o grande diferencial (Bernardim, 2015). Para Ferreira (2014), tal cenário está mudando e com um discurso recorrente a área de gestão de pessoas relata a dificuldade que as empresas tem para em conseguir recrutar pessoal qualificado. Dito isso, entende-se que o gerenciamento de talentos se tornou uma ferramenta

competitiva para todas as organizações, incluindo nessa amostragem as empresas aéreas.

Portanto, esse pode ser um mecanismo natural de atração de talentos que visam crescimento profissional, mas não é suficiente para sobreviver a competitividade do mercado global. Atrair e reter talentos que sejam inovadores, competitivos, que se alinhem a visão estratégica da instituição é um desafio e requer um excelente plano do setor de gestão de pessoas, que alinhem conceitos, metodologias e práticas. As próximas subseções apresentarão levantamentos da literatura que abordem tais aspectos.

2.1.1 Conceitos

Segundo a obra de Ferreira (2014), é possível definir atração de talentos como um o processo para atrair candidatos (indivíduos capacitados) com potencial para desempenhar funções dentro da organização. A qualidade do serviço prestado internamente pelo colaborador tem relação direta com a fase de atração de talentos, pois a qualidade dessa seleção irá estabelecer o nível de entrega do valor que a empresa receberá.

O processo de contratação, contudo, não é uma atitude passiva de esperar candidatos, mas sim uma atitude ativa de despertar o interesse e atrair os melhores profissionais do mercado (FERREIRA, 2014). Depiné (2016) salienta que atrair e reter talentos altamente qualificados, produtivos e criativos tornou-se uma prioridade, pois estimulam a inovação e empreendedorismo, além disso, são facilitadores para resolver problemas cotidianos em nível micro ou macro na organização, gerando valor.

No entanto, há um impasse pois, após contratados, os talentosos sabem do valor que tem no mercado, o que causa uma preocupação dos gestores em manter este profissional no seu time de talentos. Surge aqui uma contrapartida importante: além dos benefícios comuns básicos, como alimentação, transporte, saúde e educação, os talentos cientes do seu valor no geral tendem a serem exigentes. Diante dessa consciência por parte do colaborador interno, a retenção de talentos tem se tornado um desafio e apresenta-se como fundamental no que concerne à retenção de talentos, em que a discussão de como atraí-los vem dando lugar à maneira de como formá-los e retê-los (NISGOSKI, 2012).

A dissertação de Depiné (2016) apresentou inúmeros fatores que influenciam talentos com viés criativo a habitarem determinada cidade. Os principais fatores em que a conclusão do estudo resultou é que:

Atração foram oportunidades de educação e aprendizagem, mercado de trabalho e razões profissionais e relacionamentos pessoais. Os principais fatores de retenção foram relacionamentos pessoais, oportunidades de educação e aprendizagem e mercado de trabalho e razões profissionais. As diferenças restringiram-se à ordem de escolha por fator, enquanto os fatores principais foram os mesmos (DEPINÉ, p.96, 2016).

Portanto, pode-se concluir e conceituar que os fatores determinantes para atração e retenção de talentos em uma comunidade ou em uma organização, são os mesmos, o que os difere é a ordem que o indivíduo atribui ao papel. Sendo sempre necessário que o departamento de pessoas esteja atento a retenção do talento, para que o mesmo continue engajado com as possibilidades de carreira que a instituição oferece, minimizando a possibilidade que esse talento não permaneça na empresa frente a um mundo corporativo competitivo e em busca dos melhores talentos no mercado.

2.1.2 Metodologias

Existem 3 modalidades de recrutamento apontadas por Ferreira (2014):

1. Recrutamento Interno: Ocorre quando os talentos internos (colaboradores que já fazem parte da equipe) concorrem a vagas dentro da instituição. Isso por meio de promoções de cargos ou transferências para outra localidade.

É comum que as empresas decidam por realizar primeiro o recrutamento interno, porque tal atitude é uma forma de valorização de seu capital intelectual. Além disso, os benefícios do recrutamento interno são inúmeros, pois é mais econômico, necessita de menos acompanhamentos e treinamentos quanto a cultura da organização, é rápido porque o empregador já tem o histórico com medição de desempenho do funcionário e uma fonte de motivação para os empregados, incentivando-os a permanecer na empresa.

Quanto aos contras dessa forma de seleção, é possível elencar que o recrutamento interno reduz a entrada de novas ideias externas as vividas na instituição, de novas fontes de contato e interfaces e de novas experiências na empresa. E um ponto crucial é que o recrutador precisa ser transparente e ético para

não passar a ideia de “favoritismo” ou que obteve a vaga não o mais apto, mas aquele com o “QI” (quem indica) maior.

Quando a opção é pelo recrutamento interno, para Ferreira (2014) a divulgação das vagas normalmente ocorre via intranet (portal interno para colaboradores), mural de vagas, jornais ou newsletters eletrônicos ou impressos de circulação interna.

2. Recrutamento Externo: essa modalidade é utilizada para atrair candidatos do mercado, ou seja, pessoas vindas de fora da empresa. Pode-se listar como vantagens para utilizar esse tipo de recrutamento, tais como a diversificação do capital intelectual atual existente na empresa, o aproveitamento dos investimentos em treinamento e desenvolvimento realizados por outras empresas quando se trata de um profissional com experiência de mercado e, a renovação da cultura organizacional diante um colaborador com novas experiências.

Quanto às desvantagens, consistem em um custo mais elevado para treinar o novo profissional. Além disso, até o profissional, quando contratado, entregar valor para a empresa demorará mais quando comparado com um recrutamento interno em que o colaborador já conhece as práticas institucionalizadas na organização. Pode, também, afetar a motivação dos atuais colaboradores, caso não percebam oportunidades de crescimento e desenvolvimento na empresa (FERREIRA, 2014).

3. Recrutamento Misto: o terceiro método de atração de talentos é o misto, este envolve o método interno e externo de recrutamento. Podendo ser planejado das seguintes formas (Ferreira, 2014, p. 39):

abrir a oportunidade internamente, e, caso não sejam encontrados candidatos, a vaga é divulgada no mercado;

abrir a oportunidade interna e externamente ao mesmo tempo, sendo a vaga preenchida pelo melhor candidato

abrir primeiro a oportunidade externamente, e, não havendo candidatos qualificados, divulgá-la internamente.

O recrutamento deve estar alinhado à estratégia da empresa, pois quando ocorre algum tipo de mudança no negócio, surgem novas funções e novas fontes de recrutamento podem vir a ser necessárias para suprir essa nova demanda.

Delimitado as metodologias de atração de talentos, é necessário agora que o departamento de gestão de pessoas tenha uma provisão do recrutamento. Segundo Girardi, Feliciano e Gariba (2009), o momento da provisão (ou atração) tem como objetivo prover e captar talentos para a organização. Os sub processos consistem em

(i) Planejamento de RH, (ii) o Recrutamento ou Atração, (iii) a Seleção e a (iv) Integração das pessoas, que são fundamentais à criação, desenvolvimento do conhecimento e à competitividade organizacional.

Ferreira (2014) acrescenta que o departamento de gestão de pessoas, nesse processo, deve manter indicadores. Tais indicadores viabilizam que a instituição consiga mensurar e demonstrar o impacto que o a Gestão de Pessoas está contribuindo para o desempenho organizacional. A autora, sugere um método de planejamento de curto, médio e longo prazo, como a ferramenta “Planejar, Executar, Verificar e Agir” (PDCA). A ferramenta consiste em (FERREIRA, 2014, P. 143):

Planejar (Plan): saber localizar os problemas, estabelecer metas e um plano de ação.

Fazer, Executar (Do): garantir a execução daquilo que foi planejado.

Checar, verificar (Check): verificar periodicamente os resultados e a implantação do que foi planejado.

Agir (Act): adotar ações corretivas no caso de insucesso; se o sucesso for alcançado, deve-se padronizar e treinar os envolvidos.

Para a autora, essa ferramenta possibilita o acompanhamento de metas do desempenho estabelecido versus cumprido. Além disso, os indicadores possibilitam gerenciar as pessoas como ativo estratégico e demonstrar sua contribuição para o sucesso financeiro da empresa. Toda empresa tem necessidade de informação de controle de pessoas, desde o recrutamento até o desempenho do pessoal no quadro efetivo, portanto os indicadores são essências tanto para mensurar a eficiência dos processos seletivos, quanto para mensurar a entrega de valor do talento a longo prazo.

Colocar em prática o processo de recrutamento para atrair e reter talentos na organização exige planejamento de gestão de pessoas. Inicialmente, no processo de seleção de candidatos, existem diversas técnicas e fontes de recrutamento que podem ser acionadas, as principais são indicadas por Ferreira (2014), são: (i) Anúncios em jornais e revistas especializadas; (ii) Caça-talentos (*headhunters*); (iii) Cartazes na porta da empresa; (iv) Consultorias de RH; (v) Entidades governamentais; (vi) Indicações; (vii) Listas de divulgação de vagas (na internet); (viii) Páginas (sites) corporativas ou de empregos; (ix) Palestras em universidades ou instituições de ensino; (x) Redes sociais, etc.

Dentre as diversas práticas de recrutamento indicadas, é cabido à gestão de pessoas avaliar qual o perfil da vaga que está disponibilizando para adequar em qual meio de comunicação externo ou interno será divulgada tal tentativa de atrair talentos.

Portanto, não existe uma prática recomendada, mas sim um conjunto de práticas que deve ser aplicado em consonância com o perfil de colaborador que se espera atrair para a organização. Além disso, é primordial que se analise os custos envolvidos em tais canais de comunicação.

O segundo passo, após a atração dos talentos e sua efetivação na instituição, consiste em construir as habilidades necessárias para executar as funções atribuídas. Esse processo é o treinamento, o autor Chiavenato (2014, p. 312) o define como “o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar a atividade das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional”. Para o autor, refere-se a um dos processos mais importantes de Gestão de Pessoas, pois o treinamento é moldado para construir talentos com conhecimento e habilidades necessárias a funções que os profissionais irão desempenhar, construindo e/ou aprimorando competências individuais e com características institucionais da empresa necessárias para sua sobrevivência em um mercado acirrado. Para o autor, “treinamento é o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar a atividade das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional”.

Ainda segundo Chiavenato (2014, p.312) o treinamento ocorre de forma cíclica e é composto por quatro fases:

1. Diagnóstico: levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas e satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
2. Desenho: elaboração do projeto ou do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
3. Implementação: execução e condução do programa de treinamento.
4. Avaliação: verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

É possível observar que as quatro etapas do treinamento proposto pelo autor estão envoltos o diagnóstico de carências, a decisão quanto à estratégia para a solução, a implementação da ação e a avaliação e o controle dos resultados das ações de treinamento. Considerando isso, é possível concluir que o treinamento é totalmente diferente de realizar cursos e proporcionar informações para o talento, treinar representa alcançar um objetivo de aperfeiçoamento almejado para a organização desenvolvendo características específicas para a função daquele colaborador alinhadas com a cultura interna da organização.

Diante ao exposto, compreende-se diversos desafios para atrair e reter talentos em uma organização. Inicialmente despertar o interesse de um profissional capacitado em um mercado acirrado e disputado ou ainda promover internamente um talento de

determinado setor, sequencialmente treiná-lo como parte do processo pensante e criativo da organização para que saiba resolver questões cotidianas e buscar alternativas para melhoria operacional. Outro desafio, consiste na retenção desse talento, como exposto no referencial, o setor de aviação é repleto de desafios que necessitam de profissionais sempre engajados com a melhor entrega de valor do seu trabalho. Em meio tantos desafios, cabe a gestão de pessoas monitorar, medir, criar processos e indicadores para demonstrar o efetivo desempenho dos talentos da organização.

2.2 FORMAÇÃO DE TALENTOS E A MELHORIA DA PERFORMANCE PROFISSIONAL

Para iniciar a explanação a respeito da formação de talentos, é preciso abordar o conceito de aprendizagem que, seguindo Chiavenato (2016), pode ser definido como o processo pelo qual as pessoas adquirem conhecimento a respeito do seu meio ambiente e de suas relações ao longo de suas vidas. Como resultado de suas experiências, ocorrem conexões no cérebro que permitem às pessoas elaborar uma forma de associação entre os eventos do mundo ao seu redor ou entre o evento e a consequência que a afeta ou ainda entre a ação e o evento. O aprendizado acontece quando ocorre mudança de comportamento em resposta a uma experiência anterior. Chiavenato (2016) ainda menciona alguns princípios de aprendizagem:

1. Autoavaliação: o indivíduo deve acompanhar os próprios resultados de seu desempenho.
2. Motivação: aprende-se melhor quando se está motivado e há interesse para aprender.
3. Recompensa e punição: a aprendizagem é profundamente influenciada pela gestão de consequência positiva ou negativa.
4. Assimilação: a distribuição dos períodos de aprendizagem deve considerar a fadiga, a monotonia e os períodos adequados para a assimilação do material a aprender.
5. Prática: o exercício e a prática são indispensáveis para facilitar a aprendizagem e a retenção de habilidades.
6. Técnicas adotadas: a aprendizagem eficiente depende da utilização de técnicas instrucionais adequadas. Essas técnicas variam conforme o tipo de material a ser aprendido.
7. Diferenças individuais: a aprendizagem depende da aptidão e das capacidades de cada um.

Desenvolver e capacitar pessoas é uma longa jornada que provoca impactos nas pessoas, nas organizações e na sociedade. Desenvolver pessoas vai muito além de simplesmente treiná-las. De forma ampla, Chiavenato (2016) afirma que o subsistema de desenvolvimento de pessoas necessita passar por quatro etapas:

1. Transformar pessoas em talentos: Talentos são pessoas dotadas de competências que agregam valor à organização, ao cliente e a elas

mesmas. Transformar pessoas em talentos exige uma complexidade de esforços, envolvendo toda a organização.

2. Transformar talentos em capital humano: Para que os talentos consigam transformar-se em capital humano, eles precisam necessariamente trabalhar em um contexto organizacional com apoio, suporte, motivação, liberdade, autonomia e responsabilidade. O contexto organizacional precisa possuir uma estrutura organizacional flexível e integradora, uma cultura organizacional participativa e empreendedora e por um estilo de gestão baseado na liderança.

3. Transformar capital humano em capital intelectual: para que o capital humano possa integrar o capital intelectual, ele precisa contar com dois aspectos: o capital interno e o capital externo. É o capital humano que permite catalisar e integralizar os capitais interno e externo da organização para constituir o capital intelectual.

4. Transformar capital intelectual em resultados tangíveis: o capital intelectual precisa ser transformado em resultados tangíveis para a organização. Sem isso ele tem pouca valia.

Na era da informação, é possível afirmar que o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante das empresas, abrindo espaço para o capital intelectual baseado no conhecimento. O capital financeiro mantém sua importância, mas depende do conhecimento sobre como aplicá-lo e rentabilizá-lo adequadamente. O conhecimento ganhou prioridade.

Segundo Chiavenato (2016), conhecimento é a informação estruturada e com significado e que tem valor ou agrega valor para a organização. Direciona a novas formas de trabalho, de comunicação, a novas estruturas e tecnologias e a novas formas de interação humana. O conhecimento está nas pessoas, que aprendem, desenvolvem e o aplicam na utilização adequada dos demais recursos organizacionais. É criado, desenvolvido e modificado pelas pessoas e transmitido por meio da interação social, do estudo, do trabalho.

Organizações bem-sucedidas são aquelas que motivam as pessoas para que elas aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução dos problemas e na busca por inovação e dependem da gestão eficiente do conhecimento.

Ao longo da vida, o ser humano vive em constante interação com seu meio ambiente, recebendo e exercendo influências em suas relações com ele e as assimila de acordo com suas inclinações, predisposições e seus próprios padrões pessoais na formação de sua personalidade. A educação pode ser institucionalizada e exercida não só de modo organizado, bem como pode ser desenvolvida de modo difuso, desorganizado e assistemático, ou ainda nas organizações Chiavenato (2016) menciona três etapas de educação:

- Formação profissional: educação institucionalizada ou não com o objetivo de preparar o homem para o exercício de uma profissão. Pode ser obtida nas escolas ou fora delas e mesmo dentro das próprias empresas.

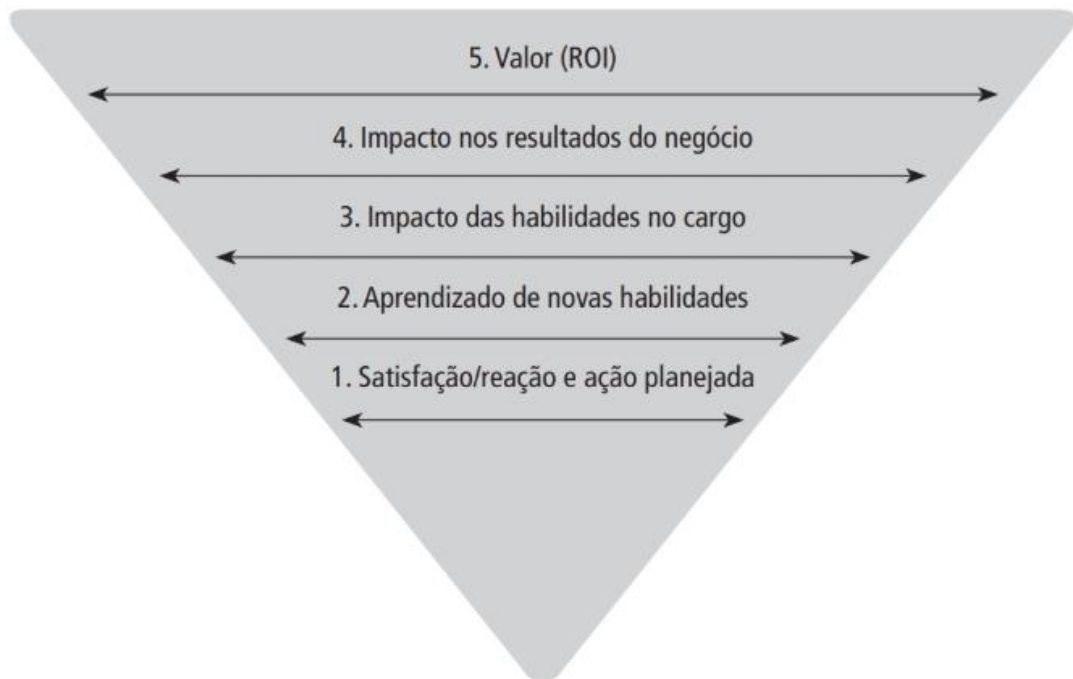
- Desenvolvimento profissional: educação que visa a ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização. Seus objetivos perseguem prazos mais longos, visando a dar ao homem conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas.
- Treinamento: educação institucionalizada ou não que visa a adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica em determinada organização. Seus objetivos são mais restritos e imediatos.

Aprofundando mais nesse tema, é importante diferir treinamento de desenvolvimento. Segundo Chiavenato (2016), treinamento é um processo de curto prazo que utiliza procedimentos sistemáticos pelos quais as pessoas aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido, com foco no público não gerencial. Já desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo aprende-se conhecimentos conceituais e teóricos para propósitos genéricos e foca no público gerencial.

Ainda é possível notar que existe certa resistência por parte das empresas em investirem grandes recursos em capacitação e treinamento, preferindo optar por contratar profissionais já capacitados. Por outro lado, algumas empresas buscam maneiras de mensurar o retorno dos investimentos em treinamento. Para isso, Chiavenato cita alguns métodos:

1. Modelo baseado no aprendiz, que consiste na captura de dados dos participantes dos treinamentos em dois momentos: logo após o evento e após o participante retornar ao trabalho.
2. Modelo baseado no gestor, que tem os mesmos pontos de coleta de dados do modelo anterior e adiciona a dimensão baseada no gerente. O gerente do participante do treinamento utiliza instrumentos para avaliar o seu aprendizado.
3. Modelo baseado no analista, que utiliza pesquisas mais amplas e compreensivas de seguimento feitas pelo analista de treinamento após o programa alinhadas com pesquisas com os gerentes dos participantes. Pode utilizar táticas analíticas variadas.
4. Segundo Kirkpatrick (1994), a mensuração dos resultados pode ter cinco níveis, conforme apresentado pela Figura 01

Figura 01 – Níveis de mensuração dos resultados



Fonte: Kirkpatrick (1994)

Nível 1 – reação e/ou satisfação e ação planejada: mostra apenas a reação ou satisfação pessoal dos participantes em relação ao programa ou à experiência do treinamento. É o nível mais superficial de resultados.

Nível 2 – aprendizado de novas habilidades: Tem foco nos participantes e nos mecanismos de aprendizagem. Neste nível, as pessoas constroem novas habilidades que beneficiam a empresa e melhoram seu desempenho individual.

Nível 3 – aplicação no trabalho das habilidades aprendidas: foco nos participantes em seu trabalho e nos mecanismos para aplicar o que foi aprendido. As pessoas alcançam habilidades de aprendizagem e aplicam-nas ao trabalho, adotando novas atitudes que mudam o comportamento.

Nível 4 – impacto nos resultados do negócio: o treinamento produz um impacto direto nos resultados do negócio, como redução de custos operacionais, aumento de lucros, melhoria na qualidade do trabalho, diminuição da rotatividade, etc.

Nível 5 – Retorno sobre o investimento (ROI): treinamento apresenta retorno financeiro à empresa

As tendências para Treinamento e Desenvolvimento estão integradas às necessidades do negócio, ao planejamento estratégico e com foco em buscar por competitividade em um ambiente repleto de mudanças e transformações. Entre as

tendências para os processos de desenvolvimento das pessoas, Chiavenato (2016), cita:

1. Forte ênfase em agregar valor às pessoas e à organização
2. Foco na aprendizagem e nas competências
3. Participação ativa dos gerentes e suas equipes
4. Intensa ligação com o negócio da empresa
5. Aprimoramento pessoal como parte da melhoria da qualidade de vida
6. Contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro e para o destino
7. Novas abordagens decorrentes da influência da tecnologia da informação
8. Adequação das práticas de treinamento às diferenças individuais
9. Ênfase em técnicas grupais e solidárias
10. Utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal
11. Busca incessante da excelência
12. Compartilhamento da informação em substituição aos controles externos
13. Permanente fonte de retroação ou retro informação

O próximo bloco de informações desse capítulo considera aspectos relacionados à performance profissional e, como uma de suas vertentes, é preciso abordar conceitos como avaliação de desempenho, mensuração de produtividade, retenção de talentos e motivação.

A avaliação de desempenho sempre foi mais associada à performance individual do trabalhador no seu cotidiano. Pode-se constatar que esse conceito está vinculado à origem da avaliação de desempenho que, de acordo com Russell e Russell (2013), teve sua popularização durante a Segunda Guerra Mundial, a partir do trabalho de Frederick Taylor, um conhecido engenheiro que consolidou métodos científicos cartesianos com foco na eficiência e eficácia operacional na administração industrial. Taylor dizia que os funcionários não eram capazes de administrar seu próprio trabalho e que os gestores deveriam se responsabilizar pelo planejamento das atividades. Com base nessas premissas, foi possível notar a expansão de empresas que adotavam o modelo de Taylor como sua forma de administração de pessoal e resultados, através de avaliações de desempenho que caracterizavam a ordem superior como a única a ser considerada e obedecida e, por consequência, a avaliação do quanto isso era praticado pelo funcionário. Caso ele não obedecesse a essa máxima, atendendo às ordens e gerando os resultados esperados, não seria um colaborador bem avaliado.

Obviamente, esse modelo de gestão já não cabe mais na administração moderna e precisou ser revisto. Autores e estudiosos mais atuais trazem um conceito diferente e renovado da avaliação de desempenho. Para Chiavenato (2004), por

exemplo, o desempenho humano depende de vários fatores que interagem entre si de maneira dinâmica, além de ser uma consequência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objetivos e, ainda, que varia de pessoa para pessoa e de acordo com a situação.

Ainda segundo o autor, há três razões principais para se avaliar o desempenho nas organizações:

- 1) É uma oportunidade para a empresa fazer a análise fundamentada e sistemática de cada colaborador, utilizando esses dados para a gestão em momentos oportunos, como aumentos de salários, promoções, transferências e demissões. Sendo que essa padronização de critérios diminui a percepção de injustiça e favoritismo por parte dos colaboradores;
- 2) Trabalhar o conceito de feedback;
- 3) Dar ao funcionário a oportunidade de entender como o seu trabalho está sendo visto pela gestão, gerando oportunidade de melhoria para os itens que não vão bem e de reconhecimento aos que estão alinhados com a expectativa.

Segundo Barbieri (2014), a avaliação do desempenho é fundamental para o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho do colaborador. A produtividade de uma organização pode estar relacionada a fatores como tecnologia, capital e recursos humanos. É comum observar empresas que aplicam com sucesso seu capital, geram inovação, mas não conseguem desenvolver as habilidades de seus colaboradores. Esse tipo de melhoria do desempenho organizacional, baseada em capital e/ou tecnologia, pode ser facilmente mensurada pela contabilidade tradicional: custos, lucro, input e output. Entretanto, a influência do capital humano na produtividade é mais difícil de ser mensurada pela contabilidade tradicional e pode ser medida quando se avalia o que as pessoas estão realizando no exercício de seus cargos. Outra possível maneira de mensurar é através da análise da frequência, do nível de acidentes, da rotatividade e das queixas, das reclamações trabalhistas, observações sobre o comportamento dos funcionários pelas chefias imediatas, pares, subordinados e clientes ou fornecedores.

Barbieri (2014) afirma que a avaliação de performance deve ser base para toda a jornada da gestão de pessoas, ou seja, reflete em estratégias de retenção, promoção, oportunidades de carreira, meritocracia, aumento de salário, treinamento e desenvolvimento e, até mesmo, desligamento da empresa. Ela é um instrumento

formal que explicita o que a organização espera do desempenho do colaborador, ajudando a dar-lhe um feedback sobre sua conduta. A contratação das metas e o acompanhamento dos resultados obtidos permite que a avaliação gere motivação e aconselhamento quanto ao plano de desenvolvimento individual. O processo de avaliação deve focar no estabelecimento de objetivos específicos de desempenho, que são razoavelmente difíceis de serem atingidos, embora não sejam impossíveis e devem contribuir para os processos de liderança e motivação relacionados com a busca do aumento da eficiência da performance.

O estabelecimento de objetivos de performance está baseado nas teorias sobre motivação humana e, quando adequadamente realizados para um determinado grupo de pessoas, o esperado é que esse processo de avaliação de desempenho resulte em um desejo progressivo e permanente de que cada pessoa busque analisar o seu próprio desempenho, motivando-se a um aprimoramento pessoal e organizacional contínuo.

Para Barbieri (2014), o líder tem papel fundamental no processo de avaliação de desempenho pois é responsável por criar uma visão eficaz que sirva de inspiração para seus subordinados, que eletrize as pessoas dando-lhes uma causa na qual podem acreditar, atribuindo sentido e contribuindo para atingir objetivos pessoais e organizacionais. Uma visão pode ser uma via de mão dupla, ou seja, pode ser originada no alto da hierarquia, mas também pelo próprio grupo de pessoas, respondendo a perguntas como “Qual é a razão da nossa existência como organização? Quem sentiria a nossa falta se deixássemos de existir? ”

É importante que a empresa crie uma metodologia de avaliação que minimize a subjetividade, por se tratar de um fator que pode deixar o modelo vulnerável e pouco aceito pelos que estão sendo avaliados. Como menciona Chiavenato (2004), “avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações utilizando critérios de equidade e de justiça, e, ao mesmo tempo, estimulando as pessoas, não é tarefa fácil”.

O autor afirma ainda que a gestão de desempenho consiste em identificar esta diferença, identificar os fatores geradores da mesma e intervir através de decisões capazes de eliminar as variáveis constituídas em fontes de problemas.

Entre os maiores desafios da gestão de pessoas é possível afirmar que está a retenção de talentos. Herman (1992), apresenta uma lista completa de sugestões e atenções que são necessárias para reter os talentos:

- Compartilhar uma visão comum, valorizar cada indivíduo e trabalhar como uma equipe: Definir com clareza uma visão que todos os funcionários possam seguir e envolve-las no processo de criação pois as pessoas tendem a apoiar o que ajudaram a criar.
- Reconhecer o que cada pessoa é e o que ela pode se tornar. Valorizar as contribuições que cada um faz à organização e aos colegas. Assim, uma quantidade maior de trabalho pode ser realizada.
- Encorajar a cooperação, o networking, o compartilhamento e a camaradagem.
- Proporcionar estabilidade, segurança e risco calculado: organizações que valorizam demais a estabilidade tornam-se lentas, resistentes à mudança e ao crescimento. As que valorizam demais os riscos tornam-se vulneráveis.
- Criar um ambiente de trabalho divertido: funcionários felizes são funcionários produtivos. Crie e mantenha um ambiente onde as pessoas possam gostar de trabalhar.
- Orientação para o cliente, para o *empowerment* e a meritocracia: as empresas de sucesso são aquelas orientadas para o cliente.
- Dar autonomia para que façam a coisa certa pelo cliente.
- Afastar as pessoas com baixo desempenho
- Realizar uma boa seleção dos funcionários
- Formular políticas claras e que sejam bem aplicadas: as pessoas devem compreender exatamente quais são as políticas da empresa, porque foram estabelecidas e com que rigidez serão aplicadas.
- Gerar oportunidades de crescimento
- Distribuir a informação
- Fornecer recursos para as pessoas poderem trabalhar em forma eficaz
- Deixar claros os valores e a ética

Além desses, é possível destacar fatores relacionados às tarefas, à remuneração e ao desenvolvimento pessoal.

- Fatores relacionados às tarefas: ajudar as pessoas a se adequarem às tarefas através da definição clara de papéis e responsabilidades, concessão de autonomia para aprimorar a maneira como o trabalho é realizado.

- Fatores relacionados à remuneração: atrelar remuneração e incentivos ao bom desempenho. Criar condições para a prática da meritocracia e maximizar o desempenho das pessoas na organização atrelando o nível de responsabilidade e contribuição ao pacote remunerativo.
- Fatores de Desenvolvimento de Pessoal: Disponibilizar condições de aprendizado contínuo para que os funcionários busquem seu desenvolvimento pessoal e/ou profissional. Oferecer maiores desafios, atribuições em projetos especiais, etc.

2.3 A PROMOÇÃO DA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Segundo Vieira (2005), a categoria qualificação surgiu inicialmente associada aos métodos de análise ocupacional, que visavam a identificar as características do posto de trabalho, previamente à definição do perfil do trabalhador e do tipo de qualificação necessário à sua ocupação. Dessa abordagem surgiram os códigos das profissões, base para a construção da hierarquia organizacional e também para a classificação dos indivíduos no plano social.

Houve nos anos 80, o surgimento de um conceito competência, difundido entre as classes empresariais como o mais adequado pelas demandas requeridas pela produção, num contexto de forte desenvolvimento tecnológico e reorganização do trabalho, com algumas características tendenciais, tais como: flexibilização da produção, integração de setores, multifuncionalidade e polivalência dos trabalhadores e valorização dos saberes não ligados ao trabalho prescrito (RAMOS, 2001).

Para Borges-Andrade (2006), no mundo das empresas a formação profissional se aproxima do conceito de treinamento e desenvolvimento sendo uma estratégia operacional que busca qualidade e produtividade e para os trabalhadores significa autonomia e autovalorização, com o objetivo de obter ou se manter no trabalho.

Neste contexto é extremamente importante distinguir entre gestão do conhecimento e gestão de competências.

A gestão do conhecimento é a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade para que uma organização se coloque em posição de vantagem

competitiva em relação às outras para gerar lucro e garantir sua sobrevivência e expansão no mercado. (DRUCKER, 1990)

A gestão de competência é a capacidade de gerenciar o conjunto dos conhecimentos (saber formal), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) do trabalhador para cumprimento da missão, negócio e estratégias da organização e projeção da competência essencial para o futuro. (WOOD JR, 1996; ZARIFIAN, 2001)

Para Brito (2008), a gestão do conhecimento / gestão de competências é a capacidade desenvolvida pelas organizações de mapear na sociedade, trazer para a organização, distribuir, criar, recompensar e reter conhecimento relacionado a sua competência essencial.

Segundo Pires (1995), o desenvolvimento profissional é um elemento inseparável do processo de desenvolvimento. Mas é no trabalho, no meio profissional, que a pessoa põe em prática as capacidades desenvolvidas em formação - adquiridas num processo de desenvolvimento pessoal. A formação não é um momento isolado na vida das pessoas. Situa-se face ao seu passado e ao seu presente (pessoal e profissional), tendo em atenção o seu futuro, o seu projeto pessoal, o que confere um sentido.

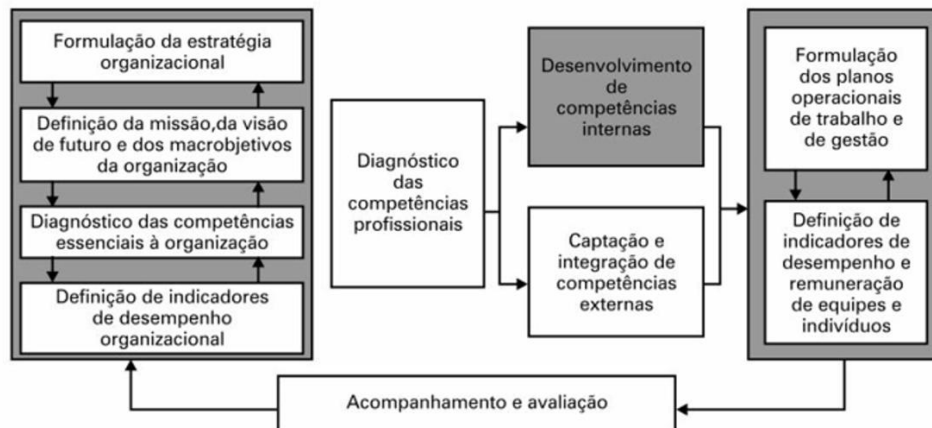
A ligação entre formação profissional e sistema educacional é importante porque o trabalho é também uma forma de inserção na sociedade e a educação para o trabalho é uma forma de promover maior equidade social já que em países em desenvolvimento, a formação profissional é um aspecto diretamente relacionado à questão do desemprego (BORGES-ANDRADE, 2006)

Promover a qualificação profissional desenvolvendo competências nas organizações tem sido um grande desafio, haja vista a complexidade do Mercado que nos últimos anos buscou por eficiência e redução de custos.

De acordo Brito (2008), a partir dos anos noventa, as empresas no Ocidente, para se manterem competitivas no mercado, iniciam um novo ciclo de transformações, mediante a criação de uma série de ações com o intuito de garantir os seus lucros, sobrevivência e expansão.

Para Borges-Andrade (2006), a figura 02 mostra a gestão de competências é um processo contínuo cuja etapa inicial é a formulação da estratégia da organização. Nessa etapa, seriam definidos a missão, a visão de futuro e os macroobjetivos da organização. Missão organizacional é o propósito principal ou a razão pela qual uma organização existe.

Figura 03 – Modelo de gestão baseado em competências



Fonte: Borges-Andrade (2006)

Cabe também ressaltar que de acordo com Pires (1995) é importante reconhecer diversidade de competências e da sua hierarquização, valorizando-as e aproveitando-as na sua diversidade (os saberes, o saber fazer e o saber ser) e lembrar que a valorização de um modelo de formação adequado, tendo em conta que as formas de aprendizagem destes saberes (enquanto processos) devem ser estruturadas de acordo com um modelo andragógico (considerando as necessidades e motivações das pessoas, de forma a garantir a participação, a atividade, a interatividade do grupo, etc.);

Segundo Deluiz (2001), a gestão do conhecimento / gestão de competências é a capacidade desenvolvida pelas organizações de mapear na sociedade, trazer para a organização, distribuir, criar, recompensar e reter conhecimento relacionado a sua competência essencial. Implica focar toda a gestão da empresa, a gestão do trabalho e conseqüentemente o processo de educação dos trabalhadores, na gestão do conhecimento necessário para a consecução da missão organizacional. A aprendizagem organizacional refere-se à maneira como as organizações constroem, suplementam e organizam conhecimentos e O modelo das competências profissionais começa a ser discutido no mundo empresarial a partir dos anos oitenta, no contexto da crise estrutural do capitalismo que se configura, nos países centrais, no início da década de setenta. Esta crise se expressa pelo esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista; pela hipertrofia da esfera financeira na nova fase do processo de internacionalização do capital.

De acordo com Pires (1995), a formação-desenvolvimento é algo mais do que o acesso às qualificações profissionais, não representa apenas uma fase particular do desenvolvimento do indivíduo; a qualificação não lhe serve e não se realizará a menos que o indivíduo desenvolva outras competências sociais, artísticas, lúdicas, através de novas formações - explícitas ou implícitas.

A qualificação do trabalhador no ambiente organizacional pode ser entendida como o treinamento e “as empresas não podem escolher se treinam ou não seus empregados, porque as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades”. E somente desta maneira as empresas conseguiriam aperfeiçoar as capacidades e as competências das pessoas. (LACOMBE, 2011)

A qualificação do trabalhador pode servir como incentivo ao crescimento profissional. Clein, Toledo e Oliveira (2013) destacam que a empresa pode e deve oferecer cursos aos seus colaboradores, ou até mesmo subsidiar parcialmente os cursos que achar relevantes para a tarefa ou ao negócio da empresa. E que a empresa pode implantar plano de carreira profissional com descrição de cargos e salários, onde para cada curso ou especialização esteja ligada a nova oportunidade de promoções ou salários melhores.

Em relação aos investimentos na qualificação do trabalhador, Clein, Toledo e Oliveira (2013) afirmam que as empresas devem procurar oferecer um treinamento prático ao contratar um novo colaborador, visando que tenha condições de desenvolver suas atividades de forma correta evitando retrabalho pela falta de conhecimento e prejuízos pela falta de capacidade produtiva. Para a empresa a qualificação dos trabalhadores faz com que a mesma consiga melhorar sua produtividade e eficiência, e até mesmo maior lucratividade. Desta forma ao capacitarem seus empregados, promovem benefícios para elas mesmas.

O desenvolvimento de pessoas pode ser entendido como um processo utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Envolve treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programa de mudanças e desenvolvimento de carreiras (CHIAVENATO, 2014).

O modelo da formação para o desenvolvimento - encarado numa perspectiva globalizante, considerando dimensões económicas, sociais e culturais - demonstra ser o mais adequado, ao perspectivar uma formação que começa na pessoa,

considerando não apenas o seu desenvolvimento profissional mas principalmente o seu desenvolvimento pessoal, de acordo com um projeto próprio (PIRES,1995).

De acordo com Borges-Andrade (2006), o processo de aprendizagem pode se tornar muito efetivo, motivador e produtivo quando o empregado pode escolher dentre as opções de aprendizagem disponíveis porque cada indivíduo tem seus gostos e preferencias, e adotar a estratégia de desenvolvimento mais apropriada para si faz parte não só da identificação da pessoa com o trabalho que realiza, mas também da busca de harmonia entre os interesses pessoais e organizacionais. Para desenvolver competências, é preciso dar às pessoas a oportunidade de mudar a forma como pensam e interagem, e não simplesmente obrigá-las a fazê-lo .

Dessa forma, para que cada profissional possa construir sua trilha de aprendizagem, é necessário que a organização crie um “mapa de oportunidades de desenvolvimento profissional”, as quais possam ser adaptadas a diferentes situações e valorizadas como promotoras de aprendizagem (BORGES-ANDRADE, 2006)

2.4 ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA NOVOS PROJETOS (OPERACIONAL, ESTRATÉGICA E ECONOMICO-FINANCEIRA)

A análise de viabilidade do projeto tem como objetivo ajudar na escolha, seja inicial ou de expansão de um já existente. Alguns itens permitem balizar o grau de rentabilidade e funcionalidade das atividades a longo, médio e curto prazo. Além de analisar o risco do projeto, é possível estimar o resultado a ser alcançado (BORDEAUX-RÊGO et al., 2006)

De acordo com Weston e Brigham (2000) a viabilidade é um instrumento que leva o administrador planejar, coordenar, organizar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período.

Para Zdanowicz, (2000), um determinado projeto é peça imprescindível para balizar a análise de viabilidade. Portanto, para conhecer a viabilidade de um novo projeto, independente do objetivo, seja de adquirir ou ampliar, deverá realizar um cálculo que estime o custo, fluxo de caixa e investimento total, assim como o retorno sobre o investimento.

Em adição ao parágrafo anterior, há que se prever as receitas correspondentes, associando-as a instantes futuros, no tempo. Afinal de contas, a razão dos

investimentos é essa geração futura de caixa. São os itens positivos (MOTTA; CALÔBA (2002).

Segundo Berssaneti (2011) há outras linhas de pesquisa para alcançar os resultados esperados, que avaliam a relação de métodos, práticas, manuais e processos de gerenciamento de projetos. Desta forma, há uma correlação entre sucesso e adoção de referências. Existem atualmente diversos tipos de análises para viabilidade de um projeto. Porém, um fato importante a ser observado, é que os projetos de hoje são considerados mais do que solução para problemas técnicos, são também caminhos para melhores negócios e mudanças.

De acordo com Kanabar e Warbruton (2012) entre os benefícios da gestão de projetos, destacamos os seguintes:

- Melhorar as chances de sucesso do projeto e entregar seus benefícios esperados.
- Evitar estresse e insatisfação crescente para todas as partes interessadas.
- Concluir projetos dentro do prazo, dentro do orçamento e com qualidade aceitável.
- Otimizar o uso dos recursos organizacionais.
- Possibilitar o foco no cliente e introduzir o foco na qualidade.
- Reduzir os riscos de eventos inesperados e de fracasso do projeto.

Para Keelling (2002) o exame de viabilidade é uma das etapas que mais interessa para o êxito no progresso do plano e frequentemente não é considerado ou efetuado de forma prejudicial, no entanto ser responsável por algum programa, sem nenhuma análise apropriada de viabilidade seria precipitado, com isso, o estudo analisará se é possível seguir avante com o projeto sem interrupções, modo de atingir alvos, alternativas de estratégia e a maneira de implanta-la e calcularão os possíveis efeitos, perigos e resultados de qualquer movimento em determinada direção, portanto, o administrador financeiro na sua maioria com apoio da pesquisa de viabilidade fundamentará o cálculo de risco do plano, analisará os recursos que uma atividade tem a sua disposição capacidade de produzir, de agir e de adaptação para investimento ou auxílio relativo a finanças.

Depois de analisar de forma geral os conceitos de viabilidade de um projeto, é fundamental aprofundar citando os principais pontos críticos desta etapa: Viabilidade Operacional, Estratégica e Econômico-financeira.

2.4.1 A Análise de viabilidade operacional

O estudo da viabilidade operacional sempre traz incertezas, ou seja, riscos que são associados ao projeto. Um bom negócio, segundo Dolabela (1999), nasce na identificação de uma oportunidade e seu posterior estudo de viabilidade. Maximiano (2006) sintetiza um projeto como sendo “um empreendimento temporário ou uma sequência de atividades com começo, meio e fim programados, que tem por objetivo fornecer um produto singular, dentro de restrições orçamentárias”.

2.4.2 A Análise de viabilidade técnica

Para Kanabar e Warbruton (2012), viabilidade técnica é a área mais difícil de ser avaliada numa fase processo de desenvolvimento, uma vez que os objetivos, as funções e o desempenho são vagos. Entre as considerações que normalmente são associadas à viabilidade técnica destaca-se as seguintes:

- Riscos do desenvolvimento: o sistema pode ser projetado de forma que a função e o desempenho necessários sejam obtidos dentro das restrições reveladas durante a análise.
- Disponibilidade de recursos: existe um pessoal competente à disposição para desenvolver o sistema? Os demais recursos (hardware e software) estão à disposição para a construção do sistema?

O reconhecimento, a identificação, a avaliação e a administração dos riscos são fatores imprescindíveis para que sejam minimizadas e, se possível, eliminadas suas consequências (VALERIANO, 2001).

O estudo de viabilidade é de vital importância para a decisão de investir. Isto ocorre não só ao se analisar e selecionar as oportunidades de investimento que sejam mais convenientes, como também ao se evitar investimentos antieconômicos e/ou mal dimensionados” (WOILER; MATHIAS, 1985).

Visando uma melhor definição do investimento inicial, se fazem necessárias a especificação e quantificação de todos os itens importantes para o funcionamento do negócio, de maneira que se deve caracterizar com detalhes os aspectos relativos às instalações do empreendimento no que tange a sua estrutura, fachada, reparos e outros investimentos necessários para a plena utilização do espaço físico alocado, sem se esquecer das necessidades de equipamentos e máquinas relacionadas aos móveis e acessórios, como decoração e uniformes (CHIAVENATO, 1995).

Segundo Dolabela (2008), o plano envolve aspectos relacionados com a administração, o comercial, o controle de qualidade, a terceirização, os sistemas de gestão e as parcerias. Completando essa ideia, Ribeiro, Bertolin e Uliana (2011) expõem que no plano se descreve como a fabricação dos produtos ou prestação de serviços é realizada, além do arranjo físico, da possibilidade futura de expansão e dos fatores relacionados com os recursos humanos

2.4.3 A Análise de viabilidade estratégica

Outra etapa extremamente importante é pensar estrategicamente em todas as etapas do processo, já que nos dias de hoje, “pensar estrategicamente adquiriu o status de fator indispensável na condução e gestão das organizações, com fins lucrativos ou não” (MOORE, 2000).

Estratégia é um plano detalhado para alcançar o sucesso em situações de guerra, política, negócios, indústria, esportes ou a habilidade de planejamento para certas situações, segundo o dicionário Cambridge. No passado, estratégia tinha um significado puramente militar e “representava a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra, ou seja, um esforço de guerra” (GHEMAWAT, 2005).

A viabilidade estratégica, segundo Day (2004) é composta da percepção de oportunidades, de prever os movimentos dos concorrentes e de tomar decisões a partir dos fatos coletados e que foram aprendidos com essa percepção e prevenção.

A relevância de uma detalhada análise dos principais concorrentes se torna evidente no momento em que se necessita estabelecer uma estratégia de marketing e conhecer quais são as alternativas de produtos ou serviços existentes no mercado em que a empresa atua, além de entender por que os consumidores preferem outro produto (DORNELAS, 2001).

De acordo com Santos (2013), a vantagem competitiva “nos remete à obrigação da obtenção de quesitos e desenvolvimento de características que nos concedam melhores condições de disputa com nossos adversários”.

Devido à competitividade no mercado, as empresas estão cada vez mais buscando maneiras de se destacarem dos concorrentes por meio da agregação de valor, visando à percepção dos clientes para todos seus esforços. Segundo Casarotto Filho (2002), a análise de mercado tem como principal objetivo levantar informações sobre a estrutura e as mudanças do mercado que possam ser convertidas em oportunidades e ameaças ao negócio.

Uma alternativa simples para a delimitação da estratégia pode ser a elaboração da matriz SWOT (*Strengths* = forças; *Weaknesses* = fragilidade; *Opportunities* = oportunidades; *Threats* = ameaças) permite à empresa uma análise estratégica de como a organização pode lidar com fatores internos (força e fragilidade) e externos (oportunidades e ameaças).

Segundo Corrêa (2004), decisões equivocadas referentes ao lugar são árduas deste modo, quando a decisão sobre o ponto alcança resultado a operação terá que se adaptar com a decisão tomada por muito tempo, os resultados oriundos da mesma são graves, porque não é um assunto que está claramente aos olhos do gerente, são escolhas que se tem a obrigação e a responsabilidade de determinar o seu valor de modo cuidadoso e diariamente fazer uma nova avaliação. Todavia, se certo exame feito antes de viabilidade ou qualquer semelhante indicou que existe interesse ou vantagem a seguir, no entanto, um grupo de indivíduos será encarregado de escolher o lugar que levará em consideração identificar elementos que concorrem ou contribuem para os fins estratégicos do empreendimento.

A localização é um componente do plano de negócios, com isso, quase todas as pequenas empresas só tomam uma decisão referente a localização apenas quando o negócio já foi fundado ou comprado. O indivíduo examina atentamente — [...] a mudança de local para reduzir os custos operacionais, ficar mais próximo de seus clientes ou ganhar outras vantagens [...] (PETTY, 1998), entretanto, a partir do momento que o negócio começa a crescer tem-se a necessidade de iniciar atividades em outras localidades.

Uma etapa muito importante deste processo é a avaliação e gestão dos riscos do projeto, que de acordo com o PMI (2004), dos riscos do projeto existem os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos. Neste sentido, o gerenciamento dos riscos objetiva aumentar a probabilidade e o impacto dos aspectos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto dos aspectos negativos inerentes ao projeto.

2.4.4 A Análise de viabilidade financeira

Para o sucesso na implementação de um projeto, é essencial a uma análise detalhada de todo contexto de investimento, este será um fator decisivo se o projeto deve ou não seguir a diante. Os montantes necessários para a abertura do

empreendimento ou início de uma nova operação, bem como seu possível retorno são fatores imprescindíveis para a análise de risco de um negócio.

Segundo Molinari (2010), viabilidade econômica envolve uma ampla variedade de preocupações, que incluem a análise de custo-benefício, estratégias de renda corporativa a longo prazo, impacto sobre outros centros de lucro ou produtos, custo dos recursos necessários ao desenvolvimento e crescimento em potencial de mercado.

Para Motta e Calôba, (2002), investimento é o evento no qual de alguma forma ocorre à inversão de capital, havendo várias alternativas, na aquisição de um novo produto, novo projeto, ampliação, etc., com isso buscar a recuperação do valor investido (principal), além de ganhos de juros sobre o investimento em um determinado prazo. Na visão de Clemente, (2004) o valor investido é o desembolso realizado por uma empresa com o objetivo de futuros benefícios, sendo que o propósito se justifica se os esforços se reverterem em resultados positivos.

Para que as atividades do projeto se concretizem é necessário realizar a gestão de custos, os quais são previstos após a realização de uma lista das atividades do projeto. Neste sentido, os recursos e o trabalho são onerosos para o projeto sendo, assim, necessária a definição dos custos dos recursos que serão utilizados no projeto. Para esta definição dos custos, três etapas interdependentes são necessárias, ou seja, o planejamento de recursos, a estimativa de custos e a elaboração do orçamento (MAXIMINIANO, 2009).

De acordo com Molinari (2010), A palavra custo em geral está associada a gasto, ou melhor, dinheiro, mas se torna relevante pensar o contrário quando se trata de um projeto, pois é um investimento. Afinal, quem está patrocinando o projeto é porque tem interesse direto ou indireto nos seus resultados. Não basta sair gastando e depois pedir mais, tem de existir um compromisso e uma gerência associada, seja referente a cargo ou função. Quem investe quer o retorno do investimento.

Segundo Rodrigues (2014), existem diversos métodos econômico/financeiro para realizar as análises de viabilidade de um projeto, como por exemplo, os métodos tradicionais que calculam indicadores baseados em fluxos de caixa. Existem métodos mais sofisticados que empregam simulações para cálculos de probabilidade e risco, até métodos ainda mais complexos, com aprofundamento socioeconômico, levando em considerações diversos fatores reais da economia atual de mercado. Estes

métodos demandam conhecimentos com diferentes níveis de incerteza, formulações, critérios de avaliação e habilidades.

Uma análise econômica e financeira de um empreendimento ocorre com todas as quantidades envolvidas, sejam entradas ou saídas de caixa (GOLDMAN, 2015). Um projeto deve ser estudado quanto a sua viabilidade econômica e financeira (VEF) desde sua iniciação passando pelo planejamento, monitoramento e controle bem como execução e encerramento, possibilitando desta maneira que seja realizada uma previsão de fluxo de caixa que indique os valores de dispêndio de capital desde o início até o fim de todo projeto, sempre levando em consideração a economia local e global. Além disso, somente é possível obter alguma conclusão sobre a VEF de um projeto quando se compara outros indicadores que serão abordados a posterior.

Bezerra da Silva (2005) afirma que quando a decisão de investir é pautada apenas na análise comparativa da quantidade de recursos entrantes e de saídas referentes ao custeio do empreendimento, resultando em um retorno lucrativo, trata-se de viabilização econômica e se o investimento não proporciona fluxo de caixa negativo, a decisão de investir também é viável no âmbito financeiro. Daí pode-se concluir que um projeto é viável tanto economicamente quanto financeiramente.

Para que haja viabilidade econômica financeira, se faz obrigatório o fluxo de caixa seja positivo e que o retorno do capital investido proporcione ao investidor uma quantia maior incluído despesas e lucro no tempo presente.

Para que seja elaborada uma análise de investimento de maneira exata é necessário que haja feito um orçamento de capital. Segundo Lunelli (2010) decisões baseadas em questionamentos como, por exemplo, se o projeto vai se pagar, se o projeto vai aumentar a riqueza dos acionistas ou se vai diminuí-la devem ter respostas baseadas em resultados de estudos provenientes de metodologia de análise de viabilidade.

Uma análise de viabilidade necessita conter alguns itens importantes como indicadores que deverão ser analisados de forma conjunta afim de que se tome uma decisão quanto ao investimento no que diz respeito a sua rentabilidade, como fluxo de caixa, Valor presente líquido (VPL) e taxa interna de retorno (TIR), índice de lucratividade e *Payback*

Segundo Puccini (2007), fluxo de caixa é o conjunto de entradas e saídas de dinheiro ao longo do tempo. Afim de que haja maior clareza quanto à visualização sobre o que ocorre num dado momento no caixa de um projeto ou empresa, o fluxo

de caixa é representado por um diagrama horizontal cujas entradas (+) são representadas por setas que se afastam do eixo horizontal do diagrama para cima e cada saída (-) é representada por uma seta que se afasta do respectivo eixo para baixo, estas setas poderão receber numerações que identificarão a entrada ou a saída.

O Valor presente líquido está correlacionado ao valor presente do fluxo de caixa. O valor presente líquido de um fluxo de caixa é igual ao valor presente de suas parcelas futuras somadas algebricamente com a grandeza colocada no ponto zero. O custo de oportunidade de capital é também admitido como taxa de desconto ou taxa de retorno (GONZÁLES e FORMOSO, 2001).

Hirshfeld (2000), afirma que quando se deseja investir uma quantia, deve-se comparar geralmente, os prováveis dividendos que serão proporcionados por este investimento com os de outros investimentos disponíveis. A taxa de juros que o dinheiro investido irá proporcionar, via de regra, deverá ser superior a uma taxa prefixada com a qual, mentalmente, deve-se realizar a comparação. Tal taxa de juros mínimos é de atratividade. A diferença de valores entre duas taxas de juros, providas de alternativas econômicas diferentes de investimentos, constitui, para a alternativa aceita e de menor valor, uma taxa de juros chamada custo de oportunidade

Para se obter o valor presente líquido de um fluxo de caixa, somam-se todos os VPL's do fluxo de caixa e este resultado operacional é calculado pela equação matemática abaixo. Vale ressaltar que na equação a seguir, o tempo representado pela letra "n", recebe sinal negativo pois trata-se de uma regressão para o presente. Caso seja necessário prever o futuro, ou seja, valor futuro líquido, este sinal torna-se positivo.

$$VPL = \sum_0^n F_n (1+i)^{-n}$$

A Taxa interna de retorno de um fluxo de caixa é a taxa de desconto que faz seu valor presente líquido ser igual a zero. O VPL é igual a zero quando as grandezas futuras, ao serem descontadas com uma determinada taxa, produzem um valor presente para o fluxo de caixa que é igual ao investimento inicial (desembolso) colocado no ponto zero da escala do tempo. (PUCCINI, 2007).

A taxa de juros que torna nulo o valor presente líquido é a taxa de retorno, é nesta taxa que a somatória das receitas, isto é, dos benefícios (B), se torna

exatamente igual a somatória dos dispêndios, ou seja, dos custos (C). Uma vez que o VPL é a soma algébrica, no instante inicial, dos benefícios e custos.

$$\text{Portanto: } VPL = B - C = 0; B = C;$$

O índice de lucratividade estabelece uma razão entre o valor presente das entradas líquidas do projeto com o investimento inicial. O método indica, em termos de valor presente, quanto o projeto oferece de retorno para cada unidade monetária investida (GOLDMAN apud NETO, 2006).

Onde: IL = o índice de lucratividade = VPL (o valor presente líquido) / I₀ (o investimento inicial);

Este indicador aponta o tempo de recuperação do investimento. No entanto não deverá ser utilizado de forma isolada, na tomada de decisão sobre alternativas de investimento ou similares uma vez que não considera os valores do fluxo de caixa do investimento, a partir do ponto de retorno do capital utilizado. Ele pode ser medido pelo tempo decorrido entre a data inicial do fluxo de caixa e a data futura mais próxima até a qual o valor do investimento inicial é coberto pela soma dos valores presentes das parcelas positivas do fluxo de caixa (PUCCINI, 2007).

Assaf Neto (2006) define *Payback* como a “determinação do tempo necessário para que o dispêndio de capital (valor do investimento) seja recuperado por meio dos benefícios incrementais líquidos de caixa (fluxos de caixa) promovidos pelo investimento.”

Segundo Tavares e Medeiros apud Gitman (2009), este índice de fácil manuseio tem grande potencial de decisão comparativo entre empreendimentos, orientando o investidor nas melhores alternativas, seu cálculo é relativamente simples e aqui segue a expressão empregada para fluxos de caixa regulares. Existem empreendimentos que os maiores rendimentos só aparecem nos últimos fluxos, neste caso deve-se ponderar o uso do índice, principalmente quando o objetivo for analisar comparativamente alternativas de investimento. Isto ocorre para investimentos de longo prazo, e aí o procedimento adotado para o cálculo leva em consideração o VPL vis-à-vis (ano a ano) e quanto do investimento inicial é amortizado em cada novo cálculo do VPL.

Este projeto também leva em consideração aspectos muito importantes sociais, sendo assim esta frente também deve ser levada em consideração no estudo de

viabilidade econômica, já que segundo Cepal, (1995) e Nogueira, (1998), o objetivo primordial de um projeto social é buscar por meio de um conjunto articulado de atividades, mudar e transformar uma determinada realidade, reduzindo ou eliminando um *déficit*, ou solucionando um problema, para satisfazer necessidades de grupos que não possuem meios para solucioná-la por intermédio do mercado.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Este estudo foi desenvolvido com base em pesquisa descritiva, que segundo os autores Del-Masso, Cotta e Santos (2014), “tem por objetivo descrever as características do objeto que está sendo estudado e proporcionar uma nova visão sobre essa realidade já existente”. Já que nesse tipo de pesquisa, o assunto já é conhecido e o principal papel será proporcionar uma nova visão sobre ele. Assim, buscou-se analisar caminhos e viabilidade para a criação de um centro de formação profissional considerando a responsabilidade social como uma das dimensões do modelo.

Neste trabalho, foi utilizado como investigação, pesquisas qualitativas. Segundo Appolinário (2011), na pesquisa qualitativa, os dados são coletados pelo pesquisador através de interações sociais e analisados de forma subjetiva, pois a preocupação nesta modalidade está relacionada ao fenômeno, já que existem motivações mais subjetivas onde houve a busca em compreender e interpretar determinados comportamentos, opinião, expectativa, sentimentos, percepções, entre outros aspectos imateriais, apesar de ser empregado a análise de dados estatísticos, financeiros e operacionais. Neste projeto, avaliou-se a demanda por cursos de formação de comissários, oferta pelo mercado e custos envolvidos.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de campo, onde avaliou-se situações reais. Segundo Gonsalves (2001), a pesquisa de campo busca a informação diretamente na população analisada, o que promove ao pesquisador um encontro direto, possibilitando o deslocamento ao espaço onde ocorre o fenômeno, e promovendo a coleta de informações a serem documentadas. O Estudo foi aplicado ao contexto Latam e buscou alternativas para suprir a necessidade de formação e qualificação de mão de obra para o cargo de comissário de bordo pautado em programa que promovesse a responsabilidade social.

Para a análise da situação atual, foi realizado levantamento demográfico das escolas de formação de comissários na cidade de São Paulo, entrevistas com algumas unidades de ensino e estudantes com o objetivo de apresentar o projeto e obter os dados necessários para o estudo. Neste estudo também analisamos a demanda e oferta de cursos de formação de comissários, tal como o investimento necessário para esta formação, duração do curso, mercado de trabalho e aspectos sociais voltados a inclusão e capacitação de colaboradores que possuem como objetivo a atuação como tripulante de cabine (comissário).

Durante a pesquisa documental, foram levantados cronograma e requerimentos para homologar uma entidade e seus instrutores junto a ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil. Também foi realizado um estudo de capacidade e disponibilidade das instalações próprias da LATAM para a implementação do projeto.

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 ANÁLISE DO SETOR

4.1.1 O setor aéreo brasileiro

Hoje em dia, o tempo é um elemento muito valioso, onde a sociedade se tornou globalizada principalmente no ramo corporativo. A globalização, como sendo uma rápida aceleração na troca de contatos e informação, motivada por questões econômicas, possíveis à redução no espaço e tempo na sociedade contemporânea, conforme o avanço tecnológico e científico. Desta forma, o transporte aéreo se tornou uma ferramenta fundamental, tornando possível alcançar lugares a grandes distancias, com o mínimo de tempo. Entre as empresas Brasileiras, destacam-se 3 empresas, que juntas representam 99% dos passageiros transportados em voos domésticos no país, são elas: Latam, Gol e Azul.

Atualmente, há um crescimento no modal aéreo, onde o setor precisa se preparar para oferecer serviços cada vez mais rápido, seguro e eficiente. Assim, há maior necessidade de investimento em profissionais capacitados para atender tal demanda. Conforme o contexto acima, selecionar pessoas para atender o mercado aéreo não é uma tarefa fácil, sendo necessário um RH estruturado e com sabedoria nas competências necessárias. Desta forma, segundo Chiavenato (2004) falar de

Gestão de Pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade. É uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos, não apenas nos seus aspectos tangíveis, mas principalmente, nos aspectos intangíveis.

Se o contexto do trabalho mudou, se o conceito de carreiras conforme edificado no século passado também se transformou, inevitavelmente a então conhecida área de gestão de pessoas está diante de um enorme desafio. Esse desafio é uma decorrência da necessidade de incorporar, definitivamente, a dimensão estratégica à gestão de pessoas (ROCHA-PINTO et al., 2007, p.33).

O setor de Gestão de Pessoas é um dos setores mais relevantes dentro de uma organização, e está inserido na área organizacional de Recursos Humanos. Para Bitencourt et al. (2010), a história deixa claro que recursos humanos é uma área que se tem mostrado sensível e influenciável por qualquer transformação no sistema social, no conjunto das relações estabelecidas por diferentes grupos e pessoas inseridas nesse contexto.

Para Chiavenato (2000, p. 153), a função do órgão de gestão de pessoas enquanto *staff* é assessorar a organização no desenvolvimento de diretrizes e políticas para a solução de problemas específicos de pessoal e suprir de dados que possibilitarão decisões ao chefe de linha. Conforme a teoria do autor, que os funcionários da área de gestão de pessoas assistirem aos chefes, aos dirigentes de toda organização, para a correta gestão de pessoas que trabalham na organização.

Diante deste panorama, a ideia central deste trabalho é dar oportunidades a pessoas que realmente sentem-se envolvidas nesta profissão, e que até hoje não tiveram condições de seguir em frente nos seus desafios, por vários motivos. Isto se dará primariamente pelo recrutamento, qualificação e responsabilidade social e que esta dinâmica está diretamente relacionada com o sucesso.

Para os autores Berry e Parassuramann (1992) apud Lima (1999), o fator que distingue uma empresa aérea das demais é a atitude e a postura dos funcionários que trabalham na linha de frente, haja vista que todas, de um modo geral, utilizam os mesmos tipos de aviões, voam para os mesmos aeroportos e oferecem serviços agregados bastante similares. Portanto, analisando a percepção dos autores, o profissional que realiza a função de comissário é importante para o desenvolvimento e sucesso da companhia aérea no mercado, pois o critério de escolha de muitos clientes é o tipo de serviço de bordo e a maneira de como ele é oferecido.

De acordo com Pimenta (2013), a educação do trabalhador é um instrumento responsável por fidelizar e proporcionar uma memória positiva no cliente, pois quando

o funcionário possui uma qualificação direcionada a isso, ele adquire uma consciência de que o seu atendimento é importante para a imagem da empresa, estando ciente que futuramente pode ser recompensado e reconhecido pelo seu desempenho no trabalho.

A responsabilidade social que este projeto apresentará, auxilia nos maiores desafios, no qual é de manter funcionários trabalhando como verdadeira equipe, com objetivos definidos, cada um conhecendo e desempenhando o seu papel, interagindo com todos os processos da organização, para atingir objetivos previstos pelo plano estratégico.

Na teoria Bohlander (2003), recrutamento é um processo de localizar e incentivar candidatos potenciais à disputa de vagas existentes ou previstas, durante esse processo, tenta-se informar plenamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários. O autor esclarece que para executar o recrutamento são necessárias informações dos conteúdos dos cargos. Basicamente, de forma estruturada, as atribuições e os requisitos indispensáveis para que o ocupante tenha possibilidade de desempenhar as atividades.

Segundo Chiavenato (2000, p.206):

[...] o mercado de recursos humanos apresenta fontes de recursos humanos diversificados, que devem ser diagnosticadas e localizadas pela empresa que passa a influenciá-las, através de uma multiplicidade de técnicas de recrutamento, visando atrair candidatos para atender às suas necessidades. Existem dois meios de recrutamento: o recrutamento interno e o recrutamento externo.

A construção de um centro de formação profissional de comissários para o setor aéreo vem de encontro com as necessidades relacionadas acima. Com um setor em pleno desenvolvimento, que busca profissionais cada vez mais capacitados, as contratações são realizadas com uma visão em competências pré-determinadas, se tornando um desafio para o setor. Os programas sociais para recrutar um número pré-estipulado de alunos ao curso, proporcionará maior assertividade na formação das turmas, com maior engajamento e flexibilidade, diminuindo assim o absenteísmo e *turnover* no que diz respeito a contratação de comissários de bordo.

4.1.2 Desafios no processo de atração e retenção de pessoas no setor aéreo

Ao analisar o desafio das empresas do setor aéreo no que diz respeito aos processos de atração e retenção de pessoas, é possível afirmar que existem cenários diversos para cada população analisada. Devido à alta complexidade do setor, as empresas possuem em seu quadro profissionais das mais variadas qualificações, como engenheiros, mecânicos, aeronautas, equipe de staff, equipe de atendimento ao cliente, etc. E para cada um desses públicos, é possível traçar um contexto e um plano de ação para aquisição dos melhores profissionais. Esse estudo tem como foco principal trabalhar os desafios relacionados ao público de comissários de voo, essencial para o exercício das atividades do setor.

De acordo com Angelfire (2013), a função do comissário de bordo teve início em 1930, marcado pela reivindicação de uma mulher, Ellen Church, a qual não era autorizada a pilotar uma aeronave devido às restrições sobre as mulheres no mercado de trabalho.

Segundo a International Air Transport Association – IATA (2013), um dos maiores problemas para o setor no que tange a gestão de talentos, é que em países desenvolvidos o setor enfrenta concorrência de outros mercados altamente desenvolvidos e bem remunerados. No entanto, segundo o IATA (2013), o mercado aéreo é estimulante intelectualmente para quem pretende fazer carreira, acrescentando ainda que não existe um ambiente de trabalho mais desafiador e dinâmico do que a aviação.

Segundo Moraes e Lopes Neto (2005), a demanda por profissionais do setor aéreo vem crescendo graças ao aumento pela procura por voos domésticos e o aumento das aeronaves.

Para contratar comissários de voo, o principal desafio das empresas aéreas está em estabelecer um processo seletivo criterioso o suficiente para conseguir filtrar os melhores profissionais, visto que existe uma grande oferta de candidatos no mercado. De acordo com a legislação vigente da ANAC (2019), os pré-requisitos exigidos para a função, são:

- Ter completado 18 anos
- Possuir Certificado de Conclusão o 2º grau (ensino médio)
- Ter concluído, com aproveitamento, curso homologado pela ANAC
- Ter sido aprovado em exame teórico da ANAC

- Possuir Certificado Médico Aeronáutico (CMA) de 2ª classe válido
- Obrigatório inglês e/ou espanhol intermediário (metodologia ICAO 3).

As exigências citadas acima não são altamente complexas, já que para esta carreira não se exige (legalmente) ensino superior. Porém, o idioma figura como um fator importante e excludente, principalmente para classes sociais mais baixas.

Além desses requisitos técnicos obrigatórios, é importante que o candidato demonstre aptidão para atuar em contato direto com o cliente, seja atento a questões de segurança, zele pela eficiência operacional e saiba trabalhar bem em equipe, de modo a proporcionar um bom clima.

Segundo Malagutti (2001), esses profissionais não se restringem apenas a receber os passageiros e lhes fornecer o conforto necessário durante a viagem, eles também são técnicos de segurança, que significa que são responsáveis pelo cumprimento das normas e procedimentos de segurança no avião.

Uma vez contratados, os novos comissários são submetidos a uma vasta grade de treinamentos técnicos e comportamentais que dura aproximadamente três meses e que fornece a CHT (Certificado de Habilitação Técnica), habilitando-os para atuar nas aeronaves da empresa. Concluída essa etapa, o comissário passa a exercer efetivamente a função.

Faye Oliveira (2012) citam que a formação deste público se faz importante devido ao fato de que ele detém muito mais atribuições do que as relacionadas ao conforto dos passageiros, como a segurança e o atendimento a eventuais agravos à saúde dos passageiros, as condições tecnológicas e mesmo frente ao aumento do número de passageiros.

Ao observar o comportamento e o desempenho desse público ao longo dos anos, é possível concluir:

- Devido à baixa oferta de posições similares no mercado brasileiro, o índice de rotatividade espontânea desse público é extremamente baixo, ou seja, poucos comissários pedem demissão ao longo de sua carreira;
- Por conta do alto custo de contratação e capacitação, os desligamentos por iniciativa da empresa também não acontecem em larga escala;
- Por consequência, é possível afirmar que o grupo de comissários possui tempo médio de casa elevado;

Ao analisar a performance operacional de cada um, que contempla fatores como assiduidade, desempenho em treinamentos, satisfação do cliente, entre outros, é possível notar que após cerca de 3 anos de função, existe um grande declínio.

Segundo Matias (2012), existem fatores que comprometem o desempenho e corresponde a uma grande parcela do absenteísmo e rotatividade dentre o grupo de comissários, como escala de trabalho, regras de folgas, afastamento do convívio social e condições de trabalho estressante.

Dado este cenário, a conclusão é que, embora a carreira de comissários de voo seja bastante atrativa para a população geral, após certo tempo de atuação, o grupo começa a demonstrar queda de performance, comprometendo tanto a eficiência operacional quanto a satisfação do cliente final.

4.2 BENCHMARKING / REALIDADES ORGANIZACIONAIS

No intuito de conhecer algumas práticas já implementadas, foi realizado um *benchmarking* em duas organizações. Para Chiavenato (2000), *benchmarking* é um método didático de comparação saudável que permite aprender a partir dos erros e acertos dos outros, reduzindo o tempo do pesquisador de incorrer dos mesmos erros.

Neste estudo, investigou-se como foram realizados projetos que supriram necessidades de geração de mão de obra qualificada por meio da responsabilidade social.

4.2.1 Práticas de sucesso quanto à formação e qualificação profissional envolvendo a inclusão social.

Como prática de *benchmarking* pesquisou-se 2 atores importantes neste processo, o primeiro foi a Fundação IOCHPE, onde é possível analisar o tema através do olhar de uma organização sem fins lucrativos, que desenvolve programas com foco no desenvolvimento integral de crianças e adolescentes, por meio da arte-educação e do ensino profissionalizante e que em 2014 associou-se à Parceiros da Educação, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), que visa a uma educação pública de qualidade, atuando por meio de parcerias entre empresas, empresários e organizações da sociedade civil com escolas públicas e que possui mais de 30 empresas parceiras, seu principal programa de desenvolvimento profissional se chama “Programa Formare. A outra empresa objeto deste trabalho de

benchmarking foi a Itaipu Binacional, empresa privada de capital aberto, considerada a maior hidroelétrica do mundo, gerando 100 milhões de megawatts-hora (MWh). Nesta empresa, foi estudado o Programa Trilha Jovem, programa de inclusão social que busca desenvolver o turismo sustentável por meio da inserção de jovens de famílias de baixa renda, capacitados para atuar em empresas do setor turístico brasileiro

4.2.1.1 Programa Formare – Fundação IOCHPE

Se trata de um Programa de desenvolvimento profissional de jovens, preparando-os para o mercado de trabalho, onde a primeira etapa do processo é o relacionamento das empresas com a Fundação IOCHPE e a decisão delas de se tornarem parceiras na execução do Programa Formare. A partir da formalização desta parceria, a Fundação IOCHPE capacita a empresa e ensina toda metodologia do programa, seleção de jovens, formação e inclusão destes jovens no mercado de trabalho. Os alunos são selecionados pela própria empresa parceira através de divulgação no seu entorno.

A partir desta divulgação os interessados passam por um processo de seleção executado pela própria empresa, cujo objetivo é uma análise de perfil social e pessoal.

Em paralelo, ocorre todo o desenho do programa de capacitação e formação profissional, que é totalmente desenhado e desenvolvido para atender as necessidades profissionais da empresa que patrocina este programa e fazendo com que exista uma sintonia entre a necessidade da empresa e da comunidade.

O programa Formare prevê a capacitação profissional em 900 horas, que são totalmente práticas e ministradas pelos funcionários da empresa parceira através de um programa de voluntariado.

Em 2017, a Fundação IOCHPE publicou um relatório denominado “trajetória e impacto do Formare na vida profissional dos ex-alunos”. Este relatório foi concebido por meio de entrevistas com 553 alunos e ex-alunos do programa.

As figuras 04, 05, 06 e 07 vão ilustrar alguns dos principais pontos do Programa Formare, a análise destes pontos são significativamente importantes para o entendimento do programa.

A figura 04 traz a percepção dos ex-alunos com relação aos aspectos relacionados à vida profissional, ou seja, quais os pontos fundamentais que o programa trabalha, levando em consideração a aspectos profissionais.

Figura 04 - As maiores contribuições do Formare na visão dos ex-alunos são os aspectos relacionados à vida profissional



Fonte: Fundação IOCHPE

Através da Figura 05, mostra a como o programa Formare contribuiu para a vida profissional dos ex-alunos, como o programa apoiou ou direcionou a carreira, sendo possível observar que na percepção dos ex-alunos o programa foi fundamental para definir os rumos de suas carreiras e proporcionar o primeiro emprego destes jovens.

Figura 05 - Os maiores impactos do Formare na visão dos ex-alunos estão relacionados ao estudos, emprego e salário



Fonte: Fundação IOCHPE

Já através da figura 06, observa-se a importância desta formação profissional na continuidade da carreira destes ex-alunos, sendo que 73,8% conseguem obter emprego após a formação profissional.

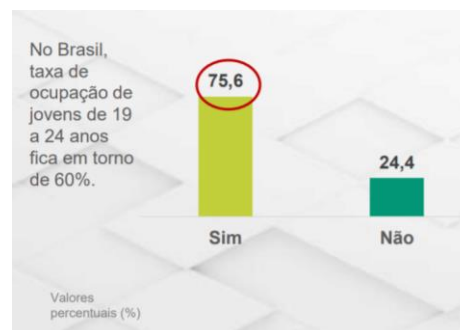
Figura 06 - Obtenção de trabalho após a formação profissional



Fonte: Fundação IOCHPE

E por fim, observa-se na Figura 07 que 75,6% dos alunos estão empregados atualmente, isto mostra a sustentabilidade do programa e o diferencial que ele traz a vida dos seus alunos.

Figura 07 – Percentual dos alunos que estão empregados atualmente



Fonte: Fundação IOCHPE

Através das figuras 04, 05, 06 e 07 é possível ter a dimensão do projeto Formare e os resultados obtidos ao longo dos anos e entender que se trata de um programa com foco na capacitação voltada para as necessidades de cada empresa e muito focado no aprendizado operacional.

4.2.2 Programa Trilha Jovem – Itaipu

O programa cria oportunidades de inclusão social e profissional, no qual desenvolvem participantes em diversas competências, nas áreas de alimentos e

bebidas, hospedagem, viagens e turismo, eles são preparados para atender as exigências mais amplas do mercado de trabalho e da sociedade.

O diferencial do programa é que ele permite ao jovem uma imersão na vivência profissional do setor. Um ponto importante é que as empresas são as grandes parceiras do programa nesse processo, proporcionando oportunidades de estágios e aprendizados remunerados e em muitos casos contratos formais de trabalho.

Ocorre um processo seletivo anualmente que é divulgado através de mídias (folders, banners, rádio, TV), geralmente em fevereiro, os jovens interessados se inscrevem de maneira online no processo.

Em março, os jovens inscritos são convidados a participar de uma palestra de esclarecimentos com a presença de profissionais (assistente social, psicólogo e pedagogo).

Há em média 1.200 jovens inscritos online no processo, dos quais 1.000 chegam a comparecer a palestra. O programa está disponível para jovens de 16 a 24 anos, que estudem na rede pública ou que tenham terminado seus estudos em até 2 anos também em rede pública e precisam comprovar baixa renda (máximo de 3 salários mínimos).

Após a participação na palestra, os profissionais realizam uma triagem dos candidatos levando em consideração a comprovação dos documentos apresentados e as entrevistas individuais com os profissionais. Neste momento são selecionados os 125 jovens que participaram da formação ofertada pelo programa.

O ano de 2019 formou 175 jovens, no entanto hoje são ofertadas 125 vagas divididos em 5 turmas de 25 alunos. O aluno selecionado recebe vale transporte, uniforme e lanche de forma gratuita, tudo isso é mantido pelo Polo Itaipu. Além do acompanhamento dos profissionais.

A formação dos jovens tem uma duração de 5 a 6 meses, dependendo do curso (comércio, eventos, programação, turismo e hospedagem), com carga horária de 530 horas de Segunda a Sexta + 80 horas de vivência na empresa.

O índice de desistência ao programa é de menos de 10% e está atrelado à pressão que a família do jovem tem em vê-lo empregado, então muitas das vezes esses jovens começam a desempenhar atividades informais e abandonam o programa, por pressão familiar.

O Instituto Polo Iguaçu contribui com os educadores que são remunerados, já os voluntários em sua maioria são do Centro Universitário UDC e da Universidade Unila. O parque tecnológico fornece o espaço, que é amplo, bem organizado, dispõe de salas amplas e climatizadas, sala de convívio, quadros brancos e digitais, consultório de apoio psicossocial, sala da secretária e sala da coordenação.

De 2006 a 2018 já foram formados 1.500 jovens e o programa que surgiu em 09 capitais brasileiras e em 01 cidade município atualmente só existe em Foz do Iguaçu (cidade município), a coordenação entende que os grandes custos do programa e a falta de parceria foi determinante para o encerramento do programa nos demais locais. Foz do Iguaçu se mantém promissor devido ao suporte que recebe da Itaipu.

4.2.3 Análise comparativa (Programa Trilha Jovem x Programa Formare)

Os dois programas são extremamente bem desenhados e estruturados e tem trazido enormes ganhos a sociedade. O programa Formare possui foco na qualificação votada para as necessidades de cada empresa onde ele é implementado, possui foco prático e desenhado para suprir a demanda local de mão-de-obra de uma organização, já o programa Trilha Jovem, possui foco social mais abrangente, objetiva a formação da comunidade diante do ponto de vista regional e possui aspectos amplos de formação e desenvolvimento, objetivando suprir a mão-de-obra local nas suas diversas frente de atuação.

Destaca-se no Programa Formare a flexibilidade e direcionamento do programa as necessidades pontuais de cada organização, isto faz com que o programa tenha índices de aproveitamento muito altos de mão-de-obra e além disso, sendo esta especializada.

No programa Trilha jovem destaca-se o aspecto social de desenvolvimento local da comunidade, com ampla infraestrutura, grade curricular e corpo docente.

4.3 ANÁLISE ATUAL DA EMPRESA

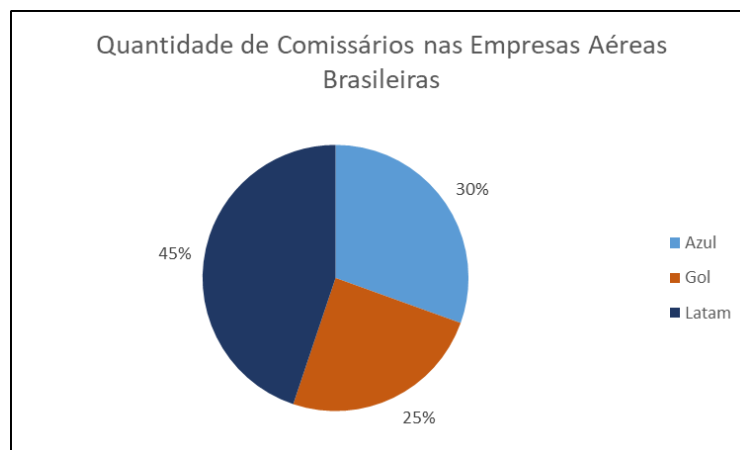
Com a finalidade de conhecer a realidade do cargo de comissários de voo, foram analisados os principais dados desse grupo, como número total de tripulantes na Latam e nas demais empresas aéreas do Brasil, volume de contratação de comissários da Latam dos últimos anos, salário médio inicial, *turnover*, distribuição da

população por faixa etária, gênero e estado civil, conforme será apresentado a seguir. Na sequência, para identificar o perfil dos talentos do grupo, ou seja, aqueles com desempenho superior, foi analisado o modelo de avaliação de desempenho. E por fim, ao analisar o plano de carreira da Latam, será possível identificar o momento de carreira dos destaques positivos e negativos do grupo. Todas as informações foram obtidas através de conversas com os gestores e o RH da Latam e são referentes ao ano de 2019.

4.3.1 Dados qualitativos dos comissários de voo da Latam

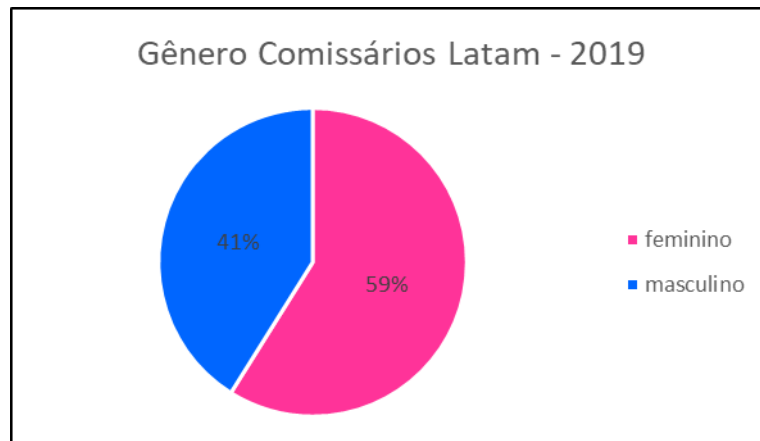
Para reforçar a representatividade que o grupo de comissários da Latam possui em relação ao total de comissários ativos no Brasil, foi observado a quantidade total de comissários em cada uma das três empresas aéreas existentes atualmente no Brasil e, conforme o gráfico abaixo, é possível constatar que a Latam possui 45% do total desse grupo.

Gráfico 1 – Quantidade de comissários nas empresas aéreas brasileiras



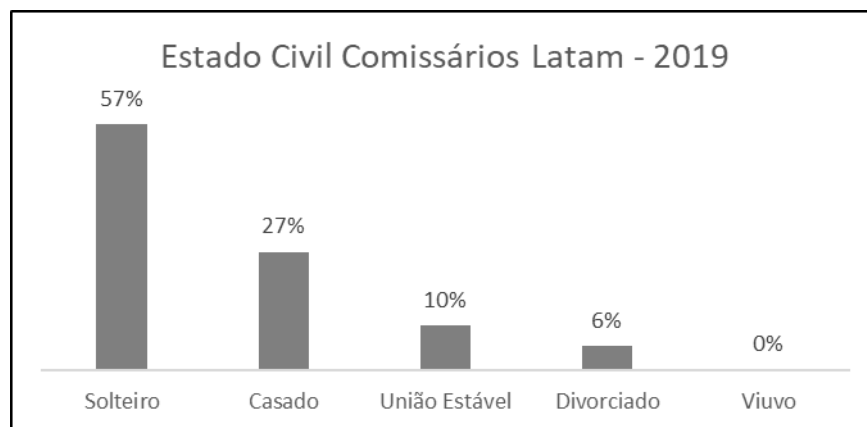
Fonte: RH Empresas Aéreas, 2019

Segundo dados de 2019, fornecidos pelo RH da Latam, o quadro de comissários de voo é composto majoritariamente por pessoas do sexo feminino, com 59% de mulheres e 41% de homens. No passado, existia uma preferência por contratar mulheres para exercer essa função, entretanto, atualmente, não existe uma cota para cada um dos gêneros e os melhores profissionais são selecionados independentemente dessa classificação.

Gráfico 2 – Distribuição de Gênero no cargo de Comissários

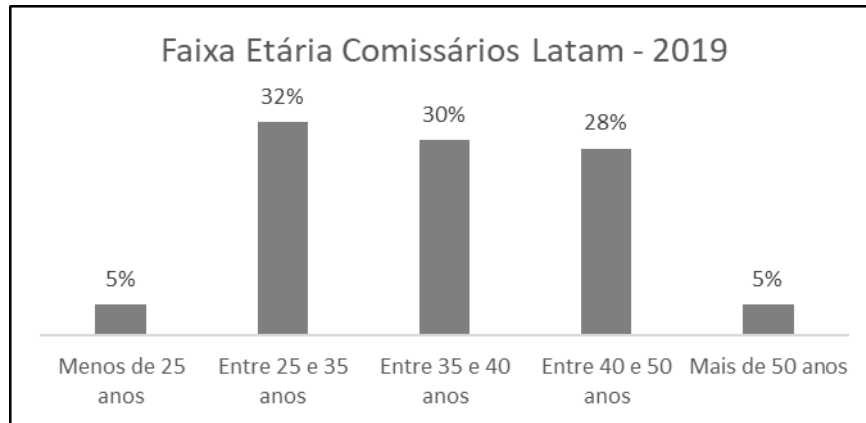
Fonte: Latam (2019)

O grupo é composto majoritariamente por pessoas solteiras, com 57% da população, seguido por 27% de casados, 10% de pessoas com união estável e 6% de divorciados.

Gráfico 3 – Distribuição de Estado Civil no cargo de Comissários

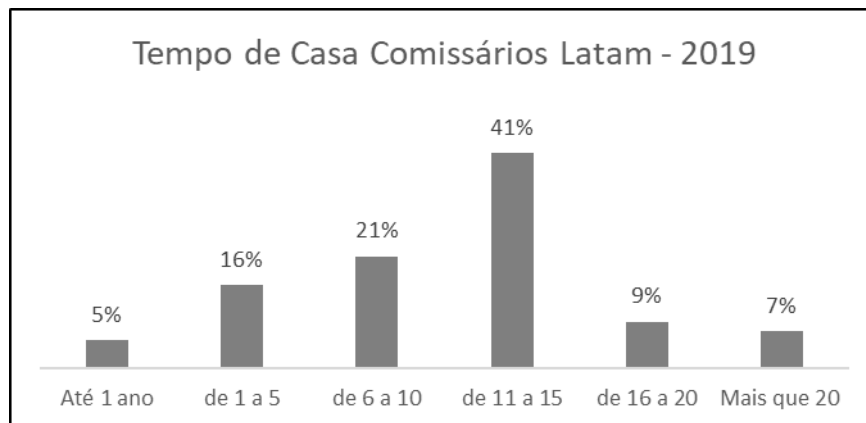
Fonte: Latam (2019)

Foi constatado que se trata de um grupo jovem, já que a maior concentração de pessoas possui entre 25 e 40 anos, totalizando 62% do grupo, dos quais 32% possuem entre 25 e 35 anos e 30% possuem entre 35 e 40 anos.

Gráfico 4 – Distribuição por faixa etária no cargo de Comissários

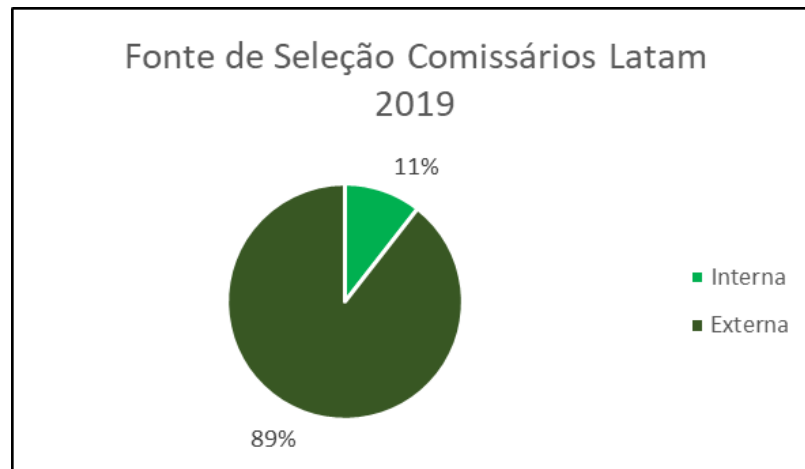
Fonte: Latam (2019)

Além disso, é possível observar que se trata de um grupo com pouca rotatividade já que somente 21% do quadro foi contratado nos últimos 5 anos e a maior parcela da equipe, 62% trabalham na Latam entre 6 e 15 anos.

Gráfico 5 – Distribuição por tempo de casa no cargo de Comissários

Fonte: Latam (2019)

Outra constatação relevante está relacionada com o volume de pessoas oriundas de outras áreas da empresa. Isso significa que 11% do quadro atual é composto por pessoas que exerceram outras atividades na Latam antes de serem selecionadas para o grupo de comissários.

Gráfico 6 - Fonte de Seleção Comissários

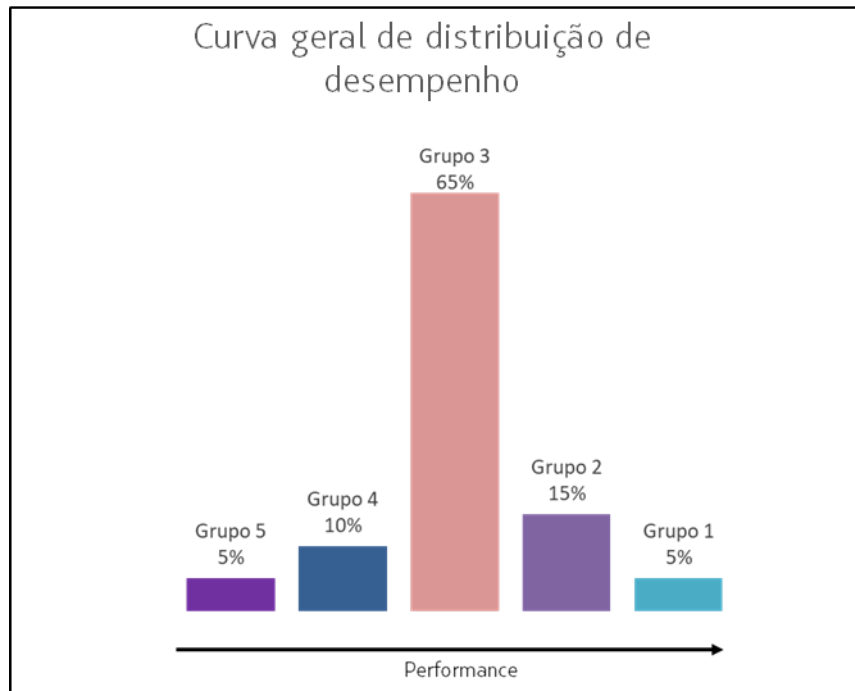
Fonte: Latam (2019)

Embora não haja atualmente um filtro no processo seletivo para favorecer a contratação desse perfil, em suma, é possível afirmar que a Latam, maior empresa aérea brasileira em número de comissários, possui atualmente esse grupo composto majoritariamente por comissárias do sexo feminino, solteiras, com idade entre 25 e 40 anos e que trabalham na empresa há mais de 6 anos.

4.3.2 Modelo de avaliação de desempenho dos comissários de voo da Latam

A Latam criou em 2018 o Decola, programa de avaliação de desempenho do grupo de comissários de voo. Este programa considera aspectos relacionados à ao desempenho operacional, satisfação dos clientes e aderência a padrões, protocolos e treinamentos.

A partir dos resultados individuais dos tripulantes, a cada um é atribuída uma nota final e calculado o ranking geral do grupo. A distribuição das notas respeita uma curva forçada, distribuída conforme gráfico abaixo, para classificar os tripulantes em três grupos de desempenhos: G1, G2, G3, G4 e G5, onde o G1 contempla os tripulantes com melhores e o G5 com os piores níveis de desempenho.

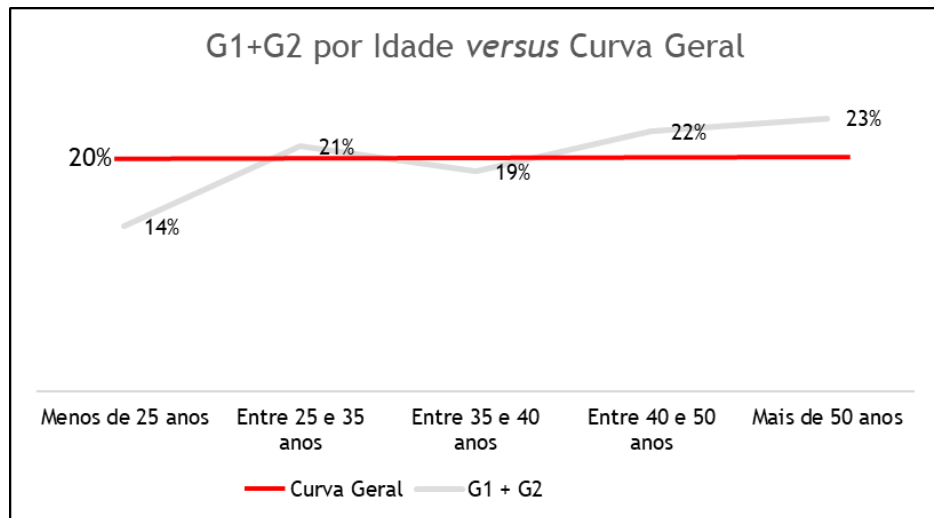
Gráfico 7 – Curva geral de distribuição de desempenho

Fonte: Latam (2019)

Para esse trabalho, foram comparadas as curvas desempenho do grupo por idade, tempo de casa e gênero para buscar encontrar um perfil ideal de comissário. A metodologia de análise consiste em agrupar as quantidades de pessoas no G1 e G2, G4 e G5 e G3 e compará-las à curva geral em cada um dos aspectos avaliados.

Ao analisar o desempenho por idade, é possível observar que, embora o esperado pela curva geral seria que 20% da população apresentasse desempenho superior (G1 e G2), o grupo de pessoas com até 25 anos é composto apenas por 14% da população, enquanto que o grupo entre 40 e 50 anos e o grupo com mais de 50 anos é composto por 22 e 23%, respectivamente.

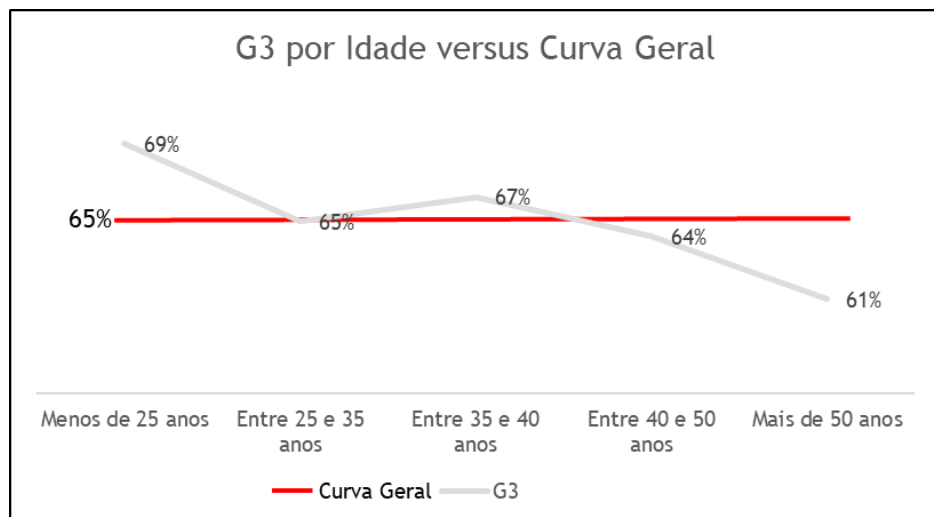
Gráfico 8 – G1+G2 por idade versus Curva Geral



Fonte: Latam (2019)

Seguindo a análise, é possível observar comportamento similar, ou seja, a quantidade de pessoas com desempenho mediano (G3) é maior do que o esperado entre pessoas com até 25 anos e menor entre pessoas com mais de 40 anos.

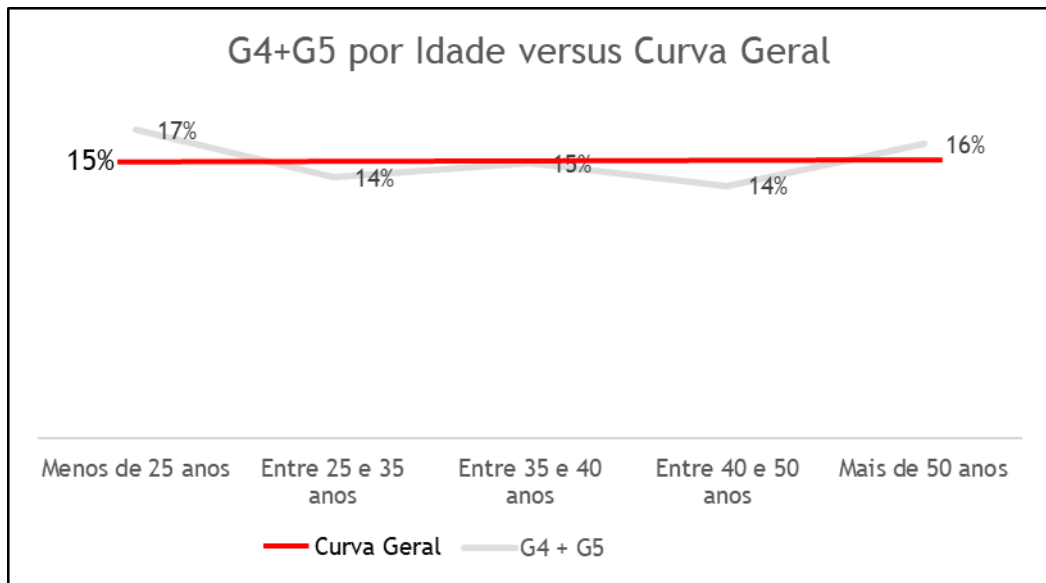
Gráfico 9 – G3 por idade versus Curva Geral



Fonte: Latam (2019)

Já o gráfico a seguir, que analisa o desempenho inferior, mostra que a concentração de pessoas com menos de 25 anos é maior do que o esperado pela curva geral, com 17% contra os 15% esperados.

Gráfico 10 – G4+G5 por idade versus Curva Geral

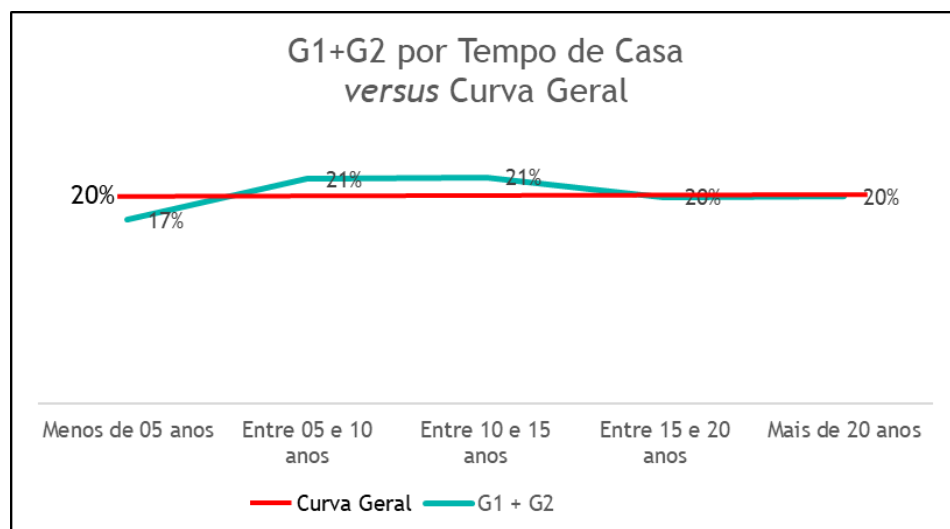


Fonte: Latam (2019)

Com isso, a conclusão é que, proporcionalmente, pessoas com mais de 40 anos possuem um desempenho melhor do que as mais jovens.

A mesma análise foi realizada sob a ótica do tempo de casa, ou seja, comparou-se a distribuição por tempo de casa com a curva geral de distribuição. Ao considerar o grupo de alta performance (G1+G2), observou-se que a concentração de indivíduos com menos de cinco anos de casa é inferior aos 20% propostos na curva geral, com 17% do grupo. Em contrapartida, existem mais indivíduos entre 5 e 15 anos de casa.

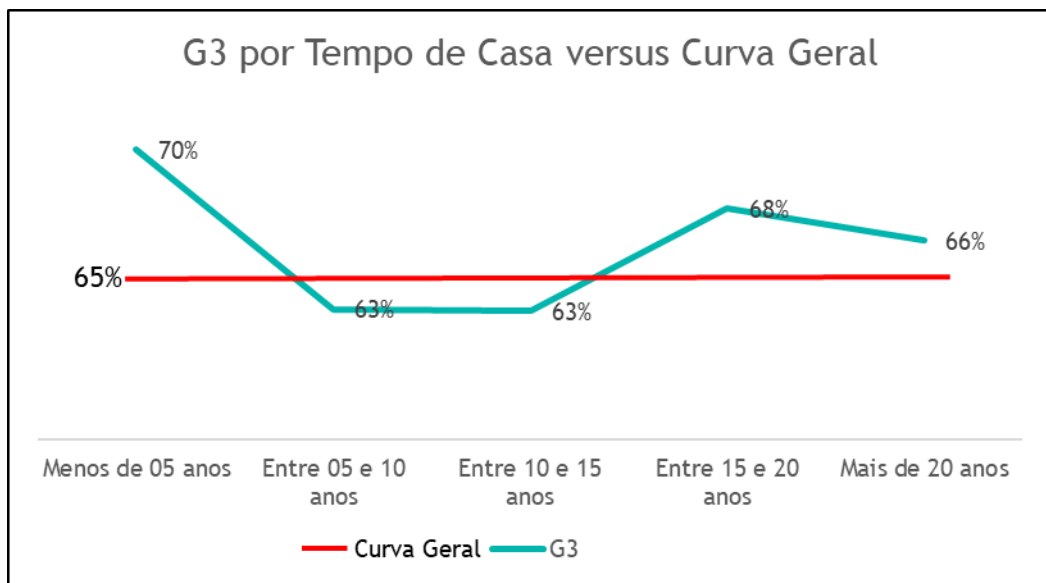
Gráfico 11 – G1+G2 por tempo de casa versus Curva Geral



Fonte: Latam (2019)

Ao analisar o grupo com performance intermediária, o G3, que deveria conter 65% da população, 70 % dos indivíduos com até cinco anos de casa são classificados com esse nível de performance. Comportamento similar é observado entre aqueles entre 15 e 20 anos.

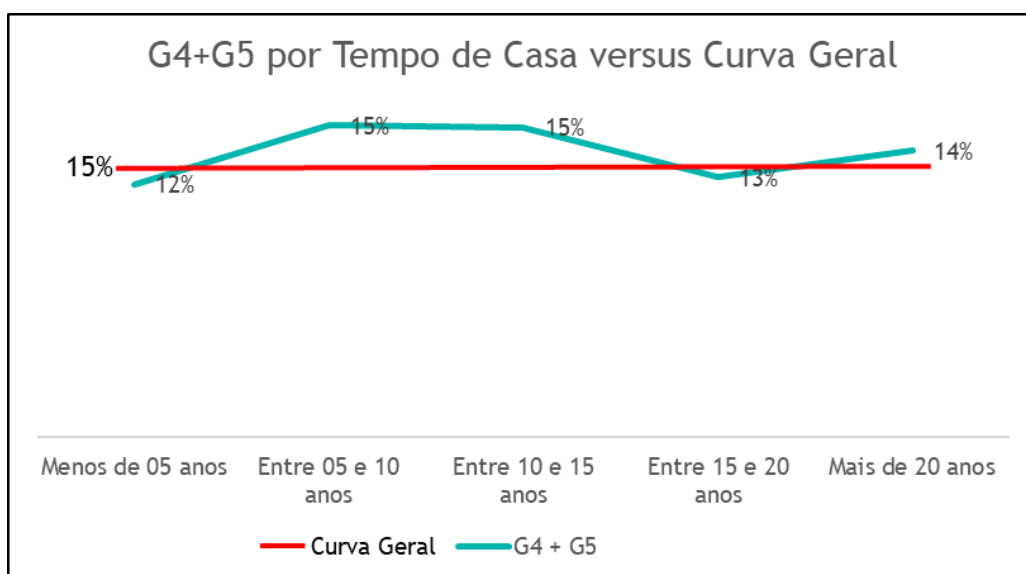
Gráfico 12 – G3 por tempo de casa versus Curva Geral



Fonte: Latam (2019)

Por fim, a distribuição do grupo com baixa performance contém menor quantidade de indivíduos com até cinco anos e acima de quinze anos, quando comparado à curva geral.

Gráfico 13 – G4+ G5 por tempo de casa versus Curva Geral

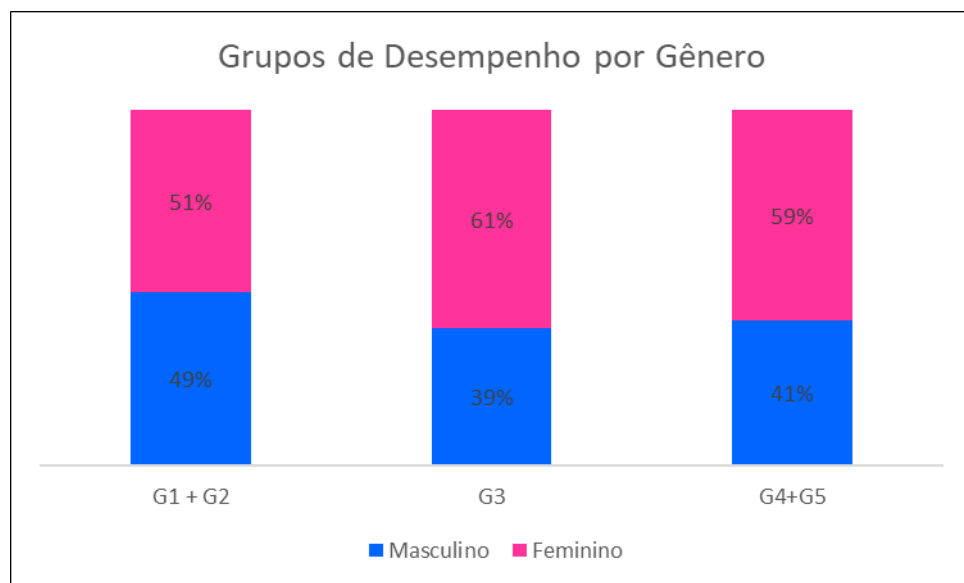


Fonte: Latam (2019)

Em suma, indivíduos com até cinco anos de empresa costumam apresentar desempenho mediano. A performance superior é atingida quando os comissários possuem entre 5 e 15 anos na empresa.

A última análise está relacionada ao padrão de desempenho por gênero. Conforme apresentado anteriormente no gráfico 2, os homens representam somente 41% e, ao observar a presença masculina entre os grupos de alta performance (G1 e G2) no gráfico 16, é possível observar que a concentração é de 49%, significativamente maior.

Gráfico 14 – Grupos de desempenho por gênero



Fonte: Latam (2019)

A conclusão é que o grupo de comissários com melhor desempenho é composto, majoritariamente por homens com mais de 40 anos e precisam ter entre 5 e 15 anos de atuação na Latam para atingir tal patamar. Ou seja, quando a empresa incentiva a renovação da equipe, é preciso estar ciente que o grupo precisa de ao menos cinco anos de atuação para adquirir a experiência necessária para obter performance superior. Além disso, é importante manter o critério de não favorecer a contratação de mulheres pois, conforme indicado anteriormente, os homens possuem proporcionalmente um desempenho superior.

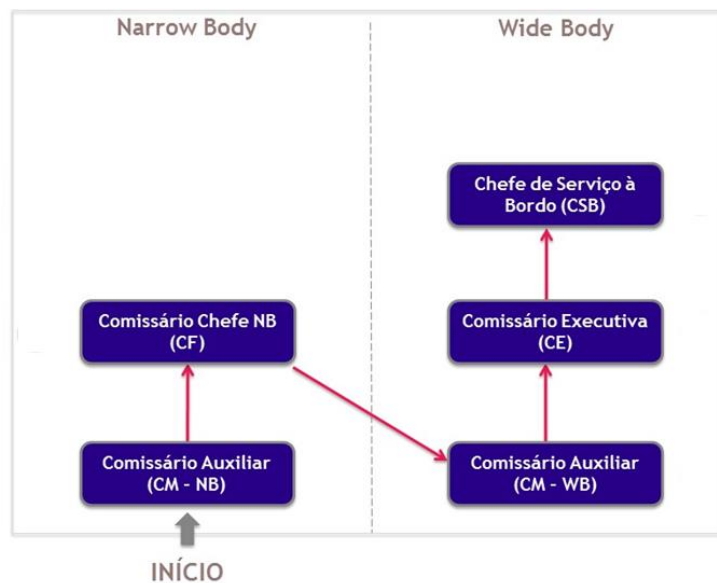
4.3.3 Plano de carreira

Para compreender o plano de carreira dos comissários de voo na Latam, é importante entender que a empresa possui dois tipos de equipamentos:

- *Narrow Body* (NB): equipamentos de menor porte utilizados majoritariamente em voos de menor distância: domésticos e Mercosul.
- *Wide Body* (WB): equipamentos de grande porte utilizados em voos de longa distância: internacional Europa e América do Norte.

Conforme a Figura XX abaixo, existem cinco funções distintas no plano de carreira dos comissários da Latam: Comissário Auxiliar *Narrow Body* (CM NB), Comissário Chefe (CF), Comissário Auxiliar *Wide Body* (CM WB), Comissário Executiva (CE) e Chefe de Serviço a Bordo (CSB).

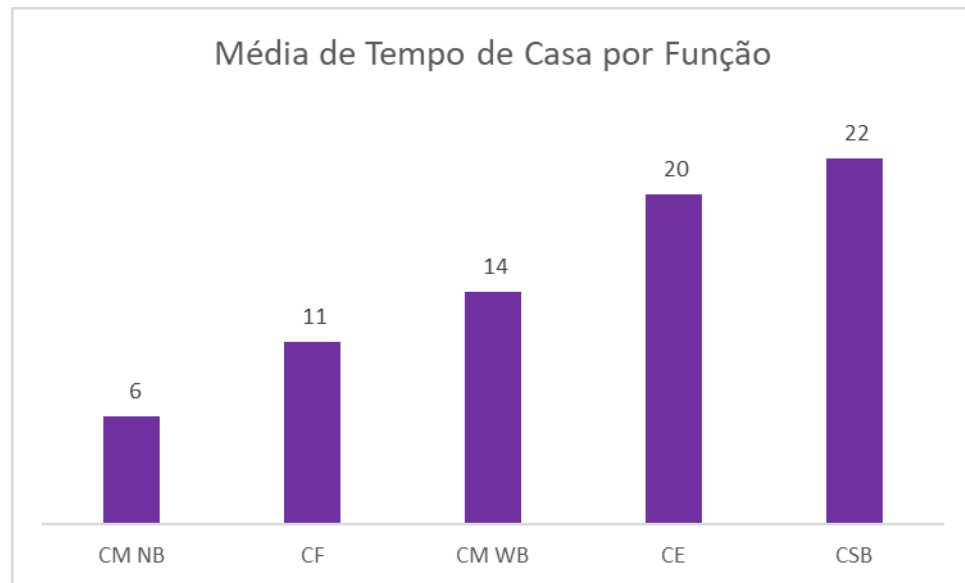
Figura 8 – Plano de carreira do tripulante Latam



Fonte: Latam (2019)

As oportunidades de crescimento estão associadas ao aumento da demanda operacional e ao *turnover*, que é de 6% ao ano (2019), segundo informações fornecidas pelo RH. Atualmente, não existe associação entre desempenho e evolução na carreira, ou seja, os cargos mais altos não são ocupados por aqueles que possuem performance superior. Os tripulantes evoluem na carreira somente por ordem de senioridade e a meritocracia não faz parte da realidade do grupo.

Ao analisar o tempo médio de cada uma das funções, é possível observar que cada tripulante permanece em cada estágio da carreira por cerca de 5 anos. A média de tempo de casa dos tripulantes CBSs, aqueles que estão no cargo mais elevado, é de cerca de vinte e dois anos.

Gráfico 15 – Média de tempo de casa por função

Fonte: Latam (2019)

Essa pode ser uma das principais causas que levam o grupo de novos comissários a não apresentarem performance de destaque, conforme identificado no capítulo anterior. Como as promoções não estão associadas ao desempenho, não existe motivação para exceder o nível de entrega.

A conclusão é que os critérios praticados atualmente para as promoções não consideram a meritocracia e, por consequência, torna a evolução na carreira bastante lenta. Além disso, não é possível afirmar que os tripulantes com melhor performance são aqueles que ocupam as posições de maior complexidade.

Uma maneira de alterar o cenário atual seria alterar o critério para promoções, considerando meritocracia no lugar de senioridade. Dessa forma, haveria maior competição interna e busca pessoal por melhorar o desempenho individual. Outra medida transformadora poderia estar associada ao aumento da rotatividade motivados pela empresa devido à baixa performance recorrente. Além disso, a Latam poderia buscar contratar profissionais que atendam ao perfil que atualmente possuem melhor performance, conforme destacado no capítulo anterior.

4.4 ELABORAÇÃO DA IDEIA CONCEITO DO MODELO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Após os aportes de conhecimento das bases conceituais, *benchmarking* e das análises do capítulo 4, procedeu-se ao primeiro esboço da ideia de como o projeto poderia ser implementado na Latam, onde será utilizado como base do projeto aspectos sociais, sem deixar de observar os aspectos econômicos e empresariais.

O projeto terá basicamente dois pilares de trabalho: o primeiro pilar terá foco no público interno, incentivando e promovendo abertura aos colaboradores Latam que desejam migrar para a área de voo, se qualificando como comissários através de um Programa de Benefícios. Para esta fase, a área de Recursos Humanos e Tripulação de Cabine participarão do processo de seleção e o candidato arcaria com os custos da formação, porém com a facilidade do desconto em folha de pagamento ou programa de financiamento junto a própria Empresa. Esta capacitação será aplicada em horário após o expediente (noturno) na Academia de Treinamento Latam e terá duração de seis meses.

O segundo pilar, e foco deste projeto, baseia-se no aspecto social e ocorreria seguindo a proposta do *benchmarking* realizada com a Fundação OICHPE, na qual uma organização não governamental, sem fins lucrativos e da própria região fará todo o gerenciamento social do projeto, neste contexto a LATAM não terá a necessidade de aumentar significativamente o quadro de pessoal para a implementação deste projeto, sendo necessário apenas um incremento mínimo de dois profissionais especializados na gestão de projetos sociais. Optar pela gestão através de uma instituição também otimiza espaço físico adicional para novas contratações na Latam, e será possível contar com toda estrutura de pessoal e expertise para lidar com este tema que uma instituição possui. Esta instituição deverá ser selecionada pela LATAM mediante análise interna e verificação de requisitos que garantam a competência para lidar com este projeto, além da avaliação de localização, espaço físico, corpo de profissionais e etapas do processo. Esta instituição deverá comprovar experiência na gestão de projetos deste cunho e será rotineiramente avaliada e acompanhada pelos profissionais Latam da área de RH que terão foco neste projeto.

Esta instituição será responsável pela divulgação do projeto na comunidade local, preferencialmente nas proximidades do Centro de Treinamento Latam e a ela compete a buscar por talentos, triagem e seleção, os escolhidos deverão ser encaminhados para o setor de gestão de pessoas de LATAM que fará uma nova fase

de avaliação, isto com olhar interno da companhia e fará o processo de inscrição no programa de formação. A partir deste momento, a LATAM será a responsável pelo aluno durante todo o programa de capacitação.

A disponibilidade de vagas se dará da seguinte forma: 30% candidatos internos e 70% vagas com aspecto social. A quantidade de vagas disponibilizada no programa de formação será definida com base nos índices de demanda interno. Sendo dimensionados a princípio duas turmas anuais, cada uma com duração de 6 meses.

O ingresso dos alunos à Latam está condicionado à disponibilidade de vagas, aprovação do curso de formação, aprovação no processo seletivo LATAM e aprovação nas demais etapas obrigatórias de acordo com regulamento da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

Após o processo de formação, caso os alunos não sejam contratados como comissários, retornarão ao setor de gestão de pessoas LATAM, onde poderão concorrer a outras oportunidades que eventualmente estejam abertas, sendo uma opção, a área de aeroportos e em último caso serão remanejados à instituição social de origem para disponibilização no mercado de trabalho, porém com um diferencial de estarem qualificados e preparados.

4.5 ANALISE DA PERCEPCÃO DOS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS SOBRE A IDEIA CONCEITO

No intuito de avaliar a ideia conceito, foi disponibilizada para avaliação quanto a percepção de três importantes *stakeholders*: Beth Callia, coordenadora geral do Instituto Formare, especializada na concepção e gerenciamento de projetos sociais voltado para a formação profissional alinhada com as necessidades de cada empresa. Wagner Grizorti, coordenador pedagógico do polo tecnológico da Usina Itaipu, responsável pelo projeto Trilha Jovem, projeto este com foco social e profissional que já formou mais 1500 jovens. E por fim, Everton Amieiro, coordenador de treinamento da Latam Airlines, responsável pela área de treinamentos operacionais para manutenção.

Para equalização das informações, foi enviado no mês de janeiro/20, através de e-mail, a ideia conceito e solicitado análises em relação ao Escopo proposto para o projeto. Se seria exequível e quais pontos fortes e de melhoria.

De acordo com a percepção da Beth Callia, o projeto lhe pareceu bem elaborado e em sintonia com as demandas e características da empresa e ainda se posicionou dizendo que utilizar a capacidade instalada da empresa, ocupa espaço em seu tempo ocioso e ainda comentou que alguns pontos ainda estão carentes de definição, como: definir o perfil do público a ser atendido, como selecionar estas pessoas, faixa etária, renda mínima. Ainda comentou que não ficou claro para ela quem irá ministrar aulas.

Wagner Grizorti, da Itaipu entende a viabilidade do projeto, porém comentou que seria importante uma equipe técnica para suportar o projeto como assistentes sociais e pedagogos e comentou também que a cobrança pelo curso após o término pode comprometer o aspecto social do projeto. Já Emerson Amieiro da Latam, comentou que a ideia é fantástica, pois além de gerar mão de obra mais qualificada, pode desenvolver pessoas com a qualidade esperada, aumentando assim os níveis de qualidade e segurança, sem falar no contexto social e melhoria de clima organizacional, influenciando para transformar vida das pessoas. Ainda comentou que apenas seria importante a definição a respeito dos instrutores, devido ao aproveitamento da mão-de-obra atual e conseqüentemente jornadas longas de trabalho e fora de um padrão legal e finalizou dizendo que acredita ser importante algum indicador para medir a quantidade de reprovados atualmente no processo de seleção de tripulantes e comparar com dados após o projeto.

Ao analisar a percepção dos *stakeholders*, é possível identificar que o escopo está alinhado as principais práticas de mercado quanto ao tema qualificação profissional com responsabilidade social, sendo necessário alguns ajustes na descrição do escopo, pois algumas informações não ficaram tão claras, porém não se observou a necessidade de mudanças quanto ao escopo propriamente dito. Em março/20, realizou-se uma revisão da ideia conceito, sendo esta novamente submetida aos mesmos *stakeholders*, porém infelizmente, sem retorno. Cabe ressaltar que as mudanças realizadas estão basicamente alinhadas ao feedback destes *stakeholders* dada na primeira avaliação: foco do aspecto social e definição da gestão operacional do projeto, itens que estão alinhados a ideia conceito.

5. DESENVOLVIMENTO - – PROPOSTA DE SOLUÇÃO

5.1. MODELO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL E A INCLUSÃO SOCIAL PARA A LATAM

Empresas sustentáveis são aquelas que buscam o constante equilíbrio entre aspectos sociais, ambientais e econômicos, este tripé necessita de constante equilíbrio e para que isto ocorra se faz necessário se reinventar a cada instante, empresas com esta capacidade saem na frente e se destacam diante de um agressivo e mutante mercado mundial. É sabido que são necessários projetos que buscam agregar valor para os principais *stakeholders* e não iniciativas de mão única ou apenas ações beneficentes.

Atualmente as três principais Empresas aéreas brasileiras operam da mesma forma quanto a contratação de mão de obra para ocupar cargos de comissários de voo e geralmente estes comissários migram ao longo de suas carreiras entre estas três empresas. O processo de seleção se baseia em processos tradicionais de Recursos Humanos, composto por avaliação de competências, experiência profissional, formação e avaliação psicológica. Este modelo se mostra eficaz, mesmo com absenteísmo em torno de 6% (Latam Airlines), o que permite um processo de renovação do grupo e a aplicação de programas de carreira, porém ainda existe espaço para trabalhar nesta taxa buscando alguma redução, já que *turnover* para este público traz impacto financeiro importante, já que após contratados permanecem em treinamento interno por cerca de três meses, antes de assumir suas funções operacionais.

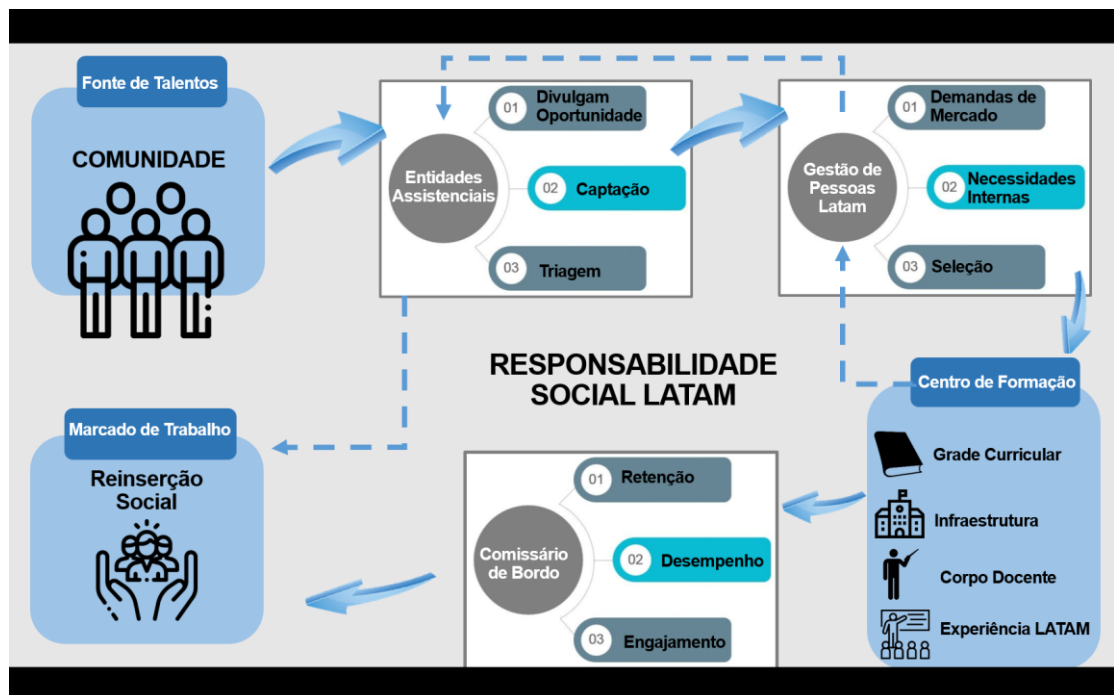
O setor aéreo por muitos anos foi elitizado e a profissão de comissário de voo acompanhou esta onda de glamour, criando em milhares de pessoas que buscavam esta carreira como um sonho profissional uma sensação de dificuldade e algo fora de sua realidade, já que para esta carreira se faz necessário investimentos importantes, principalmente quando falamos de pessoas de baixa renda.

Outra ponto muito importante é projetos sociais que promovem a formação de pessoas e as qualificam para o mercado de trabalho são fontes de mão-de-obra diferenciada e engajada para a própria empresa, despertando neste público a sensação de gratidão e pertencimento, o que impulsiona a produtividade e desempenho destas pessoas a da própria empresa.

Baseado no cenário acima, a necessidade de se obter uma solução prática, mais sustentável e socialmente viável foi o foco de estudo deste trabalho, sustentado pelas necessidades do mundo corporativo contemporâneo e pela *expertise* de empresas de cunho social que já atuam neste modelo a muitos anos e nos mostra resultados significativos.

O modelo proposto é apresentado na Figura 09 baseia-se na qualificação profissional e inserção social da comunidade local, principalmente de baixa renda vizinha ao complexo aeroportuário de Congonhas em São Paulo, esta comunidade será a fonte de talentos e as instalações da Latam serão utilizadas para prover esta qualificação, através da criação de um centro de formação profissional.

Figura 09 – Framework – Modelo de formação profissional e inclusão social para a Latam



Fonte: Elaboração própria

Este projeto contará com uma entidade assistencial local, previamente definida pela área de recursos humanos da Latam com base em aspectos técnicos e metodológicos e ficará responsável pela divulgação do projeto, captação de talentos e o primeiro processo de triagem. Uma vez concluído este processo, esta entidade enviará os pré-selecionados para a área de RH da Latam, esta área contará com um grupo de profissionais de diversos níveis em recursos humanos que terão exclusividade para atender este projeto e que terão apoio consultivo da instituição assistencial local escolhida durante todas as etapas do processo.

Esta equipe da RH será responsável pela análise de demandas de vagas internas, alinhamento das necessidades internas e pelo segundo processo de seleção, este já com foco no perfil dos candidatos alinhados com as premissas do Grupo Latam.

Os candidatos avaliados e aprovados nesta fase estarão aptos a ingressar no curso de formação de comissários de voo que terá a duração de 06 meses e será ministrado no centro de formação de comissários de voo Latam, que será criado no mesmo espaço onde hoje funciona a Academia de Treinamento Latam, na região da vila Santa Catarina na cidade de São Paulo, próximo do Aeroporto de Congonhas que teria seu escopo ampliado para atender a formação profissional de comissários, além dos cursos que já promove hoje para toda a companhia.

Este local já conta com toda infraestrutura necessária para a formação profissional, como salas, materiais, equipamentos e corpo docente que seria ajustado e ampliado para atender esta demanda.

Este curso não terá custo algum para os alunos, será totalmente gratuito e com vagas que serão abertas respeitando a política de demanda da companhia.

Após a conclusão do curso de formação de comissários de voo teremos 3 cenários possíveis:

1 – O aluno passará por um processo seletivo e se aprovado, será integrado ao quadro de funcionários Latam e dará sequência aos treinamentos específicos para ingresso nesta função.

2 – Caso não haja disponibilidade de vagas para a função de comissário de voo ou o aluno não seja aprovado no processo seletivo para esta carreira, será direcionado à área de Recursos Humanos que irá direcioná-lo para outra vaga dentro da companhia.

3 - Caso não seja aprovado no processo seletivo para outra carreira dentro da Latam ou caso não existam vagas compatíveis com o seu perfil, este aluno será direcionado a entidade assistencial que o recrutou e terá prioridades nos processos seletivos de outras empresas, já que terá consigo uma carga de capacitação diferenciada.

Uma vez que se promove o desenvolvimento pessoal de um cidadão, também promovemos a sociedade, com isto todos ganham. Teremos pessoas mais motivadas, engajadas e retemos os nossos talentos, reduziremos *turnover* e custos desnecessários e faremos parte de uma empresa mais forte e sustentável.

5.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA O MODELO

Este capítulo consiste na elaboração da análise e perspectivas da LATAM com relação a viabilidade do modelo.

A LATAM tem como um de seus grandes compromissos, a responsabilidade socioambiental. Diante deste aspecto, a proposta apresentada tem mostrado até este ponto uma alternativa social para inclusão de pessoas no mercado de trabalho. Será analisada a viabilidade para o modelo proposto em quatro dimensões, sendo elas: técnica, operacional, estratégica e financeira.

2.1.3 5.2.1 Viabilidade técnica

A Latam Airlines Group possui uma estrutura física para treinamento no Município de São Paulo, a 2,7 km do Aeroporto de Congonhas uma área denominada “Academia de Serviços” com aproximadamente 9.000 m², neste local circular aproximadamente 1100 pessoas por dia para a realização de capacitação nos diversos cursos fornecidos pela Empresa, alguns cursos são obrigatórios, exigidos pela Agencia Nacional da Aviação Civil (ANAC) e outros fazem parte da grade de capacitação adicional. Os treinamentos são ministrados por instrutores LATAM que estão parte de uma área estruturada denominada “treinamentos”.

2.1.4 5.2.2 Viabilidade estratégica

Considerando que já temos empresas no mercado especializadas na gestão de projetos sociais, com toda experiência, corpo técnico necessário e histórias de sucesso e considerando que a LATAM possui toda uma infraestrutura preparada e disponível e também o desejo pelo desenvolvimento social, vinculada a necessidades empresariais que estão diretamente ligadas aos ganhos da implementação de um projeto deste porte, como engajamento, produtividade e inclusão, entende ser um projeto viável na perspectiva estratégica, de forma que o desenvolvimento social seja também sustentável e benéfico a toda sociedade, incluindo a empresas que com isto se posiciona diferente no mercado, com mais visibilidade diante dos clientes e investidores.

2.1.5 5.2.3 Viabilidade operacional

No Centro de Treinamento Latam, existe disponível toda infraestrutura operacional para o desenvolvimento de treinamentos, como equipamentos (computadores, mesas, cadeiras, telas de projeção) e instalações próprias para ministrar as aulas, nossos instrutores possuem formação de instrutor conforme regulamento da Agência Nacional da Aviação Civil (ANAC). Neste local, além de salas de aulas, existem áreas de descanso, cafeteria, estacionamento, controle de acesso e serviço de segurança patrimonial, ar condicionado, elevadores, ônibus de circulação interna e salas administrativas e de reuniões. Além de estar integrado ao meio aeronáutico a mais de 18 anos, atuando junto ao público (aeronauta e aeroviário) da Latam. Outro ponto importante operacionalmente é a questão da logística, pois toda esta integração e proximidade ao complexo aeroportuário de Congonhas, otimiza tempo de deslocamento, trazendo eficiência logística aos treinandos. Todos estes aspectos fazem deste local um ponto privilegiado e já adaptado para a função preterida e deixando sobressalente a viabilidade operacional.

2.1.6 5.2.4 Viabilidade financeira

A análise financeira deste projeto, leva em consideração o investimento e a receita estimada, assim como projetar os custos e despesas. De modo, permitir analisar os gastos referentes à atividade, prevendo o retorno sobre a receita aplicada. Estes indicadores mensuram o quanto uma quantidade de recurso investido em uma determinada atividade deverá resultar em um período de tempo estipulado de tempo. Diante disso, a empresa pode se orientar sobre a viabilidade ou não desta atividade.

Além desta introdução, serão discutidos alguns indicadores para a organização financeira do projeto e de análise de investimento, serão apresentados a despesas fixas mensal, depreciação fluxo de caixa, custo total, benefícios e análise do retorno do investimento.

Tabela 1 - Despesas fixas mensais:

Item	Quantidade	Valor Unitário (R\$)	Valor Atual (R\$)
Entidade social (Seleção e captação de candidatos)	-	10.000,00	10.000,00

Equipe LATAM (apoio projeto)			
Analista Sênior	1	4.000,00	4000,00
Analista	2	2,500,00	5000,00
Encargos trabalhistas 40%	-	-	3600,00
Energia	-	150	150,00
Telefone	-	50	50,00
Material de Escritório	-	100	100,00
Banda Larga	-	79	79,00
TOTAL (R\$)	-	-	22.979,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Considerando que a empresa já possui a sala e equipamentos para a aplicação do projeto, será analisado somente o valor de depreciação dos computadores. De acordo com a Instrução Normativa SRF nº 162, de 31 de dezembro de 1998, Referência NCM 8471, a taxa de depreciação de computadores é de 20% ao ano. Dessa forma, um computador que custa R\$ 1.500,00 tem o custo de uso de R\$ 300,00 por ano (20% de R\$ 1.500,00), ou R\$ 25,00 por mês.

Tabela 2 - Depreciação

Item	Quantidade	Valor Unitário (R\$)
Computadores	20	30.000,00
TOTAL	-	30.000,00
Custo Anual (20% do total)	-	6.000,00
Custo Mensal	-	500,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Abaixo, especificamos o custo para um período de 6 meses (tempo de formação da turma de comissários)

Tabela 3 - Custo total

Mês	Valor Total (R\$)
Mês 1	23.479,00

Mês 2	23.479,00
Mês 3	23.479,00
Mês 4	23.479,00
Mês 5	23.479,00
Mês 6	23.479,00
Total (R\$)	140.874,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Conforme já explicitado no item 4.4, as vagas serão abertas respeitando a política de demanda da companhia, sendo que aqui definimos um cenário hipotético de custo por aluno, para uma turma de 30 alunos, onde o custo de formação por aluno seria de $(R\$ 140.874,00 / 30) = R\$ 4.695,80$.

Um projeto deste nível não visa unicamente a visibilidade financeira em si, mas os benefícios que podem ser agregados a longo prazo para a empresa e para a sociedade.

Possibilitar através do projeto que o quadro de colaboradores estejam alinhados com a cultura da empresa desde a seleção até seu recrutamento, além do mais diante de candidatos que não se encaixem no perfil que a empresa espera, estes terão todo um aparato e direcionamento para outras funções e cargos dentro da própria empresa com o apoio de nossos profissionais (assistentes sociais e psicólogos) como por exemplo em áreas aeroportuárias e até mesmo direcionados para parceiros e fornecedores o que mostra o papel social e a preocupação com o desenvolvimento de todos os inscritos no programa.

2.1.7 5.2.4.1. Análise de retorno do investimento

A análise de retorno do investimento de forma geral considera aspectos como receita e custo, nesta análise foram considerados dois aspectos importantes: custo para realizar o projeto de formação profissional x custo de investimento no profissional contratado do mercado. A variável importante deste processo foi o *turnover* dos comissários e os custos agregados ao período onde o comissário efetivamente ainda não está “em operação”, pois o comissário uma vez contratado leva 03 meses para efetivamente começar a trabalhar no voo, neste período, apesar de contratado, ele

passa por uma carga de treinamentos internos e a empresa além do investimento na capacitação ainda possui custos de folha de pagamento e benefícios.

Tabela 4 - Custo mensal comissário

Evento	Referência	Valor
Salário + Vale Alimentação	-	R\$3.000,00
Vale transporte	-	R\$0,00
Desconto vale transporte	-	R\$0,00
Vale refeição	-	R\$600,00
Plano de saúde	-	R\$300,00
Outros benefícios	-	R\$0,00
Provisão 13º salário	-	R\$250,00
Provisão Férias	-	R\$250,00
Provisão 1/3 Férias	-	R\$83,33
FGTS	-	R\$240,00
Provisão FGTS (13º e Férias)	-	R\$46,67
INSS	20,00%	R\$600,00
Provisão INSS (13º e Férias)	-	R\$116,67
Total		R\$5.486,67

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Tabela 5 - Custo capacitação tripulante após contratação

Item	Valor Mensal (R\$)	Valor Trimestral (R\$)
Custo Comissário Mensal	5.488,67	16.466,01

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Neste cálculo não se considera os aspectos rescisórios destes funcionários quando desligados, sendo o objetivo final apresentar somente o custo que a empresa possui antes deste funcionário começar a trabalhar.

Tabela 6 - Custo empresa para capacitação interna pós contratação x custo de formação profissional de comissários

Evento	Custo Unit	Quantidade	Custo (R\$)
Custo Comissário em Treinamento - Trimestral	16.466,01	9	148.194,09
Custo Comissário em Treinamento - Trimestral	16.466,01	20	329.320,20
Custo Formação Comissário LATAM – 6 meses	4.695,80.	30	140.874,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Partindo destes números, se a Latam fidelizar sua equipe e deixar de contratar 9 novos comissários que eventualmente são desligados por baixa performance, seria possível arcar com as despesas da formação profissional de 30 alunos via este projeto social, se for evitado a contratação de 20 comissários, além de pagar todo o projeto social por 6 meses ainda é possível obter *saving* de R\$188.446,20.

Atualmente a empresa pratica taxas de *turnover* em torno de 6%, no entanto o objetivo aqui não é diminuir drasticamente essa taxa, até porque ela será o oxigênio para a implementação do projeto, rotatividade na medida correta, permite a renovação e atração de novos talentos. A proposta é definitivamente selecionar pessoas que tenham uma melhor performance na execução de suas atividades o que consequentemente trará ganhos para a empresa em todos os aspectos, isto alinhado a um papel social.

Além da sensação de pertencimento, o que faz com que as pessoas trabalhem mais entusiasmadas e dispostas a serem mais colaborativas umas com as outras, pessoas naturalmente motivadas e que estão aderentes ao perfil da empresa, além de possuírem um bom desempenho.

A empresa que se preocupa com o social agrega valor à sua marca, tem a possibilidade de dedução em seu imposto de renda e passa a ser vista com outros olhos perante a sociedade, o que garante a ela olhares de investidores e parceiros. Além disto para empresas de capital aberto os relatórios anuais de sustentabilidade podem receber estas informações, agregando valor.

Atualmente existem as seguintes leis de incentivo Fiscal: Fundo da Criança e do Adolescente; Fundo do Idoso, Lei de incentivo ao esporte; Lei de incentivo a Cultura; Lei do Audiovisual; Saúde – Pronon e Pronas/PCD e também as leis de incentivo para cultura e esporte no Estado de São Paulo. E leis que possibilitam abater as doações como despesa operacional, utilidade pública federal e Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP, porém este projeto não se enquadra em nenhuma destas categorias.

Também existe os incentivos fiscais federais, em geral, podem ser utilizados por contribuintes pessoas físicas, que utilizam o modelo completo da declaração de ajuste anual, e pelas contribuintes pessoas jurídicas, quando tributados com base no lucro real, trimestral ou anual (com estimativa mensal). A pessoa jurídica, tributada com base no lucro presumido, não aproveita as deduções fiscais em questão. O valor das destinações é deduzido diretamente do valor do imposto devido ou de sua base

de cálculo do Imposto de Renda (IR), permitindo o uso de até 9% do Imposto de Renda devido.

5.3 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

Para que o projeto seja implementado corretamente, é preciso mapear antecipadamente quais são as etapas fundamentais que devem ser executadas, determinar a sequência e prever os prazos de cada uma delas. Dessa forma, é possível mitigar possíveis riscos, bem como antecipar ações que podem ser decisivas para o sucesso do projeto.

A seguir, serão detalhadas as etapas previstas na implementação deste projeto:

- Apresentação do projeto ao comitê executivo da empresa: nesta etapa, o projeto será apresentado detalhadamente ao comitê executivo da empresa, demonstrando a viabilidade, as vantagens, os custos, riscos e ganhos envolvidos, bem como a estratégia de implementação para que a decisão quanto a aprovação possa ser tomada. Para esta atividade, está previsto o prazo de uma semana, na qual haverá uma reunião de apresentação e os outros dias ficarão disponíveis para possíveis dúvidas e ajustes.
- Aprovação do projeto: na sequência, o comitê executivo deverá aprovar o projeto. Essa etapa poderá levar até duas semanas para eventuais alterações no escopo inicial. A partir desta etapa, é considerado o *go live* do projeto.
- Licitação (*Bid*) para contratação da empresa parceira: após a aprovação do projeto, o primeiro passo é a abertura do processo de licitação (*Bid*) para seleção da empresa que será responsável por gerir o programa social. Nesta etapa, será apresentado o escopo do projeto às empresas interessadas, bem como os requisitos que torna as empresas elegíveis à candidatura. A partir disso, as empresas deverão apresentar suas propostas e aquela que estiver mais aderente aos interesses da Latam será selecionada. Estão previstas quatro semanas para a execução desta etapa.
- Seleção da equipe: simultaneamente à etapa anterior, acontecerá a seleção dos membros internos da Latam que estarão dedicados a este projeto.

- Preparação do material de divulgação: item fundamental para o sucesso do projeto consiste em preparar um material robusto de divulgação interna e externa. Estão previstas duas semanas para o cumprimento desta etapa.
- Capacitação da empresa parceira e da equipe: uma vez selecionadas, a equipe e a empresa parceira precisarão fazer uma imersão no projeto para conduzi-lo com propriedade e qualidade. Para esta etapa, serão necessárias duas semanas.
- Lançamento do projeto: será realizado um evento para lançamento do projeto.
- Capacitação dos instrutores: embora os instrutores responsáveis pelas aulas da escola de formação de comissários já sejam funcionários ativos da Latam, eles também precisarão passar por um processo de capacitação e imersão sobre o projeto. Essa etapa será conduzida pela empresa parceira e pelos novos integrantes da Latam. Prazo necessário: duas semanas.
- Preparação do material das aulas: uma vez capacitados, os instrutores serão responsáveis por preparar o material didático que será utilizado em cada aula da escola. Prazo previsto: quatro semanas.
- Adequação das salas de aula: simultaneamente à etapa anterior, serão realizados pequenos ajustes na estrutura da academia Latam. Prazo previsto: quatro semanas.
- Processo seletivo: a partir da semana 11 será iniciado o processo seletivo para os alunos da primeira turma de formação de comissários. Essa é uma das etapas mais trabalhosas e críticas do plano de implementação pois é de extrema importância que os alunos da primeira turma já cumpram os critérios estabelecidos. Prazo previsto: seis semanas.
- Início da turma 1

As etapas descritas acima poderão ser observadas no cronograma abaixo:

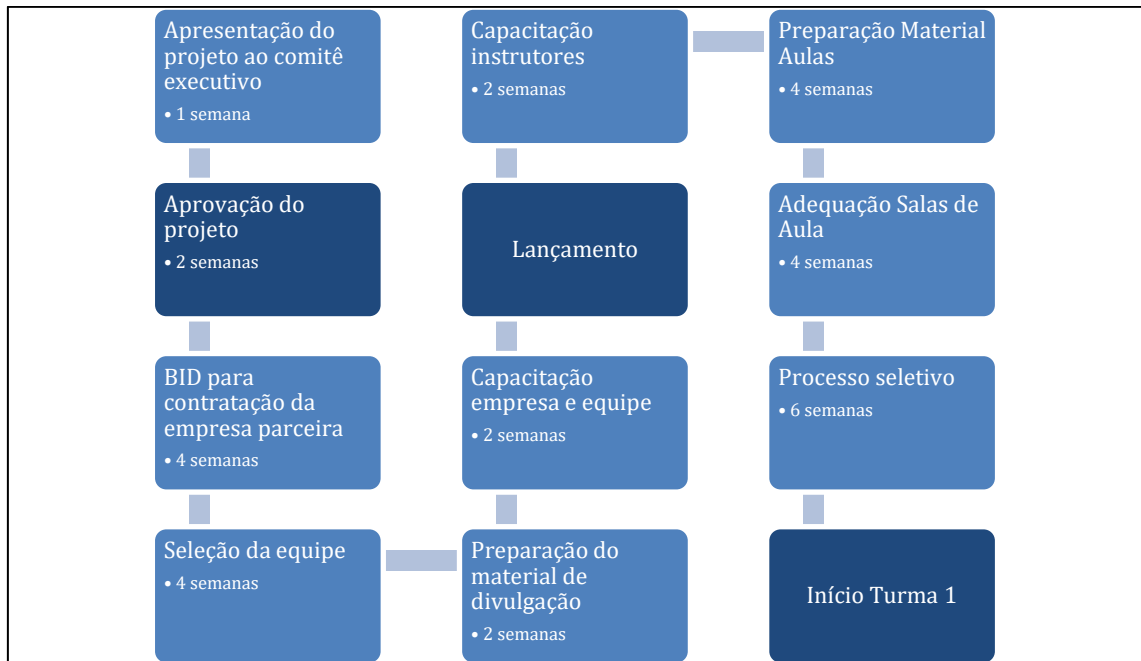
Tabela 07 – Cronograma de implementação do projeto

Atividade	Mês 1				Mês 2				Mês 3				Mês 4			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Apresentação do projeto ao comitê executivo	█															
Aprovação do projeto		█	█	◆ Go Live												
BID para contratação da empresa parceira				█	█	█	█									
Seleção da equipe				█	█	█	█									
Preparação do material de divulgação						█	█									
Capacitação empresa e equipe								█	█							
Inauguração / Lançamento											◆ Lançamento					
Capacitação instrutores										█	█					
Preparação Material Aulas												█	█	█		
Adequação Salas de Aula												█	█	█		
Processo seletivo													█	█	█	█
Início Turma 1																◆ Início

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Outra maneira de demonstrar essas etapas é através da linha do tempo, conforme abaixo:

Figura 10 – Etapas de implementação do projeto, 2020



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Para executar a implementação do projeto com sucesso, serão necessárias 16 semanas. Para cada etapa, está prevista uma margem de erro conservadora de modo não haja impacto no início da operação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A alta complexidade que caracteriza o setor aéreo brasileiro exige que as empresas estejam constantemente atentas à qualidade do seu quadro de pessoas em todas as áreas de atividade, mas quando se trata do grupo de funcionários que está em contato direto com o cliente, essa atenção é ainda maior. A equipe de comissários de voo, além de ser responsável pela experiência dos clientes na maior e mais importante etapa de sua jornada junto à empresa, também necessita ser capaz de garantir a segurança do voo através de seus conhecimentos e habilidades. Trata-se de um grupo crítico, que requer formação específica e características importantes, conforme descrito nos capítulos anteriores. Encontrar profissionais que combinem todos esses requisitos e que estejam motivados e engajados não é, necessariamente, uma tarefa simples.

O desempenho dos comissários é avaliado com base em diversos fatores, apresentados anteriormente, que podem facilmente ruir com o passar do tempo caso sua motivação esteja comprometida. O baixo índice de *turnover* e a ausência de meritocracia para determinar promoções podem favorecer o caminho que leva o grupo a patamares de desempenho não desejados.

Por esta razão, é preciso inovar e buscar novas maneiras de recrutar, selecionar, capacitar e desenvolver os comissários. Com este pano de fundo é que este trabalho propôs a criação de um centro de formação profissional para a Latam, que promova a melhoria do desempenho integrado à inclusão social.

Ao longo da pesquisa, foi possível observar o alto índice de sucesso de dois grandes programas de inclusão social similares, os quais também desenvolvem profissionais que, futuramente são contratados por essas empresas. Além disso, vale destacar o notável valor agregado às marcas que se preocupam com questões sociais. Para viabilizar o projeto, foi constatado que grande parte dos recursos necessários já estão disponíveis na empresa e os custos envolvidos, além de não totalizarem grandes quantidades, podem ser financiados com a redução de eventuais desligamentos por baixa performance futuramente. Com isso, a conclusão é que os benefícios de implementar um projeto como este na Latam superam os desafios.

O projeto em questão limitou-se a analisar exclusivamente o universo de comissários de voo da Latam, que possui características bastante específicas. Como

uma proposta para futuros estudos, é possível citar expandir a abrangência desse mesmo projeto para os demais grupos de funcionários da aviação como mecânicos, agentes de aeroporto, pilotos, entre outros. E também considerar os desafios das outras duas empresas de aviação do mercado brasileiro.

Por fim, vale destacar que os integrantes do grupo responsável por realizar este estudo levam consigo a consciência de que as pessoas são o principal capital de qualquer empresa já que elas são capazes de diferenciá-la da concorrência. E que projetos de inclusão social são extremamente poderosos na arte de gerar senso de pertencimento, gratidão, motivação em quem tem sua vida transformada. Uma empresa que se preocupa com a sociedade gera valor para todos os envolvidos: clientes, funcionários, comunidade. E nem sempre é preciso mobilizar muitos recursos para ver uma ação como essa nascer, basta ter visão.

7. REFERENCIAS

- ANGELFIRE. E. C. (1904-1965). Disponível em: <http://www.angelfire.com/ab5/WWTTanks/People/United_States/Ellen_Church/Bio.html>. Acesso em: 04 de nov. 2019.
- APPOLINÁRIO, F. Dicionário de Metodologia Científica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ASSAF NETO, A. Finanças Corporativas e Valor. 4. ed. São Paulo: Person 2010.
- BARBIERI, U. F., Gestão de Pessoas nas Organizações – O talento humano na sociedade da informação. São Paulo, SP: Atlas, 2014
- BERNARDIM, M. L. Gestão de Talentos. Unicentro, Paraná, 2015.
- BERSSANETI, F. Identificação de variáveis que impactam o sucesso de projetos nas empresas Brasileiras. São Paulo, 2011.
- BEZERRA DA SILVA, M. Planejamento Financeiro para o Setor da Construção Civil. Texto Técnico 11 (TT/PCC/11). São Paulo:EPUSP,1995,47 pag
- BRASIL, ANAC, Agência Nacional de Aviação Civil. Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica RBHA – Nº 063, de 2019.
- BORDEAUX-REGO, R. et al. Viabilidade Econômico-financeira de projetos. Publicações FGV Management. FGV Editora. Rio de Janeiro, 2006.
- BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G., & MOURÃO, L. (Orgs.). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006
- BROWER, T. Attract And Retain Talent In One Of The Tightest-Ever Labor Markets: Here's How. Forbes. 2019. Acesso em: <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2019/03/24/attract-and-retain-talent-in-one-of-the-tightest-labor-markets-heres-how/#16d278255ec7>
- CASAROTTO FILHO, N. Projeto de negócio: estratégias e estudos de viabilidade – redes de empresas, engenharia simultânea, plano de negócio. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CEPAL (COMISSÃO ECONÔMICA PARA AMÉRICA LATINA E CARIBE). Manual de formulação e avaliação de projetos sociais. Cepal, 1995.
- CHIAVENATO, I. Administração de empresas: uma abordagem contingencial. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I. Vamos abrir um negócio? São Paulo: Makron Books, 1995.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 6. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas 2. ed. São Paulo: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos. 8. ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

CLEIN, C; et al. Qualificação e Capacitação: investir no capital humano como forma de crescimento e vantagem competitiva, 2013.

CLEMENTE, A. Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CORRÊA, H. L. Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2004

DAY, G. S. A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DEL-MASSO, M.; COTTA, M.; SANTOS, M. Ética em Pesquisa Científica: conceitos e finalidades. São Paulo, 2014

DELUIZ, N. 2001. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na Educação: implicações para o currículo. Boletim Técnico do SENAC. Número Especial, 2001

DEPINÉ, Á. C. Fatores de Atração e Retenção da Classe Criativa: o potencial de Florianópolis como cidade humana inteligente. Dissertação de mestrado. Universidade Estadual de Santa Catarina, Centro Tecnológico. 2016.

DOLABELA, F. O segredo de Luísa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DOLABELA, F. O segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios, como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. e outros. Aprendizagem Organizacional. São Paulo: Campus, 1990.

FAY, C. M.; OLIVEIRA, G. G. A vulnerabilidade das empresas aéreas diante do novo cenário mundial: o caso brasileiro. In: IV Conferência Internacional de História Econômica & VI Encontro de Pós-Graduação em História Econômica - USP, São Paulo, 2012.

FERREIRA, P. I. Atração e seleção de talentos. GEN, Rio de Janeiro: Rio de Janeiro. 1. Ed. 2014

GHEMAWAT, P. Strategy and the business landscape: core concepts. 2 ed. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall, 2005.

GIRARDI, D.; FELICIANO A. M.; GARIBA, C.M.S. Retenção de talentos nas organizações empreendedoras, na era do conhecimento: o case do cirque du soleil. In: ROSA, S.; LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A.M.B. Competência empreendedora. Florianópolis: Pandion, 2009.

GITMAN, L. J. Princípios de Administração Financeira. 12. Ed. São Paulo: Person, 2010

GOLDMAN, P. Viabilidade de Empreendimentos imobiliários: modelagem técnica, orçamento e risco de incorporação – São Paulo: Pini, 2015

GOLDMAN, P. SERGIO L. Indicadores e Variáveis nos estudos de Viabilidade Econômica e Financeira – Identificação e Relevância para os empreendedores da Habitação. Artigo Apresentado no VI Seminário Internacional LARES – POLI-USP. São Paulo, 2006.

GONÇALVES, E. P. Iniciação à pesquisa científica. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

GONZÁLEZ, M. A. S., FORMOSO, C. T. Análise de Viabilidade Econômica Financeira de Construções Residenciais. In: Encontro Nacional da ANPUR, IX, 2001, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro

HIRSCHFELD, H. Engenharia Econômica e Análise de Custos. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KANABAR, V.; WARBURTON, R. D. Gestão de Projetos. Tradução: Cecília Bartalotti. São Paulo: Saraiva, 2012.

KELLING, R. Gestão de Projetos uma Abordagem Global, 3. Ed. São Paulo, 2014.

KIRKPATRICK, D. L., Evaluating Training Programs - The Four Levels. Berrett-Koehler Publishers, Inc. 1994. In: DUTRA, E. Quatro níveis de avaliação de treinamento.

KONTOGHIORGHES, C. (2015). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. The International Journal of Human Resource Management, 27(16), 1833–1853. doi:10.1080/09585192.2015.1075572

LACOMBE, F. J. M. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W; PETTY, J. W.. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1998

MALAGUTTI, A. O. Evolução da aviação civil no Brasil. Brasília: Câmara dos Deputados, 2001.

MATIAS, M. S., A qualidade de vida dos comissários de bordo do Brasil – A questão do sofrimento e da precarização das relações de trabalho. 2012. 81f. Dissertação da Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 2006.

MOLINARI, L., Gestão de projetos: teoria, técnicas e práticas. 1. ed. - São Paulo: Érica, 2010.

MOORE, M. H. Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly

MORAES, M. C.; LOPES NETO, S. Educação, formação profissional e certificação de conhecimentos: considerações sobre uma política pública de certificação profissional. Campinas: Educação Social, v. 26, n. 93, 2005.

MOTTA, R. R.; CALÔBA, G. M. Análise de Investimentos. São Paulo: Atlas, 2002.

NISGOSKI, L. F. Aspectos determinantes para a atração, formação e retenção de talentos na empresa. Trabalho de conclusão de curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, campus Ponta Grossa. 2012.

NOGUEIRA, R. M. Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico. Santiago de Chile: Cepal, 1998.

PIRES, A. L. R. O. *Desenvolvimento pessoal e profissional: um estudo dos contextos e processos de formação das novas competências profissionais*. 1995. 219f. Dissertação da Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT), Lisboa, 1995.

PMI – Project Management Institute (Editor). Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK, Pensylvania, 2004.

PUCCINI , A. L. Matemática financeira: Objetiva e aplicada – 7. Ed. – São Paulo: Saraiva,2004

RAMOS, M. N. A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação. São Paulo: Cortez, 2001

RIBEIRO, E. P.; BERTOLIN, S.; ULIANA, C. A viabilidade econômica da implantação de uma empresa de ração bovina: um estudo de caso. Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, Umuarama, v. 12, n. 1, p. 69-94, jan./jun. 2011.

RODRIGUES, K. Sistematização e análise da avaliação econômica de projetos de desenvolvimento de produtos e serviços. São Carlos, 2014.

RUSSELL, J; RUSSELL, L. Avaliações de Desempenho Sem Medo. Ed. ASTD Press, 2013.

SANTOS, R. da C. dos; CATAPAN, A.; SANTOS, D. F. dos (Coord.). Estratégia empresarial & vantagem competitiva. Curitiba: JM Editora, 2013.

VALERIANO, D. L. Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos. São Paulo: Makron Books, 2001.

VIEIRA, A. Do saber aos saberes: comparando as noções de qualificação e de competência. 2005. <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10779> - Acesso em 06/11/19.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. Fundamentos da administração financeira. São Paulo: Pearson, 2000.

WOILER, S.; MATHIAS, W. F. Projetos: planejamento, elaboração e análise. São Paulo: Atlas, 1985.

ZDANOWICZ, J. E. Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10 ed. Porto Alegre : Saga Luzzatto, 2004