



Para ser relevante.

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



Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

PROJETO APLICATIVO 2021

**MAPEAMENTO DO PERFIL PSICOSSOCIAL DOS MOTORISTAS DE
ALTA *PERFORMANCE* PARA MELHORIA DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL:
um olhar para o recrutamento e seleção**

Prof^a. Joyce Ajuz Coelho

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**MAPEAMENTO DO PERFIL PSICOSSOCIAL DOS MOTORISTAS DE ALTA
PERFORMANCE PARA MELHORIA DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL: um
olhar para o recrutamento e seleção**

**Edson dos Santos Cassador
Mércia Silva Moreira
Rosana Fava Marinho
Viviane da Penha Claudino**

São Paulo
2021

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Especialização em Gestão de Recursos Humanos

Edson dos Santos Cassador

Mercia Silva Moreira

Rosana Fava Marinho

Viviane da Penha Claudino

**MAPEAMENTO DO PERFIL PSICOSSOCIAL DOS MOTORISTAS DE ALTA
PERFORMANCE PARA MELHORIA DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL: um
olhar para o recrutamento e seleção.**

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização em Gestão de Recursos
Humanos da Fundação Dom Cabral, sob
orientação da Prof^a. Joyce Ajuz Coelho.

São Paulo

2021

**Trabalho de curso da Fundação Dom Cabral, do curso de especialização de
Gestão de Recursos Humanos, apresentado em: ____ / ____ / _____**

Prof. Joyce Ajuz Coelho

AGRADECIMENTO

Nossos agradecimentos primeiramente a Deus, por ter nos dado força e direcionamento a cada dia, a todos os professores e mestres do curso de Gestão de Recursos Humanos, que dividiram o conhecimento, a nossa professora orientadora Joyce Ajuz Coelho que nos direcionou brilhantemente na condução deste trabalho, aos amigos de curso, que estiveram compartilhando informações e ajudaram no desenvolvimento das atividades, ao ITL e SEST/SENAT por tornar possível a realização deste curso, às nossas empresas, acionistas e colaboradores, que disponibilizaram o tempo para investirmos no crescimento pessoal e profissional, e não menos importante, as nossas famílias que forneceram apoio necessário para a conclusão dessa especialização.

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho a todos os motoristas profissionais. Responsáveis por transportar vidas e movimentar a cadeia de suprimentos desse Brasil, eles promovem encontros, realizam sonhos e encurtam a distância para milhões de pessoas.

Eles têm, acima de tudo, paixão pelo que fazem, abdicando muitas vezes do relacionamento diário com suas famílias em prol de um bem maior, abastecer nosso País. Nosso reconhecimento e gratidão a todos que escolheram essa profissão e a realizam com responsabilidade e dedicação.

RESUMO

A busca por motoristas de alta performance tem sido uma constante dentro das empresas do segmento de transporte de passageiros, desafiando a área de Recursos Humanos a procurar novas formas de encontrar os melhores profissionais. Esse trabalho teve como objetivo demonstrar que é possível estabelecer um arquétipo baseado no perfil psicossocial dos motoristas de alta performance para ser aplicado nos processos de seleção. Considerando o contexto da mobilidade, o transporte é fundamental na vida das pessoas de todo o mundo e também, um desafio com uma complexa teia de variáveis, na qual o motorista profissional possui expressiva participação, uma vez que dirige um veículo de alto valor agregado. Dele depende boa parte da produtividade operacional das organizações, e não menos importante, é ele quem representa as empresas junto ao cliente final, sendo responsável por milhares de vidas durante sua carreira. Justo por isso, as empresas rodoviárias de passageiros devem manter o olhar atento aos motoristas, como é o caso das duas empresas pesquisadas nesse trabalho, que possuem práticas rígidas de acompanhamento de desempenho, bem como, políticas de valorização para os profissionais de alta performance. E foi com base nos dados mantidos por ambas, que se buscou identificar aspectos comuns a um grupo seletivo de profissionais, que durante os 365 dias do ano não cometeram nenhuma infração, considerando-se para isso, zero acidente de trânsito, zero avaria nos veículos que dirigiram, zero ocorrência de excesso de velocidade, zero multa de trânsito e nenhuma reclamação de clientes. A partir dos dados ofertados pelas duas empresas, foi identificado um grupo de setenta e cinco profissionais, que se tornaram objeto desse estudo qualitativo, através do mapeamento tanto de aspectos psicológicos, quanto sociais, visando criar um arquétipo de profissional ideal para colaborar tanto no acerto dos processos de recrutamento e seleção, quanto em oportunidades de treinamento e desenvolvimento dos demais profissionais que compõem o quadro de motoristas das empresas de transporte rodoviário de passageiros, a fim de elevar o desempenho operacional e a segurança viária nesse segmento.

Palavras-chave: seleção, arquétipo, motoristas, alta performance

SUMÁRIO

1. Resumo Executivo	13
1.1 - Contextualização do tema no Brasil e no Mundo.....	13
1.2 - Justificativa/relevância da escolha do tema a ser trabalhado	19
1.3 - Apresentação do estudo	20
1.3.1 - Tema delimitado:.....	20
1.3.2 - Objetivo Geral:	21
1.3.3 - Objetivos Específicos:.....	21
1.4 - Um breve resumo dos capítulos	21
2. Bases Conceituais.....	23
2.1 - Dificuldades no processo seletivo para motoristas	23
2.2 - Processo de seleção.....	27
2.2.1 - A triagem.....	28
2.2.2 - Análise do perfil de competência	29
2.2.3 - A avaliação dos candidatos	29
2.3 - Ferramentas de avaliação	30
2.3.1 - Palográfico	30
2.3.2 - Aspectos Cognitivos.....	36
2.4 - Mapeamento das características psicossociais e dados demográficos	41
2.5 – Definição dos critérios de alta performance	42

2.6 - People Analytics e Inteligência Artificial	43
3. Caracterização das Empresas e Metodologia de Pesquisa	48
3.1 – Empresa Reunidas Paulista de Transporte.....	48
3.2 – Viação Águia Branca.....	53
3.3 – Metodologia adotada.....	55
4. Benchmarking	57
5. Estrutura dos Dados.....	61
5.1 - Coleta de dados.....	61
5.2 - Análise de dados	67
6. Proposta de solução.....	70
7. Conclusão e Recomendações.....	73
8 - Referências Bibliográficas.....	78
9 ANEXOS	82

Índice de Figuras

Figura 1 - Respostas abertas de problemas encontrados nos processos seletivos de forma livre.....	26
Figura 2 - Respostas limitada de problemas encontrados nos processos seletivos	27
Figura 3 - Imagem ilustrativa do teste Palográfico	31
Figura 4 - Foto ilustrativa do teste TADIM (Atenção Difusa)	37
Figura 5 - Imagem ilustrativa de um teste de AC (Atenção concentrada)	38
Figura 6 - Ilustração de um teste de TACOM (Atenção Concentrada)	39
Figura 7 - Ilustração do teste TADIS (Atenção Discriminativa).....	40
Figura 8 - Histórico da empresa Sequoia desde sua criação	58
Figura 9 - Conteúdo programático do treinamento para motoristas na empresa Sequoia	60
Figura 10 - Resultado obtido na pesquisa entre os funcionários quanto a tempo de trabalho na empresa	61
Figura 11 - Resultado obtido na pesquisa entre os funcionários quanto à experiência profissional	62
Figura 12 - Resultado obtido na pesquisa entre os funcionários quanto ao grau de escolaridade.....	62
Figura 13 - Resultado obtido na pesquisa entre os funcionários quanto ao estado civil	63
Figura 14 - Resultado obtido na pesquisa entre os funcionários quanto à quantidade de filhos que possuem.....	63
Figura 15 - Resultado obtido na pesquisa entre os funcionários quanto à renda familiar.....	64

Figura 16 - Resultado obtido na pesquisa entre os funcionários quanto ao tempo de profissão de motorista	64
Figura 17 - Resultado obtido no resultado do Palográfico entre os funcionários de alta performance	66
Figura 18 - Resultado obtido no resultado da atenção concentrada entre os funcionários de alta performance	67

Índices de Tabelas

Tabela 1 - Produtividade total para o ensino fundamental da região Sudeste	32
Tabela 2 - Produtividade total para o ensino médio da região Sudeste	33
Tabela 3 - Produtividade total para o ensino superior da região Sudeste	33
Tabela 4 - NOR por Ensino Fundamental da região Sudeste	34
Tabela 5 - NOR por Ensino Médio da região Sudeste	35
Tabela 6 - NOR por Ensino Superior da região Sudeste	35

1. Resumo Executivo

1.1 - Contextualização do tema no Brasil e no Mundo

O transporte de cargas e de pessoas sempre foi uma necessidade e um fator da evolução humana, desde os primórdios. Santos (2007)¹ resume:

“O uso das próprias mãos para fazer o transporte de bens limitava o crescimento do homem e a expansão da região em que atuava. O emprego dos animais deu-lhe mobilidade, pois, além de empregá-los no transporte, também os aproveitava para o sustento do grupo. A evolução das modalidades de transporte, como a invenção da roda, a construção de estradas e ferrovias e o surgimento do automóvel, permitiu ao homem desbravar e habitar diversas regiões, firmando o domínio de algumas nações sobre outras e, assim, deu curso ao progresso da civilização.”

Ao longo do tempo, com o aprimoramento dos meios de transporte, com a inteligência humana e o advento da tecnologia, o transporte foi sendo adaptado à realidade e necessidades de cada época, ao mesmo tempo que impulsionou o avanço da economia e da sociedade.

O transporte coletivo urbano também passou por transformações. No Brasil, o modal rodoviário foi consolidado como sistema preferencial de transporte, ganhando força e aceleração no período de 1950 a 1970, momento em que foram feitos grandes investimentos no setor e na infraestrutura de estradas.

As mudanças também se fizeram presentes na profissão de motorista do transporte coletivo de passageiros ao longo dos anos. Antes eram condutores de carroças, depois de bondes até que se tornaram motoristas de ônibus.

Os números do Painel apresentados pela NTU - Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos demonstram o quanto o transporte coletivo e a profissão de motorista são representativos até hoje. São 2.901 municípios atendidos por serviços de transporte público por ônibus; 28% dos transportes

realizados no país são coletivos e destes, 85,7% são viagens realizadas por ônibus; são mais de 40,4 milhões de viagens/dia feitas por passageiros e 193,1 milhões de km/mês. A frota é de 107.000 ônibus, sendo 92,5% como frota operante.

Mesmo com toda a relevância do transporte coletivo de passageiros e, por consequência, do papel do motorista, a profissão só foi regulamentada em 2012, por meio da Lei 12.619/12, cujo ponto central foi o descanso intrajornada de motoristas e cobradores de ônibus. Depois foi instituída a Lei 13.103/15 que dispõe sobre o exercício da profissão de motorista. Foram importantes conquistas para a classe e para o setor.

De acordo com a Pesquisa CNT - Perfil dos Motoristas de Ônibus Urbanos (2017), é possível compreender o perfil médio desses trabalhadores. A faixa etária média é de 43 anos; o público é predominantemente masculino (98,1%); 68,4% são casados e com média de 1,9 filho; 57% possuem Ensino Médio completo e média salarial mensal líquida de R\$ 2.154,79. Em média, os motoristas possuem 12,1 anos de experiência na função e 70% reconheceram que a situação financeira melhorou com a profissão. O principal motivo relatado para trabalhar no setor (70,6%) é gostar de dirigir ônibus. Os motivos positivos da profissão mais reconhecidos são por ser financeiramente rentável/vantajosa (41,3%), seguido por possibilidade de conhecer pessoas (32,2%), por estabilidade (20,8%), entre outros motivos. No entanto, os fatores que mais impactam negativamente são: profissão desgastante / estressante / fisicamente cansativa (57%); perigosa (35,9%); riscos de acidentes (19,8%), entre outros fatores.

Ainda conforme o mesmo estudo, o motorista relata que a imagem percebida pelas pessoas sobre os profissionais é que são responsáveis (22,5%), não educados (16,0%), comprometidos com a profissão (15,5%), educados (13,85), entre outros.

Este breve resumo histórico ajuda a compreender a evolução da profissão e como é o perfil atual do motorista. Trata-se de uma importante função para a sociedade, e para a economia do país e do mundo. No entanto, as mudanças provenientes da tecnologia, das configurações da sociedade, dos problemas de

infraestrutura das quais os sistemas de transportes são dependentes, dos novos modais (transporte oferecido por aplicativos, por exemplo), e agora a própria pandemia do coronavírus, tudo isso tem despertado preocupações sobre o futuro da profissão.

De acordo com Mezacasa *et al.* (2020), no passado, esta profissão era opção para quem não tinha qualificação acadêmica ou era escolhida por influência de familiares que já desempenhava a função, ou por quem tinha afinidade, ou seja, identificava-se com as atribuições da profissão.

No entanto, atualmente vem-se notando uma escassez destes profissionais. Conforme o mesmo trabalho, a falta de motoristas profissionais já é percebida em países da Europa bem como nos Estados Unidos.

No Brasil, as empresas de transporte já relatam dificuldade na contratação de motoristas, principalmente de profissionais capacitados para utilização das tecnologias, sistemas e controles de segurança dos veículos.

A baixa procura dos jovens pela profissão e as dificuldades de capacitação são fatores que resultam nesta dificuldade de contratação que as empresas estão enfrentando.

A tecnologia e inovação, que já vinham em plena expansão em vários setores da economia, foi impulsionada pela pandemia e pela rede 5G, e tem contemplado também o setor de transporte.

A tecnologia embarcada nos veículos, a geração e uso de dados e a inteligência artificial são uma realidade. De acordo com Vander Costa, presidente do Sistema CNT, em entrevista publicada no site da CNT, o setor transportador terá como desafio a implementação da inteligência de dados em toda a operação, para que haja maior agilidade. Ainda segundo ele, cada vez mais haverá interação entre veículos e sistemas integrados.

Além disso, veículos autônomos começam a fazer parte das frotas de caminhões em alguns países. Embora a popularização destes tipos de veículos deva demorar e ainda estejam mais ligados ao transporte de cargas, eles já são reais e começam a trazer desafios e novas demandas de regulamentação e

infraestrutura. Ainda não sabemos o quanto isso impactará o transporte coletivo de passageiros, mas pode ser uma tendência e que poderá afetar a profissão de motorista no futuro.

De qualquer forma, atualmente a tecnologia é uma realidade com a qual o motorista de ônibus já convive e para a qual ele precisa estar cada vez mais capacitado, desenvolvendo novas competências que até então não eram necessárias. Esta questão é apontada pelo próprio motorista, que reconhece que o principal problema para se tornar um motorista de ônibus urbano, por exemplo, tem sido a exigência de qualificação por parte das empresas de ônibus, este fator foi apontado por 21,2% dos motoristas que responderam à pesquisa da CNT (2017).

Outros fatores também são destacados por eles: 20,9% citam o custo para obter a carteira de motorista e o mesmo percentual reconhece a dificuldade de comprovação de experiência profissional, entre outros fatores.

Mas isso não é o bastante. Na linha histórica de 2011 até hoje, apresentada no painel CNT do Transporte Rodoviário, a produção de ônibus apresentou uma redução desde 2017, sendo que de 2019 para 2020 a redução foi de 76,34%.

No Painel do Emprego no Transporte, apresentado pela CNT, outro fator chama a atenção: na linha histórica dos últimos cinco anos, percebe-se uma variação tanto nacional como regional do saldo de admissões e demissões. Em São Paulo também se apresenta uma variação significativa, mas com saldo negativo em 2020. No ano de 2016, o saldo entre admissões e demissões no transporte foi de -395.288; em 2017 foi de -6.651; em 2018 foi de +146.596; em 2019 foi de +184.133 e em 2020 foi de -1.159.

A partir destes dados, podemos constatar que o transporte de passageiros vem sofrendo um declínio, antes causado pelas crises econômicas e atualmente pela pandemia. Recentemente houve uma redução na produção nacional de ônibus e saldo negativo entre admissões e demissões de motoristas.

Há também fatores socioambientais que causam impacto direto no exercício da função de motorista: riscos de acidentes que podem lhe tirar a vida, assaltos, estresse, impactos na qualidade de vida, na saúde e no convívio familiar.

Não se sabe como será o futuro da profissão de motorista do transporte de passageiros, mas é certo de que ela continuará passando por significativas transformações que demandarão um esforço conjunto das entidades de classe, empresas de ônibus, órgãos reguladores e dos próprios motoristas, pensando na sustentabilidade desta profissão.

Diante desse contexto, o recrutamento e seleção de motoristas se torna um grande desafio para as empresas.

As organizações possuem diversas áreas estratégicas que tem como objetivo fazer com que os negócios andem de forma harmoniosa e próspera. Dentre essas áreas, há o Recursos Humanos (RH) com seus subsistemas: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Clima e Cultura Organizacional e Cargos e Salários. O Recrutamento e Seleção é responsável pelo processo de entrada dos candidatos mais adequados à função e às necessidades das organizações.

“Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização”.

(CHIAVENATO, 2009, p. 68).

De acordo com Michel (2007), o desenvolvimento da tecnologia, aumento da concorrência e a globalização deu início à necessidade de as empresas buscarem profissionais mais especializados, logo, um recrutamento mais otimizado e com pessoas ideais para os cargos tende a promover consequências positivas para empresas de todos os portes. E essa necessidade de selecionar candidatos cada vez mais aptos no que diz respeito ao perfil técnico e

comportamental, é objeto de estudo mundial, tendo como um dos representantes do tema, o professor universitário norte-americano David Ulrich, que influenciou e influencia empresas do mundo inteiro através das suas teorias e práticas, visando transformar o RH e as relações de trabalho. Já no Brasil, o autor de referência é sem dúvida, Idalberto Chiavenato que em diversos livros e artigos, debruçou-se sobre o mesmo tema.

Desta forma, no Brasil e em outros países do mundo, o recrutador conta com uma gama de ferramentas para facilitar sua avaliação, como as provas que podem ser de conhecimentos gerais ou específicos, as baterias de testes psicológicos, os testes comportamentais, as dinâmicas de grupo e entrevistas por competências, levando em consideração as particularidades de cada cargo.

Quando se estuda o recrutamento e seleção de motoristas no Brasil, de antemão já se observa particularidades, uma vez que, deve-se levar em consideração a Resolução 267, de 15/02/2008 do órgão competente (CONTRAN), que orienta quanto à utilização de instrumentos que permitam a investigação de todas as áreas indicadas nessa resolução, por profissional credenciado para essa atividade, o psicólogo.

“A literatura em psicologia do trânsito, tanto nacional quanto internacional, tem questionado se avaliar aspectos psicológicos dos motoristas traz uma efetiva colaboração para a diminuição dos acidentes ou das infrações”.

(SILVA; ALCHIERI, 2008, p. 1)

Na literatura, há uma escassez de pesquisas que comprovem a relação entre as ferramentas da avaliação psicológica dos motoristas versus a diminuição de acidentes de trânsito, por exemplo. Assim, levando em consideração que nas empresas de transporte rodoviário de passageiros, busca-se cada vez mais, melhorar o desempenho operacional com baixo custo, é de extrema importância investigar o perfil psicossocial de motorista de alta performance.

1.2 - Justificativa/relevância da escolha do tema a ser trabalhado

O transporte é fator fundamental na vida das pessoas de todo o mundo, e cada vez mais tem se tornado um desafio para metrópoles ou pequenas cidades. Em especial no Brasil, são vários os elementos que ajudam a tecer uma complexa teia de desafios: cidades populosas com grande volume de deslocamento, malha viária limitada ou deficitária, prevalência de modais que priorizam o transporte individual, falta de investimento na infraestrutura de mobilidade pelo poder público, burocratização e tributação fiscal que inibe o crescimento e evolução das empresas do setor, crises econômicas, e agora, também as dificuldades causadas pela pandemia. Várias são as discussões sobre mobilidade e a importância do transporte coletivo como parte da solução para o enfrentamento deste difícil emaranhado.

No transporte coletivo de passageiros, o motorista ganha destaque pela sua importância, afinal ele dirige um veículo de alto valor financeiro, dele depende boa parte da produtividade operacional, é ele quem representa as empresas junto ao cliente final e, principalmente, no momento em que conduz o ônibus torna-se responsável por várias vidas que estão dentro e fora do veículo. Por estas razões, a função merece especial atenção em toda a jornada do colaborador na empresa, sobretudo no momento da seleção, que é quando se conhece tão pouco do profissional, ao mesmo tempo em que é preciso decidir se ele pode desempenhar importante função em nome da empresa.

Há uma prática comum nas empresas de transporte de passageiros, que é aplicar processos seletivos compostos por testes psicológicos e outras ferramentas na tentativa de identificar candidatos mais potencialmente qualificados para exercerem a função de motorista. No entanto, é difícil assegurar que baterias de testes garantam a contratação de profissionais adequados para a importante função de conduzir um veículo, com tantas vidas dentro dele.

São muitas as variáveis envolvidas neste processo que podem comprometer resultados fidedignos, como por exemplo, qualificação do profissional que aplica e analisa os testes psicológicos e não psicológicos, condições ambientais e emocionais nas quais os testes são aplicados,

possibilidade de manipulação dos resultados por se tratar de testes bastante conhecidos pelos candidatos, entre outros fatores. Além disso, a grande questão é sobre o quanto estes testes são válidos de fato, o quanto o bom desempenho dos candidatos nestes testes garante um bom desempenho ao volante.

Além disso, um profissional não é composto somente por resultados alcançados em testes psicológicos. Há outros fatores que constituem uma pessoa e que podem influenciar no desempenho de sua função: formação e ambiente familiar; questões éticas, morais, crenças e valores; questões relacionadas à saúde física, emocional e financeira, além de aspectos técnicos, cognitivos, entre outros.

Diante de toda esta complexidade de fatores que compõem um profissional e da carência de modelos de avaliações ou de referenciais eficazes para nortear os processos seletivos, o desafio é enorme em saber identificar com clareza os profissionais que atendam aos requisitos das vagas de motorista, e mais ainda, que seja possível constatar que se trata de um profissional de alta performance. Por isso, entendemos como necessário fazer um estudo por meio de mapeamento do perfil psicossocial dos motoristas que estejam trabalhando em empresas de transporte rodoviário, no Estado de São Paulo, e que sejam considerados profissionais de alta performance, na busca de encontrar dados que possam ser considerados como referenciais e utilizados como critérios de contratação nos processos seletivos, ao mesmo tempo que sejam resguardadas questões éticas e não discriminatórias na escolha do profissional.

1.3 - Apresentação do estudo

1.3.1 - Tema delimitado:

Recrutamento e Seleção: Mapeamento do perfil psicossocial dos motoristas de alta performance para melhoria da eficiência operacional. Um olhar para o recrutamento e seleção.

Pergunta-problema:

Existe um padrão de perfil psicossocial dos motoristas de alta performance?

1.3.2 - Objetivo Geral:

Elevar o desempenho operacional e a segurança viária em empresas de transporte rodoviário de passageiros da região sudeste, aumentando a escolha acertada no processo de recrutamento e seleção de motoristas considerando o perfil ideal encontrado neste estudo.

1.3.3 - Objetivos Específicos:

- I. Fazer um levantamento de testes disponíveis no mercado;
- II. Mapear os testes psicológicos que as empresas de transportes utilizam;
- III. Identificar os motoristas de alta performance existentes nas empresas;
- IV. Detectar os fatores psicossociais críticos para um perfil de alta performance;
- V. Propor um modelo de referência de perfil de alta performance.

1.4 - Um breve resumo dos capítulos

No capítulo 1 é apresentado um parâmetro de como o transporte de cargas e pessoas se encontram no Brasil e no mundo. Foi detalhada uma pesquisa efetuada pelo CNT mostrando o perfil dos motoristas, além de destacar a relevância da escolha do tema.

O capítulo 2 traz bases importantes para conhecimento do tema, destacando o problema da contratação de motoristas no processo seletivo dentro

das empresas, o fluxo do processo de seleção, triagem, análise e as avaliações com suas ferramentas.

As empresas estudadas foram caracterizadas dentro do 3º capítulo, e no 4º capítulo, há uma visão geral de como são trabalhados os critérios de avaliação em outros segmentos, através de *benchmarking*. O capítulo 5 mostra toda a análise de dados realizada para estabelecer o perfil psicossocial do motorista de alta performance.

Esse trabalho finaliza com a conclusão após todo o estudo, além de destacar algumas recomendações relevantes para possíveis estudos futuros.

2. Bases Conceituais

Como visto na contextualização do resumo executivo, o principal processo na busca do objetivo deste trabalho é o recrutamento e seleção, e por isso é necessário entender os conceitos existentes sobre o assunto.

2.1 - Dificuldades no processo seletivo para motoristas

O processo seletivo é um dos mais significativos subsistemas de RH, tem papel fundamental nos resultados das organizações, agregando valor e aumentando sua posição no ambiente econômico a um nível de excelência interna e externa. Ademais, é uma escolha de mão dupla, em que se faz necessário atrair e reter candidatos em um mundo onde os mais qualificados determinam suas escolhas.

A contratação de profissionais adequados e bem qualificados vem diminuindo os custos com pessoal, melhorando assim a qualidade dos serviços e a imagem das empresas. Justo por isso, os processos de Recrutamento e Seleção de Pessoal dentro de uma organização devem ser criteriosos. É de suma importância para as empresas planejar a captação de novos funcionários, por se tratar de uma atividade com metodologia própria para o preenchimento de vagas. Planejar corretamente a necessidade de pessoal, recrutar, selecionar, capacitar e desenvolver um ambiente produtivo dentro de uma organização é um trabalho que exige um olhar crítico e objetivo visando atender as demandas da empresa.

“Lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas” define Chiavenato (1999, p. 42).

Um ano depois, o mesmo autor, Chiavenato (2010), descreveu as técnicas de seleção empregadas no processo seletivo:

- a. Entrevista: É a mais utilizada, sendo parte da triagem dos candidatos. Também é utilizada a fim de avaliar conhecimentos técnicos e especializados.

- b. Provas de conhecimento ou capacidade: São utilizadas para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido e também para verificar o desempenho, procurando medir o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas. Testes práticos de direção são efetuados pela empresa, pelo qual é constatada a atenção e conhecimento do equipamento e legislação de trânsito.
- c. Testes psicológicos: são utilizados como uma medida de desempenho. Possuem características de prognóstico, servem para focalizar, principalmente, as aptidões do candidato, com a finalidade de prever seu comportamento em determinadas formas de trabalho.
- d. Testes de personalidade: esses testes revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como os determinados por caráter e temperamento.
- e. Testes de simulação: são técnicas que saem do tratamento individual e vão para o tratamento em grupo, focando na ação social dos candidatos. São técnicas de dinâmicas de grupo que permitem analisar e diagnosticar o comportamento dos candidatos.

Cada etapa da seleção representa um momento de decisão, visando aumentar o conhecimento da organização sobre as experiências, habilidades e a motivação do candidato, buscando tomar a decisão da seleção final, da forma mais acertada possível. Todas as metodologias utilizadas para a seleção são válidas e adequadas, desde que utilizadas por profissionais capacitados e responsáveis, levando-se em consideração os objetivos de cada um.

As empresas consultadas para esse trabalho possuem um processo de recrutamento e seleção definido, que visa maior eficiência em suas contratações, e quando a vaga a ser preenchida é a de motorista profissional, todos os cuidados são aumentados, justamente porque o motorista é responsável por minimizar os maiores custos da operação nas empresas de transporte. Além de atuar como representante, é um dos profissionais que mais tempo convive com o cliente, muitas vezes permanece com ele por até oito horas durante a viagem, e singularmente, é aquele que fica responsável pela vida e bem-estar dos clientes.

Diante do cenário apresentado, é fundamental observar a forma como ele se porta, a maneira como conduz, sua educação, perfil psicológico, asseio e postura.

Para Pigozzo (2018), o mercado exige profissionais cuidadosos e econômicos, ao invés de hábeis e velozes, profissionais que busquem uma tomada de decisão certa e justa, além de serem comprometidos com a empresa e os clientes. Em seu livro, faz referência ao método praticado por parte das empresas do mercado de transporte, que fazem a avaliação do candidato com o motorista mais antigo da empresa, realizando o teste ao volante e contratando de acordo com o comportamento apresentado naquele momento. O referido autor sugere que as organizações utilizem dados dos motoristas de alto desempenho como referência.

No caso dos motoristas que atuam nas empresas de transporte coletivo de passageiros, consultadas durante esse estudo, todas elas realizam a avaliação inicial pelo tempo de experiência apresentado pelo candidato em sua carteira de trabalho, realizam avaliação com o motorista dirigindo o ônibus em percurso pré-estabelecido, testes psicológicos e exames médicos, todo o processo compartilhado entre RH e gestão de operações.

Chiavenato (1999) escreve que: “o recrutamento e a seleção não é uma atividade que deve ficar restrita à área de Gestão de Pessoas. Quanto maior for a participação do órgão requisitante do novo funcionário nos procedimentos, maiores serão as chances de sucesso e de integração deste com sua nova função. As características requeridas para o cargo e, portanto, as que se buscam e analisam-se, no candidato, devem ser objetivas, claras e bem definidas”.

Com o objetivo de identificar problemas ligados ao processo seletivo de motoristas, foi realizada uma pesquisa com quinze profissionais de recursos humanos e líderes da área de transporte coletivo de passageiros. Aplicada entre os dias 28 de fevereiro de 2021 e 28 de março do mesmo ano, foi respondida por doze profissionais de recursos humanos, dois instrutores de motoristas e um gestor operacional, e encontra-se na íntegra como anexo a esse estudo.

Em sua primeira questão, foram indagados de forma aberta, sobre quais problemas margeiam os processos seletivos para motoristas nas empresas em

que trabalham. Dentre as respostas, foram citadas, a falta de motoristas profissionais no mercado, pouca experiência na área, falta de técnica, falta de mão de obra capacitada, localização da moradia, idade, postura comportamental, piso salarial da categoria pouco atrativo, morosidade nas aprovações das etapas do processo, tempo do resultado do processo, e, não menos importante, tempo dos exames clínicos e toxicológicos. No mesmo questionário foram elencados alguns problemas para identificar as principais dificuldades das áreas envolvidas. O resultado se apresentou pulverizado, sendo o tempo de experiência o maior problema observado entre os entrevistados.

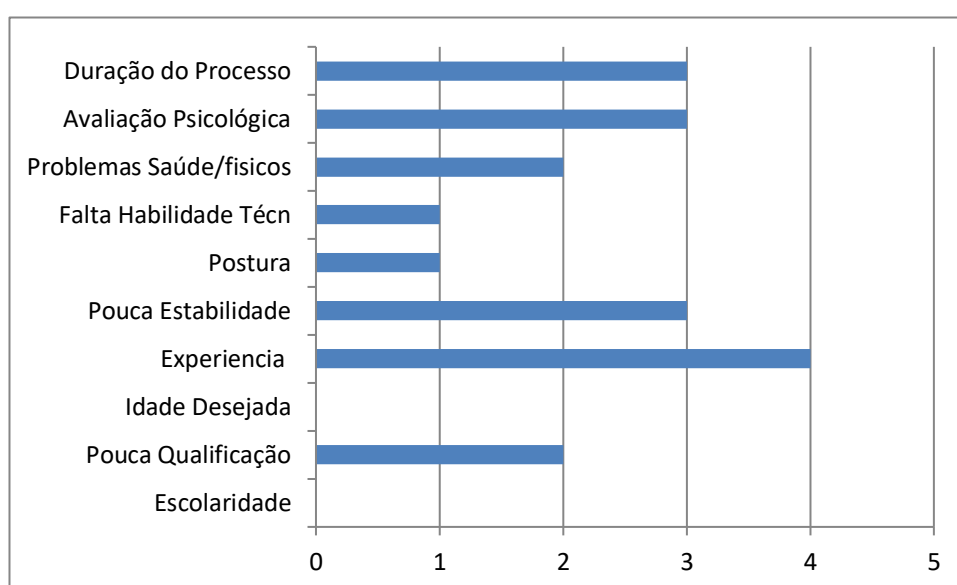


Figura 1 - Respostas abertas de problemas encontrados nos processos seletivos de forma livre

Na segunda abordagem da mesma questão, foi solicitado para que marcassem apenas dois dos problemas evidenciados durante o processo seletivo. Conforme ilustrado na figura 2, confirma-se que tanto para gestores, quanto para colaboradores de Recursos Humanos, os maiores problemas são a pouca experiência e a baixa qualificação.

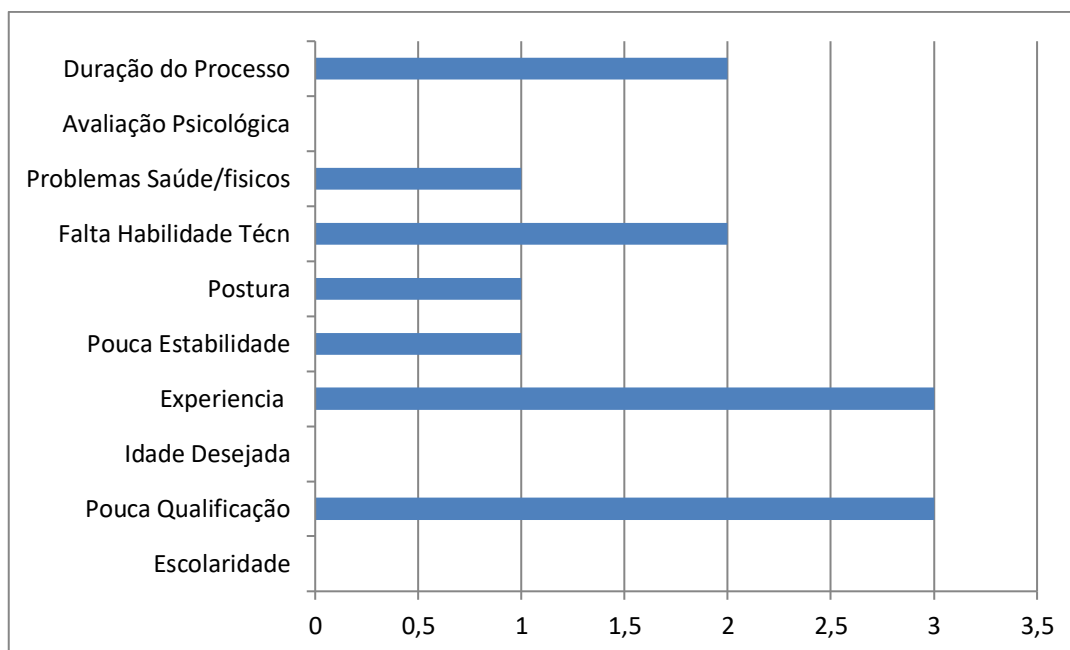


Figura 2 - Respostas limitada de problemas encontrados nos processos seletivos

Tanto a pouca experiência quanto a baixa qualificação estão intimamente ligadas à capacidade técnica, que deve vir acompanhada de um conjunto de competências, valorizadas pelas empresas, que buscam ainda alto potencial emocional dos candidatos a motoristas. Para que uma organização não seja fadada ao insucesso, as empresas vêm dando muita importância e valor ao processo de recrutamento e seleção das pessoas que vão compor o seu quadro funcional.

Pigozo (2018) escreve que a contratação do “ser humano”, denominado motorista, pode ser responsável pelo bom ou pelo mau resultado de qualquer operação.

2.2 - Processo de seleção

Nessa etapa, as empresas têm a possibilidade de analisar se os candidatos possuem as competências necessárias a fim de executarem com maestria as atribuições que estarão sob a sua responsabilidade, além de agregar valor aos processos nos quais irão se inserir dentro da perspectiva interna e de aprendizagem.

A tarefa consiste na escolha, entre os candidatos, daquele que tenha maiores probabilidades de ajustar-se ao exercício do cargo na empresa, visando adequação do homem ao cargo, e a inclusão do potencial do conhecimento para o desenvolvimento futuro da organização.

Conforme Faissal (2005), a seleção configura-se como um novo processo de tomada de decisão, que envolve comparação de cada um dos perfis de competência da posição em aberto. Essas comparações levam à escolha de um deles.

Na mesma linha, outros autores (ROCHA, 1997; CHIAVENATO, 2000; CÂMARA et al., 2003), trazem a interpretação de que o recrutamento consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função e a seleção na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível.

Várias obras literárias propuseram uma dinâmica da etapa de seleção, que as empresas têm tomado como verdade e aplicado em suas rotinas, incluindo a triagem, a análise do perfil de competência, a avaliação dos candidatos, a decisão conjunta da área de recursos humanos e área de negócio, a validação dos exames médicos entre outras coisas.

2.2.1 - A triagem

Essa etapa tem o objetivo de identificar, entre os candidatos que se apresentaram, os que atendem aos requisitos básicos e que apresentam maior probabilidade de possuir as competências procuradas. É efetuada por meio de análises curricular, que geralmente é o primeiro passo da triagem, que funciona como filtro, a partir de informações sobre as qualificações dos candidatos.

São analisadas as experiências anteriores, as realizações e os resultados que gerou para as organizações anteriores.

2.2.2 - Análise do perfil de competência

Os processos mais convencionais tomam como base uma descrição de cargos para identificar os requisitos e as competências necessárias para ocupar a vaga. Contudo, empresas estão buscando mapear as competências que desejam para atender a uma demanda muito maior, ligada à estratégia das empresas.

O objetivo do trabalho está limitado aos profissionais ligados à operação de empresas rodoviárias, portanto, o foco se apresentará em descrições para a busca de um profissional do volante.

2.2.3 - A avaliação dos candidatos

Essa etapa é fundamental para a boa contratação, e é certo que utilizar uma única técnica isolada, não é suficiente para garantir o sucesso do processo. Quando se utiliza mais de uma técnica e é verificada a consistência dos dados coletados, há um maior poder de predição, e com isso, a probabilidade de escolher o candidato mais adequado.

Várias técnicas estão incluídas neste processo, sendo: aplicação de testes de conhecimento e psicológicos, dinâmicas de grupo, entrevista com o selecionador e com o requisitante da vaga, uma vez que a responsabilidade deve ser compartilhada.

Para Hutzet al. (2015. p.10),

“A avaliação psicológica é um processo, geralmente complexo, que tem por objetivo produzir hipóteses, ou diagnósticos, sobre uma pessoa ou um grupo. Essas hipóteses ou diagnósticos podem ser sobre o funcionamento intelectual, sobre as características da personalidade, sobre a aptidão para desempenhar uma ou um conjunto de tarefas, entre outras possibilidades.”

Todos os instrumentos são definidos com base no conhecimento do cargo e no perfil desejado pela empresa, sempre buscando a maior eficiência operacional, e todos se encontram dentro de normas previstas pelo sistema de

avaliação de testes psicológicos e demais resoluções do Conselho Federal de Psicologia.

Várias resoluções definem a necessidade de avaliação dos candidatos quanto aos aspectos cognitivos (atenção concentrada, dividida, alternada), juízo crítico e comportamento e quanto a traços de personalidade, e por meio deste levantamento, as empresas possuem definidos alguns testes que serão descritos no capítulo seguinte.

2.3 - Ferramentas de avaliação

Neste item serão apresentadas algumas ferramentas utilizadas dentro das empresas de transportes, capazes de buscar explicações sobre as personalidades e comportamentos de cada candidato.

A primeira delas refere-se a traços de personalidade, no qual são verificados fatores importantes para a função de motorista como a impulsividade, ansiedade, agressividade, entre outras.

2.3.1 - Palográfico

O Teste Palográfico trata-se de um teste de personalidade cuja aplicação é muito simples e rápida, por meio de seus comportamentos expressivos, com a realização de pequenos traços verticais e paralelos. Entretanto, sua avaliação e interpretação exigem um certo grau de preparação e experiência do psicólogo com a técnica.

Criado na Espanha por Salvador Escala Milá, foi desenvolvido e divulgado no Brasil por Agostinho Minicucci.

O teste é bastante simples e consiste na realização de traços verticais de 7 mm de altura, com espaço de 2,5 mm entre eles.

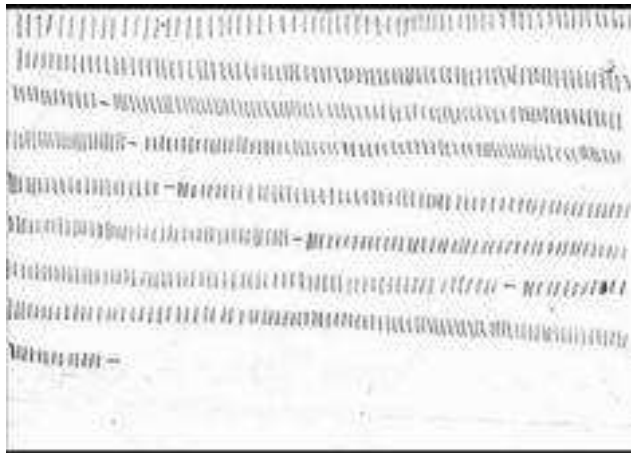


Figura 3 - Imagem ilustrativa do teste Palográfico

Segundo Van Kolck (1984, p.2), no ato de desenhar estão presentes e juntas a adaptação, a expressão e a projeção, e “mais do que qualquer produção pessoal deve ser analisada cuidadosamente”.

Para Klages (1959, p.95), “o princípio da expressão diz que a todo movimento interior corresponde um movimento corporal análogo ou que todo movimento expressivo é involuntariamente dirigido para o fim instintivo contido na vivência da vida interior”.

Por este meio é possível encontrar a forma expressiva de toda vivência, como também o conteúdo vital de todo movimento expressivo de maneira suficientemente reconhecível, o que é feito involuntariamente, às vezes, de maneira inoportuna. Esse teste avalia autoestima, ânimo, humor, relacionamento interpessoal, agressão, organização, impulsividade, aspectos depressivos e outras características.

A avaliação é qualitativa (forma dos traços) e quantitativa. A quantitativa avalia a produtividade e nível de oscilação rítmica (NOR), que se referem ao número de palos (traços) e a variação da produção.

Para esses dois itens há tabelas normativas que foram atualizadas em maio de 2019, com a aprovação do Conselho Federal de Psicologia, cujos resultados foram obtidos a partir de estudos estatísticos, considerando região geográfica (Sul, Sudeste, Norte, Nordeste e Centro-Oeste), por gênero e por nível de escolaridade. Para este presente trabalho, a seguir serão apresentadas as Tabelas da Região Sudeste e por Nível de Escolaridade.

a. Produtividade

De acordo com Alves e Esteves (2004), a produtividade aponta a quantidade de trabalho que a pessoa é capaz de fazer e é avaliada a partir da quantidade de traços executados durante o teste.

Abaixo as tabelas de acordo com o nível de ensino do respondente:

Classificação	Total de Palos	Interpretação
Inferior	Inferior a 216	Apresenta rendimento muito abaixo e capacidade de produção deficiente da média no trabalho.
Média Inferior	Entre 216 e 285	Apresenta rendimento no trabalho abaixo da média.
Média	Entre 286 e 447	Apresenta rendimento médio no trabalho.
Média Superior	Entre 448 e 629	Apresenta rendimento no trabalho acima da média.
Superior	Acima de 629	Apresenta rendimento superior no trabalho, com capacidade de produzir muito acima da média.

Tabela 1 - Produtividade total para o ensino fundamental da região Sudeste

Classificação	Total de Palos	Interpretação
Inferior	Inferior a 268	Apresenta rendimento muito abaixo e capacidade de produção deficiente da média no trabalho.
Média Inferior	Entre 268 e 364	Apresenta rendimento no trabalho abaixo da média.
Média	Entre 365 e 587	Apresenta rendimento médio no trabalho.
Média Superior	Entre 588 e 843	Apresenta rendimento no trabalho acima da média.
Superior	Acima de 844	Apresenta rendimento superior no trabalho, com capacidade de produzir muito acima da média.

Tabela 2 - Produtividade total para o ensino médio da região Sudeste

Classificação	Total de Palos	Interpretação
Inferior	Inferior a 301	Apresenta rendimento muito abaixo e capacidade de produção deficiente da média no trabalho.
Média Inferior	Entre 302 e 425	Apresenta rendimento no trabalho abaixo da média.
Média	Entre 426 e 657	Apresenta rendimento médio no trabalho.
Média Superior	Entre 658 e 899	Apresenta rendimento no trabalho acima da média.
Superior	Acima de 900	Apresenta rendimento superior no trabalho, com capacidade de produzir muito acima da média.

Tabela 3 - Produtividade total para o ensino superior da região Sudeste

b. Ritmo

No Palográfico, o ritmo é obtido pelo Nível de Oscilação Rítmica (NOR), que avalia a variação de produtividade dos traços desenhados pela pessoa nos cinco tempos do teste, reproduzindo as possíveis flutuações de produtividade no desenvolvimento real de suas tarefas. (ALVES; ESTEVES, 2004)

Classificação	NOR	Interpretação
Muito Baixo	Entre 0 e 2,5	Demonstra alta regularidade na realização das atividades, sem variação brusca na produção, também demonstra tendência à rigidez.
Baixo	Entre 2,6 e 4,5	Demonstra estabilidade no ritmo de produção, que possibilita desenvolver tarefas com certa regularidade.
Médio	Entre 4,6 e 9,9	Demonstra adaptação adequada às tarefas rotineiras, apesar da instabilidade no ritmo de produção.
Alto	Entre 10,0 e 14,8	Demonstra flutuações e instabilidade no desempenho das tarefas.
Muito Alto	Entre 14,9 e 31,8	Demonstra grandes variações no rendimento no trabalho.

Tabela 4 - NOR por Ensino Fundamental da região Sudeste

Classificação	NOR	Interpretação
Muito Baixo	Entre 0 e 1,9	Demonstra alta regularidade na realização das atividades, sem variação brusca na produção, também demonstra tendência à rigidez.
Baixo	Entre 2,0 e 3,8	Demonstra estabilidade no ritmo de produção, que possibilita desenvolver

		tarefas com certa regularidade.
Médio	Entre 3,9 e 8,0	Demonstra adaptação adequada às tarefas rotineiras, apesar da instabilidade no ritmo de produção.
Alto	Entre 8,1 e 12,7	Demonstra flutuações e instabilidade no desempenho das tarefas.
Muito Alto	Entre 12,8 e 23,0	Demonstra grandes variações no rendimento no trabalho.

Tabela 5 - NOR por Ensino Médio da região Sudeste

Classificação	NOR	Interpretação
Muito Baixo	Entre 0 e 2,0	Demonstra alta regularidade na realização das atividades, sem variação brusca na produção, também demonstra tendência à rigidez.
Baixo	Entre 2,1 e 3,6	Demonstra estabilidade no ritmo de produção, que possibilita desenvolver tarefas com certa regularidade.
Médio	Entre 3,7 e 7,4	Demonstra adaptação adequada às tarefas rotineiras, apesar da instabilidade no ritmo de produção.
Alto	Entre 7,5 e 12,0	Demonstra flutuações e instabilidade no desempenho das tarefas.
Muito Alto	Entre 12,1 e 23,1	Demonstra grandes variações no rendimento no trabalho.

Tabela 6 - NOR por Ensino Superior da região Sudeste

2.3.2 - Aspectos Cognitivos

A atenção é uma aptidão específica bastante utilizada pelas pessoas nas diversas atividades que realizam diariamente, seja no contexto profissional, acadêmico ou em qualquer outra situação. Além disso, é certo que qualquer tipo de atenção requer um certo nível ou tipo específico, uma vez que estão ligados a estímulos que estão presentes. Como define Postner (1993), a principal atenção é selecionar e extrair o estímulo mais importante para determinadas situações.

Segundo o dicionário online de português, a palavra atenção está diretamente ligada a outras palavras como concentração, cuidado, dedicação ou zelo. Warren (1956, p.26) entende atenção como “um processo que consiste em focar certas porções de experiência de modo que elas se tornem mais evidentes ou destacadas”.

Strauss, Barton e Reilley (1995) afirmam que a atenção se trata da capacidade de uma pessoa para direcionar sua mente a algum aspecto ou estímulos presentes no meio ambiente ou àqueles relacionados aos conteúdos internos, sendo, portanto, considerada uma função mental complexa.

Segundo Tonglet (2007, p. 35), a atenção é uma qualidade da percepção e “prestar a atenção” envolve identificar e selecionar diante de uma multiplicidade de estímulos que surgem e desaparecem em segundos ou frações de segundos, devido ao aspecto dinâmico de seu deslocamento.

Partindo desses conceitos, entende-se a importância da capacidade de atenção na vida das pessoas, seja no processo de aprendizagem, no armazenamento de informações ou na realização das atividades profissionais, e portanto, a importância dessa avaliação para o exercício da função de motorista de passageiros, sendo esse o objetivo deste trabalho.

Uma das áreas que requer avaliação da atenção é a Psicologia do Trânsito, olhando o processo de dirigir, uma vez que precisa ter a capacidade de atenção preservada para focalizar os estímulos.

Seguem, portanto, alguns dos principais testes de atenção:

a. TADIM

O Teste de Atenção Difusa para Motorista foi elaborado com a finalidade de investigar, avaliar e mensurar um dos diferentes tipos de atenção que é utilizado pelos motoristas, no caso, a atenção difusa.

Entende-se por atenção difusa, a função mental que focaliza de uma só vez, diversos estímulos que estão dispersos espacialmente, realizando uma captação rápida de informações e fornecendo um conhecimento instantâneo para o indivíduo.

Ao dirigir, principalmente nas rodovias, o motorista necessita da atenção difusa para captar as informações fornecidas pelas placas de demarcação e quilometragem.

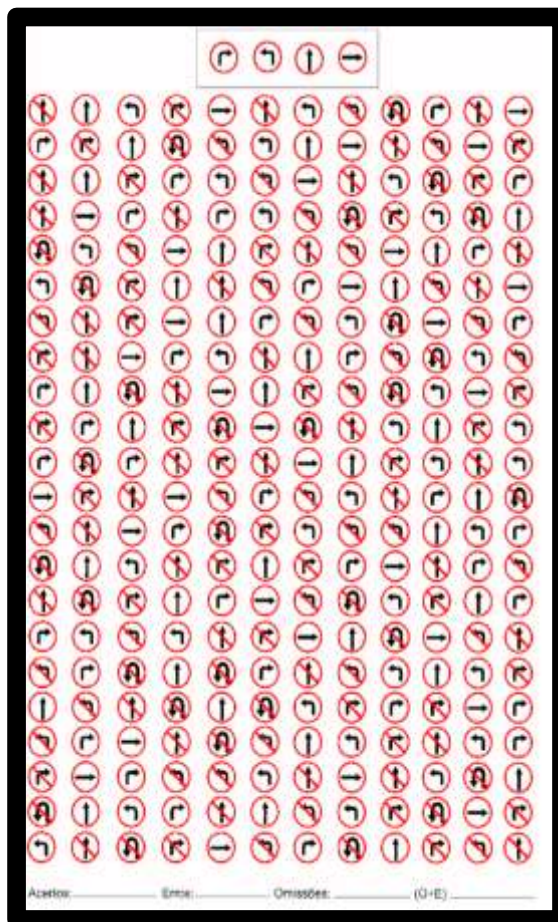


Figura 4 - Foto ilustrativa do teste TADIM (Atenção Difusa)

b. AC

O Teste de Atenção Concentrada tem como objetivo aferir a capacidade de concentração por determinado período de tempo em uma tarefa.

Ao ter acesso a alguns dos traços cognitivos e de personalidade do candidato, o processo de recrutamento e seleção ganha agilidade e acerto, já que é possível dar andamento somente com aqueles que realmente têm o perfil que a vaga pede.

Para ambos os testes, são encontrados os seguintes scores:

Inferior

Médio Inferior

Médio

Médio Superior

Superior

O candidato à vaga de motorista, precisa atingir o resultado acima do Médio, para que seja considerado para o cargo.

Os testes utilizados como ferramentas de seleção para os motoristas, objetos desta pesquisa foram o AC e o Palográfico.

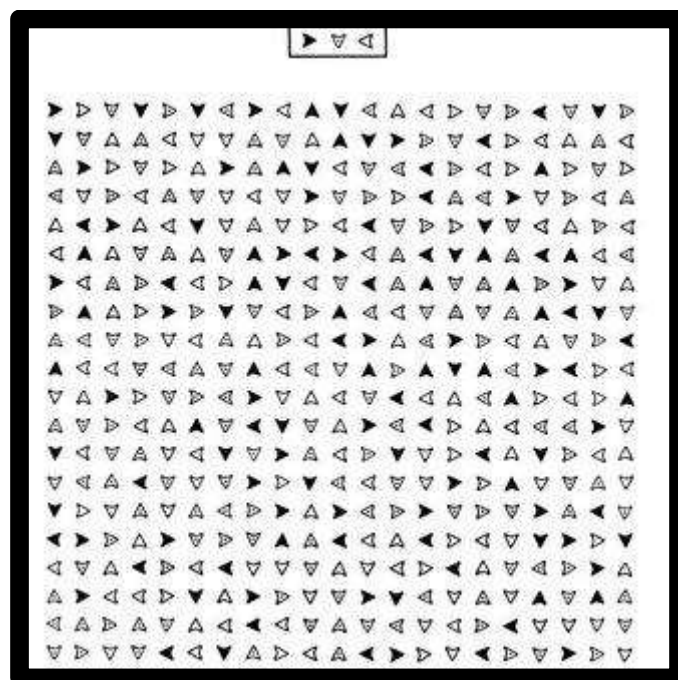


Figura 5 - Imagem ilustrativa de um teste de AC (Atenção concentrada)

c. TACOM

Idêntico ao TADIM, foi elaborado com a finalidade de investigar, avaliar e mensurar um dos diferentes tipos de atenção que são utilizados pelos motoristas, porém neste caso, a atenção concentrada.

Entende-se por atenção concentrada, a função mental em que os interesses de focalização (dos estímulos) são dirigidos a um centro, onde existe apenas um estímulo ou onde estão reunidos um grupo de estímulos que tenham características em comum.

Como exemplo, se pode citar a sinalização vertical é uma parte da sinalização viária, que é composta pelas placas, cuja forma de comunicação está na posição vertical.

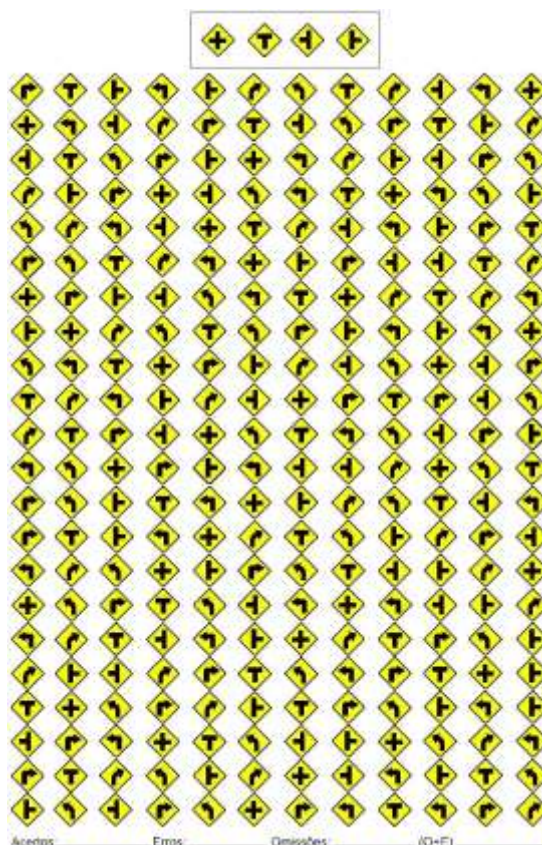


Figura 6 - Ilustração de um teste de TACOM (Atenção Concentrada)

d. TADIS

Foi elaborado com a finalidade de investigar, avaliar e mensurar um dos diferentes tipos de atenção que é utilizada pelos motoristas, a atenção discriminativa.

Entende-se por atenção discriminativa, a função mental que ao focalizar dois ou mais estímulos diferentes, necessita realizar uma discriminação, uma separação, para levar em consideração somente o estímulo de seu interesse e assim emitir uma resposta específica.

As diversas sinalizações verticais existentes nas rodovias e vias públicas representam tal teste, onde sinalizações de regulamentação, advertência e de indicação estão presentes no dia a dia do motorista.



Figura 7 - Ilustração do teste TADIS (Atenção Discriminativa)

e. BPA

A bateria psicológica para avaliação (BPA) tem como objetivo realizar uma avaliação da capacidade geral de atenção, assim como uma avaliação individualizada de tipos de atenção específicos, já informados acima (atenção concentrada, atenção dividida e atenção alternada).

2.4 - Mapeamento das características psicossociais e dados demográficos

A definição dos dados utilizados em pesquisas é de extrema importância para nortear todo o trabalho realizado e enfatizar os postos-chaves que serão objetos de estudo.

A amostra utilizada nesta pesquisa é de 75 motoristas intermunicipais que são considerados, através dos critérios citados no item 2.5, motoristas de alta performance.

Hakert (1996) alerta sobre a importância de se ter uma base com grandes números para observação no momento dos levantamentos amostrais, ou seja, como o N desta pesquisa é de 73 podemos enfrentar problemas na mensuração dos dados, por outro lado, Hakert sugere que o pesquisador pode se basear em observações referentes a todo o universo estudado, mesmo possuindo pouco controle sobre a natureza da informação colocada à sua disposição.

Desta forma, após consultas na literatura, ficou definido que a coleta de dados se dará por meio de informações relativa às qualificações definidas no quadro abaixo:

Dados Demográficos
Escolaridade
Estado civil
Gênero
Idade
Quantidade de filhos
Renda Familiar
Tempo de Experiência (na função de motorista)

Tempo de trabalho (número de anos desde a primeira ocupação profissional)

Para levantamento dos dados acima citados, foi utilizado um questionário destinado para o público objeto desta pesquisa.

2.5 – Definição dos critérios de alta performance

As empresas citadas neste estudo, possuem programas de reconhecimento para os motoristas que são considerados de alta performance.

Os critérios avaliados mensalmente pelas duas empresas são:

- acidentes de trânsito;
- avarias no veículo;
- excesso de velocidade;
- multas de trânsito, e
- reclamações de clientes via SAC.

Aqueles motoristas que, ao longo de 12 meses, não apresentam nenhuma ocorrência em relação aos critérios acima, são considerados de alta performance, contribuindo para redução de custos, com multas e avarias, assim como número de acidentes tanto em cidades, quanto em rodovias, e conseqüentemente diminuição dos números de vítimas. Segundo o Relatório Estatístico da Seguradora Líder-Dpvat, de janeiro a março de 2020, o Brasil registrou 89.028 acidentes de trânsito, dos quais 9.298 (10,45%) foram eventos com morte, 59.726 (67,08%) com invalidez permanente e 20.004 (22,46%) resultaram em despesas médicas.

Conseqüentemente, quando um motorista apresenta um excelente desempenho operacional, gera uma economia significativa aumentando a rentabilidade para a empresa.

Sendo assim, os cinco critérios citados acima foram considerados nesta pesquisa, levando-se em conta o desempenho dos motoristas ao longo do ano de 2019.

2.6 - People Analytics e Inteligência Artificial

O mundo se apresenta em um contexto de velocidades exponenciais, impulsionado pelo avanço tecnológico. Assim como grandes desafios, tudo isso traz às Empresas oportunidades e possibilidades, e neste contexto, a área de ciência de dados deixa de ser encarada apenas como ferramenta e passa a ser uma grande aliada, uma vantagem competitiva no mundo dos negócios.

A gestão de pessoas, que era marcada por subsistemas mais tradicionais, vem passando por significativas transformações com a aplicação de tecnologias em seus processos. O que a princípio poderia parecer contraditório, atualmente se mostra muito mais natural e necessário, que é utilizar a inteligência artificial na análise de fatores tão complexos e, muitas vezes imprevisíveis, que envolvem o comportamento humano.

Como dito anteriormente, inúmeros são os elementos que envolvem a profissão de motorista e que circundam o processo seletivo para ingresso destes profissionais nas empresas, tornando a avaliação e identificação da pessoa mais adequada um grande desafio, com chances de erro na escolha da contratação. Por outro lado, a escolha da pessoa adequada, possibilita uma vantagem competitiva à empresa no relacionamento com o cliente, na condução econômica e segura do veículo e no alcance dos resultados almejados.

Diante disso, investir em *people analytics* tem se mostrado uma importante solução que empresas contemporâneas vêm empregando nos subsistemas de RH, objetivando ter um respaldo maior de dados para controles, análises e tomadas de decisões, e tolerando menos fatores que sempre estiveram presentes, tais como intuição, experiência e julgamentos subjetivos.

De acordo com Silva, Oliva e Kubo (2019), *people analytics* é:

“...uma prática de recursos humanos, possibilitada pela tecnologia da informação, que utiliza análises estatísticas de dados relacionados a processos de RH, criando recortes sobre a situação atual e prevendo situações futuras...”

O *people analytics* usa recursos descritivos, visuais e análises estatísticas de dados relacionados para obtenção de análises ligadas aos subsistemas de RH, apoiando as decisões e interesses do negócio, e tomada de decisões orientada por dados. (Marler e Boudreau, 2016).

Santos (2018), cita que:

“Francis Bacon, em 1620, argumentava que o conhecimento científico não deveria ser baseado apenas em hipóteses intuitivas... Atualmente o Big Data desencadeou mudanças em paradigmas passados. As novas pesquisas estão fundamentando-se em uma rede maciça de dados e não apenas em intuições. (1) Quando utilizado na gestão de pessoas, o Big Data tem sido denominado “People Analytics”, consistindo em um processo de levantamento e análise de um grande volume de dados dos trabalhadores de uma organização, para subsidiar o processo decisório relacionado à gestão de pessoas. (2) Seus benefícios estão em promover uma gestão de pessoas mais estratégica e fundamentada em dados objetivos.”

Abrir mão dos tradicionais modelos de recrutamento e seleção, e incorporar a inovação, tecnologia e a ciência dos dados é o futuro do RH estratégico, e as empresas que não acompanharem essa transformação, tecnológica e cultural, estarão fadadas ao retrocesso.

O *people analytics* pode ser utilizado para obtenção de análise preditiva em praticamente todos os subsistemas de RH, que envolvem atração, retenção e desenvolvimento de pessoal. Entretanto, especificamente no subsistema de recrutamento e seleção, o *people analytics* permite identificar e prevenir falhas no recrutamento e na seleção de novos colaboradores com mais rapidez.

Quebrar os paradigmas dos modelos convencionais de seleção pode ser assustador para algumas empresas, mas na prática, o *people analytics* possibilita um processo seletivo analítico com a escolha de candidatos que estejam realmente alinhados ao perfil da empresa, à equipe de trabalho e aos requisitos que a função pede.

Entendendo que o uso de *people analytics* no recrutamento e seleção (e também nos outros subsistemas de RH) se apresenta como um caminho sem volta, cabe entender que implantar esta metodologia envolve uma mudança de modelo de gestão, de modelo mental e mudança de cultura.

Na prática, a partir da instalação de ferramentas tecnológicas e algumas etapas de trabalho que permitirão ter uma massa de dados em mãos, o *people analytics* ajuda na definição das características que correspondem ao perfil desejado de determinada função, esses dados são cruzados com as informações de potenciais candidatos e assim é possível identificar o profissional com características mais aderentes ao perfil da função.

De acordo com Mariana Dias (2021), o processo de *people analytics* acontece em quatro etapas, sendo elas: coleta, cálculo, análise e modelagem dos dados.

Para Singer, Storey, Figueira Filho, Zagalsky e German (2017 in SILVA, OLIVA E KUBO, 2019) o projeto de implementação de um *people analytics* está dividido nestas fases: definição de metas; coleta de dados; análise e intervenção; mudança e reflexão.

Implementar o *people analytics* na área de Recursos Humanos na empresa exige uma predisposição, um ambiente favorável a esta metodologia, e um projeto sequencial, lançando mão de tecnologias presentes no mercado, ou mesmo desenvolvendo um modelo doméstico que seja funcional e atento às perguntas e anseios do negócio. Além disso, envolve todo o treinamento das equipes envolvidas e, novamente, a mudança do modelo mental e de gestão, agora baseando as decisões a partir de dados.

Mas tudo isso traz benefícios importantes para a empresa. Ao utilizar o *people analytics* alinhado à inteligência artificial no recrutamento e seleção, a expectativa é que se tenha contratações mais alinhadas ao perfil da função e da empresa, otimização do tempo do processo seletivo, ganhando mais velocidade na escolha da pessoa adequada. As decisões poderão ser mais acertadas, a partir de informações organizadas, claras e estruturadas, e também será possível a análise de falhas do processo com mais nitidez.

Trazendo os benefícios para o contexto deste trabalho, cujo tema central é o mapeamento do perfil psicossocial dos motoristas de alta performance como melhoria no processo de recrutamento e seleção, para melhorar o desempenho operacional nas empresas de transportes rodoviários, vale citar os principais resultados de uma pesquisa sobre o uso de testes psicométricos para prever acidentes de trânsito (RTA).

Conforme Nguwi (2021), foi realizado um estudo em que foram testados 54 motoristas de uma empresa local no Zimbábue, a partir do sistema de teste Fitness To Drive Plus Vienna. Os resultados foram comparados com registro de acidente de trânsito de 2014 a 2015, utilizando um modelo de regressão logística (técnica estatística) para distinguir bons e maus motoristas.

O grande objetivo do estudo foi verificar se os atributos psicométricos poderiam ser usados para identificar se uma pessoa era boa ou má motorista. Foi possível correlacionar a taxa de acidentes com a faixa de idade, com o tempo de empresa, com quem tinha ou não o Certificado de Direção Defensiva dos que se envolviam em mais acidentes. Também pelo estudo, foi utilizada uma regressão logística para identificar o risco de acidente de trânsito, em que foram avaliados fatores de concentração, tolerância reativa ao estresse, percepção periférica, velocidade de reação, velocidade do motor. A partir deste estudo, foi possível estabelecer que os perfis psicométricos poderiam ser usados para identificar a tendência do motorista a acidentes de trânsito com alta precisão.

Neste caso, o *people analytics* permitiu testar hipóteses e responder a questões cruciais que envolvem riscos de acidentes de trânsito e eficiência das avaliações baseadas em testes psicométricos de motoristas. Além de responder

as perguntas que o estudo tinha como objetivo, também foi possível identificar outros fatores além do processo seletivo, tais como indicar a necessidade de treinamento dos motoristas que já faziam parte da empresa.

Para se efetuar esta implantação, alguns passos devem ser seguidos, pois normalmente as empresas não possuem todos os históricos dos dados necessários.

- a. Comece com os dados disponíveis em seu cadastro de funcionários, e já crie um banco de dados relacional ou uma matriz, onde seja possível efetuar os relacionamentos necessários entre as informações.
- b. Avalie a quantidade de dados, pois quanto maior a massa de dados, maior o acerto nos padrões existentes entre as correlações.
- c. Foque nas áreas relevantes para o negócio, pois estas trarão maior resultado para a companhia, e quando estiver confortável com os resultados, poderá expandir para as demais áreas.
- d. Incremente os recursos de análise de dados da sua equipe, pois uma equipe capaz de fazer análises é fundamental para entender os negócios e as melhores formas de se atingir os objetivos.
- e. Entender que qualquer dado é necessário e importante, portanto, além de informações sociais e de cadastro, dados relativos à motivação, satisfação, engajamento, momentos de aprendizagens, de desenvolvimento pessoais ou profissionais devem ser pontuados, pois poderão informar quando os momentos de maior produtividade e satisfação os funcionários respondem.

O *people analytics* é uma novidade na gestão de pessoas com um enorme potencial de uso e benefícios.

3. Caracterização das Empresas e Metodologia de Pesquisa

Antes de descrever o passo a passo de como foi efetuado o estudo de caso nas empresas envolvidas, é importante descrevê-las e caracterizá-las para que entendam sua história e cultura.

3.1 – Empresa Reunidas Paulista de Transporte

Tudo se iniciou quando o Sr. José Ramos Rodrigues, mais conhecido como Zezinho, chegou em Araçatuba para trabalhar como empregado do Sr. João Flávio, exercendo a função de carroceiro e após algum tempo adquiriu um carro de praça, atualmente, chamado táxi.

Em 1948, havia três empresas de transportes de passageiros que operavam na região noroeste do estado de São Paulo, interligando algumas cidades entre Bauru e Araçatuba.

O Sr. José Ramos Rodrigues e o Sr. Aníbal Carrilho dos Santos compraram a empresa Vanuch que passou a denominar Expresso Dragão, tendo como sede a cidade de Araçatuba, com uma frota de 3 ônibus que faziam a linha de Araçatuba a Bauru.

Formou-se a sociedade com o Sr. João Alves Carvalho, Afro Benassi Carvalho e Álvaro Noronha Ribeiro, proprietários da empresa Carvalho, sediada na cidade de Lins, com uma frota de 9 ônibus.

Considerando-se as enormes dificuldades reinantes, como por exemplo, falta de recursos financeiros, estradas de terra mal conservadas, escassez de passageiros e outras circunstâncias negativas peculiares daquela época, os proprietários das três empresas com o intuito de melhor estruturarem-se para incrementar o transporte rodoviário, tornando-o mais competitivo e eficiente, resolveram efetivar a fusão das três empresas.

A sociedade foi formada com o Sr. João Alves Carvalho e seus sócios, da cidade de Lins, Srs. Eugênio Paulucci, Gino Paulucci e Chaim Mauad, da cidade

de Bauru, dando início à Empresa Reunidas Paulista, sediada na cidade de Lins, em 25 de setembro de 1948.

O nome Reunidas deu-se pelo fato da união das empresas e Paulista, para distinguir-se de outra empresa de transporte de passageiros rodoviário Reunidas existente no estado de Santa Catarina.

No início, a empresa contava com uma frota composta de 10 carros que atendiam as cidades de Bauru, Pirajuí, Guarantã, Cafelândia, Lins, Penápolis e Araçatuba. Seu quadro de funcionários era composto por 37 pessoas, sendo aproximadamente 12 motoristas.

As concessões das linhas de ônibus e auto-lotação, na oportunidade da fusão das empresas, estavam assim distribuídas: Bauru-Lins-Araçatuba, de João Alves Carvalho; Bauru-Pirajuí, de Eugênio Paulucci e Gino Paulucci; Bauru-Lins-Araçatuba, de Aníbal Carrilho dos Santos, cujas linhas passaram a ser operadas por 15 ônibus, sendo 14 da marca Ford e 1 Chevrolet.

Com a morte do Sr. João Alves de Carvalho e, conseqüentemente, a retirada dos Srs. Afro Benassi Carvalho, Álvaro Noronha Ribeiro e Anibal Carrilho dos Santos, permaneceram na sociedade apenas os Srs. Eugênio Paulucci, José Ramos Rodrigues, Gino Paulucci e Chaim Mauad, os quais, em novembro de 1952, acharam por bem transferir a sede da empresa para a cidade de Bauru, onde passou a funcionar na rua Batista de Carvalho, n.9-80.

Alguns anos mais tarde, falece o Sr. Eugênio Paulucci, e a 2 de setembro de 1957, o Sr. Chaim Mauad deixa a sociedade, ocasião em que é nela admitido o Sr. Dolírio Silva, ficando, pois, a Empresas Reunidas sob o comando de José Ramos Rodrigues, Gino Paulucci e Dolírio Silva.

Essa diretoria perdura até 16 de março de 1974, quando um acidente aéreo ceifa a vida do sócio-diretor José Ramos Rodrigues. A administração continua, agora, apenas sob a responsabilidade do Sr. Gino Paulucci e do Sr. Dolírio Silva, até 27 de dezembro de 1976, ocasião em que ingressa na sociedade a Sra. Úrsula Montibeller Rodrigues, esposa do falecido José Ramos Rodrigues.

Em 31 de janeiro de 1979, a Empresa Reunidas Paulista adquire os veículos e as linhas exploradas pela Empresa São Sebastião Ltda. Essa compra lhe proporcionou excelente expansão, passando a Reunidas a interligar as regiões Nordeste, Paulista e Sorocabana, realizando, assim, perfeita integração destas regiões.

A 1º de setembro de 1979, assume o controle total da administração da Empresa Reunidas Paulista de Transportes o Sr. Constantino de Oliveira, próspero empresário do setor de transportes rodoviários de passageiros, sócio proprietário de outras tantas empresas do ramo, em vários estados do país.

Tão logo a nova administração assumiu o comando, através de estudos cuidadosos, chegou-se à conclusão de que a cidade de Araçatuba seria o local ideal – o ponto estratégico – para localizar a sede da Empresa. Assim, em fevereiro de 1980, para maior facilidade e agilização dos serviços administrativos, operacionais e de manutenção, a sede foi transferida para Araçatuba, à rua Pedro Américo, nº 445, Jardim Nova Iorque, onde se localiza até hoje.

Ainda no mesmo ano de 1980, a Empresa Reunidas incorpora a Transportadora Araçatubense Ltda, marcando mais uma etapa de progresso e expansão patrimonial em sua história.

Para dar maior apoio e estrutura aos serviços de transportes turísticos da empresa, a administração resolveu, em dezembro de 1981, adquirir a firma VAT-Viação Araçatuba de Turismo Ltda., sediada na cidade de Araçatuba, a qual, já com certa experiência e tradição no ramo de agência de viagens e turismo, assegurou maior eficiência administrativa e operacional na área comercial do turismo.

A atual diretoria, logo que assumiu a administração da empresa, estabeleceu um plano de trabalho dinâmico no tocante a construções, reformas e ampliações dos escritórios, garagens, oficinas, almoxarifados, agências, refeitórios e alojamentos, dotando a empresa de instalações para a melhor realização dos serviços e maior conforto e comodidade dos seus empregados e, principalmente, dos seus usuários.

As reduzidas linhas existentes na época da fundação da empresa tinham como maior percurso a distância entre Bauru e Araçatuba, num total de 192 quilômetros. Mas com o tempo, o progresso foi exigindo a criação de novas linhas e várias outras cidades, interligadas entre si através da empresa, impunham novas sociedades de ligações com outras regiões, de sorte que atualmente, entre interestaduais, intermunicipais e municipais.

A Empresa sempre preocupada em oferecer melhores serviços aos seus clientes, bem estar e comodidade, lançou no mercado, em 25 de março de 1986, novos ônibus-leito dotados das mais modernas inovações em matéria de tecnologia de transporte de passageiros na época.

O novo carro leito apresentava classe modelo K 122 Scania Vabis, montado em carroceria Nielson e modelo diplomata 380.

Ainda no ano de 1986, foram incorporados à frota os seguintes veículos; 10 Scania–K 112 – Carroceria Viaggio/Marcopolo, tipo convencional, suspensão a ar e toalette à bordo, 3 Scania K 112–Carroceria Dinossauro Ciferal, tipo convencional, suspensão a ar, 8 Scania K112–Carroceria Diplomata 380 Nielson, tipo leito, 26 lugares e 05 Mercedes Benz – Carroceria Monobloco O-370 – tipo convencional, suspensão a ar e toalette a bordo. Em 1988, a empresa completava 40 anos com idade média de frota de três anos atuando em 69 linhas e mantinha 1.050 colaboradores.

Já em 1989, a Empresa preocupava-se em acompanhar o crescimento da economia no setor, investindo no mesmo, embora sabendo do retorno em longo prazo.

Mais uma vez a Empresa Reunidas Paulista de Transporte Ltda, preocupada em servir cada vez melhor seus usuários, lança mais de 25 novos ônibus Mercedes Benz em sua nova frota. Um dos marcos para os adoradores da companhia foi em 1997, quando a então empresária, Aurivânia Constantino idealizou a nova pintura de seus ônibus.

Em 1998, comemorando o cinquentenário, a empresa adquiriu os primeiros ônibus Double Deck, intitulados de Big Bus. Em 2004 e 2005 inseriu novos

Doubles Decks, então chamados de Big Star e Leito Star. Em 2010, a Reunidas se renovou novamente, alterando o design com nova inspiração da proprietária Aurivânia, aplicou o vermelho e azul nas carrocerias, deixando alegria por onde passava.

Em 2018 a nova geração da frota recebeu uma pintura mais *clean*, visando a minimização de custos e uma imagem de transparência e leveza. E não parou por aí, nos anos subsequentes o investimento em frota na Reunidas se fez constante, sempre oferecendo a mais alta tecnologia do mercado, para clientes e colaboradores.

Administrada por Aurivânia Constantino, em 2021 a Reunidas completou 73 anos no transporte rodoviário de passageiros em rotas intermunicipais, interestaduais, fretamento contínuo e turismo, percorrendo mais de cem cidades entre os estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Mato Grosso do Sul. A empresa possui aproximadamente 130 ônibus, com idade média da frota de três anos e meio, 470 colaboradores, destes, 112 motoristas ativos.

Investimento em capacitação da mão de obra é uma constante na Reunidas Paulista, que sistematicamente oferta aos profissionais treinamentos com as montadoras Scania, Volvo e Mercedes-Benz, realiza reciclagens com o Sest Senat, e com a própria equipe de apoio da companhia.

Mantém em seu quadro funcional um supervisor e cinco monitores que acompanham e orientam a equipe de motoristas. Como valorização e recompensa, ressalta o Programa Acidente Zero, que há 20 anos premia os motoristas que não se envolvem em nenhum tipo de acidente e nem cometem infrações, e o Prêmio de Incentivo ao Motorista para os condutores que atingem metas pré-estabelecidas, como a de trabalhar setenta dias no período de noventa, não receber reclamações de clientes e nem receber advertências ou multas de trânsito.

3.2 – Viação Águia Branca

Fundada em 1946, a Viação Águia Branca é a primeira empresa a surgir entre as empresas que compõem o Grupo Águia Branca, e se tornou referência em transporte rodoviário.

O primeiro ônibus foi adquirido em 1946, para transporte entre Governador Valadares e Teófilo Otoni, em Minas Gerais. Seis meses depois, com o bom resultado do trabalho, mais um ônibus foi comprado. Formou-se, então, o primeiro negócio batizado de Auto Viação 13.

No início dos anos 50, Carlos Chieppe e o irmão João Chieppe formaram a empresa João Chieppe & Sobrinho (1950-1955) – numa referência a Vallecio, primogênito de Carlos – e deram um novo direcionamento ao negócio de transporte de passageiros, passando a operar duas novas linhas: Colatina-Vila Pancas e Colatina-Alto Rio Novo.

Quando Wander e Aylmer passaram a trabalhar no negócio, Carlos Chieppe e seus filhos compraram a parte de João e criaram a Vallecio Chieppe & Irmãos (1955-1956), que contava com uma frota de três ônibus. Nascia ali uma empresa que por meio de trabalho, dedicação e superação de desafios cresceria e se fortaleceria ao longo do tempo.

Em 1956, Vallecio começou nova trajetória, recebeu de Sr. Carlos um ônibus e dois lotes em São Silvano, localizado em Colatina. Wander e Aylmer, por sua vez, continuaram juntos na empresa Irmãos Chieppe (1956-1958), que contava com dois ônibus.

Sabendo que Vallecio Chieppe buscava um novo negócio, o empresário Ceny Judice Achiamé ofereceu a ele a Empresa de Ônibus Águia Branca, fundada em 1949 na cidade de Colatina. Em 1958, Vallecio convidou Wander e Aylmer para participar da compra de outra empresa, Viação Brasil, de Barra de São Francisco (ES -1958-1961).

E no período de dois anos, a nova empresa ampliou a frota de 4 para 12 veículos. Em 17 de fevereiro de 1961, a Viação Brasil e a Empresa de Ônibus Águia Branca se fundiram e, comandadas pelos três irmãos Chieppe, ganharam o nome atual, Viação Águia Branca.

Foi somente no final dos anos 60 que Vallecio, Wander, Aylmer e Cláudio vislumbraram oportunidades de aquisições de novas linhas e de outras empresas de passageiros. O início desse crescimento se deu em maio 1970, com a compra da Empresa Mariano Pires Pontes, conhecida como Sayonara. No mesmo ano, foram comprados frota e linhas da Viação Itapemirim que atendiam à Região Norte do Espírito Santo.

A operação no norte do Espírito Santo direcionou a expansão da empresa para a Bahia. Em 1973, foi adquirida a Expresso São Jorge, com sede na cidade de Itabuna. O diferencial nos serviços prestados permitiu que conquistassem rapidamente os clientes locais.

A empresa aumentou e fortaleceu sua atuação no estado e comprou a Viação Santa Efigênia (1974) e a Nossa Senhora de Fátima (1978). Também em 1978 foi criada a Rota Transportes Rodoviários, uma parceria da Águia Branca com as empresas regionais Camurujipe e Viazul na compra de partes das linhas da Sulba (Companhia de Viação Sulbaiano), empresa estatal que atuava na região.

Com o rápido crescimento dos negócios, os sócios decidiram mudar a sede da empresa de Colatina para a Grande Vitória, em 1975, dois anos após a inauguração da garagem de Campo Grande (Cariacica), onde encontra-se a matriz até os dias de hoje.

Dando continuidade ao crescimento da década anterior, no início dos anos 80 compraram a Viação Amparo, Cristo Rei e parte da Viação Santana-São Paulo – todas voltadas para a expansão dos negócios na Bahia. Já no Espírito Santo, foi adquirida a Viação Capixaba (1982), visando incrementar o serviço de fretamento, iniciado em 1977 pela própria Águia Branca.

Em 1982, foi criada uma identificação única para as empresas de transporte de passageiros, todas receberam o nome Águia Branca. E a marca e programação visual da frota foram desenvolvidas pelo famoso designer Hans Donner.

Em 2005, ocorreu a aquisição da Viação Salutaris, empresa do mercado São Paulo/Nordeste. Mais uma vez, Hans Donner foi convidado para a criação de uma nova identidade visual para os ônibus da empresa, que passou a operar

como Viação Salutaris exclusivamente no mercado São Paulo/Noroeste e como Viação Águia Branca nas demais regiões.

Em dezembro de 2015, a empresa adquiriu os primeiros ônibus Double Deck, momento em que mais uma vez Hans Donner colaborou com a renovação da identidade visual de todos os veículos. Em 2016 as marcas Salutaris e Águia Branca foram unificadas, passando toda a empresa a ser representada apenas pela marca Águia Branca.

3.3 – Metodologia adotada

Por se tratar de um estudo que pretende identificar similaridades entre profissionais de alta performance que atuam como motoristas profissionais em empresas de transporte rodoviário de passageiros, a metodologia utilizada e representada nesse trabalho foi a Pesquisa Descritiva Qualitativa, Pesquisa de Campo e Estudo de Caso, por meio de levantamento documental e questionário. A pesquisa descritiva é utilizada para “descrever as características de determinadas populações ou fenômenos”. Uma de suas particularidades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática, refere GIL (2008).

Para Minayo e Sanches (1993), a metodologia qualitativa trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões e adequa-se a aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos mais ou menos delimitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente. Justo por isso, a pesquisa Descritiva Qualitativa foi escolhida para esse trabalho, uma vez que investiga aspectos correspondentes a um grupo de profissionais e o mapeamento do perfil psicossocial dos mesmos.

Dados demográficos dos profissionais foram levantados já que a pesquisa qualitativa estuda o conhecimento e a prática dos participantes [...] as inter-relações são descritas no contexto concreto e explicadas em relação a este. Para Flick (2002), a pesquisa qualitativa considera que pontos de vista e práticas no

campo são diferentes devido às diversas perspectivas subjetivas e ambientes sociais a eles relacionados.

A pesquisa de campo como parte da metodologia, foi utilizada porque segundo GIL, 2008, procura o aprofundamento de uma realidade específica, é basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do que ocorre naquela realidade. Para tanto, gestores, supervisores e profissionais de recursos humanos foram consultados com o objetivo de avaliar a percepção dos mesmos frente aos problemas vivenciados para contratação de profissionais da categoria estudada.

Complementando os procedimentos técnicos da pesquisa, foi realizado o levantamento documental e bibliográfico, que se diferem por tratar-se a primeira, de pesquisa em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Além de analisar os documentos de “primeira mão” (documentos de arquivos, igrejas, sindicatos, instituições etc.), existem também aqueles que já foram processados, mas podem receber outras interpretações, como relatórios de empresas, tabelas, dentre outros (GIL, 2008). Para o mesmo autor, que não recomenda pesquisas realizadas na internet, pesquisa bibliográfica é “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Dados referentes aos testes psicológicos realizados pelos motoristas que compõem esse estudo fizeram parte da análise, bem como, o perfil profissional no tocante a conduta e atitudes ao volante, uma vez que fazem parte da amostra do trabalho motoristas considerados de alta performance, pois permaneceram um ano sem se envolver ou ser envolvido em nenhuma ocorrência, respeitando os critérios já mencionados no item 2.5.

Vale ressaltar que em média, em um ano, um único motorista percorre duzentos e quinze mil quilômetros, mais da metade da distância percorrida pelo homem a caminho da Lua. No mesmo período, são doze mil vidas sob sua responsabilidade. É como se transportasse todas as pessoas do Ginásio de

Esportes do Ibirapuera de São Paulo em sua capacidade máxima, ainda assim, creditassem mais duas mil pessoas.

Por ser um tema novo para o transporte rodoviário de passageiros, o grupo buscou diferentes práticas em outros segmentos do mercado, através de benchmarking, uma ferramenta de utilização contínua de comparação de processos, produtos e serviços com a atividade semelhante mais conhecida, com o objetivo de se manter eficiente, e o melhor dos melhores, num prazo razoável (BALM, 1994). Foi significativo por se tratar de “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional” como menciona Spendolini (1994, p.10).

Por fim, o objetivo dessa investigação metodológica, consiste em embasar cientificamente uma proposta de trabalho com aplicabilidade em empresas de transporte que buscam um modelo de referência para o perfil de motoristas de alta performance, a fim de aumentar seu desempenho operacional e a segurança viária.

4. Benchmarking

Para fins de verificação quanto aos procedimentos adotados em outras organizações, o grupo fez contato com empresas de diferentes segmentos, mas que possuíam motoristas em seu quadro de funcionários, a fim de entender como era o controle de captação, desenvolvimento, reconhecimento e retenção destes profissionais.

O primeiro contato foi com a empresa Sequoia Logística e Transportes, situada na cidade de Embu das Artes, uma companhia de logística que emprega o uso de tecnologia em seus serviços dentro do mercado de e-commerce. Tem foco na realização de entregas expressas e em soluções de logística reversa para o e-commerce.

Possui uma plataforma tecnológica proprietária e escalável, permitindo ser uma operadora de logística com estrutura enxuta (*asset light*). Com relação às soluções de entrega, prestam serviços de valor agregado incluindo serviços com entrega “*last mile*” (última milha) e cargas fracionárias, que consistem em serviços de transporte que utilizam capacidade parcial do veículo.



Figura 8 - Histórico da empresa Sequoia desde sua criação

Entendendo a dificuldade na captação e na retenção dos profissionais motoristas, a empresa instituiu o “ValeR” – Valorização do Reconhecimento, que se trata do plano de cargos e salários da área operacional, no qual busca o equilíbrio interno (Sequoia) e externo (concorrentes) dos cargos, com regras claras da política salarial e define as necessidades exigidas para cada função.

Possui também a Escolinha do Motorista Sequoia, que visa preparar os ajudantes para serem futuros motoristas. A informação recebida é que do quadro atual de motoristas, 75% foram preparados internamente. Possuem o pensamento que o mercado de trabalho carece de bons profissionais, e o melhor a se fazer é o desenvolvimento interno.

Afim de reter esses profissionais, criaram o “Prêmio Motorista Destaque”, que reconhece e faz a premiação anual de seus melhores motoristas de acordo com seu desempenho. O vencedor é aquele que no ano letivo, não se envolveu em acidentes, não teve nenhuma ocorrência com tacógrafo, passou por todos os

testes de bafômetro que são feitos ocasionalmente e aleatoriamente. A premiação é um final de semana com acompanhante em hotel fazenda.

O desenvolvimento efetuado com seus ajudantes é feito com o financiamento do pagamento da Carteira Nacional de Habilitação (CNH) através de empréstimo que o próprio funcionário faz, via empresa, no Banco que esta possui parceria. O financiamento é aprovado em 36 meses, ou seja, o valor necessário para obtenção da CNH com a categoria necessária, dividida em 36 vezes para pagar.

A parte boa deste programa é que após um ano da promoção para motorista, a Sequoia devolve uma parcela por mês trabalhado até o final do valor gasto, sendo interrompido somente se o funcionário deixar a organização. Com isso, a busca pelo desenvolvimento passa a ser das duas partes, contando com a vontade do funcionário e com a recompensa por parte da empresa.

Esse plano tem uma pré autorização da área de Recursos Humanos e passa por alguns critérios pré-definidos como bom desempenho, absenteísmo, disciplina entre outros.

No caso de recrutamento e seleção de profissionais já formados, os candidatos passam por alguns processos internos: preenchimento de uma ficha de inscrição com os dados básicos e entrega de sua carteira profissional, a fim de que façam uma triagem quanto à experiência e permanência nas empresas anteriores, entrevista por competência com profissional qualificado, uma redação para análise grafológica, desvios psicológicos, uma etapa prática com instrutor destacado para tal atividade e aplicação de teste de atenção concentrada (AC).

Todos os profissionais da função passam por um treinamento interno de 45 horas em sala de aula, com a seguinte programação:

Treinamento	Objetivo
O Papel do Motorista e Sua Importância para o desenvolvimento do País.	Trabalhar as questões comportamentais e empregabilidade, vestimenta;
O Motorista e a Estrada	Exploração Sexual., Drogas e Alcool
Direção Defensiva	Ensinar técnicas de direção trabalhando com prevenções.
Código de Trânsito e Sinalizações e Placas de Trânsito (Lei da balança).	Aprender a correta utilização do Código , as leis e suas aplicabilidade. Conhecer as placas e seus significados.
O Motorista e a Saúde	Trabalhar a alimentação e o sono
Condução Econômica	Ensinar Técnicas afim de que possam reduzir consideravelmente
Como evitar Acidentes	Através de Análises de acidentes, ter comportamentos pró ativos afim de evitar futuros acidentes.
Documentos Operacionais	Informar os documentos que são inerentes ao transporte
Manobras (Como manobrar com segurança e eficácia).	Ensinar Técnicas para manobrar com segurança.
Rastreamento e Segurança no Trânsito	Dar informações sobre o sistema de rastreamento e dicas de como ter um comportamento seguro nas estradas

Figura 9 - Conteúdo programático do treinamento para motoristas na empresa Sequoia

O segundo contato foi com uma empresa de grande porte, do segmento financeiro, o Agibank, que atua no mercado brasileiro há 18 anos.

No ano de 2018, a empresa passou por um processo de expansão no qual necessitava encontrar no mercado de trabalho, profissionais de alto potencial e desempenho. A solução encontrada foi contratar uma empresa que oferece um serviço de testagem em massa com objetivo de aumentar a produtividade e eficácia na seleção.

O assessment é composto por cinco testes (personalidade, raciocínio lógico, raciocínio fluído, motivacional e social).

Os colaboradores de alta performance foram submetidos aos testes e, com a utilização de Inteligência Artificial (IA), foi criado um arquétipo ideal de candidatos para aquela empresa.

A partir da definição deste arquétipo, os candidatos passaram a responder o assessment, e este era comparado com os candidatos ideais já existentes na empresa, por meio da IA.

A empresa relata que obteve uma maior assertividade nos processos de seleção, contratando pessoas mais aderentes à cultura da empresa e

correlacionaram com a diminuição de 2% do turnover observado seis meses após à implementação desta tecnologia.

5. Estrutura dos Dados

Esse trabalho buscou mapear o perfil psicossocial dos motoristas de alta performance e os resultados apresentados por eles nos testes psicológicos, a fim de apresentar um modelo ideal dos motoristas de alta performance.

5.1 - Coleta de dados

Foram coletadas 75 respostas de motoristas considerados de excelência dentro dos critérios adotados.

Informações coletadas relativas à data de nascimento, para se conhecer a idade dos funcionários, escolaridade, estado civil, quantidade de filhos, renda familiar, tempo de experiência profissional e tempo de exercício na função de motorista foram inseridas na pesquisa a fim de poder analisar todos os dados, e a consolidação das respostas obtidas pode ser verificada nos gráficos a seguir:

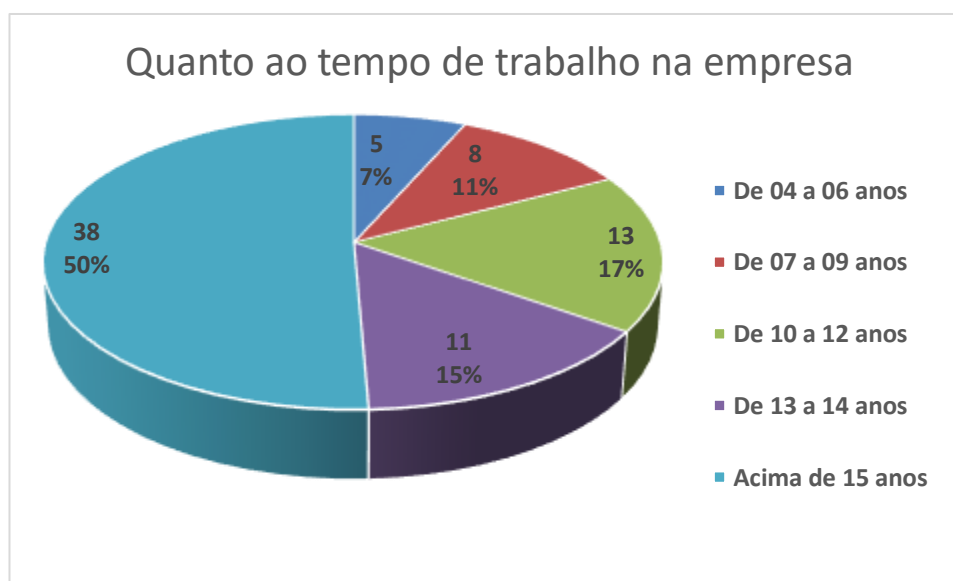


Figura 10 - Resultado obtido na pesquisa entre os funcionários quanto a tempo de trabalho na empresa

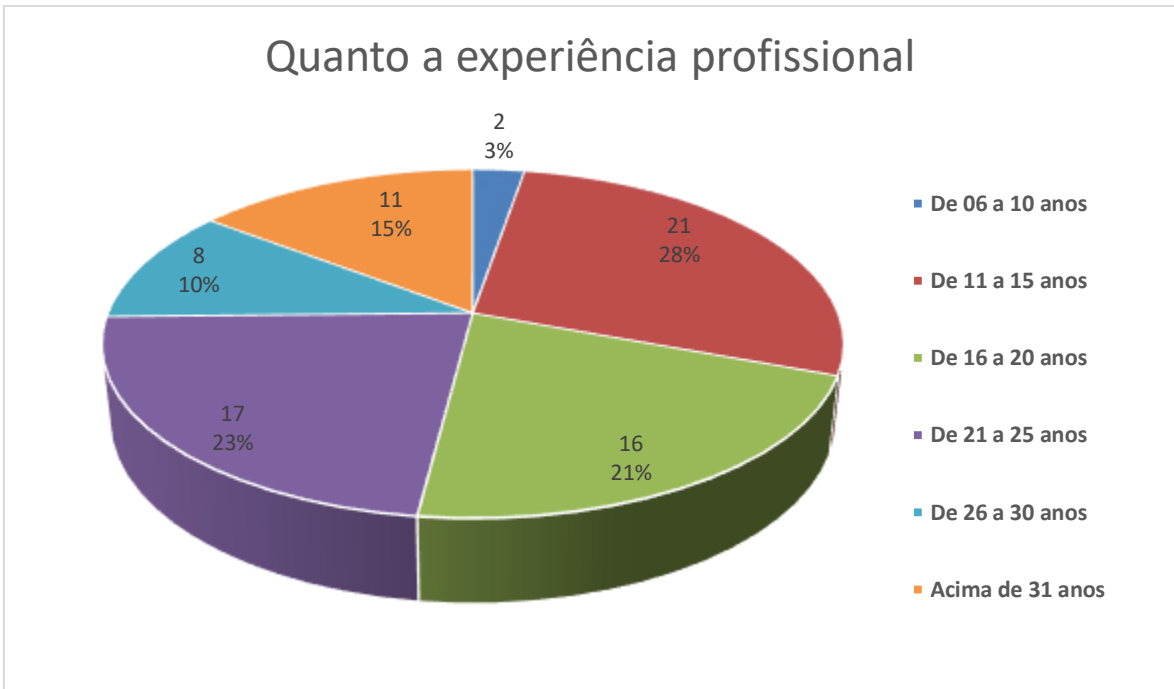


Figura 11 - Resultado obtido na pesquisa entre os funcionários quanto à experiência profissional

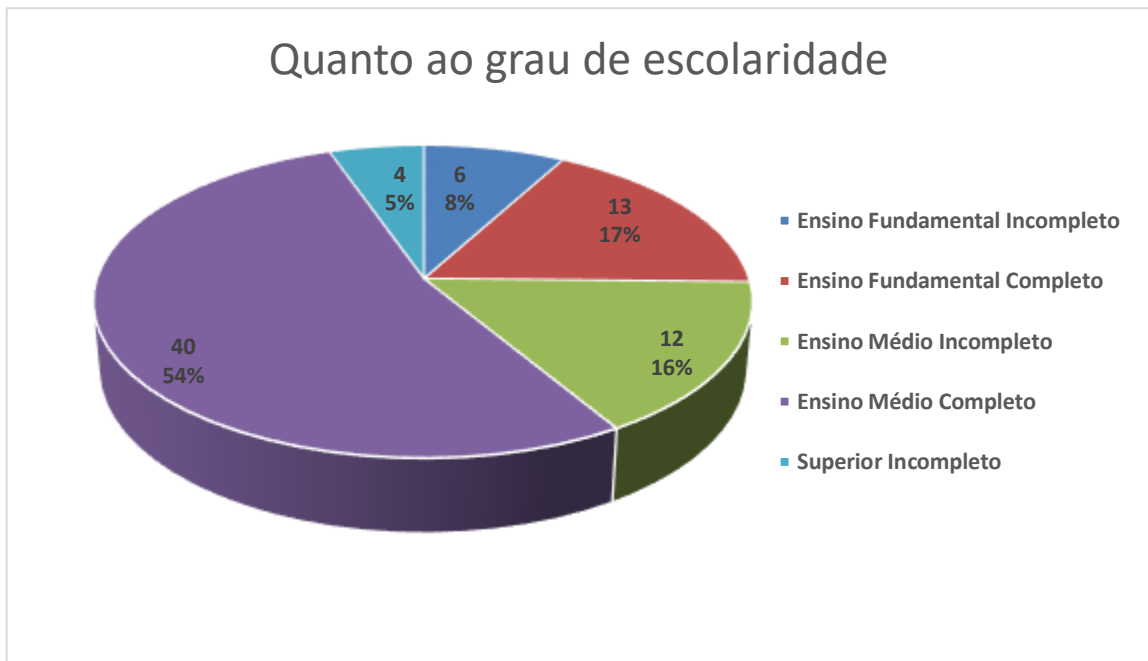


Figura 12 - Resultado obtido na pesquisa entre os funcionários quanto ao grau de escolaridade

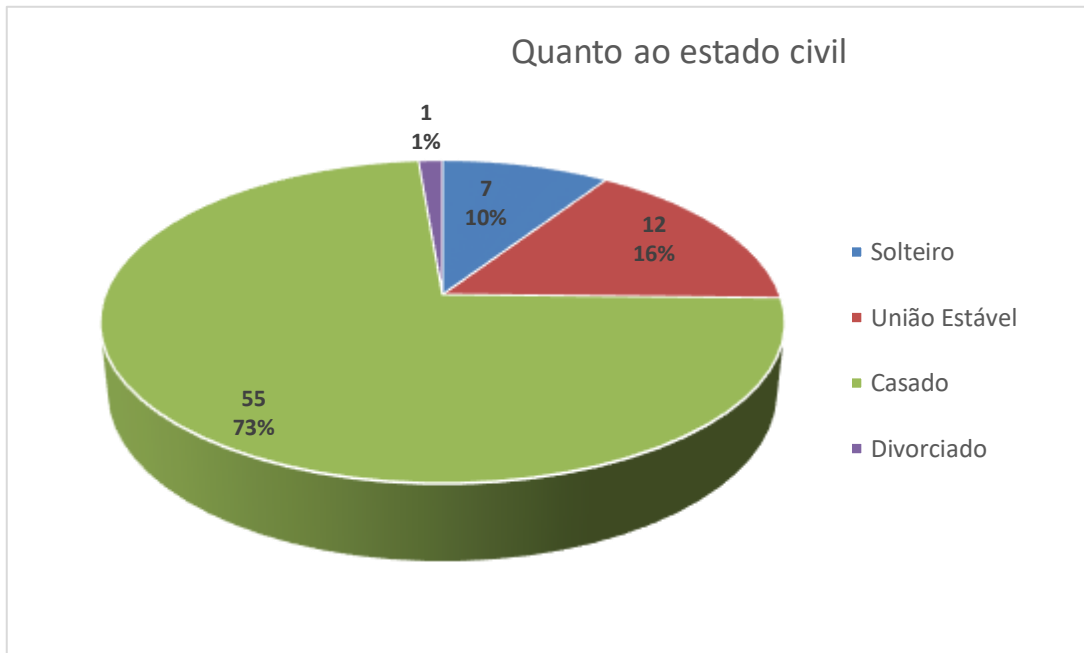


Figura 13 - Resultado obtido na pesquisa entre os funcionários quanto ao estado civil

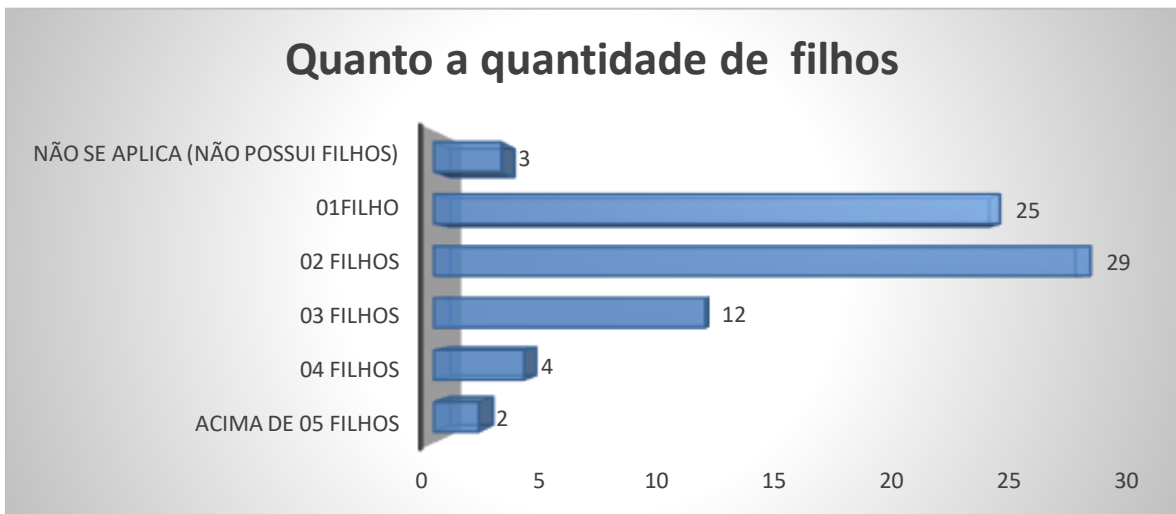


Figura 14 - Resultado obtido na pesquisa entre os funcionários quanto à quantidade de filhos que possuem

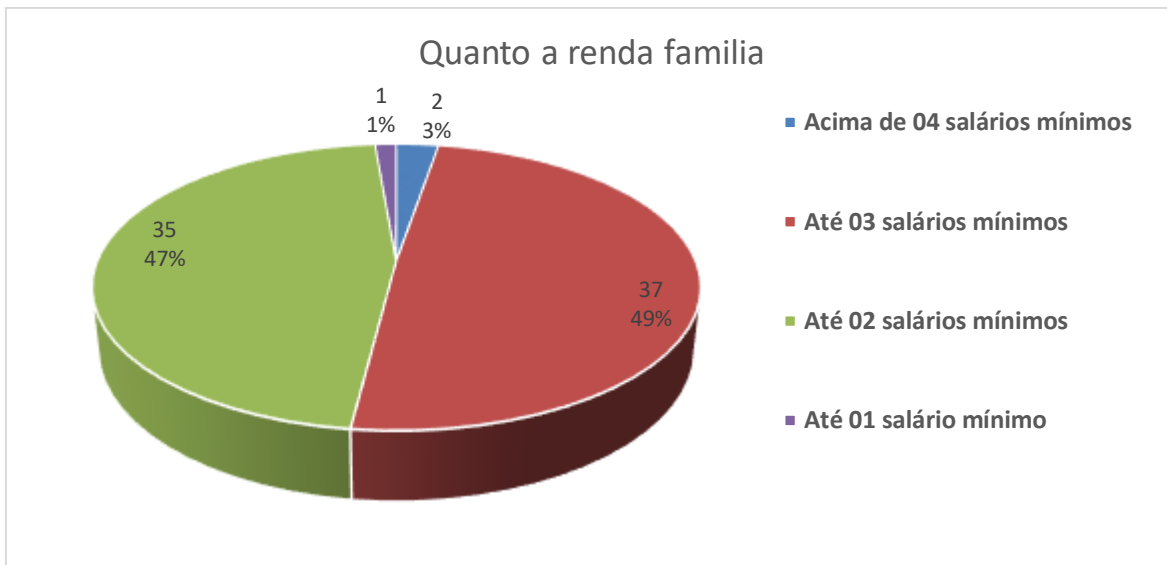


Figura 15 - Resultado obtido na pesquisa entre os funcionários quanto à renda familiar

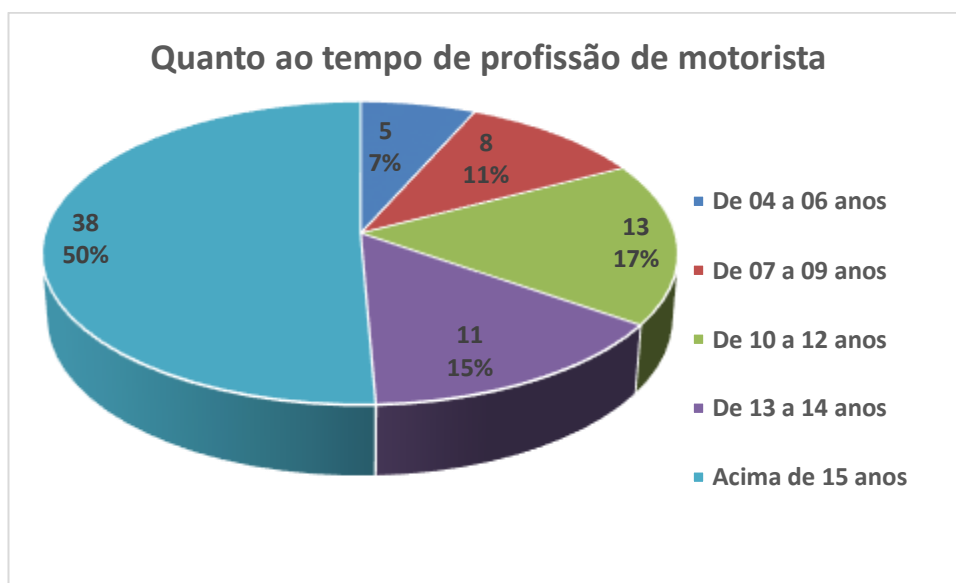


Figura 16 - Resultado obtido na pesquisa entre os funcionários quanto ao tempo de profissão de motorista

Quanto à coleta dos dados relativos aos testes psicológicos, as informações encontradas dos funcionários pesquisados foram divergentes comparando as duas empresas. A empresa Reunidas possuía os dados primários preservados, informando para o teste Palográfico, os resultados de cada um dos períodos, com o valor total do resultado, sendo possível considerar para efeito de

estudo o NOR (oscilação rítmica), e nos resultados do teste de atenção, os dados referentes aos percentis do resultado.

A empresa Águia Branca, possuía nos arquivos o resultado final, sem informação dos dados primários, com as informações de Inferior, Média Inferior, Média, Média Superior e Superior para ambos os testes.

Para manter uma base única, efetuamos a conversão dos valores obtidos na empresa Reunidas, com os resultados possíveis nos testes, unificando em uma única base de dados.

Dos 75 membros existentes na coleta de dados, 42 eram da empresa Águia Branca com dados contendo somente os resultados (do nível inferior ao nível superior).

Na empresa Reunidas havia 33 funcionários, porém 6 deles não possuíam o teste Palográfico, pois foi aplicado o PMK, o que reduziu a amostra para 27 funcionários na avaliação dos resultados.

Sendo assim, de um total de 75 motoristas de alta performance nas duas empresas investigadas, 69 possuíam resultado do teste Palográfico, porque 6 dos 75, como já informado, na admissão, foram avaliados através do PMK, teste de personalidade considerado na época para os processos seletivos. Para o estudo que segue, a amostra considerada foi de 75 motoristas com dados para avaliação de Atenção Concentrada (AC), e 69 motoristas a considerar com resultados no teste Palográfico, que ficou assim distribuído:

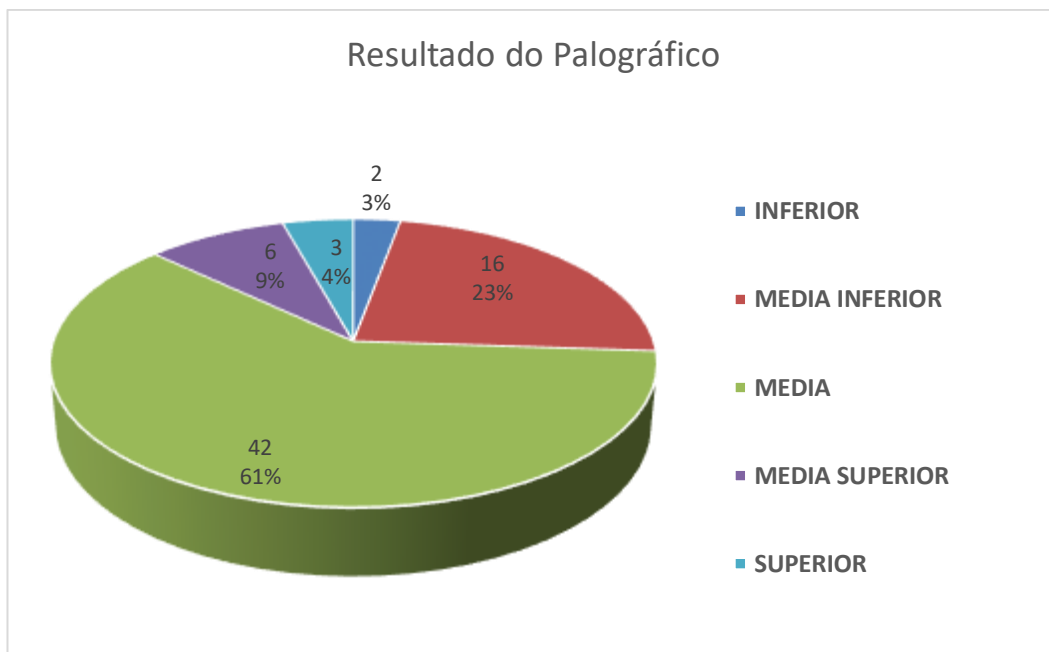


Figura 17 - Resultado obtido no resultado do Palográfico entre os funcionários de alta performance

O perfil ideal é de Média para cima, representando 74% da população (51 pessoas entre 69 possíveis). Considerando a “Moda”, tivemos 42 pessoas no agrupamento da Média.

Para os testes de Atenção Concentrada, foi possível trabalhar com sua totalidade, pois todos os envolvidos possuíam tal informação.

O perfil também é de Media para cima, correspondendo a 95% da população (71 dos 75 casos possíveis), conforme demonstrado na figura abaixo.

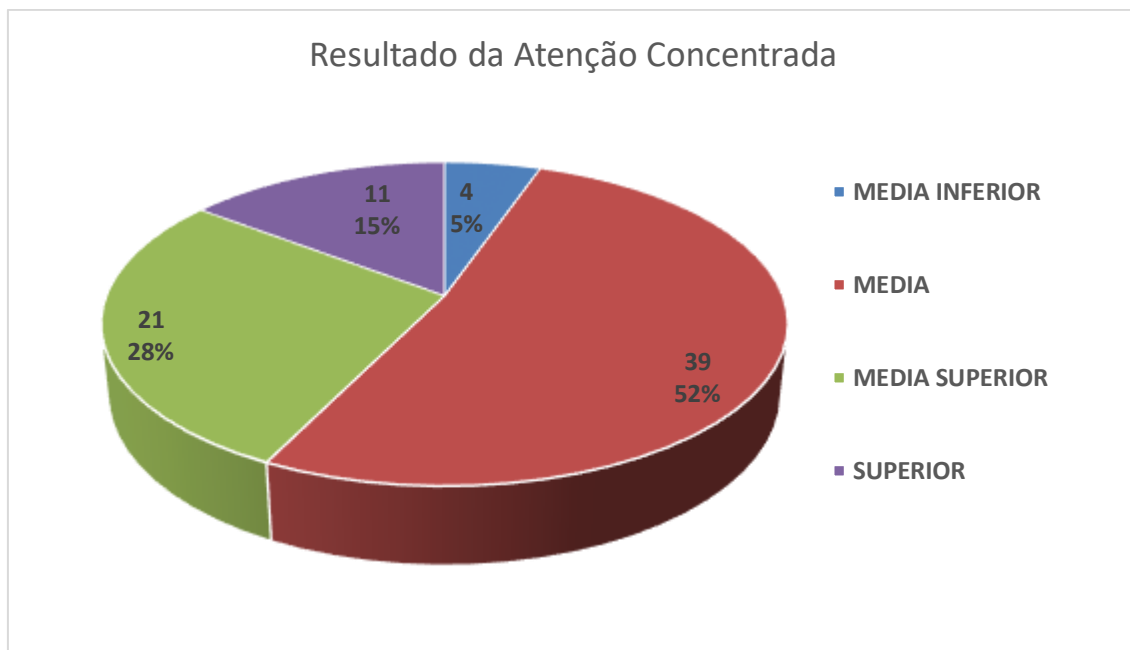


Figura 18 - Resultado obtido no resultado da atenção concentrada entre os funcionários de alta performance

5.2 - Análise de dados

A análise foi realizada com a amostra de 75 funcionários já mencionados no item anterior.

Para análise dos dados foi realizada a busca do agrupamento das maiores ocorrências (frequência), trazendo informações relativas à Moda. Para entender melhor o conceito, vamos ver cada um dos itens.

A “moda” é o dado ou ocorrência que aparece com maior frequência em um conjunto de dados. Ela é útil quando há muitos valores repetidos em um conjunto de dados. É possível haver várias modas, uma moda ou nenhuma moda em um conjunto de dados. Com a moda estabelecida, conseguimos ter uma noção de como nossa população de dados está distribuída, ou ainda, se há uma tendência em determinado ponto da amplitude.

Em uma pesquisa estatística, conhecemos como frequência absoluta a quantidade de vezes que um mesmo valor de variável se repetiu, ou seja, o número de vezes que uma mesma resposta apareceu em um conjunto de dados.

Com o agrupamento das frequências, podemos ter uma noção de como um grupo está relacionado, e essa foi a premissa desta análise.

Considerando o questionamento referente à idade atual, verificamos uma dispersão relevante quando a idade está entre 32 a 45 anos, o que significou 46 entre os 75 funcionários, representando 61,3% da amostra. O percentual é ainda maior se estendermos a idade de 32 a 50 anos de idade, chegando a um total de 62 pessoas ou 82,7%. A moda apresentada foi de 42 anos, bem próxima da média, o que demonstra similaridade com a distribuição até os 50 anos.

A experiência profissional apontada mostra uma acumulação de pessoas acima de 11 anos de atuação profissional, onde 97,3% de toda a população estão acima deste valor (73 entre 75 pessoas), se considerasse somente as pessoas acima de 16 anos de experiência, teria ainda um total de 69,3%, mas para efeito de validação, é viável considerar a partir de 11 anos de experiência, uma vez que a moda é de 11 a 15 anos com 21 amostras.


Outro ponto levantado foi a escolaridade, que possui uma grande parcela dos funcionários com ensino médio completo, chegando a 76% (57 dos 75 funcionários pesquisados), 40 desses representando essa faixa de escolaridade (Moda).

Entre os funcionários que possuem filhos, foi verificado que a maioria da população possui de 01 a 02 filhos, sendo observado em 54 casos entre os 75 possíveis, chegando a 72% na população considerada.

Com relação à renda familiar, 96% da população recebe entre 2 e 3 salários-mínimos, chegando a 72 pessoas entre os 75 funcionários.

A distribuição do tempo de trabalho como motorista mostrou que aproximadamente metade da amostra (50,6%), possuem acima de 15 anos de trabalho na função. Se considerado o tempo na função acima de 07 anos, chegaríamos a 93,3% do todo.

A partir da análise dos dados, foi montado o arquétipo baseado nos dados demográficos:

	<ul style="list-style-type: none">● A faixa etária é de 32 a 45 anos;● Casado, com 01 ou 2 filhos;● Escolaridade de ensino médio completo;● Permanência de empresa entre 3 a 5 anos;● Tempo de profissão de motorista acima de 7 anos.● Tempo de experiência profissional não inferior a 11 anos;● Renda familiar entre 2 ou 3 salários-mínimos;
---	--

Associando o resultado dos testes psicológicos com o tempo de experiência profissional acima de 11 anos, observa-se que 94,6% das pessoas (71), apontam resultados da atenção concentrada da Média para cima, e para o Palográfico, 74% da população apontam resultado acima de Média.

Estudo semelhante (NAKANO & SAMPAIO, 2016) onde se buscou identificar diferenças no desempenho de motoristas infratores, não infratores e envolvidos em acidentes, considerando os construtos Inteligência, Atenção Concentrada e Personalidade não confirmou a crença de que motoristas não infratores possuem desempenho superior nas avaliações psicológicas realizadas. O estudo foi realizado através da amostragem de 314 homens em processo de renovação da carteira nacional de habilitação, todos eles, atuando de forma profissional. Nakano e Sampaio (2016), nesse artigo, constataram que há dificuldade em se estabelecer critérios para diferenciar grupos de risco, e consideram que há baixa capacidade preditiva nos testes psicológicos quanto aos critérios de envolvimento em acidentes e infrações de trânsito.

6. Proposta de solução

Considerando que o objetivo deste trabalho é elevar o desempenho operacional e a segurança viária em empresas de transporte rodoviário de passageiros, aumentando a escolha acertada no processo de recrutamento e seleção de motoristas, propomos como solução, que o arquétipo encontrado neste estudo do perfil dos motoristas seja considerado e utilizado pelas empresas de transportes, perfil que inclusive corrobora com a pesquisa conduzida pelo CNT em 2017.

A experiência profissional foi o principal achado deste estudo, onde 97,3% dos motoristas que responderam a pesquisa possuem acima de 11 anos de experiência. É evidente que, subir a régua no momento da seleção, pode minar a capacidade de contratação da área de Recursos Humanos. Porém, se a oportunidade oferecida for atrativa, é possível selecionar profissionais com mais experiência, sabendo que poderá haver ganhos na eficiência operacional.

Um outro achado foi que 93,3% dos motoristas deste estudo possuem experiência na função de motorista acima de 7 anos, reforçando a afirmação da importância de se contratar motoristas experientes, tanto na função quanto no tempo de experiência de sua vida profissional.

Outros pontos levantados como a escolaridade, no qual 76% dos entrevistados possuem ensino médio completo e a faixa etária em que 61% estão entre 32 e 40 anos, também apontam para um padrão, conforme apresentado no perfil ideal de motorista.

Desta forma, a área de Recursos Humanos das empresas de transporte rodoviário de passageiros, no processo de seleção, poderá considerar o arquétipo apresentado neste trabalho para as futuras contratações, objetivando o aumento da performance dos motoristas.

Quanto aos testes psicológicos, embora não haja garantias de seu valor preditivo, buscar a Média como resultado mínimo exigido, tende a diminuir a margem de risco e elevar a assertividade.

A Ferramenta SPECK

Para que o uso do arquétipo sugerido aconteça de forma mais assertiva no processo seletivo, segue a apresentação de uma solução, que une inteligência artificial e neurolinguística, podendo ser utilizada pelas empresas do ramo de transporte, objetivando uma contratação de motoristas mais direcionada, com foco na eficiência operacional.

A ferramenta SPECK, se baseia em um conjunto de teorias bem fundadas ao longo dos anos que, reunidas, receberam o precioso apoio das técnicas de Inteligência artificial. São elas:

Psicolinguística: Parte da linguística que pesquisa as conexões existentes entre questões pertinentes ao conhecimento e uso de uma língua, tais como a do processo de aquisição de linguagem e a do processamento linguístico, e os processos psicológicos que se supõe estarem a elas relacionados (Oxford Languages).

Psicometria: Teoria e técnica de medida dos processos mentais, especialmente aplicada na Psicologia e Educação.

A ferramenta analisa a compatibilidade do candidato com a cultura da empresa e características comportamentais e técnicas exigidas pela vaga no processo de recrutamento e seleção, como por exemplo a persona de motorista de alta performance elaborada nesse trabalho, e apresenta os 10 perfis mais próximos desse perfil que a empresa desenhou como ideal.

O grupo solicitou à plataforma SPECK uma proposta comercial, para que as empresas possam estudar a viabilidade do uso desta ferramenta.

Nesta proposta, a empresa poderá divulgar uma vaga na plataforma SPECK e receberá:

Triagem de currículos:

A partir de informações de interesse da empresa contratante é gerado um currículo base a ser preenchido pelo candidato. Os candidatos serão avaliados

quanto à adequação aos itens demandados, prosseguindo ou não no processo de avaliação.

Análise Socioemocional

Avalia o perfil socioemocional do indivíduo de acordo com a teoria do Big Five. Possibilita a criação de comparação e a análise de compatibilidade dos candidatos a uma determinada vaga com as características atribuídas à vaga. Este módulo também permite a criação de personas, ou seja, a análise de características em comum entre indivíduos de um grupo e a mesma análise de compatibilidade entre os candidatos e as personas cadastradas na plataforma.

Recrutamento e Seleção:

Oferta	Item	Valor
Ofertas Avulsas	Vaga com 10 indivíduos ranqueados	R\$ 150,00
	Indivíduos extras no ranqueamento	R\$ 15,00
	Relatório socioemocional para candidato	R\$ 15,00

Para cada oportunidade (vaga) criada a plataforma faz o ranqueamento de 10 candidatos que estão mais alinhados com o perfil construído pelo Recrutador, tanto na esfera cognitiva/habilidade quanto na esfera socioemocional.

O SPECK foi criado para ser uma plataforma de fácil acesso e com os valores acessíveis, toda contratação pode ser feita diretamente pelo site www.speck.live.

Esta proposta comercial foi emitida exclusivamente a título de referência, para uso em pesquisa acadêmica, conforme solicitado. Para o andamento de uma proposta, a título de contratação, é necessário que seja solicitada uma nova proposta comercial.

A proposta comercial e a apresentação mais detalhada sobre a ferramenta SPECK estão nos anexos para devidas consultas.

7. Conclusão e Recomendações

A ideia principal desse estudo sempre foi demonstrar que se pode trabalhar na construção de uma persona, capaz de identificar o candidato que atende aos padrões estabelecidos quanto a perfis comportamentais e sociais no processo de recrutamento e seleção, fazendo com que o acerto nas contratações de motoristas de alta performance seja melhorado.

A partir do mapeamento de 75 motoristas considerados como alta performance foi traçado seu perfil quanto às características demográficas, resultados dos testes psicológicos, dentre outros fatores. Deve-se levar em consideração, que os critérios de alta performance utilizados nesta pesquisa, foram bem exigentes, considerando que no ano de 2019, apenas 8,5% dos motoristas da Viação Águia Branca e 27,5% dos motoristas da Reunidas, foram considerados alta performance.

Esse estudo foi limitado a essas duas empresas e não foi possível fazer comparação com os dados de motoristas de baixa performance ou mesmo acompanhar processos seletivos e performance com o arquétipo sugerido, o que levaria mais de um ano.

Para dar continuidade a estudos como esses e outros que envolvem pessoas, o caminho é a utilização da inteligência artificial.

Muitas empresas atualmente vêm buscando tomar suas decisões baseadas em dados e estabeleceram o BI (*Business Intelligence*) como uma forma de transformar dados que isolados dizem pouco, em informações para tomadas de decisões, por intermédio de processos, técnicas e ferramentas tecnológicas. Com o entendimento que o cruzamento dessas informações se faz necessário para uma boa análise, partiram para o *Business Analytics*, que é uma derivação do conceito de BI, no qual recursos estatísticos e preditivos são utilizados para uma compreensão dos dados, indo além dos fatos.

A capacidade de analisar dados tem modificado a forma como as empresas tomam decisões e planejam suas ações, e a área de recursos humanos precisa urgentemente se atualizar, pensando na pessoa como um conglomerado

de dados unificados, onde a composição desses dados pode dar vida à personalidade e à capacidade do indivíduo.

Manter uma base de dados muito bem estruturada, com históricos de datas é fundamental para que se possa efetuar um estudo aprofundado de um perfil, uma vez que os testes psicológicos refletem o momento atual, e qualquer cruzamento de dados com informações de outros períodos, pode comprometer um trabalho de análise, quando se busca encontrar um padrão de comportamento ou perfil.

O People Analytics veio exatamente para suprir essa necessidade, uma vez que se trata de uma prática de Recursos Humanos, impulsionada pela tecnologia da Informação e que utiliza análises descritivas, visuais e estatísticas de dados de processos de RH, capital humano, desempenho organizacional e benchmarks econômicos externos para estabelecer impacto comercial, e permitir a tomada de decisão baseada em dados. Resumindo, é uma metodologia de gestão de pessoas baseada na coleta e análise de dados sobre os funcionários de uma empresa.

Na visão de Cesar Nanci (2021), CEO da Pulses,

“Boas práticas de mercado são importantes para nos inspirar, mas não para tomar decisões internas. Decidir com apoio de técnicas de People Analytics é como analisar o DNA da organização e agir sobre aquilo que de fato importa e trará resultados,”

Então o que torna isso dificultoso, se o cadastro de funcionário possui uma infinidade de dados de cada um dos funcionários?

A questão é que os dados não falam por si quando observados isoladamente, é necessário cruzamento dessas informações, correlação entre os diversos dados, além de coletar outros dados que normalmente achamos irrelevantes, mas que têm total correlação com a satisfação do dia a dia.

Com a transformação digital, diversos softwares vêm surgindo com objetivo de suprir essa necessidade de unir e tratar os dados a fim de identificar um perfil profissional ideal, prever turnover, entre outras análises outrora não realizadas dentro da área de RH.

A área de Recursos Humanos precisa começar a priorizar a coleta sistemática e a análise dos dados das pessoas, respeitando os preceitos da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), pois assim tornará o RH muito mais estratégico, otimizando processos, diminuindo o turnover, aumentando a atração de talentos e indo ao encontro aos objetivos estabelecidos pelas organizações.

O People Analytics acontece da seguinte maneira: o primeiro passo é a coleta de dados, momento de buscar os dados e informações que serão analisados posteriormente. O segundo momento é a realização dos cálculos, em que é efetuada a análise de todos os dados coletados, estabelecendo indicadores com os cruzamentos das informações. O principal momento é o terceiro passo, sendo a análise, em que é possível estabelecer padrões e relações importantes para a tomada de decisão com mais embasamento para a gestão da companhia, permitindo que a empresa cresça cada vez mais.

Como recomendação para futuros trabalhos, é importante que os dados coletados, desde a fase de candidatos com testes psicológicos e demais testes, sejam sempre imputados em sistemas de coleta de informações para posteriores pesquisas e análises.

Sugere-se a condução de novos estudos visando ampliar as investigações sobre os motoristas de baixa performance, que não foram alvo desta pesquisa, para uma comparação.

Durante todo o desenvolvimento deste trabalho, ocorreram conversas com os motoristas, que não fizeram parte da pesquisa, mas que são representativas de seus valores e sentimentos.

Em encontro online com motoristas da Viação Águia Branca, intitulado roda de conversa, após terem ficado em suspensão de contrato (medida provisória 936), e estavam se preparando para retornar ao trabalho, considerando um

cenário de pandemia no qual esses motoristas estariam expostos a possível contaminação do coronavírus, foram capturadas-as seguintes falas:

“Eu não via a hora de voltar, medo dá, mas o amor pela estrada é maior”

“A gente dirige por amor à profissão, não é pelo dinheiro, eu senti muita falta da minha mão no volante”.

“Esse tempo fora foi muito bom para ficar com a família, mas quem falar que não sentiu falta de dirigir está mentindo”.

Em conversa ocasional com um dos instrutores de motoristas das empresas pesquisadas, sobre o que, na visão dele se faz necessário para caracterizar um motorista de excelência, ele relatou que:

“Para se tornar um motorista nota 10, o motorista precisa, acima de tudo, amar a profissão e o que faz. Com amor, ele se torna diferenciado, e está um passo à frente de centenas de motoristas, colocando em prática, pontos que 90% dos motoristas não conseguem, uma vez que o mesmo não trabalha com sentimento de obrigação, e sabe que a maior recompensa será o trabalho que executa, independente do salário. Ele terá o prazer de ofertar o melhor para os passageiros, ao próximo e à sociedade, uma vez que a empatia e a ética estarão acima de qualquer coisa”.

De posse do resultado apresentado neste projeto, e no sentimento de quem diariamente está envolvido para o exercício da profissão, alguns propulsores podem completar a chave do sucesso e serem incluídos no perfil para o uso de analytics.

- a. Paixão – o indivíduo precisa descobrir uma razão, um motivo energizante, quase obsessivo, que o levou a estar entre os maiores e melhores. A paixão dá à vida um sentido de poder, interesse e significado;
- b. Crença – as pessoas bem-sucedidas diferem numa escala muito maior em suas crenças, o que acreditamos ser verdade ou possível se torna real e possível;

- c. Propósito de vida – com o sentimento de onde quer chegar, o que pode oferecer e o que é necessário para atingir seus objetivos, o caminho fica muito mais tranquilo. As atividades passam a ser o meio, e não a causa;
- d. Estratégia – além de acreditar e amar aquilo que faz, a estratégia traz um meio de organizar recursos, trazendo um desenho do caminho que o leve ao mundo que deseja conquistar, e os passos serão de excelência;
- e. Clareza de valores – importante para que sua estratégia e seu propósito não passem por cima de seus valores, aquilo que acreditamos ser certo para nós e para os outros.
- f. Energia realizadora – pessoas de excelência pegam oportunidades e modelam de acordo com as necessidades. O grande sucesso é inseparável da ENERGIA, pois nada adianta se não tomar coragem e idealizar tudo aquilo que ama, acredita e foi planejado.

Assim, para finalizar, foi encontrado um arquétipo que pode ser considerado para os processos de seleção. Também foi possível perceber que, muito além de todas as técnicas utilizadas no processo de seleção, há algo intrínseco nos profissionais de alta performance, que parece, não ser possível mensurar apenas considerando, avaliação psicológica e dados demográficos.

8 - Referências Bibliográficas

ALVES, Irani Cristina Boccato; ESTEVES, Cristiano. **O teste palográfico na avaliação da personalidade**. São Paulo: Vetor, 2004. 199 p.

BALM, Gerald J. **Benchmarking**: um guia para o profissional tornar-se - e continuar sendo - o melhor dos melhores. 2ª ed., Rio de Janeiro, RJ, Ed. Quality Mark, 1995. 211 p.

CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. P.; RODRIGUES, J. V., **Humanator**: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003. 984 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 21ª Reimpressão Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: O capital humano das Organizações. São Paulo: Atlas. 2000. 544 p.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7ed. Barueri, SP.: Manole, 2009. 166 p.

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

DIAS, Mariana. Gupy Tecnologia em Recrutamento Ltda.. **People Analytics: o que é, benefícios e como aplicar no RH**. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/people-analytics>. Acesso em: 27 jul. 2021.

DICIO. **Palavra Atenção**. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/atencao/>. Acesso em: 06 mar. 2021.

FAISSAL, Reinaldo *et al.* **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Fgv, 2005. 160 p. (Série Gestão de Pessoas).

FLICK, U. Entrevista episódica. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HACKERT, Ralph. **Apontamentos da Disciplina de Demografia**, Versão Revisada, Faculdade de Medicina Agostinho Neto, Luanda, 1996.

HUTZ, Claudio Simon *et al.* **PSICOMETRIA**. Porto Alegre: Artmed, 2015. 192 p.

KLAGES, Ludwig. **Escritura y carácter: Manual de técnica grafológica**. Buenos Aires: Paidós. 1959.292 p.

LIDER, Seguradora. **Relatório estatístico**: janeiro a março de 2020. Janeiro a Março de 2020. 2020. Disponível em: <https://www.seguradoralider.com.br/Documents/boletim-estatistico/Relatorio%20Estatistico%201%20Trimestre%202020.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2021.

LOURENÇÃO VAN KOLCK, Odette. **Testes projetivos gráficos no diagnóstico psicológico**. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1984. 101 p

MARLER, J. H., & BOUDREAU, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26. doi: 10.1080/09585192.2016.1244699.

MEZACASA, Andressa Scapini *et al.* **ANÁLISE DO INTERESSE OU DESINTERESSE DOS JOVENS DAS NOVAS GERAÇÕES EM EXERCER A FUNÇÃO DE MOTORISTA PROFISSIONAL**. 2020. 79 f. TCC (Graduação) - Curso de Gestão de Negócios, Fundação Dom Cabral, Porto Alegre, 2020. Cap. 21. Disponível em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/446/1/An%c3%a1lise%20do%20interesse%20ou%20desinteresse%20dos%20jovens%20das%20novas%20gera%c3%a7%c3%b5es%20em%20exercer%20a%20fun%c3%a7%c3%a3o%20de%20motorista%20profissional.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2021.

MICHEL, M. **Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas as empresas**. Revista científica eletrônica de administração, Garça/SP, ano VII, número 13, dez. 2007. ISSN: 1676/6822.

Disponível em:
http://www.faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/dBGH58nixEbjRER_2013-4-30-10-37-37.pdf - Acesso em: 30 de Janeiro de 2021.

MINAYO, M. C. S. & SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? Cad. Saúde Públ., Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/set, 1993.

NAKANO, T.C. & SAMPAIO, M. H .L. **Desempenho em Inteligência, Atenção Concentrada e Personalidade de Diferentes Grupos de Motoristas**, 2016, Artigos, Psico – USF, Campinas Disponível em <https://doi.org/10.1590/1413-82712016210113>. Acesso em: 28 set.. 2021.

NANCI, Cesar. **People Analytics**. 2021. Disponível em: https://www.pulses.com.br/produtos/people-analytics?gclid=Cj0KCQjw0emHBhC1ARIsAL1QGNdevsBmONT9ROhMoH7SHW hiA9Qt7SelBh00-YLX3V2yYlf_s1X9iGYaAv4_EALw_wcB. Acesso em: 23 jul. 2021.

NGUWI, Memory. **Reduzindo acidentes de trabalho usando o People Analytics**. Publicado por AIHR Academy. Disponível em: <https://www.aihr.com/blog/reducing-workplace-accident-people-analytics/>. Acesso em: 01 ago. 2021.

PIGOZZO, Luiz Antonio: **Consumo de Combustível: Uma questão de Atitude – 2 Ed** Sorocaba – SP - 2018

POSNER, Michael. I. **Attention before and during the decade of the brain**. In D.E. Meyer & S. Kornblum (Orgs). Attention and Performance, XIV. Cambridge, MA: Bradford, 1993

ROCHA, J. A.O., **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997. 216 p.

SANTOS, Quevellin. **People management: from the intuitive process to People Analytics**. Einstein (São Paulo). 2018, v. 16, n. 2 [Acessado 26 Julho 2021] , eCE4398. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1679->

45082018CE4398>. Epub 21 Jun 2018. ISSN 2317-6385.
<https://doi.org/10.1590/S1679-45082018CE4398>.

SILVA, Artur; OLIVA, Eduardo; KUBO, Edson. **ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA INTERNACIONAL SOBRE PEOPLE ANALYTICS**. Future Journal: Future Studies Research Journal: Trends and Strategies. São Paulo, p. 362-390. dez. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2019.v11i3.467>. Acesso em: 01 ago. 2021.

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

Silva, F. H. V. C.; Alchieri, J. C. **Revisão das pesquisas brasileiras em avaliação psicológica de habilidades e inteligência de condutores**. Estudos de Psicologia, Natal, v. 13, n. 1, abr. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2008000100007> - Acesso: em 30 de janeiro de 2021.

SINGER, L. et al (2015). People Analytics in Software Development. In: International Summer School on Generative and Transformational Techniques in Software Engineering. Springer, Cham. p. 124-153. doi: 10.1007/978-3-319-60074-1_6

STRAUSSE, B., BARTON, D.A. & REILLERY, R. R. (1995). **Doctoral Dissertations on Hypnosis: 1980-1989**. Maerican Journal of Hypnosis, 37(4), 267-270.

TONGLET, Emilio Carlos. **BFM-1 - Bateria de Funções Mentais para Motorista: testes de atenção**. 2. ed. São Paulo: Vetor, 2007. 226 p.

WARREN, H. C. (1956). **Dicionário de psicologia**. México: Fondo de Cutura Econômico.

II – Planilha de resultados de testes psicológicos (AC e Palográfico)

Empresa	Carimbo de data/hora	Nome Completo	RESULTADO AC	RESULTADO PALOGRAFICO
Aguia	4/27/2021 12:46:58	A	MEDIA	MEDIA
Aguia	4/27/2021 15:32:46	B	SUPERIOR	SUPERIOR
Aguia	5/20/2021 11:19:42	C	MEDIA	MEDIA
Aguia	4/27/2021 12:33:54	D	MEDIA SUPERIOR	MEDIA SUPERIOR
Aguia	4/27/2021 16:28:14	E	SUPERIOR	MEDIA
Aguia	4/27/2021 12:41:28	F	MEDIA	MEDIA
Aguia	5/4/2021 12:37:24	G	SUPERIOR	MEDIA
Aguia	5/3/2021 12:52:02	H	MEDIA	MEDIA
Aguia	5/4/2021 13:28:25	I	MEDIA SUPERIOR	MEDIA
Aguia	5/6/2021 10:34:45	J	MEDIA	MEDIA
Aguia	4/27/2021 15:24:32	K	MEDIA SUPERIOR	MEDIA INFERIOR
Aguia	4/27/2021 21:43:08	L	MEDIA SUPERIOR	SUPERIOR
Aguia	5/5/2021 9:50:52	M	MEDIA SUPERIOR	MEDIA INFERIOR
Aguia	5/4/2021 12:29:43	N	MEDIA SUPERIOR	MEDIA INFERIOR
Aguia	4/27/2021 13:28:39	O	MEDIA	MEDIA
Aguia	4/29/2021 23:12:30	P	MEDIA	SUPERIOR
Aguia	4/27/2021 13:23:04	Q	MEDIA	MEDIA
Aguia	4/27/2021 13:01:46	R	MEDIA SUPERIOR	MEDIA INFERIOR
Aguia	4/27/2021 22:04:30	S	SUPERIOR	MEDIA
Aguia	4/27/2021 13:13:12	T	MEDIA	MEDIA
Aguia	5/4/2021 10:23:29	U	MEDIA	MEDIA
Aguia	4/27/2021 12:50:30	V	SUPERIOR	MEDIA INFERIOR
Aguia	5/4/2021 12:32:40	W	MEDIA	MEDIA INFERIOR
Aguia	5/4/2021 12:34:07	X	MEDIA	MEDIA
Aguia	4/27/2021 18:16:58	Y	MEDIA	MEDIA
Aguia	4/27/2021 16:54:34	Z	MEDIA	MEDIA
Aguia	5/6/2021 1:44:17	AA	SUPERIOR	MEDIA INFERIOR
Aguia	4/27/2021 12:45:16	AB	SUPERIOR	MEDIA
Aguia	4/27/2021 12:56:44	AC	MEDIA SUPERIOR	MEDIA
Aguia	4/27/2021 13:31:37	AD	MEDIA	MEDIA
Aguia	4/27/2021 12:54:15	AE	MEDIA	MEDIA
Aguia	4/27/2021 13:32:40	AF	MEDIA	MEDIA SUPERIOR
Aguia	5/4/2021 12:31:17	AG	MEDIA	MEDIA
Aguia	4/27/2021 12:58:01	AH	MEDIA	MEDIA
Aguia	5/4/2021 21:32:43	AI	MEDIA	MEDIA
Aguia	4/27/2021 13:53:44	AJ	MEDIA	MEDIA INFERIOR
Aguia	4/28/2021 10:09:14	AK	MEDIA INFERIOR	INFERIOR
Aguia	5/2/2021 22:22:16	AL	MEDIA	INFERIOR
Aguia	5/4/2021 12:33:43	AM	MEDIA	MEDIA
Aguia	4/27/2021 13:31:53	NA	MEDIA	MEDIA
Aguia	4/28/2021 14:33:31	AO	SUPERIOR	MEDIA
Aguia	4/27/2021 12:42:13	AP	MEDIA SUPERIOR	MEDIA SUPERIOR
Reunidas	4/12/2021 19:16:22	AQ	MEDIA	MEDIA INFERIOR
Reunidas	4/12/2021 21:14:54	AR	MEDIA INFERIOR	NÃO TEM
Reunidas	6/5/2021 16:43:47	AS	MEDIA	MEDIA
Reunidas	4/14/2021 10:56:29	AT	MEDIA SUPERIOR	MEDIA INFERIOR
Reunidas	4/14/2021 9:26:17	AU	MEDIA SUPERIOR	MEDIA
Reunidas	4/12/2021 20:28:45	AV	MEDIA	NÃO TEM
Reunidas	4/13/2021 15:25:33	AW	MEDIA	NÃO TEM
Reunidas	4/13/2021 6:11:38	AX	MEDIA	NÃO TEM
Reunidas	4/12/2021 19:19:02	AZ	SUPERIOR	MEDIA INFERIOR
Reunidas	4/12/2021 19:17:09	BA	MEDIA	MEDIA
Reunidas	4/12/2021 21:24:20	BB	MEDIA SUPERIOR	MEDIA
Reunidas	4/12/2021 19:31:08	BC	MEDIA INFERIOR	MEDIA
Reunidas	4/13/2021 7:19:06	BD	SUPERIOR	MEDIA
Reunidas	4/12/2021 19:21:33	BE	MEDIA SUPERIOR	MEDIA INFERIOR
Reunidas	4/13/2021 11:15:47	BF	MEDIA	MEDIA INFERIOR
Reunidas	4/12/2021 19:45:23	BG	MEDIA	MEDIA
Reunidas	4/23/2021 12:07:01	BH	MEDIA SUPERIOR	MEDIA SUPERIOR
Reunidas	4/23/2021 12:29:31	BI	MEDIA	MEDIA
Reunidas	4/12/2021 19:18:40	BJ	MEDIA	MEDIA INFERIOR
Reunidas	4/15/2021 17:28:39	BK	SUPERIOR	MEDIA INFERIOR
Reunidas	4/14/2021 10:18:50	BL	MEDIA	MEDIA
Reunidas	6/5/2021 16:04:02	BM	MEDIA SUPERIOR	MEDIA INFERIOR
Reunidas	4/12/2021 20:41:06	BN	MEDIA INFERIOR	NÃO TEM
Reunidas	4/15/2021 12:46:42	BO	MEDIA	NÃO TEM
Reunidas	4/14/2021 12:39:12	BP	MEDIA SUPERIOR	MEDIA SUPERIOR
Reunidas	4/12/2021 19:22:08	BQ	MEDIA	MEDIA
Reunidas	4/14/2021 10:07:39	BR	MEDIA SUPERIOR	MEDIA
Reunidas	4/14/2021 10:39:02	BS	MEDIA SUPERIOR	MEDIA
Reunidas	4/15/2021 9:17:20	BT	MEDIA SUPERIOR	MEDIA
Reunidas	4/14/2021 11:14:16	BU	MEDIA	MEDIA
Reunidas	4/13/2021 12:35:37	BV	MEDIA SUPERIOR	MEDIA
Reunidas	4/12/2021 19:13:56	BW	MEDIA SUPERIOR	MEDIA
Reunidas	4/12/2021 20:32:26	BX	MEDIA	MEDIA SUPERIOR

III – PROPOSTA COMERCIAL SPECK



.speck
Plataforma Socioemocional
que Transforma



PROPOSTA COMERCIAL

Cliente: **MÉRICA MOREIRA**

Data: 08/10/2021

Responsável Comercial: Wellington Silva | wellington.silva@kukac.ai

A KUKAC



Kukac é uma forma de encarar o mundo em transformação, é caracol, arroba, o caracol da internet. É pensar o mundo sem o que você é e o que você faz e ter ideias novas, deslocar a concorrência que não vai entender sua nova forma de resolver problemas.

Caracóis são pervasivos e estão em todo lugar! A Computação cognitiva transforma todas as outras tecnologias e inaugura um tempo em que barreiras vão cair e desafios não imaginados vão ser enfrentados. Nós somos movidos pela tecnologia IBM WATSON®, líder de mercado em soluções cognitivas.

Nós somos Software como Serviço, APIs que vão mudar seu estilo de escrever software! APIs, apis, abelhas: Kukac é favo, seis, hexágono:

#bedigital: sua empresa VAI ser digital!

#bepush: soluções quando e onde o cliente precisa, sem ter que solicitar!

#bebee: crie novas APIs e se venda como serviço!

#bedirect: A revolução da interface, máquinas quem se comunicam da maneira humana. A WEB e os aplicativos vão ser apenas canais de fala, escrita e pensamento.

#becognitive: tudo o que você criar no digital precisa pensar como os seres humanos pensam.

#befast: não há tempo a perder. O mundo é exponencial: mês que vem tudo terá avançado muito depressa.

We Know what is on! We Know Watson!



1. Escopo Geral:

Disponibilização de ambiente na WEB que possibilite a avaliação de profissionais candidatos, automatizando o processo de triagem.

A Avaliação será feita através dos seguintes critérios:

- Competências técnicas (currículo);
- Competências socioemocionais.

2. Escopo Geral:

2.2. Triagem de currículos

A partir de informações de interesse da empresa contratante é gerado um currículo base a ser preenchido pelo candidato.

Os candidatos serão avaliados quanto à adequação aos itens demandados, prosseguindo ou não no processo de avaliação.

2.3. Análise Socioemocional

Avalia o perfil socioemocional do indivíduo de acordo com a teoria do **Big Five**. Possibilita a criação de **comparação** e a **análise de compatibilidade** dos candidatos a uma determinada vaga com as características atribuídas à vaga. Este módulo também permite a criação de **personas**, ou seja, a análise de características em comum entre indivíduos de um grupo e a mesma análise de compatibilidade entre os candidatos e as **personas** cadastradas na plataforma.

2. ESCOPO NEGATIVO

Não estão incluídos nessa proposta os seguintes itens:

- Ambiente multilíngue;
- Desenvolvimento de testes específicos;
- Integrações que não estejam explicitadas no escopo;
- Cadastros que não estejam explicitados;
- Criação de relatórios individuais ou agrupados;
- Personalização de relatórios;
- Personalização de front-end;
- SSO (single signon) entre ambientes.

3. VALORES

Recrutamento e Seleção:

Oferta	Item	Valor
Ofertas Avulsas	Vaga com 10 indivíduos ranqueados	R\$ 150,00
	Indivíduos extras no ranqueamento	R\$ 15,00
	Relatório socioemocional para candidato	R\$ 15,00

Observações:

- Para cada oportunidade (vaga) criada a plataforma faz o ranqueamento de 10 candidatos que estão mais alinhando com o perfil construído pelo Recrutador, tanto na esfera cognitiva/habilidade quanto na esfera socioemocional.
- O Speck foi criado para ser uma plataforma de fácil acesso e com o valores acessíveis, toda contratação pode ser feita diretamente pelo site www.speck.live.
- Esta proposta comercial foi emitida **exclusivamente a título de referência, para uso em pesquisa acadêmica, conforme solicitado**. Para o andamento de uma proposta, a título de contratação, é necessário que seja solicitado uma nova proposta comercial ou que a contratação seja feita diretamente pelo site www.speck.live.

4. CONDIÇÕES GERAIS

ABRANGÊNCIA

Esta proposta somente contempla serviços de qualquer natureza se em seu corpo isto for citado explicitamente. Nenhum produto ou serviço que não esteja explicitamente citado no escopo faz parte deste fornecimento, ainda que seja necessário à operação dos produtos ou à realização dos serviços aqui descritos. Também, não faz parte do escopo desta proposta, a solução de problemas advindos de bugs dos softwares, funcionalidades não disponíveis nas versões em utilização, necessidade de upgrade de versão de softwares devido a problemas surgidos ao longo do projeto.

LIMITAÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Todos os serviços prestados que se utilizem de softwares ou serviços de outros fabricantes, tem nestes fabricantes, de acordo com as suas condições, a garantia de funcionamento, condições de operação e disponibilidade. No caso de interrupção ou alteração de condições de fornecimento destas soluções, em sendo necessária alteração ou ampliação do escopo dos serviços aqui propostos, estes devem ser tratados como acréscimos ao escopo desta proposta, devendo ser negociadas novas condições comerciais para seu fornecimento.

ACEITE PELO CLIENTE

Ao acusar por qualquer meio o aceite desta proposta, inclusive por e-mail, o cliente igualmente acusa o efetivo recebimento da mesma e reconhece todas as suas cláusulas, nesta oportunidade dando ciência de que, salvo se fizer retratação formal em dois dias úteis após o aceite da proposta, esta faz parte integrante do contrato que deverá ser firmado entre as partes e que, mesmo não o sendo, reputar-se-á concluído, perfeito e acabado, sobretudo para os fins e efeitos dos artigos 427 e seguintes do Código Civil Brasileiro. Para efeito desta

cláusula, considerar-se-á, nesta proposta, o valor de despesas iniciais de 20% do valor total da proposta.

CONFIDENCIALIDADE

O conteúdo deste documento destina-se exclusivamente ao cliente, não devendo ser revelado fora de sua organização. Não pode ser duplicado, repassado a terceiros ou publicado, no total ou em partes, para qualquer propósito que não de avaliação da proposta ou para acompanhamento dos serviços contratados.

CÓDIGO DE ÉTICA

A KUKAC busca pautar suas relações com clientes, fornecedores e colaboradores de forma ética, justa e dentro da legalidade. Buscamos não só a satisfação de nossos clientes, mas uma relação igualitária, equilibrada e responsável. Contratando nossos produtos e serviços, sua empresa pode esperar isto de nós.

Nosso Código de Ética encontra-se disponível para download em nosso portal:

<http://www.kukac.ai>

SUSTENTABILIDADE

Todo o material produzido como estudos, relatórios, projetos, apostilas e demais documentos serão fornecidos ao cliente exclusivamente em mídias digitais. Caso seja exigência do cliente o fornecimento de documentos impressos, o cliente deverá solicitar formalmente este envio, autorizando o custo adicional de R\$ 0,60 (sessenta centavos) por folha.

5. ANUÊNCIA

As Partes identificadas, CONTRATADA e CONTRATANTE, firmam esta PROPOSTA e sua ACEITAÇÃO, respectivamente, tomando o CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS perfeito, para todos os fins de Direito, acordando ainda que:

O contrato será regido, supletivamente, pelos artigos 593 e seguintes do Código Civil Brasileiro e pelos princípios insculpidos nos artigos 421 e 422 do mesmo Códex;

Os pagamentos deverão ser feitos através boletos bancários;

O não pagamento do preço no prazo aqui estabelecido constitui de pleno direito, independentemente de qualquer aviso, a CONTRATANTE em mora, e impõe o pagamento de juros moratórios de 1% (um por cento) ao mês, calculados "pro rata", sem prejuízo de multa compensatória de 10% sobre o valor do contrato, atualização monetária e outros consectários de direito.

O preço pactuado não sofrerá reajuste monetário no prazo de 12 (doze) meses contados da assinatura deste instrumento. A partir do 13º mês, caso o contrato seja prorrogado, A CONTRATADA reserva-se no direito de reajustar os preços pelo IGPM, tendo como base o mês de assinatura deste instrumento.

A CONTRATADA cumprirá todas as obrigações acessórias, especialmente as exigências da legislação tributária, fiscal, trabalhista, previdenciária, de seguro, higiene e segurança do trabalho, assumindo todas as obrigações e encargos legais inerentes e respondendo integralmente pelos ônus resultantes da sua inobservância.

Fica convencionado o prazo decadencial de 03 (três) meses para a reclamação para correção de quaisquer defeitos, erros, falhas, bem como quaisquer irregularidades que se apresentem nos serviços, contados da efetiva prestação.

O atraso no cumprimento das obrigações pactuadas constitui, a partir de notificação formal, a CONTRATADA em mora.

Comprometem-se, as partes que os fatos, ações ou omissões, motivadores de eventual desfazimento do negócio serão comunicados à parte infratora por escrito, antes de qualquer medida judicial, ao mesmo tempo em que serão solicitados os esclarecimentos e as justificativas pertinentes, que deverão ser encaminhadas à outra parte no prazo máximo de 05 (cinco) dias úteis.

A rescisão antecipada do contrato só poderá ser feita nos termos autorizados por Lei.

Em caso de rescisão imotivada e antecipada, autorizada por ambas as partes, a CONTRATANTE se obriga a pagar pelos serviços executados a contento.

Todos os serviços, após devidamente pagos, passam a se constituir propriedade da CONTRATANTE para todos os fins de direito, não cabendo à CONTRATADA o direito de pleitear indenização pertinente a direito material autoral, ressalvando, contudo, a proteção dos seus direitos morais que, por sua própria natureza, são inalienáveis e intransferíveis.

É vedada a contratação de forma direta ou indireta, pelo cliente, de qualquer colaborador da Plansis Planejamento e Sistemas Ltda, seja ele empregado, estagiário ou prestador de serviço stricto sensu, envolvido na prestação de serviços, desde a efetivação do Contrato até doze meses depois da execução completa dos objetivos contratuais, sob pena de pagamento de multa compensatória equivalente à importância que ao prestador de serviço, pelo ajuste desfeito, houvesse de caber durante dois anos, conforme dispõe o artigo 608 do Código Civil Brasileiro.

É permitido à CONTRATADA subcontratar os serviços.

Nada neste contrato será interpretado como criando ou constituindo qualquer espécie de vínculo societário, associativo, de representação ou agenciamento entre a CONTRATANTE e a CONTRATADA. A CONTRATADA e a CONTRATANTE serão as únicas responsáveis em todos os aspectos, por seus negócios, atividades e obrigações de qualquer natureza, inclusive cíveis, comerciais, trabalhistas, tributárias e previdenciárias, não havendo, também, qualquer espécie de vínculo empregatício entre os empregados da CONTRATADA e a CONTRATANTE ou empresas com as quais mantêm vínculo societário.

Fica eleito o foro da comarca de Belo Horizonte, Minas Gerais, para dirimir quaisquer dúvidas ou controvérsias oriundas do presente instrumento, renunciando a qualquer outro por mais privilegiado que seja.

Belo Horizonte, 09 de outubro de 2021.