



*Para ser relevante.*

[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)



Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

# PROJETO APLICATIVO 2022

Prof. Marcio Boaventura Junior

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

DANIEL ESPINOSA HILARIO  
FREDERICO FERNANDES GARBUIO  
JULIO CESAR BORDINHÃO PINTO  
MARCOS CESAR DA COSTA MUNIZ  
MAURICIO DIAS PAIÃO JUNIOR  
RODRIGO PRADO DE MORAIS  
TIAGO MELO DOS SANTOS

**GESTÃO DE PESSOAS: um modelo para atração, formação e retenção de mão de obra  
operacional feminina para o transporte rodoviário**

SANTOS / SP  
2022

DANIEL ESPINOSA HILARIO  
FREDERICO FERNANDES GARBUIO  
JULIO CESAR BORDINHÃO PINTO  
MARCOS CESAR DA COSTA MUNIZ  
MAURICIO DIAS PAIÃO JUNIOR  
RODRIGO PRADO DE MORAIS  
TIAGO MELO DOS SANTOS

**GESTÃO DE PESSOAS: um modelo para atração, formação e retenção de mão de obra operacional feminina para o transporte rodoviário**

**Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios.**

Professor Orientador: **Marcio Boaventura Junior**  
Gerente do Programa: **Mônica Cortês de Domenico**

SANTOS / SP  
2022



**Dedico este Projeto,**

“As mulheres, que desde o século XVI, com destaque para os séculos XIX e XX, buscam direitos democráticos iguais aos homens e inserção no mercado de trabalho.”

Agradecimentos.,

A Deus, por ter nos guiado em toda etapa de nossas vidas, em especial a nossa trajetória profissional e acadêmica, por ter nos concedido muita persistência, dedicação, resiliência, sabedoria e acima de tudo muita admiração pelo tema e por todos os profissionais que se encontram inseridos neste contexto.

Do mesmo modo, agradecemos a Deus por ter nos concedido nossa maior benção, nossa família os quais sempre estiveram presentes nos ajudaram nos momentos difíceis desta jornada de estudo compreendendo a necessidade de nos atualizar e no desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos integrantes do projeto, que assumiram o desafio em apresentar solução de um tema tão delicado de mudança cultural, num ambiente ainda sobre muita influência masculina, com todas as dificuldades cada participante incluiu sua vivência profissional e na integração do tema, pôr fim acreditamos que estamos fazendo parte na inclusão da mulher assim como na mudança cultural.

A todos os alunos incríveis que tivemos o privilégio único de laborar por meses experiencias, nos proporcionou um ambiente extraordinário, regado de aprendizado, amizade e com profissionais excelentes admiração eterna a todos.

Ao nosso professor orientador Marcio Boaventura Junior, por ter nos auxiliado e conduzido sabiamente nosso projeto aplicativo, por ter feito com que nosso respeito e admiração pelo tema do presente trabalho só crescesse a cada capítulo, sentimos privilegiados por termos a oportunidade ímpar de sermos orientado por um profissional tão sábio e tão humano, nossa eterna gratidão por sempre nos amparar, nos dando o melhor direcionamento e sempre com muita calma, leveza, inteligência, carinho, por ter se tornado em meio a esta trajetória não só um exemplo de profissional do ensino e um ser humano especial.

E por fim, agradecemos com muita gratidão a todas empresas que se abdicaram dos profissionais por tempo concedendo a oportunidade de aprender e se atualizar, e ao Instituto de Transporte e Logística com apoio do SEST SENAT através da Fundação Dom Cabral, ter nos dado a oportunidade de participar do Programa de Especialização Em Gestão de Negócios - Turma 55 SP.

Muito obrigado e que deus abençoe a todos.



***“Foram as mulheres que inspiraram gentileza e cuidado no duro progresso da humanidade”***

*Rainha Elizabeth II*

*Nota: Trecho de discurso de Natal, em 1966.*

## RESUMO EXECUTIVO

O transporte é um dos principais fatores de produção na economia, sendo o modal rodoviário o principal modal para escoamento da produção no Brasil. O cenário atual deste setor reivindica um olhar mais aberto para algumas tendências por parte das empresas que, se implementadas, proporcionarão melhores resultados ao negócio e aos clientes, sendo capaz de contribuir para sustentar o crescimento econômico, com a geração de emprego pleno e trabalho decente para homens e mulheres. Apesar do histórico domínio masculino do setor, a preferência pela mão de obra feminina em certas funções já é realidade em algumas corporações, seja pelo maior cuidado ou aumento de produtividade e menor índice de retrabalho. Em contrapartida, ainda são encontradas algumas dificuldades para as mulheres na atuação no setor, principalmente por preconceito e rótulos arcaicos. As transformações no mundo contemporâneo e do trabalho evidenciam que o mercado de trabalho precisa se reinventar para atender ao novo perfil de trabalhadoras.

**Palavras-chave:** Atração, Formação, Retenção, Transporte Rodoviário, Mulheres.

## ABSTRACT

Transport is one of the main factors of production in the economy, with road transport being the main modal for the flow of production in Brazil. The current scenario in this sector calls for a more open look at some trends on the part of companies that, if implemented, will provide better results to the business and customers, being able to contribute to sustaining economic growth, with the generation of full employment and decent work. for men and women. Despite the historical male dominance of the sector, the preference for female labor in certain functions is already a reality in some corporations, whether due to greater care or increased productivity and lower rework rates. On the other hand, some difficulties are still found for women in the sector, mainly due to prejudice and archaic labels. The transformations in the contemporary and work world shows that the job market needs to reinvent itself to meet the new profile of workers.

**Key-words:** Attraction, Training, Retention, Road Transport, Women.



## Lista de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Globalização.....                        | 15 |
| Figura 2 – Conexões entre modais de transporte..... | 15 |
| Figura 3 – Transporte Multimodal.....               | 17 |
| Figura 4 – Transporte Intermodal.....               | 18 |
| Figura 5 – Transporte x Logística.....              | 19 |
| Figura 6 – Atração e Retenção de Talentos.....      | 22 |
| Figura 7 – Ciclo do PDCA.....                       | 25 |
| Figura 8 – Formação de Talentos.....                | 27 |
| Figura 9 – Conhecimento compartilhado.....          | 33 |
| Figura 10 – Desigualdade de gênero.....             | 36 |
| Figura 11 – Equidade de gênero.....                 | 45 |
| Figura 12 – Luta por igualdade de gênero.....       | 49 |
| Figura 13 – Liderança feminina.....                 | 56 |
| Figura 14 – Framework.....                          | 83 |





## Lista de Tabelas

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Conteúdo do Treinamento de Capacitação.....               | 70 |
| Tabela 2 – Recursos Necessários (Mensuração de 20 candidatos).....   | 76 |
| Tabela 3 – Viabilidade Financeira (Mensuração de 20 candidatos)..... | 76 |
| Tabela 4 – Cronograma Formação e Contratação dos Candidatos.....     | 78 |

## Lista de Gráficos

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 – Total de Admissões, Desligamentos e Saldo.....   | 54 |
| Gráfico 2 - Com qual idade iniciou sua vida profissional?.....   | 61 |
| Gráfico 3 – O que mais foi difícil na sua tomada de decisão para iniciar atividade profissional?.....                                    | 61 |
| Gráfico 4 - Você precisou abdicar de alguma situação pessoal devido ao profissional?.....  | 62 |
| Gráfico 5 – Quais são seus planos de futuro profissional?.....   | 62 |
| Gráfico 6 – Quais as maiores dificuldades que enfrentou na atividade profissional?.....  | 63 |
| Gráfico 7 – Você sente que a empresa oportuniza e estimula o desenvolvimento de mulheres para cargos de gestão?.....                     | 63 |
| Gráfico 8 – Atualmente você tem condições de conciliar com seu planejamento pessoal com seus objetivos de crescimento profissional?..... | 64 |
| Gráfico 9 – Na sua opinião, o que a empresa poderia melhorar no desenvolvimento de mulheres para cargo de gestão?.....                   | 65 |
| Gráfico 10 – Na sua opinião, o que é sucesso profissional?.....  | 65 |

## Sumário

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>12</b> |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....   | 12        |
| 1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO PROBLEMA A SER TRABALHADO E A RELEVÂNCIA DO PROJETO PARA A ORGANIZAÇÃO ..... | 12        |
| 1.3 OBJETIVOS .....  | 12        |
| 1.3.1 Objetivo geral .....   | 12        |
| 1.3.2 Objetivo específico .....  | 12        |
| <b>2. BASES CONCEITUAIS .....</b>  | <b>13</b> |
| 2.1 A ESTRATÉGIA DE ATRACÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS: CONCEITUAÇÃO, PRINCIPAIS MÉTODOS E APLICAÇÃO.....        | 19        |
| 2.1.1 Conceitos .....  | 21        |
| 2.1.2 Metodologias .....   | 22        |
| 2.2 FORMAÇÃO DE TALENTOS E A MELHORIA DA PERFORMANCE PROFISSIONAL.....                                       | 25        |
| 2.2.1 Performance e Desempenho .....   | 27        |
| 2.2.2 O Enigma da Retenção de Talentos.....  | 29        |
| 2.3 A PROMOÇÃO DA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETENCIAS .....                        | 30        |
| 2.4 A INCLUSÃO DAS MULHERES NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS .....   | 34        |
| <b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>   | <b>37</b> |
| 3.1. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO.....   | 38        |
| 3.1.1. Análise do setor.....   | 38        |
| 3.1.2. Benchmarking Realizado/Realidades Organizacionais.....  | 56        |
| <b>4. DESENVOLVIMENTO .....</b>  | <b>65</b> |
| 4.1 PROPOSTA DE SOLUÇÃO .....  | 65        |
| 4.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE .....   | 73        |
| 4.3 CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO .....  | 76        |
| <b>5. CONCLUSÕES .....</b>   | <b>79</b> |
| <b>6. ENVOLVIDOS NO DESENVOLVIMENTO DO PROJETO APLICATIVO .....</b>  | <b>81</b> |
| <b>7. REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>83</b> |
| <b>8. APÊNDICE A – ENTREVISTAS TRANSCRITAS.....</b>  | <b>85</b> |
| 8.1 ENTREVISTA COM A COPILOTO DA LATAM LISE CAPELLETTO.....  | 85        |
| 8.2 ENTREVISTA COM A PILOTA/COMANDANTE DA LATAM KELI CRISTINA TOME.....                                      | 86        |

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Como atrair, capacitar e reter talentos para cargo operacional de empresas do setor de transporte rodoviário, com foco no sexo feminino.

### **1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO PROBLEMA A SER TRABALHADO E A RELEVÂNCIA DO PROJETO PARA A ORGANIZAÇÃO**

Visa-se mitigar a escassez da mão de obra não qualificada, trazendo benefícios para as empresas do transporte rodoviário, aumentando a disponibilidade de pessoas qualificadas para as áreas correlatas, incentivando a inclusão das mulheres no setor e reduzindo o desemprego.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Desenvolver um modelo para atração, formação e retenção de talentos, que promova a disponibilidade da mão de obra feminina qualificada para as empresas do setor de transporte rodoviário no Brasil.

#### **1.3.2 Objetivo específico**

Analisar os principais motivos de indisponibilidade de mão de obra qualificada para cargos operacionais que atenda a demanda do setor de transporte rodoviário e a baixa participação das mulheres em sua composição; Avaliar a percepção das novas gerações em relação as profissões voltadas aos cargos operacionais; Buscar boas práticas existentes no setor de formação em mercados com escassez de profissionais no setor de transporte rodoviário; Propor um modelo de atração, formação e retenção de talentos femininos; Elaborar análise de viabilidade do modelo; Desenvolver um plano para implantação do modelo.

## 2. BASES CONCEITUAIS

Atualmente, é insustentável imaginar a sociedade sem suas relações comerciais. No Comércio Internacional, cada agente exerce um papel fundamental para movimentar a balança comercial, com países detentores de recursos naturais fornecendo matéria prima para que os países mais desenvolvidos tecnologicamente forneçam produtos industrializados e equipamentos.

No Brasil, a matriz de transporte de cargas é predominantemente rodoviária, com esta modalidade correspondendo a cerca de 61,8% da matriz. A rede rodoviária é elemento fundamental nas cadeias produtivas, unindo mercados e promovendo a integração de regiões e estados. (ATLAS DO TRANSPORTE, 2006).

A malha rodoviária pavimentada é composta de 57.933 Km de rodovias federais, 115.426 Km de rodovias estaduais e 22.735 Km de estradas municipais, totalizando uma malha de 196.094 Km pavimentados. O total de rodovias no País é de 1.610.076 Km, o que indica que 12% desse total possui pavimentação. O índice de pavimentação é de 79,7% para as rodovias federais, de 49,6% para as estaduais e de apenas 1,7% para as municipais.

A importância do transporte rodoviário de cargas pode ser medida através de pelo menos três indicadores financeiros: custos, faturamento e lucro. O TRC representa, em média, 60% dos custos logísticos, 3,5% do faturamento, e em alguns casos, mais que o dobro do lucro. Além disso, o transporte tem um papel preponderante na qualidade dos serviços logísticos, pois impacta diretamente o tempo de entrega, a confiabilidade e a segurança dos produtos (FLEURY, 1999).

Com o a globalização, e as constantes quebras de barreiras comerciais, o mercado se tornou altamente competitivo, exigindo a busca da excelência e da máxima qualidade dos produtos e serviços. É nesse contexto que o complexo e extenso ramo da logística é desafiado em toda a sua extensão, particularmente quanto à gestão do transporte, por ser este o responsável pela movimentação de mercadorias e estar sendo constantemente influenciado pelas tecnologias emergentes (VARGAS, 2005).

Figura 1 - Globalização



Fonte: POLON, Luana (2019)

De acordo com Arnold (1999), o transporte rodoviário de cargas (TRC) tem sido considerado o meio de transporte mais comum e eficiente no território nacional, apesar do custo do frete. Comparado aos demais meios de transporte, o caminhão tem um custo de aquisição relativamente baixo, sendo o meio de transporte mais adequado para a distribuição de pequenos volumes a áreas mais abrangentes.

Segundo Viera (2001), o transporte rodoviário é indicado para curtas e médias distâncias e carga de maior valor agregado, é utilizado na maior parte dos transportes realizados no Mercosul. Apesar de no território brasileiro termos muitas rodovias em um estado de conservação ruim, provocando o aumento na manutenção de veículos e alto índice no risco de roubo de cargas, esse tipo de transporte é muito utilizado, pois, mesmo assim possui uma boa relação custo x benefício.

Figura 2 – Conexões entre modais de transporte



Fonte: Digital Intermodal (2020)

O sistema de transportes rodoviários é regulamentado e fiscalizado pela ANTT, que tem como atribuições específicas a promoção de estudos e levantamentos relativos à frota de caminhões, empresas constituídas e operadores autônomos, de transporte rodoviário de cargas. Também é função da ANTT organizar e manter um registro nacional de transportadores rodoviários de carga (RNTRC), este registro é obrigatório à atividade de transporte rodoviário de cargas.

Existem no país 111.743 empresas, 274 cooperativas e 374.929 autônomos transportadores de carga, inscritos no RNTRC (Anuário CNT do Transporte 2017). Com uma frota total de 1.664.866 veículos, sendo 1.088.358 de empresas, 22.865 de cooperativas e 553.643 de autônomos.

As vantagens do transporte rodoviário, apresentadas por Ballou (2007), são: serviço porta a porta, sem necessidade de carregamento ou descarga entre origem e destino; frequência e disponibilidade dos serviços; velocidade e conveniência.

Normalmente o transporte de carga é realizado por empresas privadas ou transportadoras que podem possuir frota e equipamentos próprios ou contratar serviços diretamente. A decisão pela obtenção de frota própria depende do volume de carga; caso este seja elevado, compensa, economicamente, possuir o meio de transporte (BALLOU, 2007).

Essa decisão leva em conta a análise do balanço entre os custos e o desempenho, e, também, a flexibilidade do operador, o crédito, a reciprocidade ou relacionamento de longo prazo com o transportador, em caso de terceiros. A administração da frota requer o balanceamento das cargas, para verificar perdas de ida e de retorno. A gestão da programação dos veículos requer a integração dos fretes de retorno com a distribuição dos produtos, para que o veículo não retorne vazio. É preciso programar o uso eficiente do equipamento, para minimizar os custos e garantir o nível de serviço almejado.

O TRC também se distingue pela estrutura de propriedade do veículo, pois grande parte da frota brasileira está nas mãos de autônomos, contratados por empresas ou transportadores para deslocamento de lotação completa ou transporte de carga fracionada, principalmente para distribuição urbana de produtos. A frota própria da empresa, assim, pode ser parcial, o que evita a permanência ociosa da frota quando a demanda reduz.

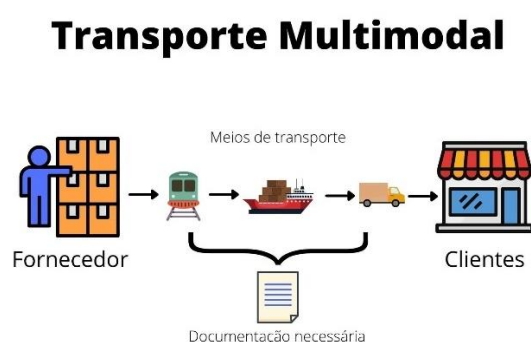
O cenário surge para viabilizar e transportar grandes volumes de carga entre cidades, estados e afins, priorizando o baixo custo e agilidade/eficiência, contando com uma abrangência territorial de grande escala, visto que o nosso país investe mais em malha rodoviária do que aquaviária, e/ou ferrovia.

O transporte rodoviário de cargas também complementa a rota de outros modais, como portos, aeroportos, ferrovias e dutovias. Esse sistema de condução apresenta vários benefícios, como flexibilidade, fácil contratação, ideal para distâncias médias e curtas, pouca movimentação da carga, as mercadorias podem ser entregues ao destino final sem intermediações, menor gasto com embalagens, entre outros. (TF LOGÍSTICA, 2021).

O transporte multimodal se caracteriza pela utilização de dois ou mais modais de transporte para conduzir as mercadorias da origem até o destino final. Desse modo, pode utilizar de caminhões, trens, navios, aviões ou outros equipamentos necessários para realizar as entregas. (BUTTA, Filipe (2021).

No transporte multimodal toda a operação é coberta por um único documento fiscal, o CTMC (Conhecimento de Transporte Multimodal de Cargas), que é emitido pelo OTM (Operador de Transporte Multimodal). Esse documento também é válido como contrato de prestação de serviços.

Figura 3 – Transporte Multimodal



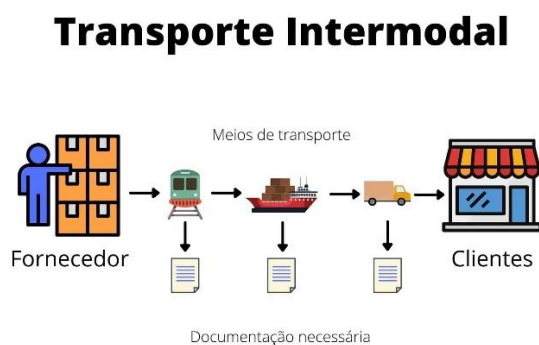
Fonte: BUTTA, Filipe (2021)

Por sua vez, o transporte intermodal é uma modalidade que utiliza dois ou mais meios de transporte para levar as mercadorias da origem ao seu destino, porém a diferença para o transporte multimodal é que são emitidos documentos de transporte diferentes para cada



operação, dividindo a responsabilidade os transportadores integrantes da operação. Portanto, caso ocorra qualquer problema com a carga durante parte do trajeto, somente a empresa responsável pela movimentação naquele momento é responsável.

Figura 4 – Transporte Intermodal



Fonte: BUTTA, Filipe (2021)

Apesar de tantas vantagens, esse sistema logístico também enfrenta alguns contratempos, como o limite de carga, risco de roubo de carga, risco de acidentes e congestionamentos no trajeto, más condições das estradas, circulação restrita em algumas áreas, alto preço do combustível, altos impostos e diversas normas tributárias, e maior concorrência.

Para se destacar nesse mercado competitivo as empresas precisam investir em uma entrega de qualidade, aprimorando o sistema logístico, o que inclui os processos internos, como planejamento estratégico e controle de estoque.

A preocupação com a qualidade do serviço e com a eficiência dos processos tendem a continuar crescendo no decorrer dos anos já que os consumidores estão se tornando cada vez mais exigentes. (TF LOGÍSTICA, 2021).

Planejar a logística do transporte de cargas é fundamental para assegurar a escolha do melhor modal de transporte a ser utilizado, movimentando o maior número de mercadorias, no menor tempo e com o menor custo possível. Desta forma pode-se dizer que sua definição básica é transportar mercadorias garantindo a integridade da carga, no prazo combinado e com baixo custo.

O transporte é, sem dúvidas, uma das principais funções logísticas, pois além de representar a maior parcela dos custos logísticos, possui papel preponderante no desempenho de diversas dimensões do serviço a ser desempenhado ao cliente, chegando a representar 60% dos custos logísticos totais.

As principais funções do transporte na logística estão ligadas às dimensões de tempo e utilidade de lugar, disponibilizando produtos onde há demanda e dentro do prazo estipulado junto ao cliente. O transporte continua sendo fundamental para se atingir o objetivo logístico, que é o produto certo, na quantidade certa, na hora certa, no lugar certo e ao menor custo possível. Muitas empresas vêm buscando atingir tal objetivo, principalmente através da eficiência logística, com maior ênfase na fase do transporte, como forma de diferencial competitivo.

Figura 5 – Transporte x Logística



Fonte: Lorengei (2018)

Em contrapartida, muitas rodovias brasileiras não estão em boas condições, fora a carga tributária ser alta, o que compromete a logística. Contudo, para contornar os desafios e a burocracia as empresas podem contratar uma transportadora reconhecida, buscar um transporte eficiente conforme a demanda da sua empresa, investir na manutenção periódica dos veículos, utilizar um sistema de rastreamento de cargas, usufruir da tecnologia para otimizar os processos, capacitar a equipe, pesquisar sobre o comportamento dos consumidores atuais e as expectativas para o mercado, monitorar os indicadores de desempenho e os resultados, e receber feedbacks de clientes. (TF LOGÍSTICA, 2021).

Ainda, é preciso ter sempre atenção aos documentos exigidos para que o transporte seja feito seguindo as normas fiscais. É essencial que os profissionais sejam treinados para conhecerem ao máximo as regulamentações.

O cenário atual exige das empresas um olhar mais aberto para algumas tendências que, se forem implementadas, proporcionarão melhores resultados ao negócio e aos clientes, como redução do tempo entre preparação e entrega do pedido, tecnologia e inteligência artificial, automatização das tarefas, logística reversa, uma política que facilita a troca e a devolução de mercadorias, atendimento *omnichannel*, em que o contato com o cliente ocorre por meio de vários canais, como telefone, redes sociais, e-mail, aplicativo e loja física, e *same day delivery*, que é uma proposta que promete enviar o produto ao cliente no dia da compra. (TF LOGÍSTICA, 2021).

Visando este conceito e ideologia, estaremos priorizando e tentando despertar o interesse desta nova geração para que possamos introduzir ao meio do vulcão chamado transporte.

Considerando que a tendência do setor é tornar-se mais competitivo, as empresas precisam adotar estratégias para se destacarem nesse mercado. Isso é feito a partir de um planejamento eficiente que leve em conta questões da atualidade e relacionadas à situação da empresa, como o estoque, as condições das estradas e o transporte de cargas, além de ter o apoio de uma transportadora experiente e confiável. Logo, um bom sistema logístico contribui positivamente para a satisfação dos clientes, conseqüentemente aumentando a lucratividade do negócio. (TF LOGÍSTICA, 2021).

## 2.1 A ESTRATÉGIA DE ATRACÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS: CONCEITUAÇÃO, PRINCIPAIS MÉTODOS E APLICAÇÃO

Considerando o cenário instável no qual vivemos atualmente dentro do meio corporativo, a retenção de talentos passa a ocupar um lugar de destaque dentro das organizações, passando a ser uma de suas estratégias em busca do sucesso.

Possuir colaboradores que exercem suas funções com qualidade, agrega valor ao negócio, tornando a empresa mais competitiva. Assim, o indivíduo de alto desempenho tem

seu lugar garantido dentro dessas organizações, que diante desta competitividade, precisam deste colaborador para sobreviver no mercado.

Esses colaboradores de alta performance são conhecidos como talentos. Pode-se compreender como talento aquelas pessoas que tem alta capacidade de desempenhar uma determinada atividade, seja esta nata ou desenvolvida, se destacando por esta habilidade.

De acordo com Axebrod e Michaels, Handfield-Jones (2002), talentos são profissionais que se diferenciam dos demais devido a seus dons especiais inatos, explicitados por habilidades, conhecimentos, experiências, atitudes e capacidade de aprender.

Em contrapartida, outros autores como Matuson (2013) consideram talento um profissional cujas competências necessárias ao desempenho de sua função são altamente desenvolvidas e, em razão disso, asseguram produtividade e qualidade de entregas em níveis crescentes. Além disso, ainda demonstram potencial para a aquisição de novas competências. Desta forma, pode-se entender que o capital humano é fonte de conhecimento para que a empresa implemente práticas condizentes com o atual cenário.

A atração e retenção de talentos sempre foi um elemento crucial para uma prática eficaz de liderança e criação de cultura organizacional. Apesar disso, o mercado de trabalho atual se apresenta como um dos mais rigorosos da história, tornando a atração e retenção de talentos mais críticas do que jamais foi. Portanto, a gestão de talentos é inserida como um novo pilar estratégico como um meio para que as organizações atraiam os melhores profissionais em um mercado tão dinâmico e competitivo, visando aumentar sua eficácia, afirma Brower (2019).

Para Kontoghiorghes (2015), no atual cenário dinâmico e competitivo, manter uma abordagem de seleção tradicional é inadequado, pois as organizações precisam cada vez mais de um capital humano perspicaz e eficiente para sobrevivência e vantagem competitiva de mercado.

Atrair e reter talentos que sejam inovadores, competitivos, que alinhem suas competências e conhecimento a visão estratégica e metas da instituição, criando valor ao negócio e impulsionando as estratégias internas para o alcance de metas é um grande desafio e requer um excelente plano do setor de gestão de pessoas para se obter sucesso.

Figura 6 – Atração e Retenção de Talentos



Fonte: ANTUNES, Igor (2021)

### 2.1.1 Conceitos

A definição atração de talentos baseia-se em um o processo para atrair indivíduos com potencial para desempenhar funções dentro da organização. Sendo assim, a qualidade do serviço prestado internamente pelo colaborador selecionado tem relação direta com a fase de atração de talentos, pois a qualidade dessa seleção irá estabelecer o nível de entrega do valor que a empresa receberá, segundo Ferreira (2014).

Para Ferreira (2014), o processo de contratação, não é uma atitude passiva de esperar candidatos, mas sim uma atitude ativa de despertar o interesse e atrair os melhores profissionais do mercado.

O autor Depiné (2016) destaca que atrair e reter talentos altamente qualificados, produtivos e criativos tornou-se uma prioridade, pois estimulam a inovação e empreendedorismo. Além disso, são facilitadores para resolver problemas cotidianos em nível micro ou macro na organização, gerando valor.

Apesar disso, há um impasse pois, após contratados, os talentosos sabem do valor que tem no mercado, o que causa uma preocupação dos gestores em manter este profissional no seu time de talentos.

Diante dessa consciência por parte do colaborador interno, a retenção de talentos tem se tornado um desafio e apresenta-se como fundamental no que diz respeito à retenção de talentos, em que a discussão de como atraí-los vem dando lugar à maneira de como formá-los e retê-los. (NISGOSKI, 2012).

### 2.1.2 Metodologias

Esta pesquisa justifica-se por ampliar o conhecimento a respeito do processo de inserção feminina no mercado de trabalho especificamente o ingresso da mulher no setor formal de transporte rodoviário, espaço predominantemente ocupado pelos homens. Deve-se ressaltar que poucos trabalhos acadêmicos abordaram essa temática. Para o alcance dos objetivos propostos serão adotados os métodos descritivo e explicativo, para uma melhor análise e compreensão da pesquisa. O método descritivo irá descrever de maneira detalhada o tema proposto, enquanto o explicativo irá identificar a teorização que envolve o tema, expondo e analisando os principais conceitos relacionados, complementado, assim, a análise que conduza a obtenção dos resultados, servindo como base de sustentação dos conhecimentos expostos.

Segundo Ferreira (2014), 3 modalidades de recrutamento são destacadas:

1. Recrutamento Interno: acontece quando os talentos que já fazem parte da equipe concorrem a vagas dentro da instituição, através de promoções de cargos ou transferências para outra localidade. É uma forma da empresa valorizar seu capital intelectual, além de ser mais econômico, necessitar de menos treinamentos quanto a cultura da organização, mais rápido porque o empregador já tem o histórico com medição de desempenho do funcionário e uma fonte de motivação para os empregados, incentivando-os a permanecer na empresa.

Em contrapartida, o recrutamento interno reduz a entrada de novas ideias externas, de novas fontes de contato e interfaces e de novas experiências na empresa. A divulgação das vagas geralmente ocorre via intranet, mural de vagas, jornais ou newsletters eletrônicos ou impressos de circulação interna.

2. Recrutamento Externo: essa modalidade é utilizada para atrair candidatos do mercado, ou seja, pessoas vindas de fora da empresa. Como vantagens pode-se considerar a diversificação do capital intelectual atual existente na empresa, o aproveitamento dos investimentos em treinamento e desenvolvimento realizados por outras empresas quando se trata de um profissional com experiência de mercado e, a renovação da cultura organizacional.

Já em relação às desvantagens, seu custo é mais elevado para treinar o novo profissional e o profissional, quando contratado, demorará mais para entregar valor para a

empresa por não conhecer as práticas institucionalizadas na organização. Ainda, é possível que afete a motivação dos atuais colaboradores, caso não percebam oportunidades de crescimento e desenvolvimento na empresa, segundo FERREIRA (2014).

3. Recrutamento Misto: este envolve o método interno e externo de recrutamento. De acordo com Ferreira (2014, p. 39), pode ser planejado das seguintes formas: abrir a oportunidade internamente, e, caso não sejam encontrados candidatos, a vaga é divulgada no mercado; abrir a oportunidade interna e externamente ao mesmo tempo, sendo a vaga preenchida pelo melhor candidato; abrir primeiro a oportunidade externamente, e, não havendo candidatos qualificados, divulgá-la internamente.

O tipo de recrutamento escolhido deve ser de acordo estratégia da empresa, pois quando ocorre algum tipo de mudança no negócio, surgem novas funções e a necessidade de novas fontes de recrutamento podem vir a surgir para poder suprir essa nova demanda.

Tendo delimitado as metodologias de atração de talentos, é preciso que o departamento de gestão de pessoas tenha uma provisão do recrutamento, que segundo Girardi, Feliciano e Gariba (2009), tem como objetivo prover e captar talentos para a organização. Os sub processos consistem em Planejamento de RH, o Recrutamento ou Atração, a Seleção e a Integração das pessoas, que são fundamentais à criação, desenvolvimento do conhecimento e à competitividade organizacional.

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

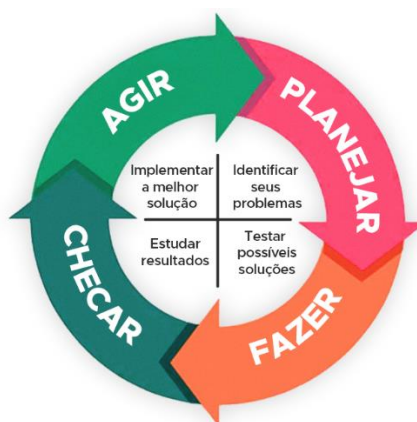
Planejar (Plan): saber localizar problemas, estabelecer metas e plano de ação;

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

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

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

Figura 7 – Ciclo do PDCA



Fonte: Neuron (2021)

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

Para colocar em prática o processo de recrutamento com o objetivo de atrair e reter talentos na organização é necessário planejamento de gestão de pessoas. No processo de seleção de candidatos, existem diversas técnicas e fontes de recrutamento que podem ser utilizadas, segundo Ferreira (2014), as principais são: Anúncios em jornais e revistas especializadas; Caça-talentos (headhunters); Cartazes na porta da empresa; Consultorias de RH; Entidades governamentais; Indicações; Listas de divulgação de vagas (na internet); Páginas (sites) corporativas ou de empregos; Palestras em universidades ou instituições de ensino; Redes sociais, etc.

Inicialmente, a escolha da prática a ser utilizada será de acordo com o perfil da vaga que está disponibilizando para adequar em qual meio de comunicação externo ou interno será divulgada tal tentativa de atrair talentos. Além disso, deve-se considerar os custos envolvidos em tais canais de comunicação para melhor análise.



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

Considerando o conteúdo exposto, compreende-se diversos desafios para atrair e reter talentos em uma organização. Inicialmente despertar o interesse de um profissional capacitado em um mercado acirrado e disputado ou ainda promover internamente um talento de determinado setor, sequencialmente treiná-lo como parte do processo pensante e criativo da organização para que saiba resolver questões cotidianas e buscar alternativas para melhoria operacional.

Em meio a tantos desafios, cabe a gestão de pessoas monitorar, medir, criar processos e indicadores para demonstrar o efetivo desempenho dos talentos da organização.

## 2.2 FORMAÇÃO DE TALENTOS E A MELHORIA DA PERFORMANCE PROFISSIONAL

A conceituação de aprendizagem pode ser definida, segundo Chiavenato (2016), como um processo pelo qual as pessoas adquirem conhecimento a respeito do seu meio ambiente e de suas relações ao longo de suas vidas. Como consequência de suas experiências, conexões são criadas no cérebro que permitem às pessoas elaborar uma forma de associação entre os eventos do mundo ao seu redor ou entre o evento e a consequência que a afeta ou ainda entre a ação e o evento. O aprendizado acontece quando ocorre mudança de comportamento em resposta a uma experiência anterior.

Partindo deste conceito, pode-se observar que desenvolver e capacitar pessoas é um grande desafio que provoca grandes impactos tanto nas pessoas, como nas organizações e na sociedade. Desenvolver pessoas vai muito além de simplesmente treiná-las. De acordo com Chiavenato (2016), o subsistema de desenvolvimento de pessoas necessita passar por quatro

etapas: transformar pessoas em talentos, talentos em capital humano, capital humano em capital intelectual, e transformar capital intelectual em resultados tangíveis.

Figura 8 – Formação de Talentos



Fonte: ANTUNES, Beatriz (2022)

Atualmente, na era da informação, é possível afirmar que o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante das empresas, dando lugar ao capital intelectual baseado no conhecimento. Apesar de manter a sua importância, o capital financeiro depende do conhecimento sobre como aplicá-lo e rentabilizá-lo adequadamente.

Segundo Chiavenato (2016), é o conhecimento que direciona a novas formas de trabalho, de comunicação, as novas estruturas, tecnologias e formas de interação humana. As pessoas aprendem, desenvolvem e aplicam seu conhecimento na utilização mais adequada dos demais recursos organizacionais.

As organizações bem-sucedidas são aquelas que sabem motivar as pessoas para que elas aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução de problemas e na busca por inovação, dependendo da gestão eficiente de seus conhecimentos.

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

1. Modelo baseado no aprendiz, que consiste na captura de dados dos participantes dos treinamentos em dois momentos: logo após o evento e após o participante retornar ao trabalho.
2. Modelo baseado no gestor, que tem os mesmos pontos de coleta de dados do modelo anterior e adiciona a dimensão baseada no gerente. O gerente do participante do treinamento utiliza instrumentos para avaliar o seu aprendizado.

3. Modelo baseado no analista, que utiliza pesquisas mais amplas e compreensivas de seguimento feitas pelo analista de treinamento após o programa alinhadas com pesquisas com os gerentes dos participantes. Pode utilizar táticas analíticas variadas.

4. Segundo Kirkpatrick (1994), a mensuração dos resultados pode ter cinco níveis:

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

Nível 2 – aprendizado de novas habilidades: Tem foco nos participantes e nos mecanismos de aprendizagem. Neste nível, as pessoas constroem novas habilidades

que beneficiam a empresa e melhoram seu desempenho individual.

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

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

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

### 2.2.1 Performance e Desempenho

Em relação aos aspectos relacionados à performance profissional, é possível citar como uma de suas vertentes, a avaliação de desempenho, mais associada à performance individual do trabalhador no seu cotidiano. Seu conceito está vinculado à origem da avaliação de desempenho que, de acordo com Russell e Russell (2013), teve sua popularização durante a Segunda Guerra Mundial, a partir do trabalho de Frederick Taylor, um conhecido engenheiro que consolidou métodos científicos cartesianos com foco na eficiência e eficácia operacional na administração industrial. Taylor dizia que os funcionários não eram capazes de administrar seu próprio trabalho e que os gestores deveriam se responsabilizar pelo planejamento das atividades.

Com base nessas premissas, foi possível notar a expansão de empresas que adotavam o modelo de Taylor como sua forma de administração de pessoal e resultados, através de avaliações de desempenho que caracterizavam a ordem superior como a única a ser

considerada e obedecida e, por consequência, a avaliação do quanto isso era praticado pelo funcionário. Caso ele não obedecesse a essa máxima, atendendo às ordens e gerando os resultados esperados, não seria um colaborador bem avaliado.

Para os dias atuais, esse modelo de gestão já não se enquadra mais na administração moderna e precisou ser revisto. Autores e estudiosos mais atuais trazem um conceito diferente e renovado da avaliação de desempenho. Para Chiavenato (2004), o desempenho humano depende de vários fatores que interagem entre si de maneira dinâmica, além de ser um resultado do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objetivos e, ainda, que varia de cada pessoa, de acordo com a situação presente.

Ainda segundo o autor, há três razões principais para se avaliar o desempenho nas organizações: a oportunidade da empresa utilizar esses dados para a gestão em momentos oportunos, como aumentos de salários, promoções, transferências e demissões; estimular o feedback; dar ao funcionário a oportunidade de entender como o seu trabalho está sendo visto, gerando oportunidade de melhoria para os itens que não estão de acordo e de reconhecimento aos que estão alinhados com a expectativa dos gestores.

Barbieri (2014) afirma que a avaliação do desempenho é fundamental para o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho do colaborador. A produtividade de uma organização pode estar relacionada a fatores como tecnologia, capital e recursos humanos. É frequente observar empresas que aplicam com sucesso seu capital, geram inovação, mas não conseguem desenvolver as habilidades de seus colaboradores. Esse tipo de melhoria do desempenho organizacional, baseada em capital e tecnologia, pode ser facilmente mensurada pela contabilidade tradicional: custos, lucro, input e output.

Entretanto, a influência do capital humano na produtividade é mais difícil de ser mensurada pela contabilidade tradicional e pode ser medida quando se avalia o que as pessoas estão realizando no exercício de seus cargos. Outra maneira de mensurar é através da análise da frequência, do nível de acidentes, da rotatividade e das queixas, das reclamações trabalhistas, observações sobre o comportamento dos funcionários pelas chefias imediatas, pares, subordinados e clientes ou fornecedores.

Ainda, Barbieri (2014) afirma que a avaliação de performance deve ser base para toda a jornada da gestão de pessoas, ou seja, reflete em estratégias de retenção, promoção,

oportunidades de carreira, meritocracia, aumento de salário, treinamento e desenvolvimento e, até mesmo, desligamento da empresa. Ela é um instrumento formal que explicita o que a organização espera do desempenho do colaborador, ajudando a dar-lhe um feedback sobre sua conduta.

As metas e o acompanhamento dos resultados obtidos permitem que a avaliação gere motivação e aconselhamento em relação ao plano de desenvolvimento individual. O processo de avaliação deve focar no estabelecimento de objetivos específicos de desempenho e devem contribuir para os processos de liderança e motivação relacionados com a busca do aumento da eficiência da performance.

Barbieri (2014) acredita que o líder tem um papel fundamental no processo de avaliação de desempenho, sendo responsável por criar uma visão eficaz que sirva de inspiração para seus subordinados, que impacte as pessoas, dando uma causa na qual possam acreditar, atribuindo sentido e contribuindo para atingir objetivos pessoais e organizacionais.

### 2.2.2 O Enigma da Retenção de Talentos

Considerado um dos maiores desafios da gestão de pessoas, temos retenção de talentos. Herman (1992), apresenta uma lista completa de sugestões e atenções consideradas necessárias para se reter talentos:

- Definir com clareza uma visão que todos os funcionários possam seguir, compartilhar e envolve-los no processo de criação pois as pessoas tendem a apoiar o que ajudaram a criar, valorizar todo indivíduo e trabalhar como uma equipe;
- Reconhecer o que cada pessoa é e o que ela pode se tornar. Valorizar as contribuições que cada um faz à organização e aos colegas;
- Encorajar a cooperação, o networking e o compartilhamento;
- Proporcionar estabilidade, segurança e risco calculado, pois organizações que valorizam demais a estabilidade tornam-se lentas, resistentes à mudança e ao crescimento, já as que valorizam demais os riscos, tornam-se vulneráveis;
- Criar um ambiente de trabalho divertido, pois funcionários felizes são produtivos. Crie e mantenha um ambiente onde as pessoas possam gostar de trabalhar;
- Orientação para o cliente, para o empowerment e a meritocracia: as empresas de sucesso são aquelas orientadas para o cliente;
- Dar autonomia para que façam a coisa certa pelo cliente;

- Afastar as pessoas com baixo desempenho;
- Realizar uma boa seleção dos funcionários;
- Formular políticas claras e que sejam bem aplicadas: as pessoas devem compreender exatamente quais são as políticas da empresa, porque foram estabelecidas e com qual rigidez serão aplicadas;
- Gerar oportunidades de crescimento;
- Distribuir a informação;
- Fornecer recursos para as pessoas poderem trabalhar em forma eficaz;
- Deixar claros os valores e a ética.

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

- Fatores relacionados às tarefas: ajudar as pessoas a se adequarem às tarefas através da definição clara de papéis e responsabilidades, concessão de autonomia para aprimorar a maneira como o trabalho é realizado.
- Fatores relacionados à remuneração: atrelar remuneração e incentivos ao bom desempenho. Criar condições para a prática da meritocracia e maximizar o desempenho das pessoas na organização atrelando o nível de responsabilidade e contribuição ao pacote remunerativo.
- Fatores de Desenvolvimento de Pessoal: Disponibilizar condições de aprendizado contínuo para que os funcionários busquem seu desenvolvimento pessoal e profissional. Oferecer maiores desafios, atribuições em projetos especiais, etc.

### 2.3 A PROMOÇÃO DA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETENCIAS

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

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

Neste contexto, se faz necessário distinguir o significado de gestão do conhecimento e gestão de competências.

A gestão do conhecimento é a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação às outras para gerar lucro e garantir sua sobrevivência e expansão no mercado. (DRUCKER, 1990).

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

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

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

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

Brito (2008) reforça que hoje o conhecimento tornou-se um dos principais diferenciais de competitividade e poder econômico no mercado. Ocorre que a necessidade de tornar as organizações flexíveis e em prontidão para mudanças e a transitoriedade das pessoas decorrentes de downsizing, aposentadorias precoces, mobilidade, demissões e redução do

número de empregados nas empresas havia criado um problema referente à retenção do conhecimento dentro das organizações.

Sendo assim, as empresas identificaram a necessidade de transformar o conhecimento individual em “ativo” intangível transferível e passaram a desenvolver estratégias de tornar o conhecimento pessoal disponível para a empresa toda.

Figura 9 – Conhecimento compartilhado



Fonte: ANTUNES, Igor (2021)

A aprendizagem organizacional é referente à maneira como as organizações constroem, suplementam e organizam conhecimentos.

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

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

A qualificação do trabalhador pode servir como incentivo ao crescimento profissional. Clein, Toledo e Oliveira (2013) destacam que é permitido e se aconselha a empresa a oferecer cursos aos seus colaboradores, ou até mesmo subsidiar parcialmente os cursos que achar relevantes para a tarefa ou ao negócio da empresa.



E que a empresa pode implantar plano de carreira profissional com descrição de cargos e salários, onde para cada curso ou especialização esteja ligada a nova oportunidade de promoções ou salários melhores.

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

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

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

Para Chiavenato (2004) a atração e retenção de talentos no ambiente organizacional começam a ser percebidas como um dos fatores essenciais para o sucesso do negócio. Cada vez mais as organizações têm um olhar diferenciado para o papel das pessoas nas organizações, pois elas desempenham um papel decisivo no cumprimento de metas e objetivos, contribuindo com os conhecimentos, habilidades e competências, tem uma organização mais fluída e na visão de parceria de negócio com o objetivo de sucesso da organização.

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

#### 2.4 A INCLUSÃO DAS MULHERES NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

O segmento de transporte de cargas tem sido ocupado, principalmente nas últimas décadas, por personalidades masculinas, porém a inclusão da mulher no setor está sendo comprovada pela pesquisa do Instituto Paulista do Transporte de Carga (IPTC), órgão do Sindicato das Empresas de Transportes de Carga de São Paulo e Região (SETCESP), mas há setores que ainda precisam progredir bastante.

As mulheres vêm conquistando cada vez mais espaço no setor logístico, apesar da quantidade ser ainda bem inferior à dos homens. No Brasil, são 182.376 habilitadas para dirigir caminhões, de acordo com o Departamento Nacional de Trânsito (Denatran), o que corresponde a 6,5% do total de motoristas de caminhão.

O IPTC constatou que, em 2021, o público feminino aumentou em 61% nas ocupações de cargos do setor de transporte rodoviário de cargas no Estado de São Paulo, em comparação ao ano de 2020. Totalizando 32.094 admissões, as áreas com mais destaque foram administrativa e comercial, com representatividade de 52% e 56% sobre a participação masculina, respectivamente. A área em que as empresas menos contratam mulheres é a operacional, entre os profissionais motoristas as mulheres não são mais que 1%.

Considerando um ambiente profissional predominantemente masculino, oportunidades e espaço para mulheres tornaram-se pautas recorrentes no segmento. Empresas transportadoras começaram a implementar programas e projetos para atingir essa igualdade de gênero, a fim de obter um mercado mais íntegro e sem preconceitos. Contudo, setores internos dominam a quantidade de mulheres, enquanto o operacional ainda requer muitos ajustes, visto que, no ano passado, foram registradas 13.741 contratações femininas, ao lado de 125 mil masculinas. Apenas para o cargo de motorista, as mulheres correspondem a 1,51% (média maiores do que a mundial, sendo de 0,5% segundo o IRU) e os homens 98,49%, para um total de 70.641 recrutamentos para a pesquisa do IPTC.

Esses resultados também são explicados pela falta de políticas para contratação de mulheres, segundo Raquel Serini (2021). Apenas 24% das empresas possuem essas diretrizes, menos de 20% das transportadoras realizam qualquer ação com políticas de diversidade e inclusão.

Figura 10 – Desigualdade de gênero



Fonte: ALCIDES, Mônica (2021)

Ainda levando em consideração esse aumento, as empresas precisam revisar sua administração para estimular cada vez mais a participação das mulheres e tornar o espaço mais igualitário, para que nenhum sexo se sinta desvalorizado.

As vantagens da inclusão e da diversidade para as empresas e entidades representativas são cada vez mais claras. O estudo sobre diversidade de gênero desenvolvido pela consultoria americana McKinsey, líder mundial neste segmento empresarial, destaca que ter mulheres em cargos de liderança ajuda as empresas a aumentarem sua rentabilidade em até 50%.

Destacam-se vários aspectos que contribuem para a maior eficiência e eficácia das mulheres na organização quando comparada aos homens. As mulheres tendem a ser mais organizadas, focadas e atendem a demandas diversas sem grandes dificuldades, contribuindo para bons resultados na empresa. Elas também demonstram ser ótimas em tomadas de decisões e habilidosas em lidar com desafios, fazendo escolhas assertivas e se posicionando de maneira adequada. Além disso, as mulheres demonstram comprometimento e capacidade de ouvir com atenção, o que as torna ainda mais preparadas ao fazer escolhas.

O trabalho em equipe é tratado de forma mais harmoniosa, pois elas têm uma visão mais empática do coletivo e se empenham para manter um ambiente de igualdade e respeito, participando com ideias e sugestões úteis para a empresa. As mulheres resistem menos às mudanças, o que é de grande importância para o colaborador ter boa adaptabilidade, pois implica diretamente no crescimento e sucesso dos negócios.

A Braspress, transportadora internacional, promove um programa de treinamento específico para este público e hoje conta com um quadro de 101 motoristas do sexo feminino. No total, 22,9% de seu quadro de colaboradores são do sexo feminino, cerca de 1.331 mulheres.

De acordo com Daniela Giopato (2019), os controles internos da empresa mostraram que as motoristas mulheres têm maiores cuidados operacionais com os veículos colaborando para a manutenção dos caminhões e sabem ser educadas nos relacionamentos com os clientes, além de serem pacientes no trânsito.

Por conta dessas iniciativas, ocorreu a redução de batidas e dos custos de manutenção dos automóveis. Além de terem encontrado nas motoristas mulheres um diálogo muito mais eficaz com os destinatários, mesmo nos centros comerciais e industriais, melhorando também o atendimento ao cliente.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Referente a ferramenta utilizada para desenvolver este projeto, levando em consideração a parte teórica, objetivo e solução do problema, realizamos um estudo com base em uma pesquisa descritiva, através de sites, livros, artigos acadêmicos e materiais similares, para compreender se realmente temos oportunidades no mercado.

Buscou-se a descrição para melhor compreender e suprir a falta de mão de obra feminina no setor de transporte rodoviário de cargas. Observa-se que esta pesquisa se pautou pela motivação oriunda da dificuldade de encontrar novas entrantes na profissão e da necessidade que o segmento de logística tem deste profissional, para continuar existindo.

Segundo Duarte (2018), a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência, proporcionando uma nova visão sobre esta realidade já existente. Esse tipo de pesquisa estabelece relação entre as variáveis no objeto de estudo analisado, estas podem ser relacionadas à classificação, medida e/ou quantidade e podem sofrer alterações mediante o processo realizado.

Como meio de investigação, foi realizada uma pesquisa qualitativa através de um questionário com perguntas diversificadas para todos os players, assim conseguimos abranger a opinião de todo o público alvo, além de questões específicas para nos aprimorarmos a partir dos componentes específicos do problema “escassez de mão de obra”, concentrando-se na descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, conforme preconiza Martins (2006).

Para Cesar (2005), pesquisas de natureza qualitativa envolvem grande variedade de materiais empíricos. Dessa maneira, este estudo qualitativo foi desenvolvido na forma de estudo de caso, buscando evidências por meio de entrevistas, pela observação do contexto das Empresas estudadas e pela análise bibliográfica e documental. Estas estratégias de pesquisa serviram para compreender o fenômeno motorista e os fatores de atração e retenção desta mão de obra, tendo em vista a perspectiva dos sujeitos de pesquisa.

Ainda, o método de pesquisa utilizado foi o estudo de campo, no qual foram analisadas situações reais. Segundo Gonsalves (2001), a pesquisa de campo busca a informação diretamente na população analisada, o que promove ao pesquisador um encontro direto,

possibilitando o deslocamento ao espaço onde ocorre o fenômeno, e promovendo a coleta de informações a serem documentadas. O Estudo foi aplicado ao contexto da capacitação dos jovens para o setor de transporte rodoviário de cargas, separando aqueles que possuem interesse daqueles e não tem oportunidades e vice-versa.

### 3.1. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

Neste estudo foram utilizadas informações pertinentes ao segmento do transporte de cargas com ênfase no modal rodoviário, devido ao objetivo principal ser a inclusão e retenção de talentos femininos a área.

Os dados e informações utilizados como base são oriundos de pesquisa bibliográfica especializada, documentos e estudos publicados na internet, dados oriundos das empresas nas quais os autores deste artigo desenvolvem suas atividades profissionais.

#### 3.1.1. Análise do setor

##### 3.1.1.1. Transporte Rodoviário: Perspectiva Histórica, Órgão Reguladores e Distribuição do Mercado

O setor rodoviário é um dos setores que mais cresce no Brasil, sendo básico para a economia e para a sociedade. A participação do transporte rodoviário no país representa 61,1% do transporte nacional de cargas, segundo a CNT (2009).

Apesar de terem grande representatividade no cenário político econômico do país, até meados de 2012, as atividades dos motoristas de caminhão não tinham sua profissão regulamentada no Brasil, conforme o Ministério do Trabalho e Emprego (2009). Assim, estes profissionais não possuíam amparo legal para assegurar condições de trabalho adequadas, assim como regulamentar a jornada de trabalho (BEEK, 2011).

Em abril de 2012 foi regulamentada a profissão, a jornada de trabalho e o tempo de direção dos motoristas profissionais. Uma das determinações da lei 12.619/2012 foi a proibição dos motoristas para ultrapassar mais de quatro horas seguidas dirigindo, devendo realizar um intervalo de no mínimo 30 minutos para descanso. Esta ação visava regular e disciplinar a jornada de trabalho, assim como diminuir os acidentes envolvendo os trabalhadores nas rodovias brasileiras (BRASIL, 2012).

Entretanto, a lei supracitada teve seus dispositivos revogados e, impulsionada pela importante mobilização nacional desta categoria profissional, em fevereiro do ano de 2015, sofreu alterações quanto à regulamentação da jornada de trabalho e o tempo de descanso dos motoristas do transporte rodoviário de cargas.

Diante do movimento social de motoristas de caminhão e dos bloqueios nas principais rodovias do país, somente em 02 de março de 2015 a Lei dos Caminhoneiros (lei 13.103), fora sancionada pela presidente Dilma Rousseff e encontra-se em vigor desde então (BRASIL, 2015).

As alterações realizadas pela lei 13.103 (BRASIL, 2015) aumentam a jornada de trabalho para até 12 horas, dispõem o tempo máximo ao volante para até 5h e meia, bem como diminuem o tempo de descanso semanal remunerado do motorista empregado de 35h para 24h. Regulamentar a profissão e a jornada de trabalho são medidas que representam marcos importantes na história da profissão, pois, legitimam e oficializam a atividade dos motoristas de caminhão, já existente há décadas.

Entretanto, as medidas estabelecidas quanto à jornada de trabalho e tempo de descanso podem permanecer prejudicando a saúde e a qualidade de vida de motoristas de caminhão, aumentando os riscos de acidentes de trabalho/trânsito.

As dúvidas quanto aos “avanços” legais que favorecem esta categoria permanecem, ao passo em que o aumento da quantidade de horas trabalhadas e pausas de descanso conflitam com as condições reais de trabalho nas quais motoristas de caminhão estão inseridos (as), incluindo a falta de infraestrutura de pausa e descanso para os (as) profissionais nas estradas brasileiras.

Além disso, observa-se um conflito existente entre políticas que visam um ambiente profissional com condições de trabalho que buscam proteger a vida e saúde de quem trabalha (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2012b) e as pressões do mercado de trabalho inseridas no modelo econômico vigente que, por sua vez, empurra os (as) trabalhadores (as) para atividades em condições de trabalho insalubres, perigosas, contratos de trabalho temporários, flexíveis e com menores garantias dos direitos trabalhistas (ANTUNES, 2007, 2010; KALLEBERG, 2009).

Diante da situação de desemprego, potencializada pelo contexto de crise política e econômica atual do país, homens e mulheres não encontram outra alternativa a não ser se submeter à trabalhos precários que podem trazer sérios comprometimentos para a saúde.

A iniciativa de garantir melhorias nas condições de trabalho depende de um conjunto de ações governamentais que viabilizem tais melhorias, como prover a infraestrutura com a qualidade necessária nas estradas para atender motoristas de caminhão, bem como atuar na fiscalização de empresas transportadoras e das rodovias brasileiras (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2012).

Nesse sentido, o Ministério dos Transportes tem realizado o mapeamento dos locais de parada para o descanso dos caminhoneiros em todas as rodovias federais (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, 2014). A iniciativa prioriza reconhecer as condições gerais dos atuais estabelecimentos; selecionar pontos de parada que possam atender as mudanças na lei 13.103, cujas atribuições destacam-se a regulamentação da jornada de trabalho e o tempo de descanso dos motoristas de caminhão.

Os dados da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) apresentam o panorama do transporte rodoviário de cargas no Brasil revelando a expressiva presença de motoristas autônomos no mercado de trabalho (83%) e uma tímida proporção de trabalhadores contratados por empresas transportadoras (16%) e por cooperativa (1%) (ANTT, 2014).

Jornadas extensas, cumprimento dos prazos de entrega, ausência de pausas para descanso, horários irregulares de trabalho, trabalhos em turnos e noturno, consumo de alimentos gordurosos entre outros aspectos, fazem parte do cotidiano dos motoristas de caminhão e são fatores que contribuem para o desenvolvimento e agravamento de morbidades nessa população (MORENO et al., 2007; RESENDE et al., 2010).

Os hábitos de vida desses trabalhadores contribuem para a alta prevalência de sedentarismo, dieta inadequada, obesidade, proporção de hipertensos, fatores de risco para o desenvolvimento da síndrome de apneia obstrutiva do sono entre os profissionais (MORENO et al., 2004; MORENO et al., 2006a; ROBB e MANSFIELD, 2007; PENTEADO et al., 2008; LEMOS et al., 2009).



A fim de atender as demandas de trabalho os trabalhadores precisam recorrer ao consumo de substâncias químicas, não apenas como o álcool e anfetaminas (VILLARINHO et al., 2002; PASQUA e MORENO, 2003; NASCIMENTO et al., 2007), mas drogas cada vez mais potentes, como a cocaína e o crack para reduzir o cansaço e o sono (SILVA et al., 2016).

Além dos efeitos à saúde, o trabalho dos motoristas pode ter repercussões na vida desses profissionais. Segundo MORENO et al. (2007) os acidentes de trânsito são decorrentes, em parte, da sonolência excessiva, de débitos de sono.

Referente à incidência de roubos de carga no país, dados do Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública (Sinesp) apontam uma tendência de queda nos últimos anos. O número, porém, ainda é preocupante, visto que foram registradas aproximadamente 11 mil ocorrências criminais desse tipo, de janeiro a outubro de 2021.

Os acidentes rodoviários também constituem pontos de atenção ao transportador, visto que ocorreram mais de 17 mil sinistros de trânsito envolvendo caminhões (27,3% do total de acidentes) nas rodovias federais do país somente no último ano, e que resultaram na morte de 859 pessoas (15,9% do total de mortes).

A má qualidade e a pouca disponibilidade das rodovias brasileiras representam pontos da lista de dificuldades enfrentadas pelas empresas que atuam no setor. Somente 12,4% da malha rodoviária brasileira é pavimentada. E mesmo esta apresenta problemas: segundo a Pesquisa CNT de Rodovias realizada em 2021, 61,8% da extensão total avaliada foi classificada como Regular, Ruim ou Péssimo.

Em outubro de 2021, o Governo Federal, através do Ministério da Infraestrutura, informou que do crédito suplementar de mais de R\$ 1 bilhão para obras que está no orçamento, 46,45% serão destinados para melhorias no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT), como a conservação e recuperação de ativos de infraestrutura da União (R\$ 343 milhões); a construção de ponte sobre o Rio Araguaia em Xambioá – na BR-153/TO, além da adequação de diversos trechos rodoviários (R\$ 624 milhões).

Além disso, até o final deste ano, o Governo Federal prevê a contratação de R\$ 260 bilhões em obras e projetos de infraestrutura na área de transportes, através de concessões

à iniciativa privada, com estimativa de gerar 1 milhão de postos de trabalho. O ministério tem previstos 73 projetos de transferência de ativos de infraestrutura de transportes: São 32 projetos de portos, como a desestatização de 4 portos organizados; 26 de aeroportos, que incluem as privatizações dos terminais de Congonhas (SP) e Santos Dumont (RJ); 11 de rodovias, como os leilões da Via Dutra e da BR 381/ 262; e 4 de ferrovias, como as concessões da Ferrogrão e da Ferroeste.

Entre as concessões previstas, está uma extensa malha de rodovias federais nos diversos estados do país, além da renovação do processo de rodovias já concedidas, o que deverá inserir uma grande quantidade de recursos no setor. É necessária a manutenção, adequação, interligação e ampliação da infraestrutura de transportes para o crescimento da atividade econômica nacional.

De acordo com uma pesquisa divulgada pela NTC&Logística (2021), 57% das empresas enxergavam uma retomada nos negócios em 2021. E destes, 21%, acreditam que 2022 será ainda melhor. A maior parte das empresas de transporte rodoviário de cargas no Brasil espera que o mercado volte a melhorar após o susto causado pela pandemia de Covid-19 e pela imposição de medidas restritivas ao redor do país.

Na atividade do TRC, a interação com os órgãos públicos ocorre em contextos operacionais e administrativos. Alguns dos serviços prestados incluem a emissão de certificados, licenças, habilitações e autorizações, a cobrança de tributos e taxas, a fiscalização de veículos e motoristas e a prestação de socorro em caso de sinistros. Tais serviços podem ser prestados, por exemplo, nas repartições públicas ou na própria infraestrutura viária – e, ainda, por órgãos sob a tutela de diferentes entes federados. Os principais órgãos reguladores do setor são a Polícia Rodoviária Federal, a Receita Federal e a ANTT.

A Polícia Rodoviária Federal (PRF) é uma instituição policial subordinada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública do Brasil, que tem como função garantir a segurança nas rodovias federais e em áreas de interesse da União. Ela executa atividades como planejamento de operações, fiscalização de trânsito e combate à criminalidade.

A Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB) é que regula a entrada e a saída de bens do exterior, tanto na importação como na exportação. Ela é responsável pela administração dos tributos federais, inclusive os previdenciários, e aqueles incidentes sobre o

comércio exterior, abrangendo parte significativa das contribuições sociais do país. A RFB também subsidia o Poder Executivo Federal na formulação da política tributária brasileira, previne e combate à sonegação fiscal, o contrabando, o descaminho, a pirataria, o tráfico ilícito de entorpecentes e de drogas afins, o tráfico internacional de armas de fogo e munições, a lavagem ou ocultação de bens, direitos e valores e outros ilícitos aduaneiros.

A Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) é um órgão de abrangência nacional, cujo objetivo é regular todo o setor de transportes terrestres, seja realizado por vias ferroviárias, rodoviárias ou dutoviárias, além de controlar todos os entes envolvidos nesse transporte. Por esse motivo, as deliberações da ANTT e a atuação fiscalizadora do órgão são de especial importância para as empresas do setor de transporte e logística.

### 3.1.1.2. Uma Perspectiva de Superação Histórica: A Conquista de Direitos Trabalhistas das Mulheres

A partir do século XVIII começou a se falar em reivindicação dos direitos da mulher e a palavra feminismo apareceu apenas no final do século XIX, com a chegada do Iluminismo e os seus ideais de liberdade e igualdade. (CUNHA, 2013).

Desde o século XVI, com destaque para os séculos XIX e XX, as mulheres buscavam direitos democráticos iguais aos homens relacionados ao voto, divórcio, educação e trabalho, movimento este caracterizado como feminista (CUNHA, 2013). A inserção da mulher no mercado de trabalho mundial se deu por volta do século XX no período da Primeira e Segunda Guerra Mundial, dado que os homens saíram para as guerras e muitas vezes não voltavam ou quando voltavam, estavam impossibilitados de trabalhar. Assim, as mulheres tinham que assumir as responsabilidades familiares, passando a ocuparem alguns dos postos de trabalhos tidos como masculinos (PROBST, 2003).

Desta forma, o quadro de mulheres empregadas aumentou consideravelmente, dando início a um período extenso de trabalho nas fábricas. As mulheres tinham jornada de trabalho mais elevada e possuíam salários muitos mais baixos em relação aos homens. A partir deste momento, o movimento feminista se tornou mais forte, em busca de melhorias trabalhistas e em defesa das operárias (CUNHA, 2013).

Figura 11 – Equidade de gênero



Fonte: ALCIDES, Mônica (2021)

Baseado em um processo histórico, as mulheres estiveram confinadas dentro do próprio lar por muitos anos, sendo encarregadas pelos trabalhos domésticos, e funções de esposa e mãe. Os fatores culturais e morais daquela época impediam que elas abrissem mão do serviço doméstico para trabalhar fora de casa.

Significativas vitórias foram conquistadas pelas mulheres nesse sentido até o século XXI, lembrando que esta situação de inferioridade se arrastava há séculos no mundo todo, havendo fases em que as mulheres e as crianças, nem mesmo eram contadas nos censos demográficos e não tinham sua vontade e direitos respeitados.

As mulheres eram tratadas apenas como objetos de procriação e consideradas propriedade dos homens, aos quais deviam obediência e subordinação.

As condições de trabalho e ausência de garantia de direitos já eram duras para os homens, pior ainda era a situação das mulheres quando começaram a se inserir no mercado de trabalho, pois seu trabalho sofria duplo preconceito: o biológico, pelas diferenças físicas existentes entre os sexos, cuja maior delas é a maternidade, e o social, no qual o trabalho feminino era visto como inferior ao masculino e, portanto, de menor valor.

A mulher esteve em um estado de dormência durante várias gerações, aceitando essa espécie de dependência e subordinação. Sua luta começou por pequenas revoltas a fim de expressar sua opinião sobre a situação e lutar por seus direitos. Entretanto, na sociedade atual, a mulher moderna possui plena consciência do seu potencial e seus direitos, e passa a demonstrar grande interesse pela valorização e melhoria dos mesmos, como cidadã, mãe e trabalhadora.

Apesar dos direitos das mulheres terem sofrido uma grande evolução nas nas relações trabalhistas das últimas décadas, ainda sofre inúmeras restrições e questões em que deve se evoluir, como a desigualdade salarial entre homens e mulheres que trabalham no mesmo ramo, a quantidade reduzida de mulheres que ocupam os cargos mais altos das empresas se comparado ao dos homens, entre outros pontos.

Os mesmos problemas que afligiam as mulheres no período antes da Revolução Industrial, continuam a limitá-las na sociedade pós-Revolução em diversos aspectos.

Segundo Barreto, (2016), a sociedade moderna evolui a todo instante e as alterações normativas devem ser feitas a fim de regulamentar e organizar a sociedade, possibilitando o bem-estar social e efetivação do princípio da igualdade e dignidade da pessoa humana.

A trajetória da mulher no mercado de trabalho é um conjunto de transformações de ideologias culturais e históricas. Nos séculos passados, as mulheres eram vistas apenas com o aspecto da domesticidade, mas a experiência do trabalho alterou o modo de vida do sexo feminino, possibilitando maior independência, autonomia e liberdade. Um fator que impossibilitava que elas se inserissem no mercado de trabalho era a desigualdade de gênero que percorreu toda a história desde os primórdios e em todos os continentes do mundo. Apesar de em número reduzido, ainda repercute nos dias de hoje.

Historicamente, as sociedades eram formadas com base no modelo patriarcal. O termo patriarcal tem origem na palavra grega pater e diz respeito a preponderância do homem na organização social. O patriarca manteve o poder, ao longo da história, sobre qualquer indivíduo na organização social de que fazia parte. Poderia ser sua mulher, seus filhos, seus súditos, seus escravos ou seu povo.

No âmbito das relações de trabalho, esse modelo se fundamentava na ideia de que o homem/genitor do lar é quem deveria prover o sustento de sua família. Enquanto os homens procuravam se inserir no mercado de trabalho, as mulheres eram as responsáveis pelo trabalho doméstico e pelo cuidado com os filhos. O papel das mulheres era cuidar da educação dos filhos, da coesão familiar e de todos os afazeres domésticos.

Com estes ensinamentos culturais, as mulheres permaneceram excluídas da maior parte dos ramos da sociedade por vários séculos, inclusive da vida política, social e religiosa. Esse período de inércia fez com que as mulheres não tivessem representatividade alguma em

seus direitos, além de grande parte delas ser analfabeta e subordinada juridicamente a seus maridos.

Na fase da Idade Média, período de transição da escravidão para o feudalismo, houveram algumas mudanças, as mulheres passaram a ser aceitas em algumas áreas do mercado de trabalho, porém não em posições de destaque. Mesmo tendo sua mão-de-obra vista como inferior a realizada pelos homens, foram designadas a elas funções como as de fiandeira, tecedeira de seda.

Apesar de serem trabalhos meramente artesanais, despertou-se o interesse por outras atividades que não fossem os afazeres domésticos, e aos poucos, a mulher foi recebendo mais oportunidades de emprego, passando a ocupar cargos na fabricação de tecidos.

O papel da mulher na criação das leis trabalhistas é muito relevante, porque foi a partir da exploração delas que o Estado se viu na necessidade de intervir. A importância é tanta que as primeiras leis nesse sentido se referiam ao direito do trabalho das mulheres.

O primeiro instrumento de proteção criado para proteger o trabalho feminino foi o projeto do Código de Trabalho de 1912 que entre suas previsões, estabelecia algumas partes de legislação mais específica, como por exemplo, a liberdade para se obter emprego, sem necessidade de outorga marital, a jornada de trabalho de 8 horas, licença maternidade de 15 a 25 dias anteriores ao parto e de 25 dias após.

Na época, o projeto foi amplamente discutido e criticado, visto que alguns parlamentares viam o projeto como uma desonra aos maridos, sendo um dos motivos para que o projeto não fosse aprovado.

Em 1932, o Decreto 21.417 fez com que ficasse proibido o trabalho da mulher no período noturno, das 22 horas às 5 horas do dia seguinte. Além disso, o Decreto e conferir à mulher 2 descansos diários de meia hora para que pudessem realizar a amamentação dos filhos, nos 6 primeiros meses de vida da criança.

Mas foi só com a Constituição de 1988 que as mulheres passaram a ser tratadas de forma igualitária aos homens. Essa igualdade foi defendida no texto constitucional e passou a ser defendida também na legislação infraconstitucional, possibilitando assim fase nova para o direito trabalhista das mulheres, possibilitando a elas um trabalho mais digno e assegurado.

A Constituição Brasileira de 1988 é o marco jurídico de uma nova concepção da igualdade entre homens e mulheres. É o reflexo da impressionante transformação social que tomou corpo a partir da segunda metade do século XX e ainda não terminou. Trata-se da superação de um paradigma jurídico que legitimava declaradamente a organização patriarcal e a conseqüente preferência do homem ante a mulher, especialmente no locus da família. Em seu lugar, delineia-se uma ideologia de igualdade de direitos e deveres. Desaparece a figura da chefia da sociedade conjugal e com ela as preferências e privilégios que sustentavam juridicamente a dominação masculina (BARRETO, 2016).

Segundo Pereira, Santos e Borges (2005), desde os anos 1960, a porcentagem de mulheres ativas no mercado de trabalho e no meio social e econômico aumentou significativamente no Brasil. Isso se deve, entre diversos fatores, aos movimentos sociais e políticos ocorridos nas décadas de 1960 e 1970 de caráter mundial. As mulheres foram impulsionadas a estudarem mais e assim, passaram a se inserir no mercado de trabalho de uma forma ainda mais sólida.

Um fator de grande importância para o crescente e contínuo envolvimento das mulheres no mercado de trabalho decorre da alta da inflação, da estagnação econômica e as mudanças realizadas no Brasil na década de 1980 concentradas na estrutura do emprego. Deve-se ressaltar que para evitar o empobrecimento das famílias foi reforçada a participação das mulheres no mercado de trabalho. Isso sem esquecer-se das excessivas transformações sociais que ao longo dos anos perduravam (LEONE, 1997).

Nos anos 1990, com as diversas transformações sociais (movimentos feministas) e econômicas (abertura da economia, reestruturação produtiva e tentativas de estabilização econômica) houve uma drástica redução do número de empregos, concentrada especificamente no setor organizado da economia e na moderna indústria de transformação (BORGES; GUIMARÃES, 1997). Essa redução se deu dentre outros fatores, quando no governo Collor de Mello (1990 a 1992) aumentou-se o nível de importações, e como consequência, algumas indústrias faliram (VIECELI, 2011).

Figura 12 – Luta por igualdade de gênero



Fonte: ILHÉU, Taís (2021)

Apesar dos avanços, atualmente, as mulheres permanecem discriminadas e desconhecem sua tamanha importância para o bem-estar socioeconômico. Elas não exercem no âmbito doméstico o papel de mãe ou esposa associada ao termo dona-de-casa, mas ao trabalho doméstico sem remuneração, visto como "obrigação" pela sociedade. E isto faz do sexo feminino "alvo" de discriminação por meio de distinção entre gênero, religião e raça (MELO, 2002).

A inserção da mulher nesse setor se dá, antes de tudo, pelo fato das mesmas sentirem a necessidade de autonomia financeira e demonstrarem que são capazes de realizar trabalhos fora do domicílio e em atividades tidas como masculina, quando lhes é dado empoderamento. Elas são responsáveis e assumem qualquer cargo que lhes é dado, seja dominando, aprendendo e exercendo profissões que antes eram impossíveis de serem ocupadas por mulheres.

### 3.1.1.3. A Inserção da Mulher no Setor: Desafios e Oportunidades

A inserção da mulher no mercado de trabalho, ao longo dos anos, é caracterizada por um nível elevado de discriminação, não somente relacionada a capacidade e habilidade com que elas lidam com as ocupações, mas sobretudo no que tange à persistente desigualdade salarial entre os sexos (PROBST, 2003).

A discriminação, além de inaceitável, não condiz com os investimentos que a própria mulher tem realizado no aumento de sua competência e nem tão pouco com a dupla



responsabilidade de chefe de família e de trabalhadora que desempenha na sociedade contemporânea (CARVALHONETO, 2002).

A atividade de motoristas de caminhão no transporte de cargas é caracterizada por ser uma prática realizada, majoritariamente, por motoristas homens.

Pesquisa realizada por REED e CRONIN (2003) com 284 mulheres motoristas de caminhão revelou que a maioria das participantes relatou vivenciar o estresse no trabalho devido à pressão para o cumprimento dos prazos de entrega. Outro dado interessante do estudo identificou que, dentre as entrevistadas, 60,3% relataram sentir-se tratadas com menos dignidade e respeito por serem motoristas de caminhão mulheres.

A incorporação da dimensão sexuada no trabalho e a problematização acerca dessa temática na década de 70, até então oculta na elaboração e análise teórica da categoria trabalho, deve-se ao ressurgimento, nos anos 60, do movimento feminista. Esse movimento possibilitou a emergência da categoria sexo em sua acepção social (NEVES et al., 2011).

O mundo do trabalho não é uma realidade homogênea quanto à distribuição por gênero, considerando que “homens e mulheres não exercem as mesmas profissões, não trabalham nos mesmos setores de atividade e são colocados em situações de trabalho diferentes” (Grozelier, 1987, p. 266). De fato, apesar da entrada das mulheres no mundo do trabalho ser crescente, existem ainda setores onde a presença masculina é quase exclusiva ou, pelo menos, majoritária, e que justificam a denominação de “profissão tipicamente masculina”, ou seja, uma profissão em que as mulheres não atingem um terço do número total de trabalhadores (Portaria n.º 1212/ 2000 de 26 de Dezembro).

O processo de feminização destes contextos profissionais faz-se através de inúmeras mudanças – para as mulheres que passam a desempenhar uma atividade de trabalho que há pouco tempo lhes estava “vedada”, mas também para os homens que já a desempenhavam e que não ficam indiferentes a esta “mixigenação”. Aliás, de acordo com Kergoat (1993), há algo que se reconstrói com a integração de mulheres em empregos majoritariamente masculinos.

Para as mulheres, o fato de terem de encontrar o seu lugar e construir o seu percurso nestas profissões exige a mobilização de estratégias de integração no coletivo de trabalho ou de demonstração das suas competências específicas. Estas mulheres confrontam-se com

dificuldades mais marcadas do que aquelas que desenvolvem a sua atividade profissional em universos mistos, na medida em que, diante de sua entrada, diversos mecanismos individuais e coletivos de defesa são postos em prática pelos homens (Pfefferkorn, 2008), o que origina a que elas, na maioria das vezes, se sintam como “intrusas” (Lacomblez, 2008).

Se, por um lado, a inserção das mulheres neste tipo de profissão lhes coloca alguns desafios e atribui à sua atividade certas particularidades, por outro lado, acaba por contribuir para a evolução de debates de valores e das relações com o trabalho (Lacomblez, 2008).

Trata-se de um ingresso que gera controvérsias e questionamentos, que perturba a ordem estabelecida pelos homens e por identidades profissionais construídas sobre princípios eminentemente masculinos (Scheller, 1996). É criado um re-pensar e a uma re-definição de regras, uma vez que as mulheres levam os homens questionar as configurações da organização do trabalho e a refletir, muitas vezes pela primeira vez, sobre questões relacionadas, como por exemplo, com os horários de trabalho ou o conflito entre trabalho e família que são, geralmente, levantadas por elas.

Atualmente, as mulheres são maioria no Brasil. Segundo o último Censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), elas representam 51,8% da população brasileira, enquanto os homens são 48,2%. Entretanto, ainda há espaços nos quais a presença feminina é pouco representativa, como, por exemplo, nos transportes de carga. Segundo a Secretaria Nacional de Trânsito, o país tem cerca de 4,39 milhões de Carteiras Nacionais de Habilitação para veículos pesados, dos quais 97,19% é de motoristas homens. Apenas 2,81% são mulheres. Ainda assim, esse cenário vem apresentando algumas mudanças.

As mulheres são mais educadas formalmente e mais qualificadas para as vagas de emprego. Elas representam 55,1% das universitárias e 53,5% do total de alunos de pós-graduação, de acordo com o IBGE. Apesar disso, uma pesquisa da HP mostra que elas só se candidatam para uma vaga se forem capazes de preencher todos os pré-requisitos. Já os homens mandam o currículo com apenas 60% das habilidades exigidas.

Um levantamento do Instituto Paulista do Transporte de Carga apontou que, no ano passado, o público feminino aumentou em 61% nas ocupações do setor de transporte rodoviário de carga do Estado de São Paulo. Foram 32.094 admissões. A maior oferta de vagas está nas áreas administrativa e comercial.

O intenso trânsito de cargas por rodovias Brasil à fora requer mais profissionais. Essa realidade é o que move algumas empresas transportadoras a adotar medidas que impulsionam e incentivam a contratação de mulheres no volante. Mas o setor vem encontrando dificuldades para preencher essas vagas.

Não só no Brasil como em outros lugares ao redor do mundo tem faltado mão de obra para o transporte de cargas, o que tem se tornado uma oportunidade para muitas mulheres entrarem no ramo.

Nota-se que, conforme algumas entrevistas realizadas (Apêndice A), as mulheres da área relatam que enfrentaram algumas dificuldades para chegar até onde estão, toda via, demonstram satisfação em trabalhar no setor de transporte, nem tanto pela remuneração, mas principalmente motivadas pelo prazer, muitas vezes vindo de um sonho de criança.

#### 3.1.1.4. Oportunidade Identificadas no Modal

Em relação às oportunidades de mercado, considerados os anos mais recentes, mesmo com problemas logísticos – tais como o custo dos insumos e as deficiências na infraestrutura viária – e incertezas relacionadas à pandemia de Covid-19, muitas empresas de transporte conseguiram reverter esse cenário e registraram ganhos no período, estimuladas pelo aumento das exportações brasileiras e por mudanças no perfil de consumo doméstico.

Considerando uma série de transformações que vêm ocorrendo em diferentes setores de transporte, o panorama econômico e social do país, e a forma como esses modais vêm sendo utilizados, os recentes investimentos do Governo Federal na área de transportes através do Ministério da Infraestrutura, mudanças em regulamentações do código de trânsito que permitem tráfego de caminhões maiores, além dos estímulos para pequenas empresas e caminhoneiros autônomos podem acarretar em um desenvolvimento e crescimento significativo para o setor.

Os colaboradores de uma organização representam um ativo fundamental para o desempenho das suas operações, seja atuando nas atividades-fim da empresa ou em atividades acessórias, e contribuem, de modo mais amplo, para a sua competitividade e êxito.

É perceptível que o mercado de trabalho no país passou, recentemente, por transformações significativas, como a reforma trabalhista e o aumento do desemprego como

consequência da pandemia de Covid-19. De acordo com a CNT, em 2020 – o ano mais crítico em termos de impacto dessa pandemia na economia nacional –, enquanto o setor de transporte como um todo apresentou um saldo negativo de 60.797 postos formais de trabalho, o segmento do TRC gerou 41.690 empregos formais. Em 2021, o setor de transporte apresentou um saldo positivo de 79.796 postos, enquanto o segmento rodoviário de cargas acumulou 94.738 postos. Esses números refletem a importância do TRC para o desempenho do emprego no transporte.

Em contrapartida, verifica-se atualmente uma escassez de profissionais qualificados para preencher as vagas de determinadas atividades no setor de transporte rodoviário de cargas. Tal fato decorre, em grande parte, do elevado nível de responsabilidade e requisitos exigidos para se exercer as atividades do setor. A exemplo disso, para se tornar um caminhoneiro profissional, é preciso cumprir o processo de habilitação, apresentar exames toxicológicos regularmente e realizar treinamentos e certificações rotineiras.

Por exemplo, para o transporte de cargas de maiores dimensão e peso, é necessário que o condutor possua a habilitação na categoria “E” – na qual se incluem carretas e caminhões com reboques e semirreboques articulados – e tenha pelo menos 21 anos de idade. Por demandar um esforço adicional de capacitação, presume-se que os jovens busquem outras profissões antes de ter a chance de se estabelecerem como motoristas de caminhão. Assim, a falta de oportunidade do primeiro emprego e de experiência dos motoristas jovens acabam por induzir um aumento da idade média dos profissionais que atuam na categoria.

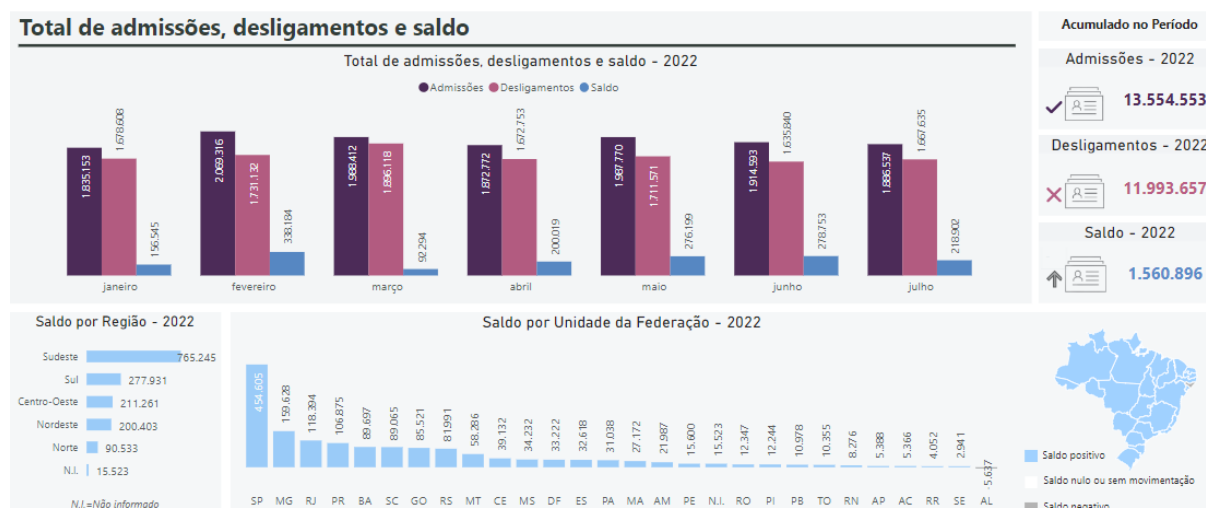
Nota-se, pelo seu dinamismo, que o setor do TRC tem mantido a sua atratividade, independentemente de qual seja o motivo principal que leva os empreendedores a entrarem no mercado e que nele se mantenham. Os desafios que se apresentam na gestão e operação diárias, no entanto, são crescentes em número e complexidade, dadas as mudanças de paradigmas sociais, econômicos e tecnológicos, o que exige uma grande /capacidade de adaptação.

De acordo com a CNT (2022), o setor do transporte registrou 21.523 postos de trabalho ocupados, na diferença entre contratações e desligamentos ocorridos de janeiro a março de 2022. São Paulo lidera o ranking com o saldo de 9.054 empregos, entre contratações e

desligamentos ocorridos no mesmo período. Por outro lado, Alagoas apresentou o pior resultado, com perda de 783 vagas.

Observando a movimentação de vagas nos três primeiros meses de 2022 para os diferentes segmentos, em âmbito nacional, o transporte rodoviário de cargas lidera o número positivo de ocupações, com 14.290 postos de trabalho. Em contrapartida, destaca-se o ferroviário de carga (-281) no mesmo período. Esta análise tem como base as informações do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), do Ministério do Trabalho e Previdência.

Gráfico 1 – Total de Admissões, Desligamentos e Saldo



Fonte: CNT (2022)

De acordo com Ana Melo (2022), head de diversidade e inclusão da XP, para que a conquista de espaço da mulher seja ainda maior para os próximos anos, são necessários exemplos. A questão é que alguns exemplos nem sempre recebem a visibilidade necessária da sociedade. O que não significa que não existem mulheres em cargos de liderança, mas os destaques e as premiações são destinados mais para os homens.

A baixa representatividade feminina no mercado de capitais pode implicar na fraca performance na agenda ESG. É o que mostra um estudo feito por Monique Cardoso, mestre em Gestão para Competitividade pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), no qual ela analisou a

relação da política de diversidade de gênero com os princípios de governança e socioambientais.

De acordo com Monique Cardoso (2022), estudos vêm mostrando que existe uma ligação entre sustentabilidade e diversidade de gênero, particularmente quando se consideram as mulheres que comandam as organizações e que, portanto, são responsáveis por desenhar a estratégia das ações empresariais. De acordo com pesquisas realizadas em diversos países, a presença de executivas nas empresas tem relação com resultados em sustentabilidade, rendendo melhor avaliação das organizações pelo mercado financeiro. Há evidências de que mulheres tenham um olhar mais voltado à agenda socioambiental, investindo mais em estratégias e práticas de sustentabilidade.

Ao serem questionadas, mulheres executivas em empresas de alta performance ESG (Environment, Social and Governance) destacaram a importância da liderança democrática e aberta ao diálogo; a resiliência e a capacidade de se adaptar; e a necessidade de ser muito política. Já aquelas que estão em empresas com pior nota falaram em valorizar e promover a equipe; ter e ser exemplo; e construir boas relações, tais características podem levá-las a ajudar suas empresas a melhorar a pontuação ESG.

Alguns pontos aparecem em comum no discurso de todas elas. Em primeiro lugar, mesmo no topo, as executivas valorizam a necessidade de estar sempre aprendendo. Em segundo lugar, acham que a mulher precisa se provar mais na gestão e se posicionar constantemente, mesmo contrariando expectativas.

A grande maioria das mulheres concentraram suas falas no preconceito de gênero nas altas esferas das corporações. Isso mostra que um alto desempenho em sustentabilidade da empresa não é condição suficiente para menos discriminação e mais equidade de gênero. Da mesma forma, estar no topo das organizações tampouco blindava as executivas de sofrerem com machismo, descrédito de suas capacidades e falta de reconhecimento.

Destaca-se o peso de sempre ser a única mulher nas diferentes situações de representação, de reuniões a eventos, e a necessidade de responder e educar os homens para evitar situações de machismo.

Figura 13 – Liderança feminina



Fonte: NOGUEIRA, Junia (2020)

Mulheres que estão em empresas com melhor avaliação socioambiental alegam impor respeito pela posição que ocupam, e reclamam da necessidade de mostrar continuamente que são competentes e preparadas.

Um projeto de incentivo à inclusão da mulher em cargos de liderança é o movimento “Elas Lideram 2030”, coliderado pela ONU Mulheres e pelo Pacto Global da ONU Brasil. Com foco na promoção da igualdade de gênero e do empoderamento das mulheres, o movimento espera que mais de 1,5 mil empresas se comprometam com o tema e levem mais de 11 mil mulheres para cargos de alta liderança dentro das companhias até 2030. (ONU, 2022)

As empresas devem escolher uma das duas metas norteadoras do Movimento para compromisso: 30% das mulheres na alta liderança até 2025 ou 50% até 2030. Para alcançar essa marca, a iniciativa oferecerá capacitação por meio de mentorias e treinamentos para empresas, além de apoio a iniciativas individuais ou pontuais.

Além disso, o projeto ser um motivador de iniciativas individuais ou mais pontuais. Assim, indo além da construção e acompanhamento de metas, há a promessa de engajamento de lideranças de alto nível, produção de pesquisas e materiais de apoio para o setor privado.

O Movimento Elas Lideram faz parte da Ambição 2030, estratégia do Pacto Global, composta por sete Movimentos, para acelerar as metas propostas pela Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável. Alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) é uma prioridade e o envolvimento do setor privado é fundamental para a missão do ODS 5, que diz respeito à igualdade de gênero.

Quando se fala em mulheres em posição de liderança, se refere à sustentabilidade para que as mulheres cheguem e fiquem nos lugares onde se toma decisões. Assim, é preciso trabalhar uma série de outros temas, como violência, assédio e cuidado.

### 3.1.2. Benchmarking Realizado/Realidades Organizacionais

O termo "benchmarking" tem sua origem na língua inglesa e possui como significado "referência". Seu objetivo é realizar uma análise mais aprofundada das práticas utilizadas por empresas do mesmo setor, para que sirvam como base para serem replicadas pelas demais empresas do segmento.

Esta valiosa ferramenta é muito utilizada para comparação em um mercado tão competitivo, que é algo natural para avaliar como se está diante da concorrência para que se possa tomar decisões mais assertivas. Nesta etapa de monitoramento de mercado entram em jogo a análise, interpretação, avaliação e mensuração das informações coletadas a fim de criar uma inteligência de mercado e levar as empresas a adotar melhorias contínuas em seus processos. É uma maneira de evoluir suas práticas de acordo com os insights de seus concorrentes.

Sendo assim, o processo de benchmarking, em sua essência, permite uma empresa a melhorar a sua eficiência ao comparar o seu desempenho com outras organizações.

Além da vasta referência bibliográfica, cases publicados na internet, entre outras metodologias, fora essencialmente importante a captação de dados e informações junto a empresas que atuam no setor. Desta forma foi possível obter dados reais sobre as práticas usuais deste mercado, estrutura, custos operacionais, forma de atuação e desempenho.

No transporte rodoviário de carga, é determinante para o sucesso de uma organização que o setor operacional funcione de acordo com o planejado e de forma cíclica, pois é fundamental que os prazos de entrega sejam cumpridos para fidelizar o cliente.

Mesmo sendo duas empresas de transporte que atuam no mesmo segmento, é normal que tenham diferenças significativas em sua administração, procedimentos, marcas dos implementos rodoviários utilizados na frota, planos de cargos e salários, entre outros. Porém um fator muito importante é comum entre as duas organizações: a escassez de mão de obra



feminina, observada tanto na área administrativa, como na operacional, com destaque para esta.

### 3.1.2.1 Programa Qualifica Mulher – SEST SENAT

Como prática de benchmarking, foi analisado o Programa Qualifica Mulher do SEST SENAT (Serviço Nacional do Transporte), órgão do Sistema S que é mantido pelo repasse federal de um percentual do INSS das empresas de transportes e possui diversas unidades pelo Brasil. A instituição desenvolve diversos treinamentos de formação e capacitação de profissionais da área.

Com o objetivo de aumentar a capacidade de empregabilidade das mulheres que estão em situação de vulnerabilidade social, por meio da educação profissional e empreendedorismo, com vistas à sua inserção no mundo do trabalho, no setor de transporte, o programa tem a finalidade de promover sua autonomia econômica.

Sua meta é impactar mais de 5.000 mulheres com conhecimentos básicos de empregabilidade e empreendedorismo, aplicáveis ao segmento do transporte. Considerando um setor historicamente demarcado pela intensa presença masculina, as mulheres ainda representam uma pequena parcela da mão de obra. Apesar disso, é perceptível que elas vêm conquistando cada vez mais espaço ao decorrer dos anos.

O Programa é dividido em três fases, com duração de 98 horas-aula. A primeira fase é formada por palestras online, com os temas “Mulher do Transporte, SIM! E daí?” e “Oportunidades para mulheres no segmento de transporte”. Ao final, as participantes receberão certificado de participação. A segunda fase do acordo traz um curso na modalidade a distância sobre Empregabilidade e Inserção de Mulheres no Segmento de Transporte, com carga horária de 30 horas-aula.

Na terceira fase é ofertado um curso prático presencial dentro do projeto Escola de Motoristas - Escola de Motoristas Profissionais: Capacitação e Atualização de Conduutoras Habilitadas na Categoria D. Estão disponíveis até 90 vagas, nas unidades do SEST SENAT de Brasília (DF), Guarulhos (SP), Campinas (SP), Vale do Aço (MG), Salvador (BA) e Londrina (PR).

### 3.1.2.2 Contratação de Mulheres - Braspress

Outra referência para o benchmarking é a Braspress, empresa do setor de transporte que começou a contratar motoristas mulheres em 1996, como uma ação de seu departamento de marketing. E isso desencadeou uma história de muito sucesso, competência e força feminina no transporte brasileiro.

A transportadora, com sede em Guarulhos (SP), realiza mais de 90 mil entregas todos os dias e opera uma frota de cerca de dois mil caminhões em todo o território nacional. Eles trabalham com todo tipo de veículo, desde caminhões urbanos leves até carretas para transferências de longa distância. A operação da empresa é focada em cargas fracionadas e transporte de encomendas expressas.

Em 1996, uma ação de marketing resultou na contratação da primeira mulher para dirigir um caminhão da Braspress. O que parecia ser apenas uma alternativa de marketing acabou abrindo espaço para as mulheres num competitivo mercado de trabalho, que antes era tradicionalmente composto por homens.

Os controles internos mostraram que as motoristas mulheres têm maiores cuidados operacionais com os veículos colaborando para a manutenção dos caminhões e sabem ser educadas nos relacionamentos com os clientes, além de serem pacientes no trânsito.

O fundador e presidente da Braspress, Urubatan Helou, revelou que ao medir os resultados operacionais da motorista, a empresa constatou que ela era muito eficiente. Ela gastava menos pastilha de freio, cuidava bem do caminhão e andava sempre na faixa econômica do motor, trazendo bons resultados. A partir disso, a empresa contratou mais seis mulheres como motoristas naquele ano e não parou mais.

Atualmente, os quadros da transportadora contam com 210 mulheres no volante dos caminhões leves de distribuição, dos médios para transferências curtas e das carretas, para as viagens mais longas. Os números internos da empresa, por meio da telemetria dos caminhões, mostram que o grupo feminino tem performance acima da média.

Foi possível constatar que competência não tem sexo, abrindo o mercado de trabalho para as mulheres que colaboraram para o aumento da produtividade e da melhoria da capacitação no setor. Com resultado, houve redução de acidentes e dos custos de

manutenção, além de terem constatado um diálogo muito eficaz das motoristas mulheres com os destinatários, mesmo nos centros comerciais e industriais.

Ao todo, a Braspress emprega mais 1.528 mulheres em suas mais de 100 filiais espalhadas por todas as regiões do Brasil.

### 3.1.2.3 Análise Comparativa entre os Modelos

Destaca-se, no Programa Qualifica Mulher, a proposta de promover a empregabilidade e autonomia das mulheres através da geração de conhecimento aplicável no segmento de transporte, ou seja, o foco do projeto é voltado para a capacitação das mulheres para atuarem no setor de transporte rodoviário.

Já na empresa Braspress a proposta é voltada diretamente a contratação das mulheres para exercerem suas atividades na própria empresa, tal prática se originou de uma ação de marketing que resultou em resultados positivos, passando de uma proposta temporária para a uma prática contínua adotada pela organização.

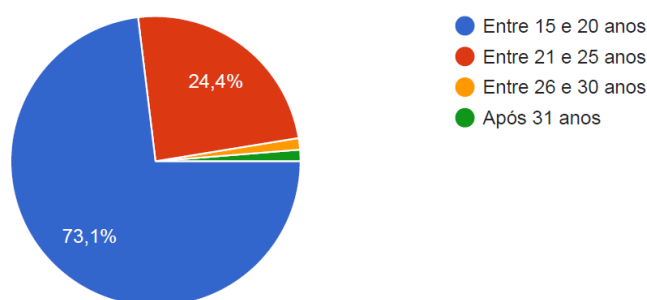
Ambas ações são bem estruturadas e tem trazido muitos ganhos a sociedade, gerando maior empregabilidade ao sexo feminino e mostrando que não devemos nos prender a rótulos, o setor que anteriormente era dominado pelos homens, está abrindo cada vez mais espaço para a atuação das mulheres, que estão sendo reconhecidas pelo seu trabalho e eficiência, com resultados superiores aos dos homens.

### 3.1.2.4 Pesquisa de Campo

Considerando uma amostra de 78 pessoas, foi elaborado um questionário direcionado as mulheres, empresa com forte atuação no Comércio Exterior, com o objetivo de apurar a realidade das profissionais atualmente ativas dentro do setor.

Com base nas respostas do primeiro questionamento, foi apurado que a grande maioria, 73,1% das mulheres entrevistadas iniciaram suas vidas profissionais entre 15 e 20 anos, indicando que o mercado oferece mais oportunidades aos profissionais que estão iniciando a carreira para que possam ser moldados de acordo com a cultura da empresa. Em seguida, com 24,4%, surgem os profissionais entre 21 e 25 anos, e por último os profissionais mais velhos a partir de 26 anos, com apenas 2,5% de participação.

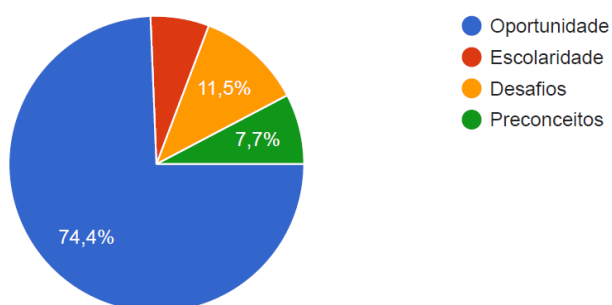
Gráfico 2 - Com qual idade iniciou sua vida profissional?



Fonte: Autoral (2022)

A segunda questão está relacionada ao obstáculo que teve mais significância em retardar sua entrada no mercado, tendo como principal resposta, 74,4%, a falta de oportunidade. Em seguida, 11,5% alegam que tiveram que passar por muitos desafios, 7,7% alegam ter enfrentado preconceito e apenas 6,4% disseram que não tinham escolaridade suficiente para atingir os requisitos das vagas que concorreram.

Gráfico 3 – O que mais foi difícil na sua tomada de decisão para iniciar atividade profissional?

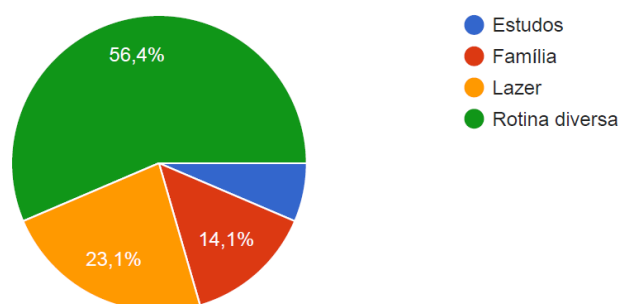


Fonte: Autoral (2022)

A terceira questão aborda um ponto importante na inserção da profissional no mercado de trabalho, que é a necessidade de abdicar de alguma atividade que já era desempenhada em prol do tempo para se dedicar ao trabalho. A maioria, 56,4%, disse que foi necessário reprogramar a rotina para conseguir se encaixar à vaga, em seguida 23,1%

alegaram que foi necessário deixar de dedicar tempo a suas atividades de lazer, 14,1% acabaram precisando abdicar de certo tempo destinado à família, e uma minoria, de apenas 6,4% disse que foi preciso abdicar do tempo destinado aos estudos, considerando que os estudos contribuem para o desempenho na atividade profissional, sendo assim não é viável sua interrupção.

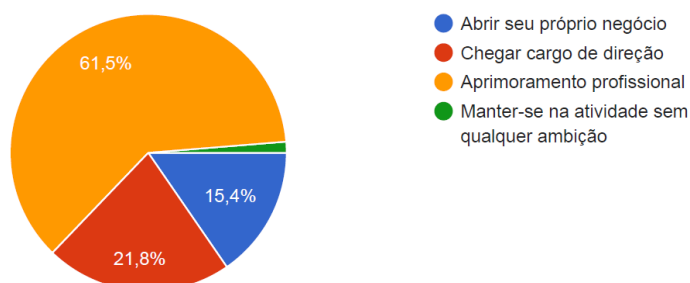
Gráfico 4 - Você precisou abdicar de alguma situação pessoal devido ao profissional?



Fonte: Autoral (2022)

Visando conhecer os objetivos das colaboradoras, foi questionado quais seriam os planos para o futuro profissional. A maioria das respostas, 61,5% direcionaram ao aprimoramento profissional, indicando que elas tem sede de conhecimento, buscam cada vez mais conhecimento e não permanecerem na zona de conforto. Em seguida, 21,8% das entrevistadas apontam interesse em chegar a cargos de direção, 15,4% demonstram interesse em abrir o próprio negócio, e apenas 1,3% não tem ambição em crescer na carreira.

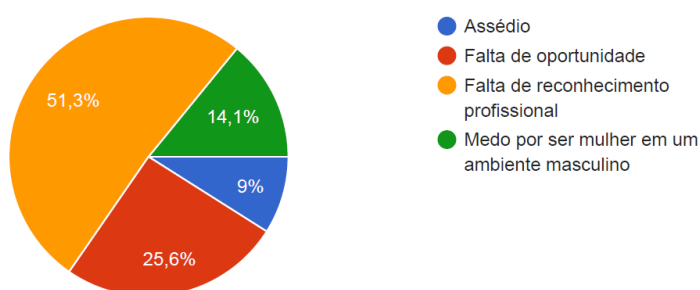
Gráfico 5 – Quais são seus planos de futuro profissional?



Fonte: Autoral (2022)

Com o intuito de identificar os maiores empecilhos enfrentados, 51,3% das colaboradoras responderam que foi a falta de reconhecimento profissional por parte das empresas onde atuaram, já 25,6% apontam a falta de oportunidade, 14,1% indicam o medo por ser uma única mulher em um ambiente predominantemente masculino, e 9% relataram que sofreram assédio dentro do ambiente corporativo, reforçando ainda mais a presença de preconceito e falta de respeito no setor.

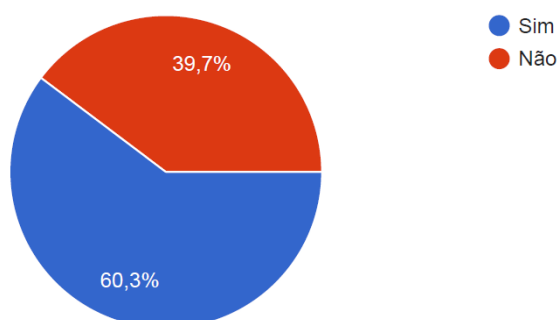
Gráfico 6 – Quais as maiores dificuldades que enfrentou na atividade profissional?



Fonte: Autoral (2022)

A fim de descobrir a percepção das colaboradoras referente as oportunidades que a empresa coloca à disposição das mulheres, foi elaborada uma pergunta pessoal, para cada uma apontar a sua opinião. Do ponto de vista da maioria das entrevistadas (60,3%), a empresa estimula o desenvolvimento e oportuniza cargos de gestão as mulheres. O restante (39,7%) acredita que não é um tema praticado pela organização.

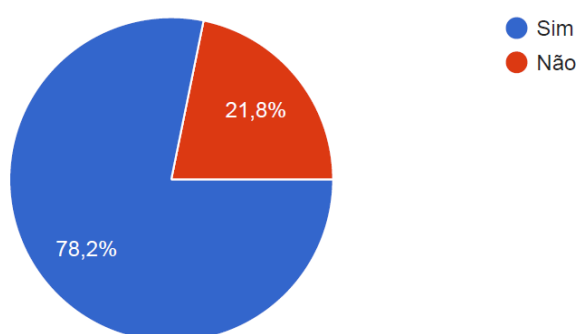
Gráfico 7 – Você sente que a empresa oportuniza e estimula o desenvolvimento de mulheres para cargos de gestão?



Fonte: Autoral (2022)

Ainda, explorando o campo pessoal, foi contabilizado que 78,2% das colaboradoras conseguem conciliar o planejamento pessoal com os objetivos de carreira e crescimentos profissional. Apenas 21,8% relataram que estão com dificuldade em conciliar ambos.

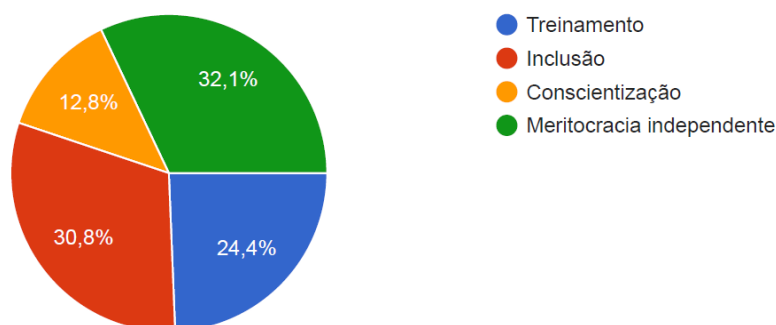
Gráfico 8 – Atualmente você tem condições de conciliar com seu planejamento pessoal com seus objetivos de crescimento profissional?



Fonte: Autoral (2022)

Como sugestão e oportunidade para melhoria da própria empresa, foi questionado em quais aspectos a empresa poderia melhorar para aumentar o nível de inclusão e desenvolvimento das mulheres para cargos de gestão. Pode-se notar que, desta vez, as respostas ficaram mais equilibradas, apresentando opiniões divididas. A mais votada, com 32,1%, foi a meritocracia independente, onde cada uma é avaliada de acordo com seu próprio desempenho, isoladamente. Logo em seguida, com 30,8%, temos a questão da inclusão do gênero, 24,4% apontaram o investimento em treinamentos para qualificação e desenvolvimento, e, por último, a conscientização de todos, com 12,8% apenas.

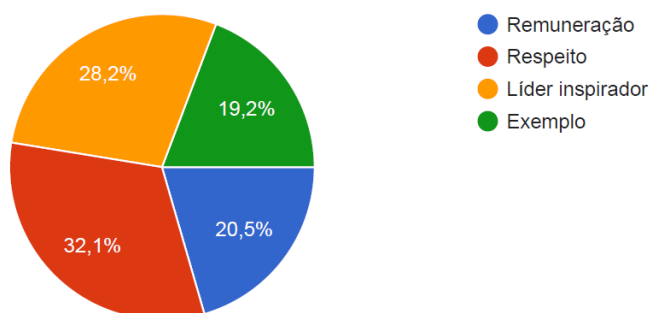
Gráfico 9 – Na sua opinião, o que a empresa poderia melhorar no desenvolvimento de mulheres para cargo de gestão?



Fonte: Autoral (2022)

Finalizando com uma pergunta pessoal e intransferível, foi explorada a definição do sucesso profissional na perspectiva de cada colaboradora, no qual 32,1% apontou conquistar o respeito dos outros, 28,2% respondeu que ser um líder inspirador seria o ápice, 20,5% considera o aumento da remuneração, e em último lugar, foi apontado ser um exemplo de profissional para os demais.

Gráfico 10 – Na sua opinião, o que é sucesso profissional?



Fonte: Autoral (2022)



## 4. DESENVOLVIMENTO

### 4.1 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Levando em consideração a análise crítica realizada com base nos elementos conceituais, história e atual participação das mulheres no setor, pesquisas de benchmarking e todos os demais dados trazidos neste artigo, foi possível chegar em um consenso de que as práticas adotadas pelas empresas, se implementadas isoladamente, trazem resultados positivos para as organizações, porém se conseguirmos juntar e aplicar todos esses métodos continuamente dentro da empresa, os resultados a serem atingidos serão ainda mais surpreendentes.

Desta forma é possível maximizar os benefícios trazidos sob a ótica de treinamento/capacitação e contratação do público alvo, já que não haverá um déficit em nenhum destes quesitos englobando as estratégias apresentadas nesta implementação.

São vários os desafios enfrentados para garantir a igualdade de gênero no ambiente corporativo. De acordo com o relatório Global Gender Gap Report 2020, publicado pelo Fórum Econômico Mundial, ainda falta cerca de 100 anos para alcançarmos definitivamente a igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho.

Levando em consideração os fatos, a empresa reconhece a importância de atuar em cima do conceito de igualdade de gênero, tanto é que é um tema que fará parte dos valores essenciais da empresa, para inspirar todos os colaboradores a adotarem essa visão.

Para tal feito, será discutido sobre o assunto em reuniões, dando espaço para todos se manifestarem e apresentarem suas opiniões perante a conduta da empresa e a forma como está conduzindo, serão inclusas medidas de combate à discriminação de gênero no código de conduta, haverá o apoio e a promoção de campanhas de comunicação sobre o tema, entre outras ações.

Hoje, as mulheres representam 38,8% da força de trabalho global, contra 61,2% de homens. No Brasil, essa proporção é de 42% de mulheres e 58% de homens. Mesmo com grande participação no mercado de trabalho, as mulheres ganham em média 19% menos que os homens para exercer a mesma função, segundo uma pesquisa da FGV, publicada em 2021 na CNN Brasil.

Além disso, apenas 3% dos líderes empresariais brasileiros são mulheres, segundo um estudo da Bain & Company, publicado em 2020 no Estado de Minas.

Durante a pandemia, as mulheres foram as que mais perderam seus empregos, elas têm 24% mais chances de serem demitidas do que os homens durante uma crise, de acordo com um estudo de 2020, publicado no Catalyst. Isso ocorre principalmente por conta dos filhos, que ainda são vistos como responsabilidade exclusiva da mulher e são tratados como um problema pelas empresas na hora de buscar um novo colaborador.

Esses e outros números mostram que as mulheres ainda ficam para trás na vida profissional – algo que só pode ser corrigido com uma mudança política e cultural nas empresas. Para combater essa disparidade entre os gêneros, serão aplicadas políticas de forte impacto para minimizar cada vez mais a desigualdade sofrida pelas mulheres, até que seja extinta.

Não haverá, de forma alguma, qualquer tipo de discriminação de gênero, ambos os colaboradores do sexo feminino e masculino serão tratados de forma igualitária, com isonomia nas remunerações para cargos com as mesmas funções e responsabilidades. Não será tolerado qualquer ato que infrinja os direitos garantidos as mulheres e, caso ocorra, deverá ser denunciado e seu autor será punido imediatamente.

Serão realizados investimentos constantes em capacitação, através de treinamentos externos e cursos oferecidos por conta da empresa, que contará com instituições educacionais parceiras, promovendo cursos gratuitos aos funcionários, assim como descontos consideráveis em outros presentes na grade, incentivando os funcionários a renovar seus estudos com a possibilidade de expandir seus conhecimentos em várias áreas de modo que seja aplicado no trabalho.

Também será investido tempo em treinamento interno por parte dos gestores e líderes responsáveis de cada setor, estimulando a aplicação de seus conhecimentos dentro do procedimento da empresa para que se padronizem as práticas realizadas. Outro ponto a ser abrangido por esta iniciativa é que as instruções passadas por membros da empresa estarão mais voltadas as rotinas, ao dia a dia dos setores, colocando em prática o que foi absorvido em cursos externos.

Diante do cenário exposto e do levantamento e análise de informações apuradas e pesquisadas no mercado, foram observadas possibilidades de parcerias para capacitação e aperfeiçoamento de motoristas previamente selecionadas e que atendam aos requisitos mínimos das organizações, como: carteira nacional de habilitação categoria E, teste toxicológico atualizado no Detran e aprovação na Gerenciadora de Risco.

Após a publicação das vagas e requisitos nas mídias de divulgação será planejada a agenda de entrevistas, conferência dos documentos, validação da gerenciadora de risco e aprovação dos inscritos.

A proposta é oferecer um curso híbrido abordando a parte teórica de forma remota, capacitando esses profissionais com custo reduzido, e após a aprovação na parte teórica a continuidade da capacitação será na modalidade presencial.

De acordo com o cenário da escassez de motoristas profissionais capacitadas e qualificadas para operar no setor de transporte rodoviário de cargas, conclui-se que a formação e capacitação destes profissionais é fundamental para atender a demanda do setor.

O programa leva em consideração a trilha social, consciente e comportamental para capacitar e preparar novas profissionais alinhadas com as necessidades da empresa. Para a capacitação híbrida seleciona-se a parceria com uma empresa de plataforma digital de treinamentos, oferecendo novas experiências de aprendizagem, por meio da tecnologia, com objetivo de desenvolver competências e habilidades, diminuindo os custos operacionais das empresas e preservando vidas.

Esta proposta de solução educacional combina metodologia ativa e conceitos andrológicos, numa plataforma simples, intuitiva e com DNA de tecnologia e inovação, sendo possível capacitar os profissionais de forma objetiva e padronizada, aumentando o alcance do treinamento. Durante toda jornada de capacitação os participantes serão acompanhados pelos responsáveis pelo projeto para que possam validar o aprendizado e desempenho de todos.

Cada curso teórico tem sua respectiva avaliação de conhecimento para validação da absorção do conteúdo. Para a conclusão do curso é necessário o mínimo de 70% de acertos.

Após a conclusão do curso o certificado gerado é fornecido a participante, independente da continuidade e posterior efetivação da motorista no quadro da empresa.

A parte prática do programa leva em consideração aspectos técnicos, práticos e comportamentais para capacitar e preparar novas profissionais alinhadas com as necessidades das empresas destacadas neste projeto.

As participantes serão acolhidas pela empresa, terão boas-vindas, apresentação institucional e estratégias organizacionais (missão, visão e valores). Conhecerão o Sistema de Gestão Integrada (5S, ISO9001, SASSMAQ e demais NRs) de uma empresa de grande porte do setor.

Receberão conhecimento e dicas para atendimento ao cliente, relacionamento interpessoal e marketing pessoal, pois serão representantes da empresa perante os clientes. Terão treinamento sobre tecnologia embarcada relacionada ao gerenciamento de risco, monitoramento, rastreamento, rotas e aplicativos digitais (APPs), pois utilizarão estas ferramentas diariamente nas suas jornadas de trabalho.

A questão de segurança viária e do trabalho é um item muito importante no setor de transporte rodoviário de cargas. Por isso, aprenderão sobre normas de segurança do trabalho, NR20 – manuseio de inflamáveis líquidos, NR06 – uso correto dos equipamentos proteção individual, NR35 – trabalho em altura, prevenção e combate a incêndios, primeiros socorros, política de álcool e drogas, e procedimento de conduta e ética da organização.

No curso as participantes conhecerão sobre mecânica básica de veículos pesados à diesel, manutenção preventiva e corretiva, práticas na oficina de regulagem de freios, caminhão e carreta, padrão de direção e condução segura e econômica, onde o objetivo é ter a máxima eficácia operacional do equipamento, explorando ao máximo os recursos disponíveis e suas tecnologias embarcadas.

O instrutor de treinamento transmitirá todas as informações técnicas e práticas de conduções e suas aplicações em campo, conforme padrão estabelecido em conjunto entre as montadoras e transportadoras, visando a máxima performance.

No curso a motorista aprenderá quais são os cuidados e a importância de fazer a manutenção dos pneus. Realizar o checklist diário, seguindo procedimentos de leitura,

calibragem, inspeção visual e da estrutura dos pneus é essencial para garantir e prolongar sua vida útil.

Para finalizar, terão as aulas práticas realizadas em veículos novos, com alta tecnologia embarcada, em locais urbanos, rurais e rodovias para que o participante possa vivenciar e desenvolver habilidades para exercer a sua profissão alinhada com as necessidades das transportadoras. Durante todo o treinamento e em todas as disciplinas os alunos são avaliados por instrutores formados e preparados.

Tabela 1 – Conteúdo do Treinamento de Capacitação

| <b>Conteúdo do Treinamento de Capacitação</b> | <b>Carga Horária</b> |
|---|----------------------|
| <b>Tecnologia Embarcada</b>                   | 4 horas              |
| <b>Manutenção Preventiva e Corretiva</b>      | 6 horas              |
| <b>Mecânica Básica</b>                        | 6 horas              |
| <b>Gerenciamento de riscos</b>                | 4 horas              |
| <b>Monitoramento e Rastreo</b>                | 4 horas              |
| <b>Prática na Oficina</b>                     | 8 horas              |
| <b>Prática no Volante e Manobras</b>          | 50 horas             |
| <b>Procedimento padrão</b>                    | 8 horas              |
| <b>Carga Horária Total</b>                    | 90 horas             |

Fonte: Autoral (2022)

Após a efetiva contratação das motoristas selecionadas, será feito um monitoramento do desempenho da proposta através de indicadores, possibilitando a comparação do resultado das candidatas que participaram desta formação com as demais que foram contratadas através do modelo tradicional, para que se possa mensurar a efetividade do programa e também identificar pontos de melhoria no mesmo.

Estes indicadores podem servir de parâmetro para a gestão, podendo ser o Turnover; Acidentes e Infrações de trânsito; Média de combustível por Km/rodado; Avaliação de Experiência; Produtividade do trabalho após seis meses de empresa: Km rodado x faturamento do veículo, entre outras.

Serão criados e desenvolvidos programas específicos de inclusão e diversidade para o desenvolvimento de lideranças femininas, assegurando que metade dos futuros líderes da empresa em treinamento sejam mulheres. Também será utilizado um sistema de cotas para mulheres ocuparem vagas na liderança.

O reconhecimento dos funcionários também será maior, considerando o desempenho de cada um sob a ótica de treinamentos, atendimento ao cliente, domínio dos procedimentos do setor, proatividade, resultados, entre outros. Observando o empenho do colaborador nestes quesitos, poderão ser aplicadas recompensas como promoções, aumento salarial, benefícios, premiações, aumento de autonomia, entre outros, para elevar o engajamento na empresa e a retenção desses colaboradores de alta performance.

Para as mães, será oferecido um auxílio-creche para que possam deixar seus filhos sob cuidado de especialistas, proporcionando a tranquilidade de que eles estarão seguros e bem tratados. Licença maternidade estendida e flexibilidade no trabalho, com opções de trabalho remoto ou flexibilidade de horário também serão garantidos pela empresa.

Outra medida a ser aplicada é a de estipular um percentual de no mínimo 50% do quadro de funcionário ser destinado a mulheres, sendo um requisito de determinadas vagas oferecidas, devendo mesclar os sexos entre os setores, assim cada setor necessitará de, no mínimo, uma mulher inserida, visto seu desempenho superior ao dos homens.

Um ponto importante e infelizmente comum, é o assédio sexual, um problema que afeta diretamente as mulheres e ameaça sua permanência e evolução no emprego por se sentirem intimidadas. Para que este tipo de situação não aconteça, haverá um canal de denúncias eficiente, ao qual as vítimas poderão se sentir seguras, protegidas e amparadas ao delatar o ocorrido para uma pessoa que a acolhe, além de políticas de enfrentamento que preservarão a vítima e afastarão o agressor.

Será praticada a escuta ativa para saber exatamente o que as colaboradoras precisam, será solicitado as próprias mulheres a dizerem o que esperam da empresa no tema igualdade

de gênero e quais desafios estão enfrentando. Apenas ouvindo atentamente as opiniões e necessidades desse público poderemos identificar quais políticas implementar e como ajudar as mulheres a crescerem dentro da empresa sem o risco da discriminação.

Serão promovidos diálogos abertos e lançamentos de campanhas de conscientização com periodicidade, em busca de uma mudança cultural para acabar com o machismo estrutural vigente. O intuito é que as mulheres se sintam à vontade e engajadas, podendo contar com um ambiente seguro e acolhedor.

Em relação ao planejamento e o gerenciamento operacional dos veículos, em uma empresa de transporte, quando realizados de forma estruturada, por uma equipe dedicada, permitem que se compilem dados operacionais relevantes, tornando mais ágeis e acertadas as tomadas de decisão. Por outro lado, pode-se, ainda, acompanhar as operações remotamente, de modo centralizado, identificando problemas e encaminhando as suas soluções.

No que tange ao gerenciamento de riscos, a empresa contará com a existência de setor próprio dedicado à segurança da carga e do veículo, à utilização de softwares de rastreamento e roteirização, ao uso de sistemas de videomonitoramento, à obtenção de certificados e licenças, às ferramentas de gestão, às equipes de planejamento e gerenciamento operacional e à contratação de serviços de terceiros.

O acompanhamento remoto da localização de veículos e cargas por meio de softwares de rastreamento é motivado por questões de segurança e de monitoramento do processo de entrega, visto que por um lado, o rastreamento é utilizado na prevenção de perdas com roubos de cargas, na recuperação de veículos e mercadorias e na ativação do socorro em caso de sinistro, podendo esse poder ser, inclusive, um fator de redução do valor cobrado pelo seguro. Além de que o rastreamento permite, ainda, o controle das atividades do motorista e a disponibilização de informações atualizadas sobre a entrega aos embarcadores e aos clientes finais.

Os sistemas de vídeo monitoramento serão compostos por equipamentos e câmeras embarcadas nos veículos que, dependendo da sua configuração, permitem o acompanhamento em tempo real de toda a movimentação do transporte, mesmo o veículo estando parado ou em movimento.

Esses sistemas possibilitam a gravação de imagens de vídeo, que podem ser utilizadas para fins de controle interno, auditoria e até mesmo para investigação, em caso de sinistros e roubos de cargas.

Os softwares de roteirização são ferramentas de gestão da frota utilizadas na definição das rotas a serem percorridas, buscando maximizar o número de entregas, em um determinado período, com o mínimo de deslocamento.

Esses softwares auxiliam no planejamento das rotas, tanto preliminarmente quanto durante a viagem, em modo dinâmico, indicando novos itinerários no caso de alterações imprevistas. Em quaisquer dos casos, incluem-se, em seus cálculos, critérios como a capacidade de carga, as janelas horárias de entrega, as jornadas de trabalho, a autonomia dos veículos e as restrições à sua circulação.

Os trâmites envolvidos na obtenção dos diversos instrumentos legais e normativos que permitem a certificação de uma determinada atividade econômica, demandam recursos financeiros e humanos que, muitas vezes, sobrecarregam as empresas. Ademais, são elevados o número de certificados e licenças exigidos e a diversidade de órgãos e entidades aos quais as empresas devem encaminhar os seus requerimentos.

A exemplo disso, para o TRC, os documentos em questão incluem, dentre outros, alvarás, registros cadastrais, licenças de funcionamento, certificações para o transporte de produtos específicos, licenças ambientais de operação e sistemas de avaliação de práticas. Tais documentos podem ser obrigatórios para o exercício da atividade como um todo ou apenas para o transporte de determinados tipos de carga.

A respeito do uso de ferramentas de gestão na empresa para facilitar o acompanhamento do presente projeto, assim como de outros, promover a melhoria contínua dos processos e tornar mais eficiente o uso dos recursos, visando a maior produtividade e alcance dos objetivos definidos, são enfatizadas a seguir.

As ferramentas destinam-se à: edição de textos e dados (Office 365); à melhoria da qualidade no ambiente de trabalho (5S); à medição e à gestão de desempenho (BSC); à certificação no âmbito da gestão da qualidade (ISO 9001), e do desempenho ambiental (ISO 14001).



O tema, sustentabilidade, tem conquistado cada vez mais espaço no âmbito empresarial, sendo incorporado às estratégias e às práticas adotadas, a exemplo do conceito ESG, no qual são definidos objetivos e parâmetros para a avaliação do desenvolvimento sustentável em uma organização. Dentre as ações ambientais a serem realizadas pela empresa, destacam-se os monitoramentos de uso de combustível, de emissões atmosféricas, de geração de resíduos e de uso de energia elétrica.

#### 4.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE

Considerando os dados apresentados até o presente tópico e exposta a proposta de solução para a inclusão e valorização das mulheres no ambiente de trabalho, com foco no setor de transporte rodoviário, foi estudada a viabilidade da sugestão apresentada. Para tanto foi realizado um questionário com o intuito de ter o conhecimento das razões desta barreira.

Foi apurado que a falta de oportunidade se caracteriza como a maior barreira para o início de carreira de muitas profissionais. Considerando isto, o projeto supre essa carência, pois representa uma nova oportunidade no mercado, um novo formato de contratação, formação e desenvolvimento de profissionais. Alinhado a essa oportunidade está a promoção do estudo, que é um investimento na qualificação profissionais das participantes, de forma com que seja adaptável ao seu cronograma.

Todos estes itens contribuem para o aprimoramento e alcance dos próprios objetivos já estabelecidos, incentivando as colaboradoras e proporcionando reconhecimento profissional conforme seu desempenho, o que foi considerado a maior dificuldade no exercício de suas atividades.

O projeto supre a necessidade e está de acordo com o planejamento estratégico da empresa, bem como o planejamento da maioria das empresas do setor de transporte de cargas, pois atrai e valoriza a profissional, investindo em sua capacitação e aumentando a rentabilidade dos negócios, com a respectiva redução do tempo de contratação, ganhos de produtividade e redução de despesas com pneus, combustível, equipamentos, avarias e acidentes de trânsito.

Pensando no projeto como um todo, no conjunto de suas partes e suas propostas, é perceptível que serão necessários vários recursos para colocá-lo em prática. O

aperfeiçoamento dos conhecimentos necessários para exercer a atividade na área com uma didática mais elaborada e atrativa, em um ambiente controlado e focado no conhecimento a ser adquirido, além das tecnologias embarcadas para redução de custo de contratação e maior produtividade, além dos ganhos colaterais.

Outro ponto a ser considerado é a necessidade do mercado apresentada ao longo do trabalho, com alguns modelos de projetos como exemplo de benchmarking de algumas empresas que vislumbraram esta falta e a reconhecem a oportunidade de explorar o tema, com foco na formação do profissional, oferecendo também conhecimento técnico a profissionais que possam desempenhar o papel de formadores deste programa.

Para a formação técnica, será necessário o uso de um formador, que tenha conhecimento em legislação vigente, habilidade técnica teórica e prática na área que garante a entrega do projeto dentro dos requisitos técnicos e objetivos estabelecidos. Com a capacitação, o projeto contribui com uma maior oferta de profissionais capacitadas para o setor de transportes de cargas, indo ao encontro do objetivo de atrair e reter novos profissionais para a capacitação profissional, agilizar o processo seletivo e aumentar a produtividade das empresas.

O presente projeto se encaixa dentro das organizações no campo operacional, com treinamento, desenvolvimento e valorização que somados implicando um sucesso certo, como também garante que seja adaptado aos regimentos internos e normas da empresa que visam a melhoria contínua.

A disponibilidade e os recursos que o projeto necessita para que seja executado, são acessíveis e relativamente de baixo investimento considerando seu retorno e durabilidade, como os equipamentos de monitoramento e rastreamento, softwares, um protótipo das principais tecnologias embarcadas para treinamento, sala disponibilizada para treinamento, com mesas e cadeiras, equipamentos audiovisual, computador, instrutor, benefícios extras vindos da política de recompensas, licenças, apoio para tecnologia da informação, entre outras. Totalizando um investimento de R\$ 18.000,00 conforme discriminado no quadro abaixo.

Tabela 2 – Recursos Necessários (Mensuração de 20 candidatos)

| RECURSOS                                     | VALORES              |
|--|----------------------|
| Equipamentos de monitoramento e rastreamento | R\$ 8.000,00         |
| Softwares                                    | R\$ 4.000,00         |
| Sala de Aula com mesas e cadeiras            | R\$ 1.500,00         |
| Equipamentos eletrônicos                     | R\$ 2.500,00         |
| Instrutor                                    | R\$ 1.000,00         |
| Benefícios extras                            | R\$ 500,00           |
| Suporte de TI                                | R\$ 500,00           |
| <b>Total do Investimento</b>                 | <b>R\$ 18.000,00</b> |

Fonte: Autoral (2022)

A avaliação da viabilidade financeira de um projeto indica se o mesmo está de acordo com a expectativa de sua elaboração e planejamento, evidenciando distorções com os parâmetros pré-estabelecidos e possibilitando o aperfeiçoamento e correção dos objetivos e recursos caso seja necessário.

Desta forma é possível adequar o projeto através de critérios de eficácia e eficiência. A eficácia baseando-se nos objetivos do projeto ao longo do tempo e a eficiência considerando os resultados e recursos.

Tabela 3 – Viabilidade Financeira (Mensuração de 20 candidatos)

(continua)

| ETAPA                              | VALORES      |
|------------------------------------|--------------|
| Inscrição                          | R\$ 0,00     |
| Análise do perfil dos inscritos    | R\$ 1.000,00 |
| Triagem e avaliação dos currículos | R\$ 500,00   |

|                                 |               |
|---------------------------------|---------------|
| <b>Entrevista</b>               | R\$ 1.000,00  |
| <b>Teste e avaliação</b>        | R\$ 6.000,00  |
| <b>Divulgação dos aprovados</b> | R\$ 0,00      |
| <b>Início do Curso</b>          | R\$ 30.000,00 |
| <b>Avaliação Final</b>          | R\$ 200,00    |
| <b>Divulgação dos aprovados</b> | R\$ 0,00      |
| <b>Admissão</b>                 | R\$ 500,00    |

Tabela 3 – Viabilidade Financeira (Mensuração de 20 candidatos)  
(continuação)

|  |                      |
|--|----------------------|
| <b>Integração do colaborador</b>           | R\$ 150,00           |
| <b>Suporte e supervisão do colaborador</b> | R\$ 100,00           |
| <b>Total do Investimento</b>               | <b>R\$ 39.450,00</b> |

Fonte: Autoral (2022)

Com base nessa análise, considera-se uma estimativa de investimento de R\$ 39.450,00 para a capacitação de uma turma de 20 participantes, sendo o valor de R\$ 1.972,50 por participante. Diante desses números, acredita-se que o treinamento para formação e capacitação dos candidatos é uma forma atrativa de captar mão-de-obra e formar novos profissionais dentro de um padrão estabelecido pela organização.

Objetivando atingir a expectativa de retorno, os dados e informações acima somados ao aumento de produtividade com a disponibilização efetiva de mão de obra qualificada, comprovam que o retorno do projeto é praticamente imediato e de curto prazo, compensando assim a sua implementação na empresa.

#### 4.3 CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO

Considerando o objetivo de desenvolver um programa de formação profissional que promova a atração, desenvolvimento e retenção de talentos no setor de transporte rodoviário

de cargas, foi criado um cronograma das etapas do projeto, desde a inscrição do candidato interessado até a efetiva admissão do mesmo. O prazo de duração do treinamento é de 15 dias, conforme apresentado no quadro 4 abaixo.

Tabela 4 – Cronograma Formação e Contratação dos Candidatos

(continua)

| ETAPA                              | INÍCIO  | TÉRMINO |
|------------------------------------|---------|---------|
| Inscrição                          | 1° dia  | 5° dia  |
| Análise do perfil dos inscritos    | 6° dia  | 8° dia  |
| Triagem e avaliação dos currículos | 9° dia  | 9° dia  |
| Entrevista                         | 10° dia | 11° dia |
| Teste e avaliação                  | 12° dia | 13° dia |
| Divulgação dos aprovados           | 13° dia | 14° dia |
| Início do Curso                    | 15° dia | 30° dia |
| Avaliação Final                    | 32° dia | 32° dia |
| Divulgação dos aprovados           | 34° dia | 34° dia |

Tabela 4 – Cronograma Formação e Contratação dos Candidatos

(continuação)

|                                     |         |   |
|-------------------------------------|---------|---|
| Admissão                            | 36° dia | 36° dia   |
| Integração do colaborador           | 37° dia | 37° dia   |
| Suporte e supervisão do colaborador | 38° dia | 90 dias após a admissão<br>(período de experiência) |

Fonte: Autoral, 2022

O estudo e análise dos fatores deste trabalho, indica que a estruturação e implantação do projeto possibilita atrair pessoas para a profissão e para as organizações, pois tem como



foco inicial a qualificação e a preparação deles para o mercado de trabalho, diminuindo prazos de contratação e de utilização efetiva da mão de obra.

## 5. CONCLUSÕES

Com o surgimento da globalização, devido à constante quebra de barreiras comerciais, o mercado se tornou altamente competitivo, exigindo a busca incessante de excelência e qualidade dos produtos e serviços oferecidos para atender ao cliente de forma mais satisfatória, suprimindo suas necessidades e desejos. É nesse contexto que o ramo da logística é desafiado em toda a sua extensão, particularmente quanto à gestão do transporte, por ser este o responsável pela movimentação de mercadorias e estar sendo constantemente influenciado pelas tecnologias emergentes.

Muitas vezes não se dá a real importância à gestão do transporte rodoviário, predominando, ainda, modelos arcaicos de gestão empresarial. A inexistência de um sistema permanente de monitoramento e controle de desempenho no setor de transportes, bem como a falta de índices que mensurem o grau de eficiência do setor que sirvam de instrumento para tomadas de decisão e controle gerencial, é um dos motivos que justificam o estudo mais aprofundado do assunto.

A inserção das mulheres no transporte rodoviário de cargas desafia empresas e a infraestrutura existente nas rodovias do país a acompanharem as transformações sociais no mundo do trabalho, incluindo as demandas de um novo perfil de trabalhadoras.

É um desafio para todos a reconstrução sociocultural dos papéis sociais de gênero, os quais refletem na legitimação e reconhecimento dos novos lugares sociais e profissionais da mulher pelas empresas, pela sociedade em geral e, inclusive, pelas próprias mulheres. Discutir a divisão sexual do trabalho explicita as políticas implementadas nos locais de trabalho que discriminam e hierarquizam as mulheres em situação de desigualdade.

O mercado, como um todo, precisa colaborar para que cada vez mais mulheres sejam incluídas, capacitadas e empoderadas em sua força de trabalho. É necessário buscar melhorias para ser uma parte integrante positiva da estatística de equidade de gênero em âmbito organizacional.

Partindo dos dados levantados pela pesquisa foi possível identificar um buraco na distribuição de cargos no ramo de transporte rodoviário devido a escassez de oportunidades oferecidas ao gênero feminino por se tratar de um setor culturalmente definido como

masculino. Para reverter este cenário é necessário incentivar e investir na conscientização e capacitação de candidatas em potencial.

Neste sentido, o modelo apresentado explora as principais questões apontadas pelo público alvo, indicando ser capaz de suprir falhas do sistema e da sociedade em geral, amenizando assim, a desigualdade entre gêneros, cujo tema vem sendo discutido há décadas e até o momento não foi solucionado.

Ainda, além de ser um projeto benéfico para a sociedade, também trará benefícios a empresa, uma vez que foi constatado que as mulheres exercem suas funções de maneira mais cuidadosa do que os homens, diminuindo os riscos de erros e acidentes que incidem em custos extras para a empresa, sem falar na contribuição para o conhecimento e capacitação das colaboradoras, proporcionando um domínio ainda maior de suas funções.

Tem-se a consciência de que lidar com um assunto tão denso e extenso exige muito esforço contínuo para que aos poucos haja pequenas mudanças no comportamento das pessoas em direção ao nível zero de preconceito e discriminação entre homens e mulheres.

Todos os dados analisados no projeto indicam a importância das organizações investirem em capacitação técnica e em estratégias para retenção de novas profissionais, através de políticas salariais com renda variável, investimento em estrutura de pontos de paradas e unidades de apoio, treinamentos oferecidos, propiciando as profissionais uma melhor experiência. Ressaltando que deve ocorrer uma reciclagem dos treinamentos após um determinado tempo.

Conclui-se que a estruturação e implantação do modelo apresentado possibilita atrair pessoas para a profissão e para a organização, pois tem como foco inicial a qualificação e a preparação para o mercado de trabalho, sem a necessidade de geração inicial de vínculo de emprego, diminuindo prazos de contratação e de utilização efetiva da mão de obra.

Por fim, recomenda-se que as organizações estruturem indicadores de desempenho e monitoramento do resultado atingido com os colaboradores contratados e comparem os mesmos com os demais colaboradores contratados na maneira tradicional, desta forma será possível identificar se existem pontos passíveis de correção e implementar as ações necessárias a fim de garantir a melhoria contínua de todo o processo.



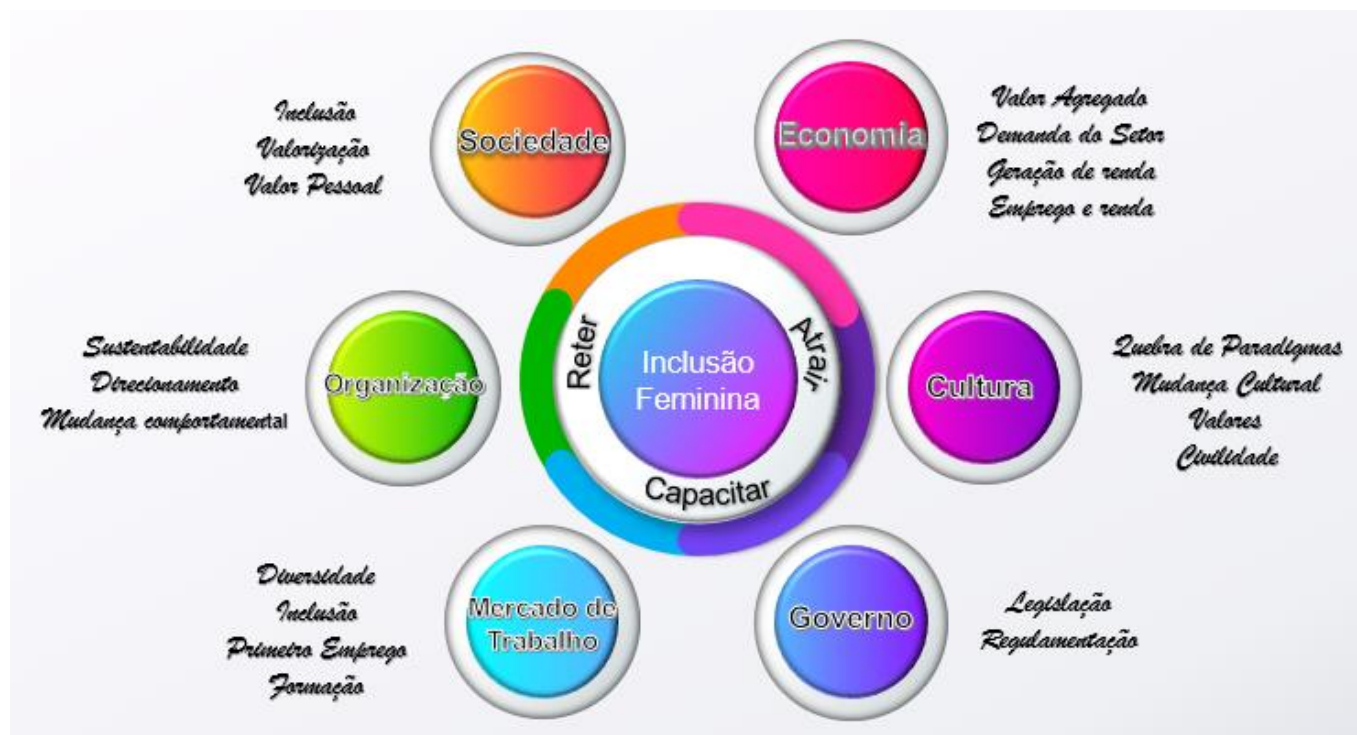
## 6. ENVOLVIDOS NO DESENVOLVIMENTO DO PROJETO APLICATIVO

Para um melhor entendimento do projeto foi elaborado um framework, sendo definido como um template com diversas funcionalidades, o qual pode ser utilizado pelo desenvolvedor do projeto para resolver um problema de um domínio específico, funcionando como um modelo de dados para um determinado domínio.

Ao ser adotado, um framework irá reger, conduzir e guiar todo o desenvolvimento da aplicação que está sendo construída com ele. Assim sendo, é desnecessário gastar tempo para reproduzir a mesma função em diferentes projetos, auxiliando em um gerenciamento ágil de projetos. Em outras palavras, ele é uma estrutura base, uma plataforma de desenvolvimento, como uma espécie de arcabouço.

Em nosso framework iremos aplicar os conceitos de inclusão feminina de modo a atrair, capacitar e reter os talentos identificados, proporcionando valorização, reconhecimento, diversidade e formação.

Figura 14 – Framework



Fonte: Autoral (2022)

## 7. REFERÊNCIAS

BARRETO, Gabriella Pereira. **A evolução histórica do Direito das mulheres**. Mato Grosso: JUSBRASIL, 2016.

BARROS, Viviane Cícera; QUEIROZ, Silvana Nunes de. **Trabalhadoras no Setor Formal de Transporte Brasileiro: Análise para os Anos de 1990, 2000 e 2010**. Ceará: Revista de Estudos Sociais, 2016.

BENZ, Mercedes. **Investimento E Desenvolvimento Expectativas Da Indústria De Transportes Para 2022**. A Voz São Paulo: Delas, 2022.

BURNHAM, Teresa F.; ALVES, Renato M.; MORAES, Isabel O. De; MORAES, Ramone L. De. **Aprendizagem Organizacional E Gestão Do Conhecimento**. Bahia: REDPECT, 2005.

COTRIM, Fernando d'Ávila Vianna; CABRAL, Gilmar Moreira; ANTUNES; Leandro Correia; FERRARI, Matias; FERNANDES, Melquisedeque Martins; CONCER, Rogério Antônio; GIALDI, Vinissius Cagol. **Otimização Do Transporte Rodoviário De Carga: Um estudo sobre a ociosidade dos ativos logísticos no transporte rodoviário de carga fracionada no Brasil**. Curitiba: Fundação Dom Cabral, 2018.

GOMES, Luiz Gustavo; GUEDES, Anna; BARROS, Hércules. **Transporte Rodoviário de Cargas**. Brasília: Pesquisa CNT Perfil Empresarial, 2021.

NOGUEIRA, Sonia; CASTELHANO, Joana. **Gestão dos tempos e do percurso profissional: estratégias das mulheres em profissões definidas no masculino**. Portugal: Laboreal [Online], Volume 8 Nº1, 2012.

NUNES, Vitória J.; RAMASSINI, Matheus. **8 Estratégias Para Retenção De Talentos Na Sua Organização**. São Paulo: Gupy, 2021.

OLIVEIRA, Alyne Aguilera De; VIEIRA, Maria Chirlyne Torres; MACHADO, Diego Dos Santos; LIBANORI, Thiago Da Silva. **Gestão Estratégica De Pessoas E Responsabilidade Social: A Criação De Um Centro De Formação Profissional De Comissários De Voo Na Latam Airlines**. Fundação Dom Cabral: Porto Alegre, 2020.

**Painel CNT do Emprego no Transporte**. Brasília: CNT, 2021.

SAPIENZA, Diana; ZANICHELLI, Diego; TOMASI, Éderson; SALGALS, Jean; CARDOSO, Marcelo; OLIVEIRA, Rosemary. **Programa de Capacitação Profissional de Motoristas para o Setor de Transporte Rodoviário de Cargas**. São Paulo, 2021.

SILVA, Luna Gonçalves da. **Mulheres Motoristas de Caminhão: Realidades, Estereótipos e Desafios.** São Paulo: Universidade São Paulo, 2016.

**Transportadoras Agem Para Ganhar Mercado Quando A Economia Reagir.** São Paulo: SETCESP, 2019.

VALDIVIA, Lauro. **Uma análise de mercado e do TRC.** São Paulo: Revista SETCESP, 2021.

## 8. APÊNDICE A – Entrevistas Transcritas

### 8.1 Entrevista com a Copiloto da Latam Lise Capelletto

**Tempo de duração: 15 minutos**

**Realizada em: 12 de Janeiro de 2023**

Pergunta 1: Quando decidiu ser pilota/copilota?

Resposta: Sempre tive o “gosto pela aviação” desde pequena, mas nunca tive ninguém da família pra me incentivar, então fui buscando o caminho mais próximo que era o de ser comissária de bordo. Logo no começo já tive a certeza de que queria ser piloto e como não tinha recursos continuei e arrumei o emprego de comissária pra me ajudar a pagar as horas de voo necessárias do curso de piloto.

Pergunta 2: Antes disso chegou a considerar outra profissão?

Resposta: Sim eu sou formada em outra área (moda) pois quando acabei o colégio minha família insistiu para eu fazer uma faculdade.

Pergunta 3: Alguém te ajudou ou te incentivou?

Resposta: Sim, minha mãe sempre esteve ao meu lado acreditando em mim.

Pergunta 4: Quais foram as maiores barreiras em toda sua profissão?

Resposta: Com certeza o começo é muito difícil. O curso é caro e exige bastante dedicação e o primeiro emprego também demora a chegar.

Pergunta 5: Existe alguma frustração que você sente?

Resposta: Não, me sinto muito grata hoje em dia por ter passado por essas etapas e tudo ter dado certo!

Pergunta 6: Você tem orgulho da sua profissão e se sente realizada? Recomendaria essa carreira para jovens meninas?

Resposta: Me sinto muito realizada e orgulhosa. Nada que vale a pena é fácil e assim é a carreira de piloto também. Com certeza recomendo para as meninas que querem ser piloto. Sempre digo pra não desistirem e não terem dúvidas de que vai dar certo, por que vai. Pra quem tem essa vontade a carreira exige bastante mas os resultados vêm e são grandiosos. Ter em mente todas as etapas ajuda no processo.

## 8.2 Entrevista com a Pilota/Comandante da Latam Keli Cristina Tome

**Tempo de duração: 20 minutos**

**Realizada em: 12 de Janeiro de 2023**

Pergunta 1: Quando decidiu ser piloto/copilota?

Resposta: Bom, desde muito nova, nem me lembro quando, sempre quis voar. Não sabia que o nome era pilotar! Minhas bonecas já tinham carrinhos que "voavam". Cresci na época do início do ônibus espacial. Da popularização do vôo supersônico!!! Esse assunto sempre me hipnotizou....

Pergunta 2: Antes disso chegou a considerar outra profissão?

Resposta: Não e sim. Venho de família muito humilde, quase sem recursos para formar um piloto. Então, fiz faculdade de Engenharia. Já com os ganhos dos estágios já fui pagando meus cursos. A escolha da engenharia não foi por ter dúvidas sobre a aviação, mas sim para ter um meio de chegar lá.

Pergunta 3: Alguém te ajudou ou te incentivou?

Resposta: Meu pai sempre gostou muito de aviação, chegou a fazer algumas horas de vôo, mas não seguiu a carreira. Na verdade, na minha adolescência, quando comecei o primeiro curso teórico, eles, tanto pai quanto mãe, foram muito neutros. Sem incentivo e sem serem contra. Era algo muito forte meu mesmo.

Pergunta 4: Quais foram as maiores barreiras em toda sua profissão?

Resposta: Inicialmente foram os custos. Formar-se piloto sempre foi e ainda é muito oneroso. Depois de ter as primeiras licenças, de Piloto Comercial e multi motores, a

dificuldade foi encontrar emprego. Cheguei nessa fase com as grandes empresas aéreas do país na época em fase de fechamento...

Pergunta 5: Existe alguma frustração que você sente?

Resposta: Minha carreira se desenvolveu lentamente. Hoje estou em meu terceiro emprego de toda a carreira.... fui piloto particular de uma família (que tinha apenas um avião) por 12 anos. Depois fui instrutora de vôo por mais 4 anos e desde 2007 na Tam/Latam. Na verdade, aproveitei muito cada fase. Fui muito feliz em todas elas. Olhando para trás, lá quando comecei, as perspectivas eram muito baixas, e fez com que cada nova conquista fosse um degrau enorme. Então digo, ZERO FRUSTRAÇÕES. Tenho muito orgulho que construí minha carreira devagar, mas sem atropelar nada nem ninguém.

Pergunta 6: Você tem orgulho da sua profissão e se sente realizada? Recomendaria essa carreira para jovens meninas?

Resposta: Com certeza sim. Comecei completamente do nada. Fui estudando e me graduando e hoje sou Comandante na maior e melhor empresa da América Latina. Amo o que faço e faço com muito amor. Um dia ouvi que se conseguir fazer algo que ama nunca terá de trabalhar um dia na vida. E assim que sinto.

Recomendo a carreira para TODOS os jovens. A aviação nunca separou por gênero, raça, religião... é uma carreira que exige paixão de quem a pratica e tem espaço para todos. O grande desafio são os próprios treinamentos e a jornada de trabalho, pois sempre estamos longe de casa por períodos longos. No demais, sempre incentivo à quem se interessa, pois é fascinante.