



Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

PROJETO APLICATIVO 2022

GESTÃO DE TALENTOS E O DESAFIO DA DISPONIBILIDADE DE MOTORISTAS QUALIFICADOS PARA O TRANSPORTE COLETIVO URBANO E FRETAMENTO DE PASSAGEIROS EM MANAUS

Prof. Marcos Leão

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

ADRIANO DA SILVA DE OLIVEIRA

CARLOS FERNANDO CAVALCANTE DA SILVA

DEMILÇO VALDEMAR VIVIAN JUNIOR

FRANCISCO SALDANHA BEZERRA JUNIOR

JONATHAS ALVES DOS ANJOS FILHO

TADEU RAMOS PINTO JUNIOR

PROJETO APLICATIVO

**GESTÃO DE TALENTOS E O DESAFIO DA DISPONIBILIDADE DE MOTORISTAS
QUALIFICADOS PARA O TRANSPORTE COLETIVO URBANO E FRETAMENTO
DE PASSAGEIROS EM MANAUS**

MANAUS-AM

2022

ADRIANO DA SILVA DE OLIVEIRA

CARLOS FERNANDO CAVALCANTE DA SILVA

DEMILÇO VALDEMAR VIVIAN JUNIOR

FRANCISCO SALDANHA BEZERRA JUNIOR

JONATHAS ALVES DOS ANJOS FILHO

TADEU RAMOS PINTO JUNIOR

PROJETO APLICATIVO

GESTÃO DE TALENTOS E O DESAFIO DA DISPONIBILIDADE DE MOTORISTAS QUALIFICADOS PARA O TRANSPORTE COLETIVO URBANO E FRETAMENTO DE PASSAGEIROS EM MANAUS

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

Orientador: Marcos Eugênio Vale Leão

MANAUS-AM

2022

DEDICATÓRIA

Este trabalho foi pensado e desenhado para uma profissão muito importante para a mobilidade de uma cidade, de uma sociedade. Se torna até imprescindível nos dias de hoje, e que deve ser valorizado e dado a essa profissão a devida importância.

Quando outrora ser dessa profissão era motivo de orgulho, por vezes hoje em dia, é um martírio. Essa imagem veio se materializando por desgaste da valorização dela, o que com este trabalho visamos colaborar para a mudança do cenário.

Pela importância, social e profissional, é que devemos valorizar cada vez mais o nosso motorista, e é para essa categoria profissional que rendemos nossa dedicatória, afinal, a história pessoal de cada um, temos certeza que tem um motorista profissional que o conduziu em algum momento aos seus destinos, de momentos tristes a momentos alegres, eles estão presentes, sejam nos velórios, nas posses governamentais, nas ambulâncias, e em especial, aqui para os da categoria de nosso trabalho, nos ônibus, conduzindo com responsabilidade, tanto os seus sonhos como os sonhos dos passageiros aos seus mais variados destinos. O nosso respeito e o nosso muito obrigado.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus sempre e em primeiro lugar, toda jornada tem seus sacrifícios, mas também tem pessoas generosas e acolhedoras, nesse não foi diferente.

Nossas vidas profissionais e até pessoais tiveram suas rotinas alteradas, por isso agradecemos as nossas famílias que tiveram nosso tempo com elas furtado em prol deste importante trabalho acadêmico. As nossas empresas e organizações que souberam entender nossa divisão de atenção, e confiaram que voltaríamos com mais conhecimentos, e isso podemos afirmar, é verdade.

As pessoas com especialidades técnicas que nos supriram onde faltávamos, deixando assim nossa obra mais robusta.

Aos nossos empresários e líderes sindicais, pela colaboração prática e ampla visão do sistema, e claro, aos nossos motoristas profissionais que sempre que consultados foram solícitos e interessados no projeto que visa valorizar a profissão.

A FDC, que com uma primorosa gestão e competência no que faz, nos enche do que há de melhor na área, e assim devolve ao mercado profissionais de altíssima qualidade, não é à toa que está entre as 10 melhores escolhas de negócios do mundo.

E por último, mas não menos importante, para uma pessoa, simplesmente sensacional, que consegue emanar seus vastos conhecimentos de maneira clara, simples e objetiva, além de apoiador incondicional, e de todas as horas. E ainda, que tivemos o privilégio de termos como nosso orientador, nosso parceiro, nosso amigo, professor Marcos Leão.

RESUMO

Investir na capacitação e treinamento de motoristas de frotas é importante para evolução do profissional e gera benefício para a empresa, pois com a capacitação é possível evitar custos, perdas de imagens para o negócio. Assim como, é importante para que a empresa tenha segurança e cuidado com o motorista. Com isso, realizou-se um estudo sobre o processo de atração, formação e retenção de novos motoristas para o setor de transporte urbano com um modelo de valorização desses profissionais, de forma a suprir a necessidade de mão-de-obra qualificada, contribuindo com a melhoria no desempenho das empresas de transportes de passageiros em Manaus. com o objetivo de desenvolver um modelo de valorização da profissão de motorista, de forma a suprir a necessidade de mão-de-obra qualificada, contribuindo com a melhoria no desempenho das empresas de transportes de passageiros em Manaus. Foi realizada uma análise do setor apresentando números sobre o contingente de motoristas e alguns desafios para sua gestão; realizada uma pesquisa de práticas de sucesso de gerenciamento de informações para o desempenho profissional em outras duas empresas, um desses benchmarking do setor de transporte aéreo. Avaliou-se a percepção stakeholders em relação a ideia conceito inicial do projeto, incluindo ao final algumas sugestões dadas por eles. O estudo de viabilidade técnica mostrou que o projeto tem exequibilidade, visto que atualmente há a necessidade de novos motoristas capacitados para as empresas. O projeto levou em conta o estudo da viabilidade financeira do negócio, apresentando a parte técnica, político-legal, viabilidade estratégica, bem como o resultado deste estudo mostra que o projeto é promissor, porém ele depende de investimento inicial e da adesão dos empresários do setor de transporte urbano da cidade de Manaus.

Palavras-chave: Transporte. Atração. Formação. Retenção. Motorista. Viabilidade.

ABSTRACT

Investing in the qualification and training of fleet drivers is important for the evolution of the professional and generates benefits for the company, because with the training it is possible to avoid costs, loss of images for the business. As well, it is important for the company to be safe and careful with the driver. With this, a study was carried out on the process of attracting, training and retaining new drivers for the urban transport sector with a model of valuing these professionals, in order to meet the need for qualified labor, contributing with the improvement in the performance of passenger transport companies in Manaus. with the objective of developing a model for valuing the profession of driver, in order to meet the need for qualified labor, contributing to the improvement in the performance of passenger transport companies in Manaus. An analysis of the sector was carried out, presenting figures on the number of drivers and some challenges for their management; conducted a survey of successful information management practices for professional performance at two other companies, one such benchmarking of the air transport sector. The perception of stakeholders in relation to the initial concept of the project was evaluated, including at the end some suggestions given by them. The technical feasibility study showed that the project is feasible, as there is currently a need for new trained drivers for the companies. The project took into account the study of the financial viability of the business, presenting the technical, political-legal, strategic viability, as well as the result of this study shows that the project is promising, but it depends on initial investment and the adhesion of the entrepreneurs of the urban transport sector of the city of Manaus.

Keywords: Transport. Attraction. Training. Retention. Driver. Viability.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNH – Carteira Nacional de Habilitação

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SINETRAM – Sindicato das Empresas de Transportes de Passageiros do Estado do Amazonas

SEST SENAT - Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte

DETRAN-AM – Departamento Estadual de Trânsito do Amazonas

SINE - Sistema Nacional de Emprego

SIFRETAM – Sindicato das Empresas de Transporte por Fretamento de Manaus

FETRANORTE – Federação das Empresas de Transportes Rodoviários da Região Norte

ACNUR – Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados

CEBRAC – Centro Brasileiro de Cursos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os diversos tipos de recompensas	6
Figura 2 - EVP proposto para os agentes da empresa pesquisada.	33
Figura 3 – Ideia Conceito.	37
Figura 4 - Framework	42
Figura 5 - Flyers	43
Figura 6 - Logo empresa: Sest Senat.....	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Exemplo de Projeção de Fluxo de Caixa.....	20
Gráfico 2 – Relação do Valor Presente Líquido (VPL) com a Taxa Interna de Retorno (TIR).	21
Gráfico 3 – Passageiros Transportados entre 2017 e 2021.....	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Fontes de recompensas não-financeiras.....	7
Quadro 2 Aspectos relevantes na gestão de pessoas	10
Quadro 3 Gestão de Pessoas	12

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Exemplo de Projeção de Receita.	19
Tabela 2- Exemplo de Projeção Custos, Despesas e Investimentos.	20
Tabela 3 - Empresas operantes no sistema de transporte urbano de Manaus.	27
Tabela 4 – Resumo da frota operante.....	28
Tabela 5 Média mensal de passageiros transportados, no período de janeiro a abril de 2022.	28
Tabela 6 Orçamentária.....	48
Tabela 7 – Fontes de Custeio	49
Tabela 8 – Custo médio e impacto.....	49
Tabela 9 – Custo médio do projeto	50
Tabela 10 – Plano de implementação	51

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	1
2 BASES CONCEITUAIS	3
2.1 ATRAÇÃO, FORMAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS: DESAFIOS E OPORTUNIDADES	3
2.1.1 Talentos	3
2.1.2 Atração	4
2.1.3 Formação	5
2.1.4 Retenção de talentos	5
2.1.5 Desafios e oportunidades	7
2.2 GESTÃO DE PESSOAS E A ESCASSEZ DE MÃO DE OBRA QUALIFICADA .	9
2.2.1 Escassez de Mão de Obra	13
2.2.2 Mão De Obra Qualificada	14
2.3 ESTUDO DE VIABILIDADE PARA NOVOS PROJETOS: PRINCIPAIS ANÁLISES E INDICADORES DE ATRATIVIDADE	16
2.3.1 O Estudo Técnico	17
2.3.2 O Estudo Financeiro	17
2.3.3 O Estudo Econômico	17
3 METODOLOGIA	22
3.1 MÉTODO	22
3.2 SUJEITOS	23
4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES	23
4.1 ANÁLISE DO SETOR	24
4.1.1. O transporte Urbano em Manaus	24
4.1.2 Transporte de Fretamento	25
4.1.3 Prefeitura	25
4.1.4 IMMU – Instituto Municipal da Mobilidade Urbana	26

4.1.5 SINETRAM – Sindicato das Empresas de Transportes de Passageiros do Estado do Amazonas	26
4.1.6 FETRANORTE – Federação das Empresas de Transportes Rodoviários da Região Norte	26
4.1.7 ACOP – Acordo Operacional das Empresas Urbanas de Manaus	27
4.1.8 Fatos que resultaram na redução de passageiros	29
4.2 BENCHMARKING / REALIDADES ORGANIZACIONAIS	31
4.2.1 Práticas de sucesso quanto a atração, formação e retenção de talentos em atividades profissionais com baixa atratividade para as novas gerações.....	31
4.2.1.1 Atração	32
4.2.1.2 Formação	34
4.2.1.3 Retenção	35
4.3. CRIAR A IDEIA CONCEITO DO MODELO PARA ATRAÇÃO, FORMAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS PARA A PROFISSÃO DE MOTORISTAS	36
4.3.1 Atração:.....	37
4.3.2 Formação:	38
4.3.3 Retenção	38
4.4 AVALIAR A PERCEPÇÃO DOS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS SOBRE A IDEIA CONCEITO	39
4.4.1 Sindicato dos Trabalhadores em Transportes Rodoviários de Manaus ...	39
4.4.2 Sindicato das Empresas de Transportes de passageiros por Fretamento de Manaus	40
4.4.3 Sindicato das Empresas de Transportes de Passageiros do Estado do Amazonas	41
5 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO	41
5.1 O MODELO PARA ATRAÇÃO, FORMAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS PARA A PROFISSÃO DE MOTORISTAS PARA O TRANSPORTE URBANO DE PASSAGEIRO DE MANAUS.....	41
5.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA O MODELO.....	45

5.2.1 Viabilidade Operacional.....	45
5.2.2 Viabilidade Técnica	46
5.2.3 Viabilidade político-legal	47
5.2.4 Viabilidade Estratégica	47
5.2.5 Viabilidade Financeira.....	47
5.3 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO	50
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	52
REFERÊNCIAS.....	54

1 RESUMO EXECUTIVO

O setor de transporte coletivo urbano é essencial para a locomoção de milhares de pessoas que recorrem a este serviço para realizar suas atividades diárias, no entanto, não basta somente atender a demanda da população que recorre a esse serviço, é de suma importância que as empresas prestem serviços de qualidade a partir da capacitação dos profissionais. Diante disso, o projeto buscou vislumbrar estratégias que podem contribuir com a formação, retenção e atração desses profissionais, com intuito de aumentar o leque de profissionais qualificados para atuarem no ramo.

Nesse contexto, a pesquisa torna-se pertinente, visto que não há tanto interesse em ser motorista de transporte público, pois o salário é fixo, falta plano de carreira dentro de uma empresa de transporte, entre outras questões que não chamam atenção das pessoas para a profissão.

O projeto desenvolverá um modelo de valorização desses profissionais, de forma a suprir a necessidade de mão-de-obra qualificada, contribuindo com a melhoria no desempenho das empresas de transportes de passageiros em Manaus.

Um motorista que trabalha há cinco anos na profissão e recebe o mesmo salário que um novo profissional contratado para a mesma função, além da falta de oportunidade de plano de carreira ou uma nova classificação de motorista, por exemplo: motorista Júnior, sênior ou um motorista pleno, seria uma oportunidade para a valorização a profissão e assim se tornar ainda mais atrativa.

Diferente das pessoas que exercem suas atividades profissionais em ambientes fechados, algumas vezes climatizados e relativamente confortáveis, esse profissional realiza suas atividades num ambiente público, o trânsito (BATTINSTON, et al. 2006), por esse motivo, são necessários treinamentos para ajudar esses profissionais a lidarem com situações adversas, e dessa forma fornecer um atendimento humanizado aos passageiros.

Para obter êxito no que tange a melhoria do atendimento aos passageiros, e consequentemente o sucesso da organização, as empresas do setor de transporte público devem criar estratégias de atração, formação e retenção desses profissionais, por meio de maiores investimentos que visem atratividade, capacitação e valorização desses motoristas. Além de essenciais para a continuidade econômica, eles fazem um serviço nobre para as pessoas que são diretamente influenciadas pelo seu

trabalho que carregam a pesada responsabilidade de deslocar vidas por um longo e sinuoso trajeto na cidade.

No entanto, sabe-se que a profissão não tem tantos atrativos para jovens, e que isso é um ponto negativo, visto que é importante dispor de novos talentos para o setor, além disso, outra problemática é a falta de mão de obra qualificada para atuar no transporte urbano. Em vista disso, o objetivo do trabalho é analisar o mercado local e propor uma trilha em que será possível formar e qualificar profissionais, bem como atrair novos motoristas. Além disso, é preciso aumentar o interesse de jovens pela profissão desde a fase escolar, por meio do Programa Jovem Aprendiz. Assim como deve-se aumentar a captação em organizações, ONGS e mercado de motoristas, e por fim realizar uma trilha de aprendizagem onde ao final possam entrar no banco de dados do Sest Senat.

Como objetivo geral, a criação de uma trilha onde possa aumentar a atratividade e a valorização da profissão de motorista, e que estes sejam ao final qualificados. Em suma, como objetivos específicos: aumentar o interesse desde as escolas via programa do jovem aprendiz, como já dito, para a profissão de motorista, aumentar a captação em organizações, ONGs e mercados de motoristas, realizar uma trilha de aprendizagem e formação subsidiada ou não onde ao final possam entrar no banco de emprego do Sest Senat, o Emprega Transporte, e por fim, retidos com valorização pelas empresas.

O projeto será apresentado em 6 capítulos, o capítulo 2 trata das bases conceituais e sobre os desafios e oportunidades enfrentadas pelo setor de transporte público para atrair, formar e reter talentos. No Capítulo 3 temos a metodologia do trabalho. Já no capítulo 4 foi feito o levantamento e análises das informações que tangenciaram os objetos investigados. O capítulo 5 traz o desenvolvimento da proposta de solução, e por fim, o capítulo 6 é a conclusão e as recomendações do trabalho.

2 BASES CONCEITUAIS

Neste capítulo será apresentado um percurso em relação a atração, formação e retenção de talentos. Também serão contextualizados os principais conceitos e teorias sobre a proposta do projeto, bem como os desafios, oportunidades e escassez da mão de obra qualificada para motoristas do transporte urbano.

2.1 ATRAÇÃO, FORMAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Aspectos importantes relativo à gestão de talentos serão discutidos nesse capítulo, de forma que fique bem compreendido os conceitos aos quais este projeto discorrerá. Conceitos de autores serão mencionados, versando as questões de todo o percurso de um talento por uma empresa, deste a sua atração, investimento interno em seu desenvolvimento a mantê-lo na empresa. Nesse cenário, situações adversas e obstáculos poderão surgir, mas quer podem ser vistos como oportunidades também.

2.1.1 Talentos

Atualmente o uso do termo “talento” passou a ser uma designação comum que destaca pessoas com características que se enquadrem nas organizações, de modo a atingirem os objetivos das empresas. Os talentos são pessoas dotadas de competências, ou seja, são pessoas que possuem conhecimento, habilidades, julgamento e atitudes, que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados. Contudo, não se pode abordar o talento isoladamente como um sistema fechado. Sozinho ele não vai longe, pois precisa existir e coexistir dentro de um contexto que lhe permita liberdade, autonomia e retaguarda para poder se expandir (CHIAVENATO, 2010).

Fazendo uma analogia a medida para validação de moeda, talento é algo inato e importante, fazendo a diferença quanto identificado e desenvolvido da maneira correta. Um dos capitais mais importantes de uma empresa é Capital Humano, que deve estar recheado de talentos, é onde eles residem. São capazes de atuar com criatividade e buscam sempre desafios.

2.1.2 Atração

A empresa entendida como organismo, tem vida, tem interações e interdependência. O convívio interno é essencial para proporcionar um ambiente onde se possa atrair novos talentos, onde se desenvolva um clima e uma cultura organizacional favorável (NASCIMENTO, 2011).

Com o capital intelectual tornando-se o principal atrativo e com o contingente de profissionais qualificados no mercado de trabalho atinge uma esfera muito grande, as empresas que oferecem diferenciais conseguem atrair os melhores talentos para o seu quadro de funcionários de forma que seu recrutamento possa atraí-los e a seleção mostrar o objetivo e vantagens que a organização possui (ROCHA, 2013).

A relação do homem com o meio externo é baseada nas condições de sobrevivência e lógica. O que lhe faz mais sentido e seja mais recompensador em relação ao esforço empregado, daí a atração aos benefícios dessa recompensa, por vezes objetiva, por vezes subjetiva.

Foi-se o tempo em que as pessoas dentro das organizações não passavam de meros operários que realizavam trabalhos repetitivos. Hoje, elas constituem não apenas a mão-de-obra da empresa, mas sim, uma parte extremamente importante da organização (FREITAS, 2015).

Ainda, de posse de princípios da física, onde opostos se atraem, entender como e o que buscam complementar se faz necessário, isso é a atração sob o aspecto físico. Quando é levado sob a óptica de pessoas, elas buscam o que ao complementá-las faz sentido a elas, logo as atraem. O negócio da empresa deve estar alinhado com suas diretrizes e mostrar aos possíveis egressos como clientes internos, como talentos, o que se faz e como se faz. Isso vale para todos o contexto da empresa, deste o interno até o externo. O Seu negócio, ou seja, qual o problema que ela veio resolver através de produtos ou serviços, deve ser claro, isso colaborará para o aspecto inicial da atração.

Para Peter Drucker (2013), o objetivo de um negócio é o desenvolvimento de clientes e não os lucros em si, para além dos clientes e mercado, há clientes internos, os colaboradores, por fim os talentos da organização.

2.1.3 Formação

Uma vez que formado o corpo de pessoas da empresa, e estas representam o recurso mais importante, o Recurso Humano, o Capital Humano, deve estar atento ao desenvolvimento das potencialidades, pois essas são inatas, logo, todos tem talentos a serem desenvolvidos. O desenvolvimento e o estímulo feitos desde a infância são fundamentais para a potencialização das habilidades, que somadas aos conhecimentos possam formar competências em diversas áreas.

Nem sempre o estímulo fundamental foi bem-feito, e as empresas recebem recursos humanos, férteis ao desenvolvimento ainda não aflorado. Nesse processo de formação, descobrem-se seus talentos. O recurso humano recém apresentado a uma empresa, deve ser entendido como parte de um todo, e a atenção em sua formação deve ser nesse sentido, de forma holística. O termo holístico vem do grego *hólus* e diz respeito ao todo, inteiro, completo e integro. Tem suas bases na filosofia, que remonta à época de Heráclito (535-475 a.C.).

O todo afeta a parte, e a parte afeta o todo, com essa premissa, investir na formação de novos talentos é investir no próprio desenvolvimento da organização. Segundo Chiavenato (2010, p. 23): “Uma organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas, a fim de alcançar objetivos específicos”.

Entende-se como formação, todo o conjunto de absorção recebida pelo indivíduo, sejam saberes, culturas, influências para o exercício qualificado de uma atividade. Tão melhor será sua eficiência e eficácia, quanto melhor for sua formação. Aqui fica mais uma vez clara a importância de políticas organizacionais que valorizem essa etapa no gerenciamento de pessoas.

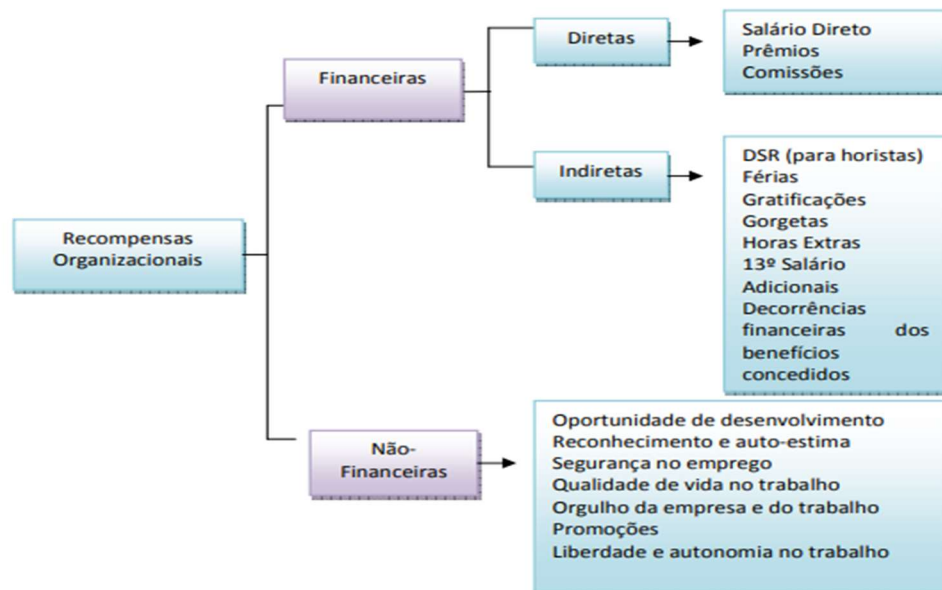
2.1.4 Retenção de talentos

Chiavenato (2010) afirma que talentos, são os indivíduos compostos por três elementos: conhecimentos, habilidades, atitudes (o saber, o saber fazer e o saber fazer acontecer), “que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados. Ainda de acordo com o autor, a definição de talento está diretamente ligada ao capital humano, o qual tem se tornado cada vez mais essencial para o alcance de diferenciais organizacionais, competitividade e sucesso empresarial, assim, fica nítido que o

indivíduo talentoso poderá se destacar profissionalmente e ficar à frente no mercado de trabalho, além de contribuir positivamente para os objetivos da empresa.

No programa de recompensas elas podem ser financeiras ou não, diretas ou indiretas, e todas têm impactos positivos quando bem equilibradas, corroborando com a manutenção da retenção dos recursos humanos, aos talentos desenvolvidos. A Figura 1, apresenta alguns dos principais tipos de recompensas.

Figura 1: Os diversos tipos de recompensas



Fonte: Chiavenato (2010)

As recompensas financeiras têm como base o salário, e é percebido mais diretamente e de forma mais clara, contra uma prestação de serviço executado. Estabelecendo a lógica entre cargos e suas responsabilidades. Quanto melhor o colaborador executar sua tarefa, quanto melhor for sua performance, mais recompensas diretas receberá, já as indiretas dão complemento a condição do emprego em si, sendo como alegorias que aumentam a sensação de segurança, e isso, se bem-feita essa gestão, manterá aquele talento na empresa, motivado e participativo.

Hanashiro (2007) comenta que os benefícios da remuneração indireta, não tem a ver com o desempenho e sim com a condição de emprego oferecida. Ainda no campo dos benefícios financeiros, temos os de cunho Legal e espontâneo, sendo o

primeiro por força de Lei e o segunda, oferecidos pela empresa como diferenciais e consideração a importância do capital humano.

As recompensas não financeiras, podem até ser de percepção menos impactante quando se compara com o financeiro, mas tem profundidade a médio e longo prazo, além de custo menor. Aqui, uma análise ampla, holística de todo recurso humano, dará a dimensão das oportunidades e ser trabalhadas como possíveis recompensas não financeiras. Será citado aqui desde pequenos elogios, até cursos aprimorados de desenvolvimento, sempre com foco na motivação do colaborador.

No quadro 1, são apresentados alguns exemplos de recompensas não-financeiras:

Quadro 1: Fontes de recompensas não-financeiras

Fontes de Recompensas Não-Financeiras		
Associadas ao Trabalho	Associadas ao Desempenho	Associadas à Afiliação
Complexidade do trabalho	Reconhecimento	Relacionamento interpessoal
Importância da função	Autonomia	Símbolo de status
Oportunidade para criar	Uso pleno do potencial e capacidade	Programa de treinamento e /ou desenvolvimento
Conhecimento de como o trabalho se insere na tarefa global	Oportunidade de progresso	Administração participativa
Flexibilidade requerida pelo trabalho	Desafio	Trabalho em grupo
Tipo de supervisão	Participação na solução dos problemas	Flexibilidade da organização

Fonte: Hanashiro (2007, p. 204)

A atenção a todos esses aspectos manterá o nível de retenção alta, que deve ser verificado por indicadores de forma regular.

2.1.5 Desafios e oportunidades

Hoje em dia o ESG (Environmental / Social / Governance) é um tema que exige a atenção das empresas e organizações, muito mais do que nunca. Ao olharmos o setor e o mercado sob o prisma de nosso escopo, pode-se perceber algumas

oportunidades nesse campo, como por exemplo, envolver pessoas na sociedade que não estariam na mira mais convencional do recrutamento, mas com grande potencial. Com isso, o Social estaria sendo trabalhado de forma oportuna e colaborando com o nível de empregabilidade. Segmentos sociais mais vulneráveis, como por exemplo os imigrantes, fazem parte dessa oportunidade.

Segundo o Instituto Ethos, (2013): Sustentabilidade é a atividade econômica orientada para a geração de valor econômico-financeiro, ético, social e ambiental, cujos resultados são compartilhados com os públicos afetados. Sua produção é organizada de modo a reduzir continuamente o consumo de bens naturais e de serviços ecossistêmicos, a conferir competitividade e continuidade à própria atividade e a promover e manter o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Aqui, nesse cenário, ao tempo que é desafiante, é também, uma grande oportunidade de trazer para a questão do recurso humano essa preocupação como diretriz da empresa, e uma vez engajada, será uma enorme vantagem competitiva.

Outro desafio, é lidar com os conflitos internos, transformando-os em oportunidade de melhoria, com uma liderança presente e que leve de forma clara as diretrizes da empresa.

Dar a cada cargo, uma perspectiva de carreira, de trilha, valorizando o tempo dedicado a ela, pelo colaborado é outro desafio, mas com a oportunidade de, caso seja feito um programa de valorização coerente, tê-los com a satisfação de fazer parte ativa e importante da empresa, da organização.

As organizações têm em seus gestores, agentes necessários e fundamentais a replicação de suas políticas, esse precisam estar harmônicos com elas, para que os colaboradores possam se sentir acolhido, cuidado e valorizado. A cultura da empresa, favorecendo o clima organizacional é um grande desafio para as empresas, talentos não trabalhando onde não se sentem motivado e livre para se potencializar, e os que ficam em condições assim, são subdesenvolvidos e exercem suas atividades de forma limítrofe.

A essência da administração é o ser humano. Seu objetivo é tornar as pessoas capazes do desempenho em conjunto, tornar suas forças eficazes e suas fraquezas irrelevantes. Isso é a organização, e a administração é o fator determinante (MASCARENHAS, 2020).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS E A ESCASSEZ DE MÃO DE OBRA QUALIFICADA

Diante do atual cenário, a área de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos Camões et al. (2010). Considera-se que é uma das áreas que mais vem sofrendo mudanças ao longo do tempo.

Gerir pessoas é se responsabilizar por administrar e gerir o capital humano da empresa. E, o fator humano é o recurso mais importante de uma organização, porque através dele é possível atingir os objetivos e as metas propostas (CHIAVENATO, 2010).

Dentro desse contexto a gestão de pessoas apresenta-se como um conjunto de práticas e metodologias aplicadas para o desenvolvimento do capital humano nas empresas com o objetivo de administrar o comportamento dos colaboradores, dentre as técnicas de gestão de pessoas que envolve motivação, retenção e capacitação do colaborador que tem como objetivo de melhorar seu desempenho e o da empresa.

De acordo com Chiavenato (2010) a gestão de pessoas baseia-se em três aspectos fundamentais:

- As pessoas como seres humanos;
- As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais;
- As pessoas como parceiras da organização.

Outros sim, o gerenciamento de pessoas dentro de uma organização tem passado por modificações ao longo dos anos, denominado antes de recursos humanos, setor responsável pelas atividades burocráticas do pessoal de uma empresa abriu espaço para a gestão de pessoas. A gestão é feita das relações da empresa com as pessoas e não com os recursos, o que demonstra a transição para uma realidade empresarial diversa.

Desta forma as pessoas passaram a ser considerada capacitada de habilidades e competências, desta forma a gestão de pessoas demonstra acompanhamento da reformulação dos processos administrativos que acontecem devido à globalização, proporcionando as organizações vantagem competitiva e maior facilidade para o alcance de seus objetivos visando lucratividade. No mundo globalizado a gestão de pessoas vem passando por contínuos processos de mudanças de modo que a concorrência entre as empresas aumente e fazendo com que as empresas busquem colaboradores cada vez mais qualificados no mercado de trabalho.

Chiavenato (2010), apresenta três aspectos importantes na gestão de pessoas, sendo apresentado no Quadro 1.

Quadro 2: Aspectos relevantes na gestão de pessoas

<p>Pessoas como seres humanos</p>	<p>Os seres humanos são diferentes entre si, possuem capacidades diferentes, pensamentos e objetivos diferentes, essa diferença que faz o sucesso de uma determinada organização. Pessoas como pessoas e não como meros recurso da empresa.</p>
<p>Pessoas não como meros recursos (humanos) organizacionais</p>	<p>As pessoas são elementos importantes dentro da organização, são eles que ditam o rumo da organização através das suas decisões. As pessoas possuem um incrível dom de crescimento e desenvolvimento. Pessoas como fonte de impulso próprio e não como agentes inertes ou estáticos.</p>
<p>Pessoas como parceiros da organização</p>	<p>Excelentes profissionais dentro das organizações são capazes de conduzi-la excelência ao sucesso. Como parceiros na instituição, as pessoas fazem investimentos e responsabilidade dá outra parte, a empresa na expectativa de recolher frutos desses investimentos, retorna com benefícios por meio de reconhecimento, salários, carreira e etc. na medida em que o retorno é satisfatório, a tendência é o aumento do investimento. Pessoas como parceiras da organização e não como meros sujeitos passivos dela.</p>

Fonte: Chiavenato (2010).

A relevância da gestão de pessoas dentro das organizações empresariais geralmente é formada por pessoas ativas e motivacionais em contrapartida a rotatividade gera um clima organizacional desarmonioso, afetando a produtividade e performance de outros, e possui alguns aspectos fundamentais para que o resultado seja alcançado, faz-se necessário a aplicação de estratégias de gestão de pessoas para que os gestores possam identificar o grau de motivação da sua equipe e como usufruir dos melhores resultados.

As práticas de Gestão de Pessoas incorporam vários aspectos através do tempo como comprometimento, estratégia, competências, com o objetivo de alinhar as pessoas ao que as organizações precisam.

O conceito do modelo de gestão de pessoas é uma maneira de uma organização se estruturar para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho onde é formado por todos os elementos que interferem de alguma maneira no comportamento dos indivíduos no contexto organizacional. Para tanto esse conceito não se restringe ao caráter instrumental da gestão de pessoas, mas diz respeito às diferentes lógicas que influenciam o comportamento na organização (MASCARENHAS, 2020).

Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o seu sucesso. Assim, para diferentes contextos históricos ou setoriais, são encontradas diferentes modalidades de gestão. O que distingue um modelo de outro são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional, dando-lhe identidade própria (FISCHER, 2015, p. 14).

Outrossim Fischer (2002), o que diferencia um modelo do outro são as características dos seus elementos constituintes, como princípios, processos, estruturas e políticas de RH.

a) Quanto aos princípios de gestão de pessoas

1- A gestão de pessoas visa à valorização dos profissionais e do ser humano, analisando suas necessidades, desenvolvimento, pontos fortes e pontos fracos. Sabendo identificar as habilidades valorosas de seus profissionais para o desempenho de suas funções.

2- A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe.

3- objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio funcionário, tido como colaborador para adquirir os resultados esperados.

b) Quanto a Estrutura de gestão de pessoas

1- De acordo com Chiavenato (1999). Os processos da gestão de pessoas acontecem sem que o gestor se dê conta de que eles estão ocorrendo.

2- Quanto aos processos de gestão de pessoas encontram-se distribuídos da seguinte forma:

1. Processos de agregar pessoas;
2. Processos de aplicar pessoas;
3. Processos de recompensar pessoas;
4. Processos de desenvolver pessoas;
5. Processos de manter pessoas;
6. Processos de monitorar pessoas.

De acordo com as informações destacadas é representada sucintamente o conceito de cada de cada processo, conforme quadro 2.

Quadro 3: Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2010).

Chiavenato (2010) afirma que a cultura organizacional que predominava refletia para o passado e para a conservação das tradições e dos valores. Neste contexto os recursos organizacionais eram as máquinas, os equipamentos e o capital financeiro. No que tange as pessoas eram consideradas recursos de produção e eram tratadas como recursos produtivos da organização: os chamados recursos humanos. Considerando que esses recursos precisavam ser administrados, o que envolvia planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional.

2.2.1 Escassez de Mão de Obra

De acordo com Kaufman (2010) as organizações são como padrões de gestão mais sofisticados e tendem a sofrer menos com a escassez de mão de obra, pois são menos dependentes do ambiente externo, uma vez que possuem tratamento diferenciado com o seu público interno.

Concomitantemente, Cruz, Sarsur e Amorim (2012) há uma emergente pressão para o trabalhador no sentido de qualificação profissional para inserção no mercado de trabalho, e esse fato isenta as empresas e governo de responsabilidade de atuação neste aspecto. Para tanto esse fenômeno da escassez de mão de obra pode ter alterado esse cenário.

Outros sim, Lavetti (2018), a análise econômica da oferta de trabalho, no que se refere aos indivíduos consistem em um conjunto destes fatores, monetários e não monetários, à luz de uma avaliação custo-benefício. Desta forma para Rosen (1986) esta teoria considera que os trabalhadores pretendem maximizar os seus ganhos totais e não apenas salariais, fato esse que necessita da relevância de se analisarem outros fatores, tais como as condições de trabalho, a que o trabalhador está sujeito.

Neste contexto a teoria dos diferenciais salariais compensatórios explica ainda a dinâmica inversa, para tanto quando um posto de trabalho se caracteriza por condições de trabalho atrativas, os indivíduos aceitam esses empregos por salários mais reduzidos pelo que o diferencial salarial compensatório é, neste caso, negativo.

Quanto à estrutura do mercado dos transportes rodoviários vem apresentando uma característica relevante e peculiar, ou seja, a fragmentação significativa do mercado. Para tanto mais da metade do mercado é composto por pequenas e médias empresas, sobretudo de cariz familiar. Na maior parte dos casos, não tem continuidade tanto pelas margens de lucro reduzidas como pela dificuldade em passar o negócio para as gerações mais jovens que optam por seguir outro tipo de carreiras (MCKINNON et al. 2017).

É primordial destacar que a escassez de motoristas qualificado afeta diretamente e gravemente o bom funcionamento do setor e a concretização de negócios. De modo que a circulação de veículos sem interferência humana está apenas em fase de testes (NIKOLOV et al., 2018).

Outros sim, a causa apontada para a escassez de mão-de-obra no setor de transporte diretamente ao motorista reside no desequilíbrio entre os gêneros dos seus trabalhadores (LODOVICI et al., 2009).

Harlow, (2004), apresenta outro ponto a ser observado são as razões apuradas para este desequilíbrio prendem-se sobretudo com o facto de a condução ser uma atividade percebida como tradicionalmente masculina assim como pelas condições de trabalho inerentes à profissão como a exigência física, o estilo de vida que exige longos períodos fora de casa e longe da família e até questões ligadas à segurança pessoal do motorista.

2.2.2 Mão De Obra Qualificada

Em contrapartida a mão de obra qualificada depende de inúmeros fatores e principalmente do dinamismo de seu desenvolvimento ao qual o indivíduo está submetido o que pode estar atrelado à sua capacidade de inovação e aperfeiçoamento no processo permitindo dessa forma a constituição de vigoroso mercado de trabalho local, diante de novas oportunidades de emprego que são geradas.

Para tanto, haveria simultaneidade entre inovação e migração de mão de obra qualificada e não uma causalidade dominante entre essas em seu estudo, realizado no período de 1995 a 2003, apontaram que na região Norte o oferecimento de diferenças salariais aos imigrantes no setor formal, de modo que a atratividade em massa de mão de obra (MASCARENHAS, 2020).

De modo que a habilidade de uma região em atração de mão de obra qualificada depende do grau de desenvolvimento da região, ou seja, está intrinsecamente atrelado ao grau de inovação em todos os aspectos. Concomitantemente, o nível de inovação está relacionado ao influxo de capital humano. Então, haveria simultaneidade entre inovação e migração de mão de obra qualificada (FAGGIAN e MCCANN, 2009).

De acordo com Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2014), outro fator a ser observado é a baixa qualificação da mão de obra citado pelo conjunto das empresas e continua apresentado um aspecto mais precário menos qualificado para os setores econômicos analisados. Apresentando-se como a única exceção são as industriais de alta intensidade tecnológica, onde, apesar da qualificação da mão de

obra ser ainda mais relevante do que nos demais setores, a escala de produção é mencionada por um percentual maior de empresas como um obstáculo importante.

Partindo do pressuposto que a indústria para ser produtiva, necessita de inúmeros fatores essenciais alcançar suas metas e objetivos, consideramos que a mão de obra é um ativo extremamente precioso, para tanto é o trabalhador que inicia, desenvolve e conclui praticamente todas as fases do processo de produção, conseqüentemente é o responsável direto e indireto pelo desempenho e aumento da produtividade da indústria, para tanto o impactando no resultado da empresa é visivelmente relacionado ao desenvolvimento do empregado qualificado.

Observamos neste contexto que para um negócio ser bem-sucedido é relevante que bom desempenho da produtividade, ter principalmente qualidade e eficácia de seus produtos, quanto aos prazos de entrega, custos competitivos e rentabilidade, ressaltamos que não esquecendo principalmente do capital humano que deve ter condições adequadas de trabalho, e ser reconhecido e valorizado (BERNARDI, 2003).

Silva (2010), esclarece que para o caráter essencial do trabalho no mundo moderno, aponta que excepcionalmente que um trabalhador mais qualificado apresenta um aumento maior na rentabilidade da empresa de forma que afeta diretamente o lucro. Podendo ser denominado de “diferencial humano”, “capital intelectual” e “manutenção de talentos”. Ou seja, os indivíduos passaram a ser vistos como fundamentais para as organizações sustentáveis.

Considerando a mão de obra qualificada, para muitas empresas, resume-se à capacidade de desempenhar suas funções diárias de modo primoroso. Observamos também que uma das grandes dificuldades das empresas em indicarem necessidades de qualificação de longo prazo.

Neste contexto de acordo com Mourão (2009), é preciso que governo, trabalhadores e empresas busquem ampliar oportunidades de qualificação profissional, de modo que haja produtividade e competitividade no país. Dessa forma, haverá autonomia e autovalorização da mão de obra e a sobrevivência, qualidade e produtividade das empresas.

2.3 ESTUDO DE VIABILIDADE PARA NOVOS PROJETOS: PRINCIPAIS ANÁLISES E INDICADORES DE ATRATIVIDADE

O ato de improvisar, algumas das vezes, é inevitável. Mas quando uma empresa ou alguém deseja se propor a fazer algo, um bom planejamento é um grande aliado para se obter maiores chances de sucesso. Estudar a Viabilidade de um Projeto antes de colocar alguma ideia em prática é muito importante, e não só para um negócio, como para projetos pessoais como adquirir um carro, reorganizar uma casa, viajar nas férias etc.

Não importando a área de atuação do empreendimento, esse estudo acaba se tornando imprescindível para montar o planejamento de um negócio, pois organiza todas as variáveis que podem influenciar e agir sobre a empresa, fornecendo indicadores e informações para a tomada de uma decisão mais assertiva. Simplificando, ele prevê se haverá retorno para os investimentos feitos e se irão compensar os gastos efetuados no processo.

Quando existe uma gestão eficiente e um plano de negócio bem estruturado, esse estudo da viabilidade se torna fundamental para encarar qualquer tipo de situações que possam vir a aparecer durante a trajetória da empresa.

Um bom negócio, segundo Dolabela (2008): “Nasce na identificação de uma oportunidade e seu posterior estudo de viabilidade. Fornece ainda ao empreendedor informações necessárias para que seja possível tratar de forma efetiva a alocação dos recursos ou então direcionar tais recursos a outro investimento.”

O estudo da Viabilidade para um novo projeto é constituído por várias análises sobre o mercado atual, o produto desta empresa e o cenário do futuro, no intuito de entender se esse projeto é possível ou não. Esse é um dos passos primordiais após a sua idealização, e serve para evitar que haja a perda de dinheiro com investimentos que possam não ser produtivos.

Com a intenção de evitar os prejuízos financeiros, desperdício do tempo e até mesmo o desperdício de materiais, esse estudo realiza as projeções de retorno que esse projeto possa ter, utilizando como base estatísticas e números. Assim, é possível facilitar a previsão dos investimentos, avaliar o desempenho do negócio em longo e médio prazo, e em quanto tempos serão recuperados a capital investida.

Este estudo também pode ser considerado como útil, pois ao momento da concessão de uma linha de crédito, um financiamento ou um empréstimo, as instituições financeiras podem acabar solicitando-o, tendo como base esse potencial

de retorno do negócio adquirido pelo estudo avaliando o risco da concessão.

Recomenda-se a utilizar esse processo não apenas antes de abrir um negócio, mas sempre que sentir necessidade de um novo projeto, como por exemplo antes do lançamento de um novo produto ou ampliar a área de atuação da empresa. Ao ser determinado aqui que será realizado, serão levados em consideração três aspectos principais para a realização e o desenvolvimento desse projeto: O técnico, o financeiro e o econômico (RIBEIRO, 2017).

2.3.1 O Estudo Técnico

É o primeiro passo para começar a estudar para saber se um projeto é viável ou não. Sabendo que cada projeto terá uma variável, um meio e um fim distintos, precisa-se levar em consideração o quão complexo ele é, realizando um levantamento de todas as necessidades da empresa para executá-lo. Isso significa calcular todos os recursos que são necessários, sejam eles funcionários envolvidos, informações a serem geradas e coletadas, matéria-prima utilizada, dinheiro a ser investido etc. Cada projeto ou empresa irá possuir a sua variável técnica distinta. Após a sua conclusão, o gestor conseguirá ter uma noção mais clara das alternativas mais benéficas para esse projeto. (HELDMAN, 2005).

2.3.2 O Estudo Financeiro

Após listar as condições técnicas para realizar o projeto, chega o momento em que se deve analisar a viabilidade financeira do seu progresso, levando em consideração o número de profissionais, o tamanho da equipe, a estimativa de investimento necessário, o prazo previsto de conclusão etc. (HOJI, 2007).

Desse e modo, a viabilidade financeira é calculada com base em prazos e números e, naturalmente, quanto maior for a capacidade financeira para investimento, menor será o prazo de conclusão do processo, devido à maior mobilização gerada para o seu desenvolvimento (HOJI, 2007).

2.3.3 O Estudo Econômico

Sabe-se que todos os processos e projetos têm uma finalidade, ela está normalmente relacionada ao lucro. Nessa etapa, de forma especial, é calculada o

quanto de retorno será recebido sobre o investimento gasto. Para isso, serão considerados os indicadores de viabilidade técnica e financeira também, abordando o cálculo de receitas e despesas, baseando-se em informações do mercado e compreendendo se a realização do projeto é economicamente viável. (GITMAN, 2002).

Aqui, verifica-se se o investimento será recuperado e em quanto tempo isso acontecerá, levando em conta também o potencial de receitas e lucros para os próximos anos. Por exemplo, caso um empresário pensa em abrir uma empresa completa em dois anos e visualiza que seus custos serão cobertos nos cinco anos seguintes, a partir da sua inauguração, no segundo ano, e até o fim do sétimo ano, a soma do investimento inicial e das despesas do processo devem ser menores ou iguais à soma das receitas. (GITMAN, 2002).

É através dele que os gestores garantem que os projetos sigam adiante, baseando-se nas informações obtidas nessa análise.

Após a realização desses três estudos, deve-se partir para a execução. Para ela ser eficaz, alguns fatores devem ser considerados, mas para que um estudo bem-feito, existem 4 pilares essenciais que podem ajudar na realização de um estudo de viabilidade mais completo e efetivo, sendo eles:

- Projeção de receitas;
- Projeção de custos, despesas e investimentos;
- Projeção dos fluxos de caixa;
- Análise de Indicadores.

A Projeção de Receita tem como objetivo identificar a capacidade do negócio de gerar dinheiro para o investidor e comparar o resultado com outros investimentos. Além disso, as receitas provenientes do projeto ou negócio deverá superar os custos dele e de modo que o prazo estimado para recuperação do investimento realizado seja admissível (GITMAN, 2002). Essa projeção deve seguir algumas premissas importantes, como por exemplo: deve-se conhecer bem o mercado, para evitar projetar números que sejam impossíveis de serem atingidos (GITMAN, 2002).

Outra premissa importante é a de nunca começar a projeção de receitas com a capacidade total de geração de receitas, ou seja, deve-se começar a projeção com números mais realistas, como 50% da capacidade ou até menos. Tudo depende do mercado e dos investimentos que serão feitos (ECONSULT, 2022).

Um último princípio importante é sempre projetar crescimentos para as receitas, e isso é válido também para a projeção de custos, despesas e investimentos, pois tanto eles como a receita dificilmente permanecerão no mesmo patamar. Conforme pode ser apresentado na tabela abaixo, um exemplo da projeção de receitas baseado na estimativa de vendas de cada produto.

Tabela 1: Exemplo de Projeção de Receita.

Receitas de vendas (milhares de R\$)	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Produto A	100	120	120	125	150	140	150	160	165	175	175	180
Produto B	50	65	70	75	80	75	75	85	90	95	90	95
Produto C	25	25	30	25	50	50	60	60	65	70	70	75
Receita total	175	210	220	225	280	265	285	305	320	340	335	350

Fonte: Plannea (2018)

Na Projeção de Custos, Despesas e Investimentos, deve-se identificar todos os custos envolvidos no planejamento, desde investimentos até os custos operacionais e tributários. Para que a projeção se aproxime da realidade, é necessário considerar os custos fixos — como por exemplo aluguel, energia elétrica, salários — e os variáveis, que dependem diretamente da produção, como taxas, comissões e matéria-prima (PLANNEA, 2018).

As despesas embora não estejam associadas diretamente ao processo de produção, tem como objetivo final aumentar a receita da empresa, por isso deve sim ser considerada para essa projeção. Vale salientar que a principal função da projeção de custos, despesas e investimentos é justificar a projeção de receitas que foi feita na etapa anterior. O que significa que, por exemplo, no caso da abertura de uma empresa, a projeção de vendas depende da capacidade de produção do negócio. Logo, sabe-se que será preciso outros investimentos, como mão de obra ou máquinas de produção.

Tabela 2: Exemplo de Projeção Custos, Despesas e Investimentos.

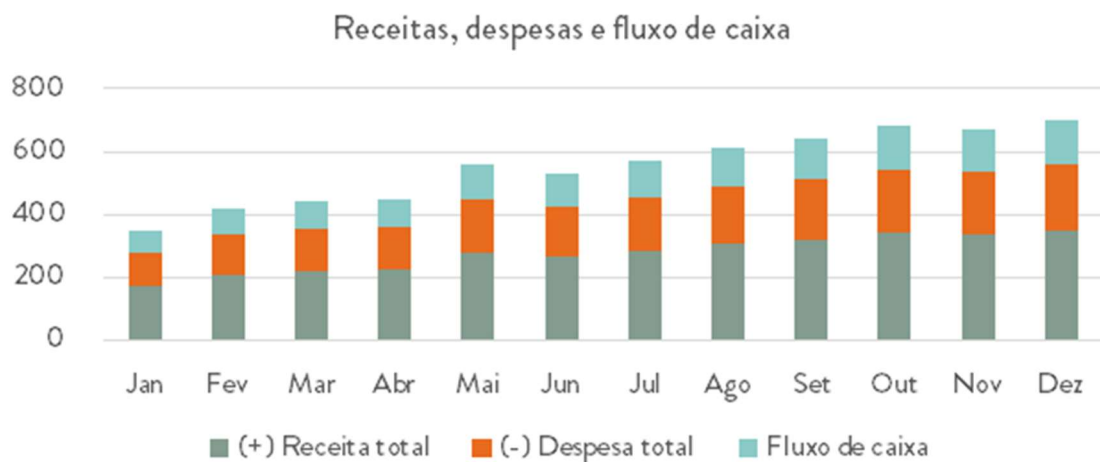
Despesas (milhares de R\$)	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Produto A	60	72	72	75	90	84	90	96	99	105	105	108
Produto B	30	39	42	45	48	45	45	51	54	57	54	57
Produto C	15	15	18	15	30	30	36	36	39	42	42	45
Despesa total	105	126	132	135	168	159	171	183	192	204	201	210

Fonte: Plannea (2018)

Seguindo para a Projeção de Fluxo de Caixa, com os dados sobre as receitas, despesas e custos em mãos, poderá projetar o fluxo de caixa da sua empresa. Assim, será possível obter uma estimativa das entradas e saídas de receitas, os possíveis saldos futuros e quanto terá no caixa do seu negócio por determinado período (PLANNEA, 2008). Quanto ao fluxo de caixa, estamos falando da movimentação financeira que acontece em uma empresa ou com relação a um projeto, ou seja, ao dinheiro que entra e que sai diariamente.

Essa etapa servirá principalmente para avaliar a saúde financeira e as necessidades da Capital de Giro para o negócio.

Gráfico 1: Exemplo de Projeção de Fluxo de Caixa.



Fonte: Fonte: Plannea (2018)

Ao concluir a projeção dos fluxos de caixa, a análise de viabilidade econômica e financeira, é hora de seguir para a Análise de Indicadores. Existem vários indicadores para se analisar a viabilidade econômica e financeira de um projeto.

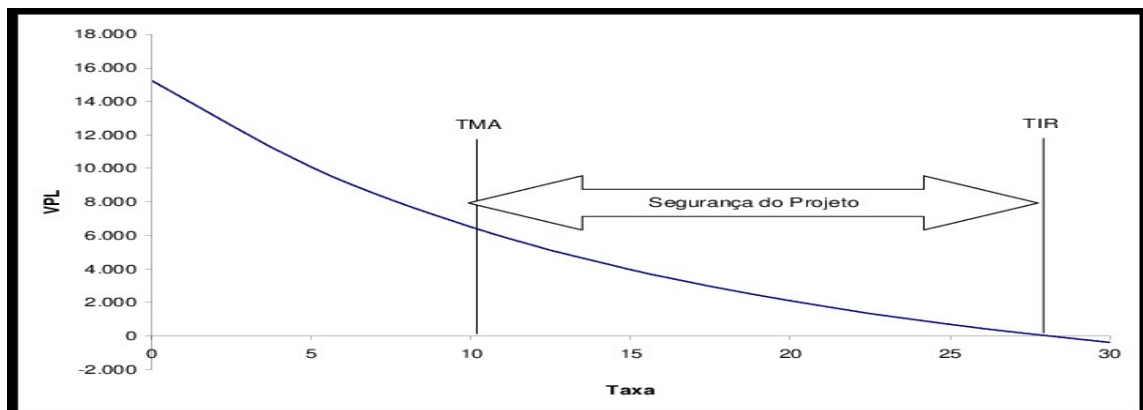
Porém os mais importantes deles são três: o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Payback. (ANDRADE, 2008).

O VPL é um indicador que analisa todos os fluxos de caixa esperados pelo investimento, em uma mesma data. Ou seja, todos os fluxos de caixa são descontados a uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA) até a data do investimento. Esses fluxos são então somados e de seu total é subtraído o valor do investimento. Se o VPL for positivo, é sinal de que o projeto pode gerar lucro (ANDRADE, 2008).

A TIR mostra a rentabilidade de um projeto de investimento. É representada na forma de uma taxa em porcentagem, seguindo a frequência dos fluxos de caixa. Ao analisá-la, deve-se ter em mãos a taxa mínima de atratividade (TMA) do investimento, pois será necessário comparar essas duas taxas (ANDRADE, 2008).

O Payback é o indicador que mede quanto tempo um projeto vai levar para gerar os retornos que paguem o investimento. Apesar de todo negócio estar sujeito a riscos e perdas, o payback fornece uma orientação para determinar o grau de risco de certos empreendimentos, cabendo ao gestor a decisão final de levá-los adiante ou não (DUARTE, 2019).

Gráfico 2: Relação do Valor Presente Líquido (VPL) com a Taxa Interna de Retorno (TIR).



Fonte: Duarte (2019).

Com o estudo de viabilidade econômica, o gestor consegue, através de projeções assertivas, ver o retorno do investimento e, assim, pode decidir se o projeto é viável ou não. Diante do cenário econômico atual, com orçamentos tão limitados, esse estudo pode ser fator de sucesso para escolher um modelo mais rentável.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada na elaboração deste projeto aplicativo. Será explicada a identificação e descrição dos processos científicos e técnicas utilizadas na intenção da melhor abordagem em relação ao tema do projeto aplicativo. Inicialmente, convém destacar em nossa interpretação que a pesquisa científica se estabelece na investigação de soluções/respostas de maneira organizada e clara, com o fim de legitimar o resultado descoberto.

Além de ser expostos os métodos e técnicas utilizadas para a realização da pesquisa, sujeitos utilizados, a problemática a ser estudada, objetivos a serem alcançados, bem como o instrumento para coleta e análise dos dados mencionados.

3.1 MÉTODO

Para realização da proposta de pesquisa foi realizado o levantamento bibliográfico baseado em materiais existentes que de acordo com Gil (2002, p.38), “a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado”. Também foi realizado uma pesquisa junto aos atores de algumas empresas destacadas ao longo desse estudo.

Porque o objetivo principal é analisar o mercado local e propor uma trilha em que será possível formar e qualificar profissionais, bem como atrair novos motoristas. trilha de aprendizagem onde ao final possam entrar no banco de dados do Sest Senat. A partir do processo de: atração, formação e retenção de talentos: desafios e oportunidades.

Também foi realizado uma pesquisa de campo que se caracterizada pelas investigações, em que se coletam dados junto a um grupo social, a depender do objetivo da pesquisa com a finalidade de apresentar um estudo relacionado ao processo de atração, formação e retenção de talentos de motoristas para o transporte urbano a curto, médio e longo prazo. As descobertas por meio destas metodologias devem explicar a grande escassez de motoristas qualificados para o desempenho de transportar pessoas (GIL, 2010).

O presente trabalho também se valera da pesquisa exploratória, pois ela tem a maior flexibilidade e possibilita a consideração de fatores diversos com relação à questão em estudo (GIL, 2010).

A fim de se obter uma ideia com valores e qualidade o presente trabalho utiliza a pesquisa qualitativa. Essa pesquisa possibilita a obtenção, com detalhes maiores, de uma interpretação, permitindo reflexão do pesquisador (MALHOTRA, 2006).

3.2 SUJEITOS

O primeiro contato foi realizado em agosto de 2022 com o presidente do Sindicato dos Trabalhadores em Transportes Rodoviários de Manaus, Givancir Oliveira com o objetivo de compreender a realidade do setor de transportes em relação a falta de mão de obra de motoristas profissionais qualificados para o trabalho da profissão. Este tipo de entrevista procura intensidade nas respostas, não-quantificação ou representação estatística (DUARTE; BARROS, 2006, p. 62).

Em seguida informações foram levantadas na entrevista realizada com o presidente Demilço Vivian, atual presidente do Sifretam (Sindicato das Empresas de Transportes de passageiros por Fretamento de Manaus), que pelo lado do transporte por fretamento, também, relatou a deficiência do mercado de mão de obra qualificada de motoristas. O Dr. Cesar Tadeu, atual presidente do SINETRAM, ratificou a percepção, acrescentando que a procura desses profissionais é intensa e que cada empresa acaba encontrando sua solução.

Em consulta a Fetranorte, seu ex-presidente, sr. Francisco Bezerra, comentou que com a situação presente, seria muito promissor e interessante que houvesse uma ação coordenada para minimizar essa escassez, nesse sentido, ele acredita que pensar fora da caixa e somar forças é o caminho, e projetos como esse pode colaborar em muito.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES

Neste capítulo será apresentado o levantamento de dados que envolvem o setor de transporte coletivo de Manaus, bem como a análise das pesquisas que embasarão o estudo para o modelo proposto no presente projeto.

4.1 ANÁLISE DO SETOR

Com cerca de 2.255.903 habitantes, a cidade de Manaus, capital do Estado do Amazonas, possui uma área aproximada de 11.401,092 km² (IBGE, 2021). Atualmente, o transporte coletivo de passageiro em Manaus possui três modalidades distintas: Convencional, Executivo e Alternativo, que se complementam no atendimento aos usuários.

4.1.1. O transporte Urbano em Manaus

Os serviços Executivo e Alternativo são operados por cooperativas, com frota predominante de micro-ônibus, ainda em processo de regulamentação pelo IMMU. No serviço Alternativo é praticada a mesma tarifa do serviço convencional, enquanto no Executivo é um pouco maior. Como ambos os serviços utilizam os mesmos pontos de parada, acaba por se tornar concorrente do serviço Convencional (PLANO DE MOBILIDADE URBANA, 2015).

O serviço Executivo possui frota de micro-ônibus com ar-condicionado, com rotas radiais que conduzem ao Centro Histórico da Cidade, por outro lado, o serviço Alternativo possui micro-ônibus convencionais, atendendo grande parte da região Leste, com viagens locais e direcionadas ao Distrito Industrial.

Já na modalidade Convencional, com característica de serviço essencial, é distribuído por toda a cidade, sendo constituído pela rede de linhas delegadas a empresas operadoras privadas, mediante contratos de concessões firmados no ano de 2011, e posteriormente prorrogados por mais 10 anos, no ano de 2020, mediante cumprimento de cláusulas do contrato de concessão, que se referia à renovação gradual da frota operante. Segundo informações da Prefeitura, a assinatura foi condicionada à renovação da frota e, a partir do novo termo, os empresários passam a ter condições para viabilizar a chegada de 300 ônibus novos ainda neste primeiro semestre (DIÁRIO DO TRANSPORTE, 2020).

Inicialmente, o projeto convencional fora dividido em 10 lotes espacialmente distribuídos entre as concessionárias (Lote 01 – Rondônia Transportes Ltda., Lote 02 – Açaí Transportes Coletivos, Lote 03 – Viação São Pedro Transportes, Lote 04 – Integração Transportes Ltda., Lote 05 – Via Verde Transportes Coletivos, Lote 06 – Expresso Coroadó Transportes Coletivos, Lote 07 – Global Green Transportes Ltda.,

Lote 08 – Transtol Transportes Ltda., Lote 09 – Auto Ônibus Líder Ltda. e Lote 10 – Vega Manaus Transportes de Passageiros Ltda.), operando 231 linhas e com frota operante de 1.399 veículos, de modelos de ônibus convencionais, padrão e articulados, com grande parte equipados com ar condicionados.

A concessão tem fundamento no Processo Administrativo nº 2010/10988/12023/00294 – Licitação para Concessão do Serviço Público do Transporte Coletivo Urbano de Manaus – Concorrência Pública nº 001/2010 – CEL/SMTU, conduzida pela Comissão Especial de Licitação constituída pelo Decreto de 07 de outubro de 2010, cujo resultado foi homologado e publicado no Diário Oficial do Município de Manaus, em 03/03/2011 (DOM – MANAUS, 2011).

A gestão do sistema convencional de passageiros é determinada basicamente pelos seguintes órgãos.

4.1.2 Transporte de Fretamento

O Transporte de Fretamento foi outorgado pelo decreto nº 6.613, de 16 de janeiro de 2003. Ele se caracteriza pelo serviço prestado a uma pessoa jurídica com a presença de um contrato, sem caráter de serviço ao público, com o objetivo do exclusivo transporte de pessoas que estão relacionadas com as atividades das empresas. Seu gerenciamento é de responsabilidade do Instituto Municipal de Mobilidade Urbana (IMMU), que licencia empresas ou entidades a executarem esse tipo de serviço

Atualmente existem diversas empresas de transporte coletivo de passageiros por fretamento na cidade de Manaus devido a grande quantidade de fábricas presentes no polo industrial de Manaus, que por possuir uma grande quantidade de funcionários, muitas das vezes optam pela contratação de um serviço de fretamento.

4.1.3 Prefeitura

Além de determinar as diretrizes para a concessão da execução do serviço de transporte, o poder municipal tem a responsabilidade de determinar o valor da tarifa, repassar subsídios às empresas caso haja desequilíbrio econômico do sistema e autorizar ou definir medidas de grandes impactos.

A Lei 12.587/2012 instituiu a política nacional de mobilidade urbana no país. Ela atribui aos municípios três responsabilidades-chave à prefeitura: investimentos;

prestação de serviços essenciais de transporte coletivo urbano; e planejamento e execução da política de mobilidade urbana municipal.

4.1.4 IMMU – Instituto Municipal da Mobilidade Urbana

Todo e qualquer serviço de transporte ofertado na cidade de Manaus, seja eles: transporte coletivo, transporte alternativo, transporte fretado, táxis, mototáxi, condução escolar, entre outros, são gerenciados pelo IMMU.

Além de programar ações estratégicas de planejamento, operação e fiscalização que envolve os serviços essenciais de transporte público, cabe ao IMMU: autorizar a implantação ou mudança de horário de uma linha; autorizar a mudança do itinerário; alterar pontos de paradas de ônibus; atuar como órgão fiscalizador de trânsito e fiscalizar o cumprimento do serviço executado pelas empresas (TRANSPORTES MANAUS, 2019).

4.1.5 SINETRAM – Sindicato das Empresas de Transportes de Passageiros do Estado do Amazonas

O SINETRAM, fundado em 1979, é uma organização sindical constituída para representar o consórcio de empresas responsáveis pelo transporte coletivo da cidade de Manaus. (SINETRAM, 2019). Além de defender os interesses das empresas concessionárias do transporte coletivo, o SINETRAM gerencia a venda de passagens eletrônicas, gerencia e distribui os cartões de gratuidade e gerência os repasses e equilíbrio do percentual de receitas às empresas.

4.1.6 FETRANORTE – Federação das Empresas de Transportes Rodoviários da Região Norte

Fundado em 07 de abril de 1989, organização sindical de grau maior, voltada para as disputas em nível mais macro em defesa de sua categoria e seus interesses empresariais em prol do bom desenvolvimento da atividade e sua colaboração com a sociedade.

4.1.7 ACOP – Acordo Operacional das Empresas Urbanas de Manaus

Visando melhorar o nível de serviço do sistema de transporte coletivo e corrigir o desequilíbrio econômico e financeiro oriundo da tarifa única, por força do Decreto Nº 2566, de 11 de outubro de 2013, foi aprovada a criação do Acordo Operacional entre as Concessionárias do Transporte Urbano de Passageiros de Manaus – ACOP, que disciplina a compensação tarifária entre as operadoras, assim como estipula as penalizações que as concessionárias estão sujeiras caso descumpram as normas acordadas.

Com o estabelecimento do ACOP, várias alterações significativas foram realizadas por meio de transferência entre operadoras, junções, desativações, modificações de itinerários, assim como criação de novas linhas, visando a melhor operação do sistema como um todo.

Atualmente, o transporte convencional é operado por 8 empresas concessionárias, excluídas as empresas Transtol e Açaí Transportes, que tiveram suas operações suprimidas por outras concessionárias, conforme o Decreto Nº 5.166, de 24 de setembro de 2021, da prefeitura de Manaus. As empresas atuantes estão divididas, em participação percentual, na Tabela 3:

Tabela 3: Empresas operantes no sistema de transporte urbano de Manaus.

EMPRESA	%
INTEGRAÇÃO	24,0990%
SÃO PEDRO	16,8212%
VIA VERDE	15,6260%
GLOBAL	11,9673%
VEJA	10,0603%
EXPRESSO COROADO	8,3935%
LIDER	8,0327%
RONDÔNIA	5,0000%
TOTAL DO SISTEMA	100,00%

Fonte: ACOP (2021)

Considerando a Ordem de Serviço Urbano nº 034/2022-DVTC/VT-TRANSPORTE/IMMU, datado de 13 de maio de 2022, tem-se a frota estabelecida conforme resumo operacional na Tabela 2:

Tabela 4: Resumo da frota operante

EMPRESA	LINHAS	DIA ÚTIL		SÁBADO		DOMINGO	
		FROTA	VIAGENS	FROTA	VIAGENS	FROTA	VIAGENS
RONDÔNIA	18	82	592	46	392	35	296
SÃO PEDRO	34	177	1.118	112	836	75	633
INTEGRAÇÃO	35	238	1.611	148	1.156	97	879
VIA VERDE	39	190	1.471	139	1.155	96	893
EXPRESSO COROADO	21	110	818	72	599	60	538
GLOBAL	26	98	885	56	579	42	471
LIDER	18	100	680	57	430	45	372
VEGA	25	145	1.046	86	710	62	562
TOTAL DO SISTEMA	216	1.140	8.221	716	5.857	512	4.644

Fonte: ACOP (2021)

Considerando os dados do sistema de bilhetagem eletrônica no período de janeiro a abril de 2022, entre pagantes e gratuidades, registrou-se uma média mensal de 11,5 milhões de passageiros que utilizam o ônibus como seu meio de transporte, conforme demonstrado na tabela 3:

Tabela 5: Média mensal de passageiros transportados, no período de janeiro a abril de 2022.

EMPRESAS	PAG.	COMUM	VALE TRANSP.	ESTUD.	ISENT.	INTEGR.	TOTAL
SINETRAM-TER.	88.775	137.881	211.065	102.906	37.642	3.598	581.867
INTEGRAÇÃO	723.113	251.052	892.728	322.074	175.638	206.587	2.571.191
RONDÔNIA	204.368	65.552	270.672	93.400	57.097	39.782	730.871
SÃO PEDRO	437.681	174.618	582.637	185.762	117.739	134.233	1.632.670
EXP. COROADO	282.187	102.003	387.921	124.200	70.589	97.180	1.064.080
VIA VERDE	470.891	201.918	698.159	257.933	139.640	201.321	1.969.861
GLOBAL	247.297	70.737	281.131	91.748	55.084	52.645	798.640
VEGA	371.151	146.540	474.150	165.529	97.097	125.724	1.380.191
LIDER	214.646	86.386	314.255	116.605	63.494	54.824	850.209
TOTAL	3.040.108	1.236.686	4.112.717	1.460.156	814.019	915.893	11.579.578
%	26,25%	10,68%	35,52%	12,61%	7,03%	7,91%	100%

Fonte: ACOP (2021)

As classificações de passageiros estão divididas da seguinte forma: Passageiros Pagantes, que correspondem à média mensal de 26% dos passageiros transportados; Passageiros que utilizam a bilhetagem eletrônica (Passageiros Comuns e Vale-Transporte) correspondem à média mensal de 46% dos passageiros; e as Gratuidades, compostas por Estudantes, Isenções e Integrações, que somados, correspondem à média mensal de 27% dos passageiros transportados.

Mantida na catraca a R\$ 3,80 desde 23 de fevereiro de 2017, a tarifa de ônibus em Manaus tem valor real de R\$ 5,30. É a segunda mais cara do Brasil, atrás apenas de Brasília (R\$ 5,50). A diferença entre o cobrado e o real é arcada pela prefeitura, em forma de subsídio, e paga pelo contribuinte seja ele usuário ou não de transporte coletivo (AMAZONAS ATUAL, 2022). O repasse de dinheiro público para às empresas, foi determinado pela Lei Nº 2.545 de 13 de dezembro de (2019):

Art. 1º Fica o Poder Executivo autorizado a conceder subsídio orçamentário para custeio do serviço público de transporte coletivo urbano, na modalidade convencional, visando ao equilíbrio econômico-financeiro dos contratos de concessão e à modicidade tarifária.

§ 1º O subsídio orçamentário de que trata o caput deste artigo será concedido na hipótese de ocorrer déficit entre as receitas e os custos e despesas do Sistema de Transporte Coletivo Urbano de Passageiros, na modalidade convencional, calculado na forma prevista no edital de licitação.

Em 26 de janeiro de 2022, com o Decreto Nº 5.239, o prefeito em exercício, David Almeida, concedeu a gratuidade de passagens passa estudantes das escolas municipais e estaduais:

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre a concessão de gratuidade do transporte coletivo urbano de passageiros no município de Manaus aos estudantes da educação infantil, ensino fundamental e médio das redes públicas de ensino municipal e estadual.

Para os demais estudantes, os procedimentos continuam os mesmos para a concessão do direito à utilização da cobrança de meia-passagem.

4.1.8 Fatos que resultaram na redução de passageiros

Nos últimos anos, o sistema de transporte coletivo urbano de Manaus vem sofrendo grandes perdas, impactos estes agravados principalmente com a chegada dos aplicativos de transporte em 2017 e, quando o Congresso Nacional sancionou a Lei Nº 13.640, de 26 de março de 2018, que regulamenta o transporte remunerado

privado individual de passageiros:

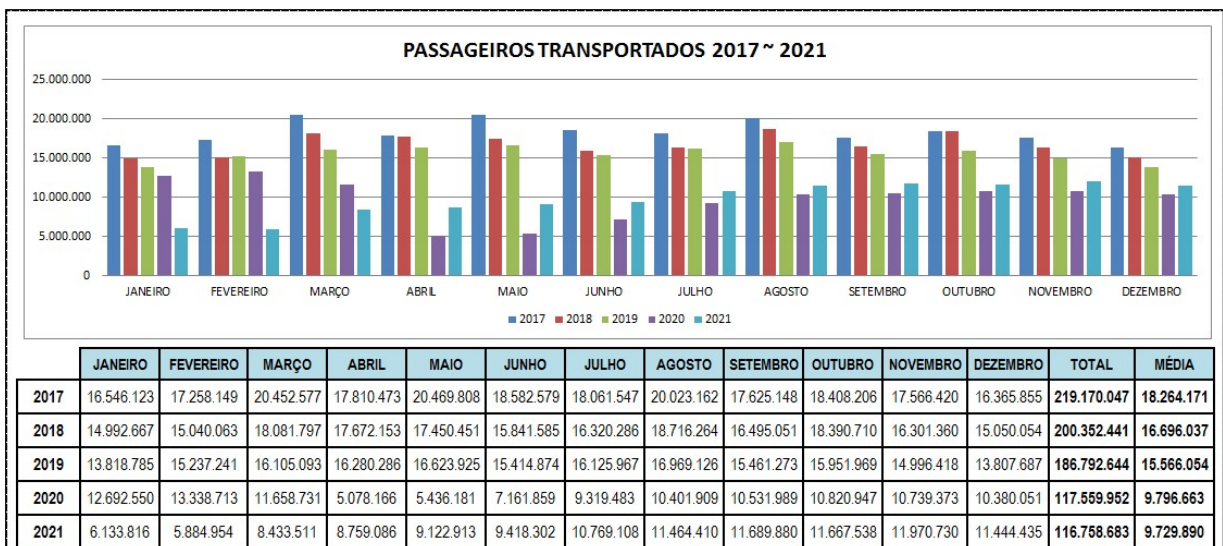
[...] Art. 4º X - transporte remunerado privado individual de passageiros: serviço remunerado de transporte de passageiros, não aberto ao público, para a realização de viagens individualizadas ou compartilhadas solicitadas exclusivamente por usuários previamente cadastrados em aplicativos ou outras plataformas de comunicação em rede. (SENADO FEDERAL, 2018).

Segundo os vereadores, a realidade do transporte público na capital é resultado da redução no lucro das empresas em virtude dos diversos modelos, como alternativo, táxi, mototáxi e aplicativos de transporte (A CRÍTICA, 2019).

Com a chegada da Pandemia do Covid-19, em virtude das medidas de enfrentamento e combate ao novo coronavírus, tais como, interrupção das atividades não essenciais e isolamento social, o impacto na redução de passageiros transportados no mês de março de 2020, chegou a atingir o patamar de 75% do número de passageiros.

Para fins de comparação, no ano de 2019, o sistema de transporte, nos meses de março, abril, maio e junho, transportou o total de 64.436.098 usuários. Já no ano de 2020, nos meses de março a junho, os passageiros transportados foram de 29.342.942 usuários, resultando assim, em uma redução de mais de 50% da demanda em relação ao ano de 2019, conforme evidencia os dados de passageiros transportados nos respectivos anos.

Gráfico 3: Passageiros Transportados entre 2017 e 2021.



Fonte: ACOP (2021)

Manaus é uma das 85 cidades em que empresas de transporte coletivo foram atingidas com a crise econômica durante a pandemia da Covid-19, afirma a ANTU (2021). Segundo a entidade, 52 empresas suspenderam a prestação de serviço ou estão sob intervenção ou recuperação judicial em todo o país (AMAZONAS ATUAL, 2021).

A Associação Nacional de Transportes informa que em todo o país, 98 sistemas de transporte público por ônibus foram atingidos por 333 movimentos grevistas, protestos e/ou manifestações que ocasionaram a interrupção da oferta de serviços; na maior parte dos casos, os motivos principais foram a redução/interrupção da oferta de serviços e a incapacidade das operadoras de pagarem salários e benefícios aos colaboradores devido ao desequilíbrio econômico-financeiro.

4.2 BENCHMARKING / REALIDADES ORGANIZACIONAIS

A atual realidade nas organizações de diversos segmentos, conforme as inúmeras pesquisas realizadas sobre a baixa atratividade desses profissionais e o interesse das novas gerações neste segmento, foram estarrecedores.

Com a ausência de ferramentas/ práticas que proporcionem a atração desses profissionais para as organizações, tem sido um dos fatores predominantes para esses segmentos, pois não é apenas divulgar a vaga em aberto, mas o que espera esse profissional ao ingressar nessa organização, mostrando ao mesmo o quão é valoroso estar nesta empresa, atuando nesse segmento e até onde você pode chegar.

4.2.1 Práticas de sucesso quanto a atração, formação e retenção de talentos em atividades profissionais com baixa atratividade para as novas gerações

A FNAC, a empresa recorre a estratégias de recrutamento que passam essencialmente pelo LinkedIn como instrumento de procura de talentos de uma forma mais rápida, sendo que na maioria das vezes surgem candidatos qualificados para a função de uma forma imediata. A divulgação de vagas, através da rede de contatos (networking) tem levado a um envolvimento dos colaboradores visando também as progressões de carreira.

Nesta perspectiva, a Fnac está atenta para que a sua organização atraia e retenha os talentos numa perspectiva do *best fit*, atrair conforme as suas necessidades e reter os talentos que se enquadrem nos objetivos e cultura da

organização, indo de encontro ao que Marques (2012) nos diz sobre estas teorias centrarem-se “...numa relação causal entre as práticas ou sistemas de práticas de GRH e o desempenho ou vantagens competitivas”.

Segundo o 12º Congresso de Excelência em Gestão – INOVARSE – Responsabilidade Social Aplicada – 29 e 30 de novembro de 2016, em São Paulo, Diante de um mercado cada vez mais competitivo, a busca pela sobrevivência e crescimento se deu em uma escala crescente. As empresas, através de seus gestores de pessoas, precisam entender a importância de reter seus talentos e fideliza-los, principalmente os pertencentes à Geração Y. Porém é necessário que se entenda a rotatividade, na maioria das vezes, decorre de insatisfação, desmotivação e, principalmente, falta de reconhecimento desses talentos. Isso acarreta grandes custos com contratação e demissão, queda na produção e, conseqüentemente, insatisfação do cliente.

4.2.1.1 Atração

Chiavenato (2010) passa a perceber que a atração e retenção de talentos no ambiente organizacional se torna um dos fatores essenciais para a solução de um bom negócio. Segundo um estudo realizado na empresa Eucatur por um aluno da FGV (2019), a empresa notava uma dificuldade de atração de motoristas das novas gerações por conta do seu calendário ininterrupto, uma vez em que as pessoas preferiam escalas fixas e local definido de trabalho. Dessa forma, para atrair e reter uma força de trabalho diferenciada, é necessário conciliar os valores da empresa com as das pessoas contratadas.

A Estratégia da empresa para lidar com esse problema foi adotar a metodologia da EVP (*Employee Value Proposition*) que significa que significa proposta de valor ao empregado, Figura 2. A EVP originou-se nas teorias de proposta de valor do Marketing, por meio do compromisso de entregar valor – neste caso, como cliente, o empregado –, dentro de um custo acessível (SENGUPTA et al., 2015).

A proposta deve ser organizada em critérios que facilitem ações específicas como remuneração, benefícios, ambiente de trabalho, carreira e cidadania. Também se podem separar os critérios como intrínsecos (voltados ao lado psicológico) e extrínsecos (voltados ao lado material), como fonte de recompensa desejável pelo empregado (SENGUPTA et al., 2015).

Figura 2: EVP proposto para os agentes da empresa pesquisada.



Fonte: Gurcac (2019).

Na Figura 4 o trabalho interligou todos os seus resultados obtidos e formou um ciclo de desenvolvimento EVP, buscando o atendimento das demandas, tanto por parte dos colaboradores, como também considerando a estratégia de negócios da empresa. Foram selecionadas áreas para propostas de desenvolvimento como Benefícios, Processos Organizacionais, Carreira, Compensação e Ambiente de Trabalho, e em seguida algumas soluções que o trabalho encontrou para cada área, mantendo um equilíbrio com o conceito das outras, e assim, gerando um ciclo EVP.

Sendo assim, a empresa diz ter reconhecido a importância da pesquisa realizada e dos fatores que foram encontrados nos resultados como meio primordial para formulação da qualidade do trabalho dos colaboradores deles, o que ela diz ter ocasionado melhoria na produtividade de redução da rotatividade, o que afirmava serem aspectos de grande relevância para o setor estratégico.

Com isso, a empresa diz pretender dar continuidade a implementação de uma gestão de pessoas formal e, dessa forma, proceder ao ciclo de desenvolvimento de

EVP para todos os diferentes níveis e setores da organização, por meio da realização de pesquisas futuras, inclusive, que possam melhor elucidar a participação do salário enquanto fator decisivo para a solicitação de desligamento para a empresa, os quais dizem ser observadas em questionários de desligamentos, mas não citados nas reuniões *focus group*.

4.2.1.2 Formação

De acordo com um levantamento e análise de informações realizadas por Sapienza et al. (2021), mostraram que para a formação de profissionais qualificados, essas empresas buscaram no mercado possibilidades de parcerias para capacitação e aperfeiçoamento dos Motoristas previamente selecionados 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.

Diante da necessidade de mão de obra de motoristas profissionais 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.

Com todo cenário da escassez de motoristas profissionais capacitados e qualificados para operar no setor de transporte rodoviário de cargas a ideia é que a formação e capacitação destes profissionais é fundamental para atender a demanda do setor, assim, foi proposto um modelo de curso de capacitação e aperfeiçoamento de novos motoristas.

O programa leva em consideração a trilha social, consciente e comportamental para capacitar e preparar novos profissionais alinhados com as necessidades das empresas destacadas neste projeto. Para a capacitação híbrida seleciona-se a parceria com uma empresa de plataforma digital, uma startup de treinamentos digitais, que nasceu como uma plataforma digital de educação, oferecendo novas experiências de aprendizagem, por meio da tecnologia, com objetivo de desenvolver competências e habilidades. Durante toda jornada de capacitação os participantes serão acompanhados pelos responsáveis pelo projeto para que possam validar o aprendizado e desempenho de todos.

Com essas novas ideias de atração, formação e retenção, espera-se que as empresas no geral superem as dificuldades de encontrar motoristas qualificados e capacitados. A ideia é que as demissões e taxa de turnover diminuam tendo em vista

que os motoristas terão atrativos para não trocar de profissão ou ficarem desmotivados. Na medida em que mais profissionais focados fazem parte do quadro funcional dessas empresas, a tendência é que esses motoristas melhorem seus resultados. Com isso, a expectativa é de mais clientes satisfeitos, resultando em última análise na fidelização deles.

4.2.1.3 Retenção

Um estudo realizado pelos autores (2018) na empresa Viação Garcia, mostrou que algumas práticas de sucesso fizeram com que esta empresa conseguisse realizar a retenção de profissionais. Uma dessas formas foi criar um programa de; 1 – Café da manhã com a diretoria: este projeto funciona da seguinte forma: Estreitar mais as relações entre os diretores e motoristas, com a intenção de melhorar o feedback através de um programa Café e Direção na volta das férias.

No primeiro dia de trabalho, após o retorno das férias, os motoristas são convidados para um café da manhã com os sócios /diretores onde abordam temas mais informais relativos às suas atividades de lazer e família bem como uma conversa mais formal tratando da missão, visão e valores e assuntos inerentes à sua função. Se necessário for, aspectos mais específicos podem ser retratados na sequência com especialistas em cada setor (Ex: Psicólogo, Instrutor etc.). Este programa terá o custo financeiro dos insumos para um café da manhã e horas laborais dos diretores e do gerente de RH, pois será ministrado pelos próprios sócios e coordenado pelo gerente de RH.

2 – Proporcionar algum tipo de plano de saúde: Por exemplo, a empresa VR Benefícios oferece dois produtos complementares pelo preço de um. Se a Viação Garcia, a propósito, contrata o produto VR Refeição para fornecer esse benefício aos seus colaboradores, 52 automaticamente eles terão acesso ao cartão VR Saúde, que é uma espécie de plano de saúde pré-pago onde os motoristas poderão agendar exames e consultas com até 70% de desconto, sem limite de idade e utilização, com descontos em farmácias e uma central de atendimento para consultas e agendamentos, tudo isso digital e gratuito. Apenas contratando o VR Refeição, a Viação Garcia terá o direito de contar com esse programa.

3 – Divulgação dos serviços prestados gratuitamente aos motoristas do transporte coletivo: O objetivo é ampliar ainda mais a divulgação ao acesso à

qualificação profissional e serviços de saúde. Todas as Unidades Operacionais do SEST SENAT já oferecem gratuitamente aos trabalhadores do transporte e seus dependentes os serviços prestados pela instituição: cursos presenciais e a distância e atendimentos em fisioterapia, nutrição, psicologia e odontologia, além das atividades de esporte, lazer e cultura. A gratuidade é uma forma de garantir capacitações continuadas que contribuem para a permanência e a colocação no mercado de trabalho, além de promover a qualidade de vida e o bem-estar do profissional. O apoio aos trabalhadores também tem prioridades nas áreas de saúde, esporte, lazer e cultura, prevenção de doenças, promoção e manutenção da saúde individual, bem-estar físico e mental e inclusão e integração dos indivíduos na sociedade (AMORIM et al., 2018).

4.3. CRIAR A IDEIA CONCEITO DO MODELO PARA ATRAÇÃO, FORMAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS PARA A PROFISSÃO DE MOTORISTAS

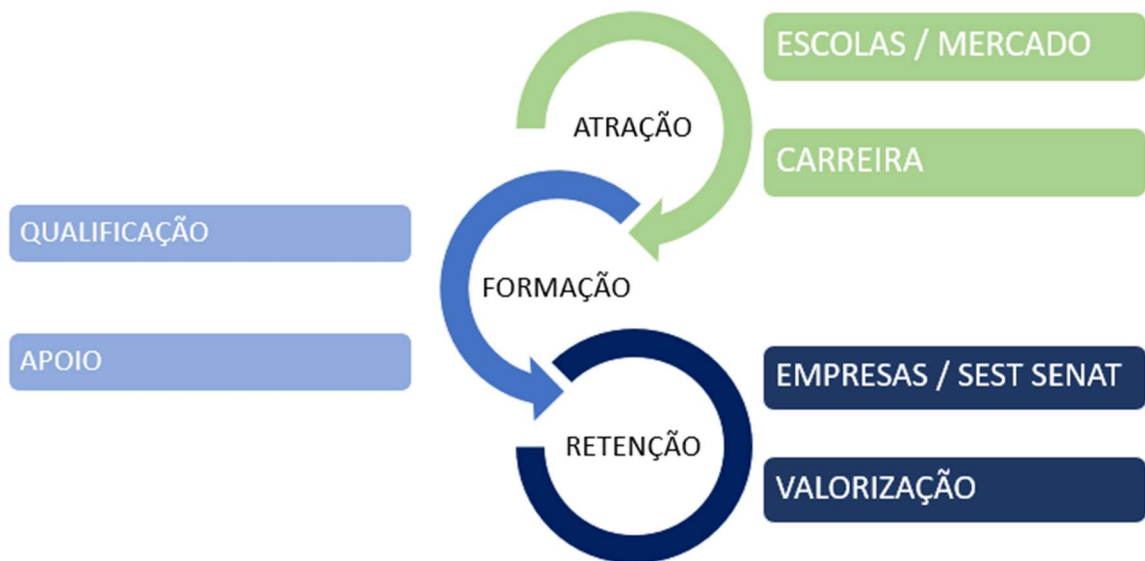
A estratégia para elaboração da ideia-conceito consistiu em esboçar uma versão inicial sobre a proposta de solução, de forma que pudesse ser submetida à análise dos principais stakeholders mapeados para o projeto, de forma a identificar sua aplicabilidade, coerência e aderência a cada um destes públicos.

Diante da alta competitividade que existe no mercado, os motoristas precisam ser capacitados, valorizados e possuir competências que atendem a necessidade dos usuários de transporte público. Por esse motivo, o projeto visa atrair e formar novos profissionais para o setor de transporte urbano, assim como criar estratégias de retenção e formação continuada para aqueles que já desempenham a função.

O projeto busca oferecer oportunidade para jovens que ainda não possuem habilitação, além de propor aperfeiçoamento profissional aqueles motoristas que já possuem experiência, no entanto, que precisam de capacitação para atender os passageiros da melhor maneira possível, de forma humanizada e com habilidades que a profissão exige. Também, encontrar talentos nos segmentos mais vulneráveis da sociedade, nesse específico, atuaremos com os imigrantes.

É necessária uma visão orgânica e integrada da solução nesse escopo.

Figura 2: Ideia conceito.



Fonte: elaborado pelos autores (2022).

4.3.1 Atração:

Não se pode falar de atração sem que haja um apelo objetivo. O mundo dos motoristas profissionais ficou pouco atrativo. Famílias, que outrora ficaram mantidas pelo emprego do patriarca na função, hoje não estimula mais seus descendentes a seguirem a mesma profissão.

Quando olhamos com mais atenção, o que foi motivo de orgulho hoje já não o é, e pode-se perceber também, que algumas lagunas foram deixadas com o tempo, a falta de zelo com a profissão, ocasionou isso.

Voltar a deixar esta profissão, que é importantíssima para a conexão de uma sociedade, interessante, valorizada e até cobiçada.

Para o retorno aos interesses da atual e das novas gerações, a profissão deve ter um sentido de carreira, sentido e valorização, além de ser recompensador, não só pelo aspecto salarial, mas de benefícios diretos e indiretos. A integração de ações coordenadas entre os agentes envolvidos no sentido de expor o quão interessante e engrandecedor pode ser a profissão pode ser o caminho.

4.3.2 Formação:

Ao mercado que se imagina potencializar, que se imagina aquecer com o enaltecimento da profissão de motorista, precisa ser tratado, precisa ser dito que a eles, que seguirão uma profissão importante, mas que também exige preparo e qualificação. Essa tarefa não pode ser unilateral, deve ser uma preocupação de todos, onde num esforço agregue-se interessados para que apoiem a formação, tecnicamente e financeiramente, isso fará com que o celeiro mercadológico tenha mais recursos humanos. Com esse benefício claro às empresas, cria-se o estímulo a subsídios nessa formação, pois toda a sociedade acaba se beneficiando de tal aumento de oferta de mão de obra qualificada e interessada na profissão.

A formação deve ser ampla, não só aos já egressos no setor, mas aos interessados, isso com base no interesse na carreira da profissão, uma vez valorizada.

4.3.3 Retenção

Reter talentos é um dos fatores indispensáveis para uma organização, ela precisa recompensar os colaboradores para mantê-los motivados e competentes no cumprimento das suas atribuições.

Olhar o motorista como um ativo essencial da empresa é fundamental, ainda mais no transporte público, onde tratará com pessoas. Não se pode conduzir pessoas em condições de descontentamento, por isso, a atenção em cuidar e valorizar o motorista na empresa. Ele, se sentirá motivado a evoluir, e colaborar com o propósito da organização, sem perder o benefício que traz junto a si e a sua carreira, que lhe proporciona sustento e realização.

Além disso, é extremamente importante que os motoristas de transporte público sejam bem remunerados, posto que “um dos fatores que mais desmotiva um profissional é considerar-se injustiçado em sua remuneração, pois ela afeta não só o seu nível material, mas também o bem-estar psicológico das pessoas” (LACOMBE, 2005, p. 144), para isso a empresa pode criar um programa de meritocracia.

4.4 AVALIAR A PERCEPÇÃO DOS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS SOBRE A IDEIA CONCEITO

O objetivo da entrevista com os Stakeholders foi validar a ideia conceito sob a ótica dos Stakeholders. Depois de elaborado o modelo conceitual foi apresentado aos principais Stakeholders de forma a analisar sua coerência, aderência ao setor e as necessidades das empresas. Além disso, houve a intenção de receber indicações de melhorias para o modelo em desenvolvimento, bem como a opinião deles em relação a proposta do projeto.

A entrevista foi feita a partir de perguntas abertas seguidas da apresentação do Modelo Conceitual conforme descrito no item 4.3 do projeto aplicativo. Foram selecionados como público de interesse três entidades sindicais do setor de transporte urbano e fretamento: Sinetram, Sifretam e Sindicato dos Trabalhadores em Transportes Rodoviários de Manaus.

4.4.1 Sindicato dos Trabalhadores em Transportes Rodoviários de Manaus

O conceito inicial do modelo foi entregue para o representante principal do Sindicato dos Trabalhadores em Transportes Rodoviários de Manaus, Givancir Oliveira que foi em seguida entrevistado com o objetivo de receber sua opinião e feedback para possivelmente melhorar ou validar o modelo atual da ideia conceito do projeto.

Em conversa com o presidente do Sindicato dos Trabalhadores em Transportes Rodoviários de Manaus, Givancir Oliveira, foi apresentado o projeto aplicativo que está sendo desenvolvido por um grupo de estudante do curso de Gestão de Negócios da instituição Fundação Dom Cabral. Na conversa foi relatado sobre a falta de mão de obra qualificada no sistema de transporte urbano na área de motorista, foi mostrado a ele o que é feito hoje e o pouco resultado que temos em um processo seletivo. Foi relatado que a ideia é atrair novos olhares para a profissão de motorista de transporte urbano para buscar os jovens que ainda estão em fase de formação e apresentando o trabalho de motorista bem como seus benefícios e oportunidade de empregabilidade.

Foi relatado a ele a relação da formação onde temos o apoio do SEST SENAT

para conduzir esses novos talentos para dentro das empresas de transporte urbano facilitando a realização dos cursos que tais empresas exigem hoje, além de dar uma segurança de que cada candidato escrito nesse projeto e estando apto nas etapas, irão ser enviado para as empresas e lá participarem do processo seletivo. Essas empresas, como forma de retenção, avaliaram além de seus funcionários, esses novos talentos e a cada 3 meses fará um levantamento dos melhores motoristas e em um ranking de 10% da totalidade de funcionários entregara um brinde.

Alguns dos questionamentos do sindicato foram a respeito de onde iríamos conseguir esses talentos, em resposta a isso relatamos que iremos abrir vaga para esse projeto e iremos buscar em ONG's na cidade de Manaus bem como no SINE e nas redes sociais das empresas de transporte urbano. Sindicato ainda perguntou qual o custo desse projeto, em resposta a essa pergunta relatamos que esse é um programa para atrair novos motoristas bem como qualificá-los é um projeto social e que a ideia é ter apoio para não se ter custo. Com a ajuda do sindicato podemos divulgar ainda mais esse projeto e alcançar novos talentos.

O presidente do sindicato gostou da proposta e acredita que esse será um avanço bem como uma saída para achar novos talentos tendo em vista que uma das dificuldades hoje em dia é a falta de recursos financeiro para se pagar os cursos que as empresas exigem. Garantindo essa possibilidade de enviar esses talentos para a empresa, é muito capaz de se ter um retorno muito grande com pessoas qualificadas tendo em vista que as empresas receberão esses novos talentos no processo seletivo, com a intenção de contratar, tendo em vista que só será enviado para participar do processo aqueles candidatos que foram aptos nas etapas do projeto e cursos.

4.4.2 Sindicato das Empresas de Transportes de passageiros por Fretamento de Manaus

Em entrevista com o senhor Demilço Vivian, atual presidente do Sifretam (Sindicato das Empresas de Transportes de passageiros por Fretamento de Manaus) e diretor da empresa de fretamento Brecha Transportes, foi apresentado explicado brevemente a ideia do projeto e ele afirmou "eu achei bem promissor! Realmente estamos precisando de um projeto assim no nosso setor aqui em Manaus. Acredito que, se bem executado, o futuro é esse mesmo!" demonstrando expectativas boas quanto ao projeto.

4.4.3 Sindicato das Empresas de Transportes de Passageiros do Estado do Amazonas

Em conversa com o Presidente do SINETRAM, foi apresentado a ideia do projeto aplicativo que está sendo desenvolvido pelos graduandos da FDC. Apresentamos a proposta de solução para a escassez de mão de obra profissional na categoria motorista de transporte coletivo e fretamento, o excelentíssimo Dr. Cesar Tadeu, atual presidente do SINETRAM, este se descreveu como um valoroso projeto para o Estado e o sistema de transporte da cidade de Manaus.

Ressaltou que a atração, retenção e formação desses profissionais tem que ocorrer em parceria com os órgãos de desenvolvimento e capacitação (se referindo ao SENAT e DETRAN-AM), pois motoristas que trabalham transportando vidas, devem ter um treinamento /formação que os qualifiquem e capacitem como referência neste seguimento.

Ele realizou questionamentos sobre o papel do SENAT, referente ao nível de qualificação de motoristas que estaria redirecionado para o sistema de transporte de Manaus, que os critérios estavam definidos apenas em habilitação profissional e cursos, e como fica a parte psicológica, técnica e profissional dos que já tem experiência, por exemplo: motoristas demitidos por justo motivo, passagens a curto prazo em várias empresas e a aqueles profissionais que não tem experiência em carteira profissional.

Por fim, declarou está bastante entusiasmado com o projeto e as observações esboçadas devem ser analisadas criteriosamente, pois um sistema de transporte precisa ter bastante confiabilidade e credibilidade nos motoristas que irão ser redirecionados as empresas, tendo em vista que este projeto visa ser um direcionador diretamente a mão de obra.

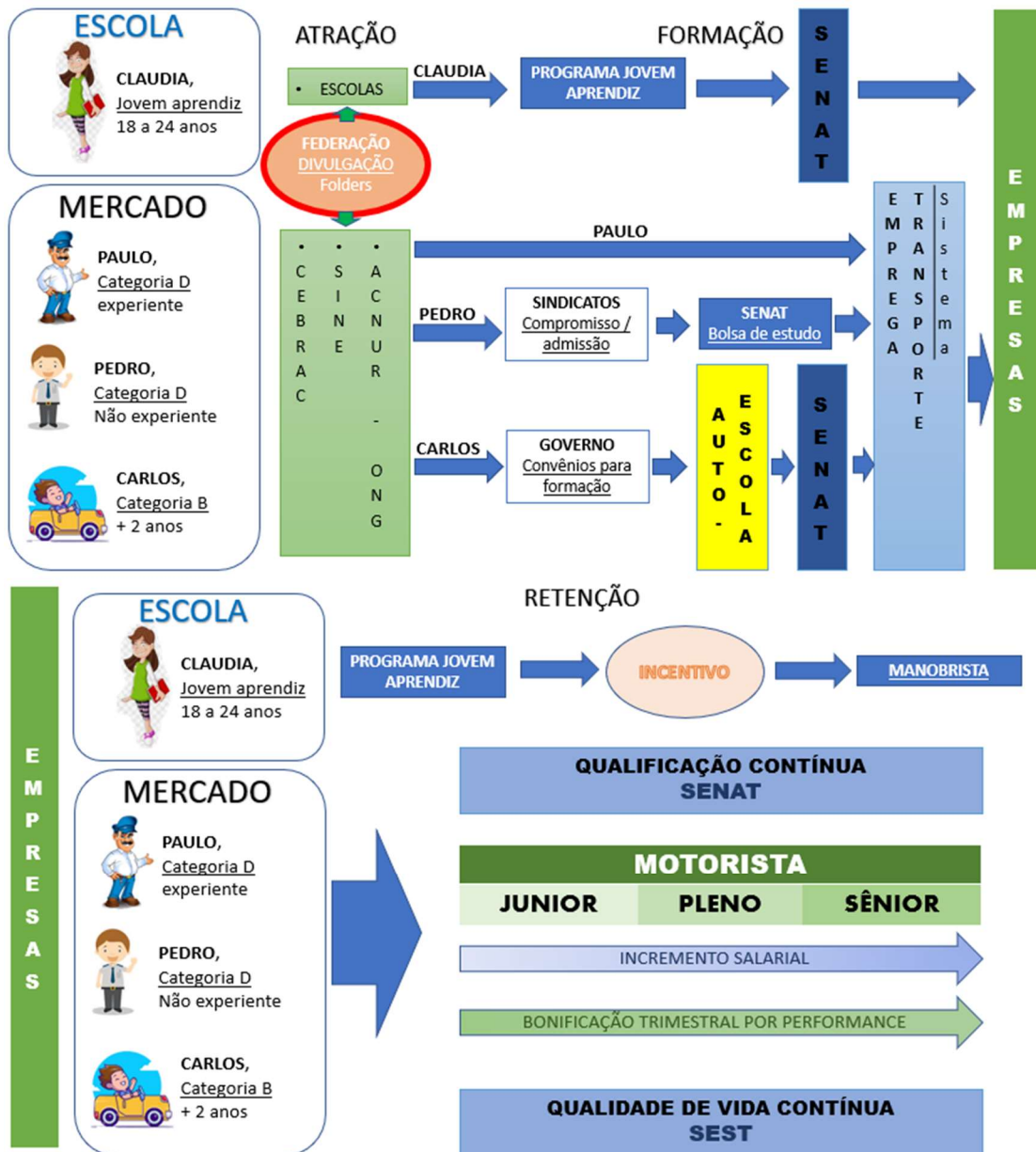
5 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

5.1 O MODELO PARA ATRAÇÃO, FORMAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS PARA A PROFISSÃO DE MOTORISTAS PARA O TRANSPORTE URBANO DE PASSAGEIRO DE MANAUS

No framework da figura 06, é apresentado a sequência das etapas que visam ao fim valorizar a profissão, e com isso gerar mais atração. Entende-se que todo o envolvimento das etapas, geram uma sinergia, que levará o candidato a querer ser

motorista ou permanecer motorista, e como efeito benéfico um maior celeiro de talentos.

Figura 4: Framework



Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Na macro trilha no frame, foi iniciado com a atração, ali a atuação de alguns stakeholders, no caso a Federação e sindicatos apoiados pelas empresas, agirão na divulgação de flyers no sentido de gerar interesse, tanto nos mais jovens, estimulando a ser jovem aprendiz, onde terão a oportunidade de primeiro emprego, além de possibilitar a capacitação no setor de transporte, quanto aos mais experientes, indicando o caminho para a volta a contratação. Organizações como SINE, CEBRAC

e ACNUR, nesse aqui com atuação que vai ao encontro do ESG por atingir um público mais sensível da sociedade, servirão de celeiro para divulgação e atração, visando estimular a adesão ao projeto.

Figura 5: Flyers



Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Uma vez estimulados, os caminhos são distintos. Os interessados em ser jovens aprendizes procuram o Sest Senat e este, encaminhará, via programa jovem aprendiz, para as empresas, que passarão a observar a tendência e habilidade do jovem à carreira de motorista. Os mais experientes com carteiras D e cursos, serão instruídos a se cadastrarem no sistema Emprega Transporte do Sest Senat, como mostra a tela abaixo:

Figura 6: Logo empresa: Sest Senat



Os com CNH Cat D, mas sem cursos, serão avaliados para participarem das 10 bolsas mensais para se qualificarem no Senat, essas bolsas serão subsidiadas

pelo Senat, mas com o compromisso das empresas via seus sindicatos, de aceitarem os candidatos, pós curso concluído e aprovados, em seus processos admissionais.

Já os com CAT B, serão objetos de convênios a ser firmado entre Senat e órgãos públicos, como Detran, para subsidiarem o processo de mudança de categoria para a D, além dos cursos para o exercício da profissão. Para participar haveria uma seleção desses candidatos, eles passariam a ser “Alunos do Rodoviário”, iriam se tornar alunos do SEST SENAT para o desenvolvimento na parte teórica, e o DETRAN-AM deverá desenvolver a capacitação das habilidades práticas destes alunos juntamente com o apoio das empresas de transporte urbano.

A parte prática do programa leva em consideração os aspectos técnicos, práticos e comportamentais para formar novos profissionais de acordo com as necessidades das empresas identificadas neste projeto. Neste programa os participantes serão recebidos pela empresa escolhida, terão acolhimento, apresentação institucional e estratégias. Neste curso, os participantes aprenderão a mecânica básica de veículos pesados a diesel, manutenção preventiva e corretiva, práticas de oficina para ajuste de freios, caminhões e reboques, padrões de condução, condução segura e econômica com o objetivo de alcançar a máxima eficiência operacional do veículo equipamentos, utilizam os recursos disponíveis e suas tecnologias expedidas.

Ao proporcionar capacitação e aperfeiçoamento a organização ajudará o empregado a desenvolver-se profissionalmente e ter desempenhos benéficos na sua função. Por esse motivo, também serão realizadas palestras sobre trânsito, meio ambiente, saúde mental e até mesmo palestras motivacionais e nesse contexto simular como o profissional deve agir diante de situações adversas, essas práticas certamente contribuições de cunho técnico e comportamental para os motoristas que já estão trabalhando. Isso irá ajudá-los a lidar desafios diários, e ainda por cima, poderá mantê-los motivados para desempenharem as suas atribuições da melhor maneira possível.

Os 3 casos, ao final, serão cadastrados no Emprega Transporte, e ali as empresas encontrarão a mão de obra qualificada, ora escassa.

Uma vez contratados, as empresas manterão os talentos, com programas de carreira, onde evoluirão de motorista Junior, Pleno e Sênior, com progressão salarial, além de bonificação regular por performance. Com apoio social, saúde e lazer do Sest e de educação pelo Senat.

Programa de meritocracia que consiste na premiação de 10 motoristas que tiveram um ótimo desempenho durante o período de seis meses, entre os critérios estarão: não se envolver em acidentes, média de consumo de combustível, excelência no atendimento, não ter recebido infrações de trânsito. Ao atender esses requisitos e ter realizado a sua função de maneira satisfatória, o profissional receberá da empresa, benefícios, premiações e homenagens nas redes oficiais da empresa, assim como poderá receber folga do trabalho como forma de reconhecimento e valorização do compromisso que ele tem com a organização.

5.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA O MODELO

Na atual conjuntura do setor de transporte público, em que há certa escassez de motoristas qualificados, as empresas precisam garantir que haja oportunidades formação e capacitação frente às transformações do mercado. Para isso, o projeto visa oferecer a chance de jovens ingressarem no mercado de trabalho por meio do Programa Jovem Aprendiz, que acima de tudo recrutará novos talentos para o setor.

Além disso, é primordial oportunizar aqueles que têm habilitação D, todavia não possuem experiência, tampouco formação necessária para atuar no ramo, nesses casos, caberá as organizações junto ao SEST SENAT ofertar cursos de qualificação profissional e a inserção desses motoristas no banco de talentos e no processo de recrutamento das empresas. Essas parcerias darão o suporte necessário para a efetivação do projeto.

5.2.1 Viabilidade Operacional

A partir da elaboração do projeto que visa formar, reter e atrair novos motoristas, que também será feito por meio do programa Jovem Aprendiz, temos disponível, a capacidade de divulgação com ações da Federação, apoiado pelos sindicatos, desta forma tem-se a capilaridade necessária.

As escolas já servem como meio de concentração do público natural para o programa Jovem Aprendiz, enquanto as organizações de serviços de emprego

servem como celeiro de captação para atração do projeto, nesse sentido temos nessas organizações a condição já disponível para a divulgação do projeto.

Além disso, encontramos mais concentradores de pessoas que podem ser atingidas pela oferta do projeto em sua fase de captação, às ONGs, já em funcionamento e com a pegada mais social e de inclusão.

Os materiais gráficos serão produzidos por gráficas, e a concentração da mão de obra uma vez qualificada pelo projeto, terá sua consolidação na plataforma de recrutamento e seleção do Sest Senat, o Emprega Transporte.

A partir do que foi citado anteriormente, analisando sob a ótica das empresas que irão se beneficiar dessa Base de Dados de Profissional para selecionar novos talentos, temos ótima viabilidade operacional.

5.2.2 Viabilidade Técnica

A parte prática do programa leva em consideração os aspectos técnicos, práticos e comportamentais para formar e formar novos profissionais de acordo com as necessidades das empresas identificadas neste projeto. Neste programa os participantes serão recebidos pela empresa escolhida, terão acolhimento, apresentação institucional e estratégias. Neste curso, os participantes aprenderão a mecânica básica de veículos pesados a diesel, manutenção preventiva e corretiva, práticas de oficina para ajuste de freios, caminhões e reboques, padrões de condução e condução segura e econômica, com o objetivo de alcançar a máxima eficiência operacional do veículo equipamentos, utilizam os recursos disponíveis e suas tecnologias expedidas.

Por último, mas não menos importante, e isto é extremamente importante, os alunos terão aulas práticas conduzidas e orientadas por formadores. As aulas serão ministradas em veículos novos para que os participantes ganhem experiência e desenvolviam as habilidades necessários para atuar em sua profissão para atender às necessidades corporativas.

Uma vez contratados os motoristas selecionados, a ação proposta às empresas é monitorar os seguintes indicadores: não se envolver em acidentes, média de consumo de combustível, excelência no atendimento, não ter recebido infrações de trânsito. Ao atender esses requisitos e ter realizado a sua função de maneira satisfatória, o profissional receberá da empresa, benefícios, premiações e

homenagens nas redes oficiais da empresa, assim como poderá receber folga do trabalho como forma de reconhecimento e valorização do compromisso que ele tem com a organização.

5.2.3 Viabilidade político-legal

Do ponto de vista político-legal os motoristas possuem piso salarial estabelecidos em suas convenções coletivas, no entanto, nada impede, deste ponto de vista, que às empresas proponham outras formas de valorizar e bonificar profissionais, tendo em vista estímulo e recompensa aos trabalhadores, inclusive estabelecendo salários escaláveis por enquadramento em critérios internos.

Ademais, é preciso implementar a promoção desses profissionais dentro da mesma categoria, posto que o projeto visa valorizar de maneira efetiva os motoristas. O reconhecimento é uma das bases para o sucesso não só do profissional, mas também da empresa.

Desta sorte, não há nada no modelo que infringe ou mesmo contenha elementos limitantes a parte legal ou regulatória do setor.

5.2.4 Viabilidade Estratégica

O projeto responde e faz parte do planejamento estratégico das empresas do grupo, bem como do planejamento da maioria das empresas do setor do transporte urbano, uma vez que atrai e valoriza os motoristas profissionais, apostando na sua formação e aumentando a rentabilidade das empresas, com a redução do tempo de contratação, ganhos de produtividade e redução dos gastos com pneus, combustíveis, equipamentos, avarias e acidentes de trânsito.

Outro ponto é que, com a capacitação, o projeto contribui para uma maior oferta de motoristas profissionais capacitados para o setor de transporte.

5.2.5 Viabilidade Financeira

A avaliação econômico-financeira indica se o projeto está de acordo com a expectativa da elaboração e planejamento, evidenciando distorções com os parâmetros pré-estabelecidos e possibilitando o aperfeiçoamento e correção dos

objetivos e recursos. Através do estudo de viabilidade pode-se adequar o projeto através de critérios de eficácia e eficiência e concluir que há impacto positivo no retorno do investimento.

Tabela 6: Orçamentária

ITEM	CUSTEADOR	GASTO
Criação dos flyers junto a empresa de marketing e publicidade	Empresas / Sindicatos / Federação	R\$ 600,00
Produção de 1.000 flyers junto a empresa gráfica	Empresas / Sindicatos / Federação	R\$ 600,00
Logística para a divulgação nas escolas	Empresas / Sindicatos / Federação	R\$ 800,00
Logística para divulgação no mercado	Empresas / Sindicatos / Federação	R\$ 800,00
Formação do Jovem Aprendiz	Senat	subsidiado pelo sistema S
Contratação do Jovem Aprendiz / Mês (já com encargos)	Empresas	R\$ 1.400,00
Bolsa para motoristas CAT D sem experiência que serão qualificados pelo SENAT	Sest Senat	subsidiado pelo sistema S
Convênio para motoristas CAT B que querem tirar a CAT D	Governo Estadual	subsidiado pelo convênio com o setor público
Elaboração e estabelecimento de bonificação a partir de métricas de performance e comportamento. (pode-se variar entre R\$ 200,00 a R\$ 3.000,00 por período de bonificação). A sugestão média aqui é R\$ 1.000,00 por motorista.	Empresa	R\$ 1.000,00

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Levando em conta a distribuição orçamentária prevista mensal, e fazendo a partilha do custeio, temos um impacto pequeno e distribuído de forma isonômica, com exceção do investimento na bonificação, que está a custeio só das empresas por motivos óbvios. O valor é baseado na bonificação trimestral por merecimento por motorista, devendo ser personalizado a cada empresa, tanto em valores quanto em quantidade de motoristas.

Tabela 07: Fontes de custeio

ITEM	EMPRESA	SINDICATOS	FEDERAÇÃO	TOTAL
Criação dos flyers junto a empresa de marketing e publicidade	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 600,00
Produção de 1.000 flyers junto a empresa gráfica	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 600,00
Logística para a divulgação nas escolas	R\$ 266,66	R\$ 266,67	R\$ 266,67	R\$ 800,00
Logística para divulgação no mercado	R\$ 266,66	R\$ 266,67	R\$ 266,67	R\$ 800,00
	R\$ 933,32	R\$ 933,34	R\$ 933,34	R\$ 2.800,00
Gastos mensais				

Elaboração e estabelecimento de bonificação a partir de métricas de performance e comportamento. (pode-se variar entre R\$ 200,00 a R\$ 3.000,00 por período de bonificação). A sugestão média aqui é R\$ 1.000,00 por motorista. Sendo 10 motoristas por período de bonificação. (personalizável por empresa)	R\$ 1.000,00
	R\$ 1.000,00

Observando os custos médios das empresas de médio porte, percebemos que o ganho comparado com o projeto traz economicidade e redução de gastos.

Tabela 08: Custo médio e Impacto

	CUSTO MÉDIO POR EMPRESA		IMPACTO NO FATURAMENTO DA EMPRESA
Recrutar	R\$ 200,00	Por candidato	Até 0,40%
Treinar	R\$ 5.000,00	turma com 20 pessoas	Até 1,25%
Turnover	R\$ 7.000,00	Mês	Até 0,88%
Absenteísmo	R\$ 20.000,00	Mês	Até 2,50%
Uso ineficiente dos veículos pelos motoristas	R\$ 1.000,00	Por veículo mal conduzido	Até 3,13%
Acidentes causados por motoristas	R\$ 15.000,00	Por veículo acidentado	Até 7,50%

Nota: faturamento médio de R\$ 800.000,00 por empresa

O investimento é baixo e o ganho muito significativo, a ideia de utilizar parcerias que subsidiam parte das etapas garante ganho e ameniza desembolsos. Num quadro comparativo, percebe-se que o ganho direto e indireto é bem mais importante que o comprometimento financeiro, sendo assim, altamente viável sob este aspecto.

Tabela 09: Custo médio do projeto

COMPROMETIMENTO MÉDIO DO FATURAMENTO DA EMPRESA COM O CUSTO DO PROJETO
0,5329%
Considerando um faturamento médio de R\$ 800.000,00 com um custo de projeto total, com 10 motoristas bonificados a cada 3 meses.
10 motoristas (1.000,00 x 10 a cada 3 meses) R\$ 3.330,00
Projeto mensal (R\$ 933,32 parte da empresa)

5.3 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

Para implementar um projeto de sucesso, é necessário preparar um plano de implementação, cujo objetivo é medir o tempo - segmentar as atividades com determinados pontos de início e término. Neste plano de implementação, os departamentos baseiam-se nas atividades responsáveis por cada um deles, no custo estimado de conclusão de cada tarefa e na duração dessas atividades, com custos correspondentes proporcionais ao tempo.

O plano de implementação do processo de atração, formação e retenção teve início em abril de 2022 e tem um prazo de execução de 12 meses; a ser concluído em novembro de 2022. As ações incluirão análise do setor de transporte urbano será feita por meio da apresentação do modelo de negócio conceitual para os stakeholders, framework, análise de viabilidade do negócio, desenvolvimento da proposta, divulgação, atração e retenção dos novos motoristas. A Tabela 4 detalha cada etapa do projeto.

Tabela 10: Plano de implementação

	AÇÃO	RESPONSÁVEL	DURAÇÃO	GASTO	STATUS
ATRAÇÃO	Criação dos flyers junto a empresa de marketing e publicidade	Federação	15 dias	R\$ 600,00 por arte	A começar
	Produção dos flyers junto a empresa gráfica	Federação	10 dias	R\$ 600,00 para cada 1.000 tiragem	A começar
	Divulgação nas escolas	Federação e Sindicatos	Processo regular e recorrente, a cada 30 dias.	R\$ 800,00 logística de distribuição para 3 dias	A começar
	Divulgação no mercado	Federação e sindicatos	Processo regular e recorrente, a cada 30 dias.	R\$ 800,00 logística de distribuição para 30 dias	A começar
FORMAÇÃO	Formação do Jovem Aprendiz	Senat	400 horas	R\$ 0,00 (custa R\$ 200,00 mas para o setor é subsidiado pelo Sest Senat)	A começar
	Contratação do Jovem Aprendiz	Empresas	Até por 2 anos (após o curso teórico)	R\$ 0,00 (o salário médio com encargos é de R\$ 1.400,00 / mês, mas isso é folha da empresa, para a ação de contratar no projeto não tem custo)	A começar
	Cadastramento dos motoristas CAT D experientes no Emprega Transporte	O próprio, incentivado pela Federação, sindicatos e Senat	1 dia	R\$ 0,00	A começar
	Bolsa para Motoristas CAT D sem experiência que serão qualificados pelo SENAT	Senat / Empresas	50 horas	R\$ 0,00 - As bolsas são sob o compromisso das empresas de admissão	A começar
	Convênio para motoristas CAT B que querem tirar a CAT D	Governo / Federação / Senat	6 a 8 meses	R\$ 2.100,00 (autoescola + Senat) na Diluição dos Custos	A estabelecer
RETENÇÃO	Orientação e apoio aos estagiários jovens aprendizes para a profissão de motorista, começando como manobristas	Empresa	6 meses	R\$ 0,00	A começar
	Recepção dos novos motoristas na	Empresa	1 dia	R\$ 0,00	A começar

empresa e enquadramento deles nas classificações de motoristas					
Elaboração e estabelecimento de bonificação a partir de métricas de performance e comportamento.	Empresa	30 dias	R\$ 200,00 a R\$ 3.000,00 de bonificação / motorista (variação conforme a métrica de cada empresa)		A começar
Manutenção da qualificação	Senat	16 horas	R\$ (subsidiada pelo Sest Senat) 0,00		Já implementado
Oferecimento de serviços de saúde, atividade física e lazer	Sest	Contínuo	R\$ (subsidiada pelo Sest Senat) 0,00		Já implementado

Este projeto tem implantação rápida e sua execução se dá em fases subsequentes que se apoiam e são cíclicas e contínuas, por isso o cronograma é variável, conforme podemos verificar nos distintos prazos acima, porém de início imediato.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

É notória carência de mão de obra especializada no setor de transporte público, diante disso, o projeto teve como objetivo desenvolver um programa de atração, formação e retenção de motoristas. Para isso, foram realizados estudos a fim de dimensionar a escassez de profissionais e quais atitudes devem ser adotadas pelas empresas com o propósito de mitigar essa questão.

Como visto ao longo do trabalho, são diversos os estudos referenciados, que abordam estas questões relacionadas a proposta de trabalho em relação a necessidade de investimentos tanto pelas empresas, quanto por parceiros tais como o SEST SENAT, bem como por outras instituições parceiras que podem ajudar a fomentar a capacitação e formação de motoristas para atuar no setor.

Conforme apresentado nos conceitos iniciais do projeto entende-se que seja de suma importância a divulgação em massa, para que muitas pessoas sejam alcançadas e recrutadas para o projeto. É muito pertinente mostrar que há valorização

desses profissionais, pois isso motivará os jovens a enveredarem para o ramo, todavia, é preciso criar estratégias de valorização daqueles profissionais que já estão na ativa e assim mostrar que existe uma projeção de carreira por meio de promoções dentro da categoria.

A solução proposta prevê que o Programa Jovem Aprendiz possa recrutar, mas para isso, será feito primeiramente um trabalho de atração desses jovens, em seguida será oferecida formação e posteriormente eles participarão do processo seletivo, no qual serão oportunizados a partir da inserção no Banco de Vagas das empresas, para assim participarem do processo seletivo e serem inseridos no mercado de trabalho.

Apesar do modelo final não ter sido testado, pode ser considerada certa sua viabilidade do ponto de vista legal (jurídico), do ponto de vista de interesse das empresas, pois visou solucionar foi a questão da valorização dos motoristas que já exercem a função, nesse caso uma das propostas foi implementar um plano de carreira para os motoristas em exercício. Com esse intuito de reter esses profissionais e alcançar sucesso tanto para os empregados, quanto para as empresas, tendo em vista que o reconhecimento profissional faz com que eles desempenhem a função da melhor maneira possível, logo a organização também oferece um serviço de qualidade e gera satisfação para os clientes.

Por fim, é possível compreender a importância de adotar estratégias junto às entidades parceiras, para então conseguir melhorar o serviço transporte público, e, sobretudo, para oferecer formação e qualificação para os trabalhadores. Dessa forma, o setor alcançará melhorias significativas, que trarão vantagens não só para as empresas, mas acima de tudo, para os colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. R. DE et al. Geração Y: Diferencial e Estratégias para Atração e Retenção de Talentos, Desta Geração, para as Organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 24, n. 39, p. 13–21, 21 dez. 2020.
- ARMSTRONG, Michael. **A handbook of human resource management practice**. Kogan Page Publishers, 2006.
- CAMÕES, Marizaura Reis de Souza Organizadora; PANTOJA, Maria Júlia Organizadora; BERGUE, Sandro Trescastro **Organizador. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.^a ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.^a ed. Rio de Janeiro: Manole, 2014. 512 p.
- BARBOSA, Eduardo F. **Instrumentos De Coleta De Dados Em Pesquisas Educacionais**.(i), 1–10. 2008.
- BRASIL, **Lei Federal Nº 13.640**, de 26 de março de 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13640.htm>. Acesso em: 15 set. 2022.
- CORRÊA, Fábio. A gestão do conhecimento holística: delineamento teórico conceitual. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, p. 122-146, 2019.
- DIÁRIO DO TRANSPORTE, **Prefeito de Manaus assina termo aditivo para viabilizar renovação da frota de ônibus**. Disponível em: <<https://diariodotransporte.com.br/2020/02/14/prefeito-de-manaus-assina-termo-aditivo-para-viabilizar-renovacao-da-frota-de-onibus/>>. Acesso em: 15 set. 2022.
- DRUCKER, P.F. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008
- FAGGIAN, Alessandra, MCCANN, Philip. Human capital, graduate migration and innovation in British regions. *Cambridge Journal of Economics*, v. 33, p. 317– 333, 2009.
- FERREIRA, Rodrigo Nunes; MATOS, Ralfo. Migração de trabalhadores no mercado formal brasileiro entre 1995 e 2003 e as tendências da reestruturação territorial. In: Encontro nacional de estudos populacionais, 14, 2004, Caxambu. Anais. Belo Horizonte: ABEP, 2006.

FREITAS, Gilberto; GRZYBOWSKI, Adm Denize. Atração e retenção de talentos nas organizações: Resultados preliminares. **Salão do Conhecimento**, 2015.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. Anais... Campinas: 2001.

FISCHER, André Luiz. (2015). **Modelo de gestão de pessoas**. In P. F. B. & J. E. Borges-Andrade (Ed.), Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações (pp. 445–452). São Paulo: Casa do Psicólogo.

HARLOW, Elizabeth. Why don't women want to be social workers anymore? New managerialism, postfeminism and the shortage of social workers in social services departments in England and Wales. **European Journal of Social Work**, v. 7, n. 2, p. 167-179, 2004.

IBGE- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/am/manaus.html>. Acesso em: 29 mai.2022.

LAVETTI, Kurt. The estimation of compensating wage differentials: Lessons from the Deadliest Catch. **Journal of Business & Economic Statistics**, v. 38, n. 1, p. 165-182, 2020.

LERONARDO, Jefferson Marco Antônio. **A guerra do sucesso pelos talentos humanos**. 2002. 12f. Programa de pós-graduação em engenharia de produção. Universidade Federal de Santa Maria

LODOVICI, Manuela Samek et al. **Shortage of qualified personnel in road freight transport**. 2009.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. Cengage Learning, 2020.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MESQUITA, T. **Com subsídio, Manaus tem segunda tarifa de ônibus mais cara do país**. Disponível em: <<https://amazonasatual.com.br/com-subsidio-manaus-tem-segunda-tarifa-de-onibus-mais-cara-do-pais>>. Acesso em: 15 set. 2022.

MCKINNON, Alan et al. **Logistics competencies**, skills, and training: a global overview. 2017.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOURÃO, Luciana. Oportunidades de qualificação profissional no Brasil: reflexões a partir de um panorama quantitativo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 136-153, 2009.

NARDI, Henrique Caetano. **Saúde, trabalho e discurso médico**. - São Leopoldo-RS. Ed. UNINISINOS, 1999.

NASCIMENTO, Leidiane Toneze et al. A importância da atração e retenção englobando a gestão de pessoas. uma pesquisa bibliográfica. **Múltiplo Saber**, v. 16, n. 1, 2011.

NIKOLOV, Adrian et al. Skills mismatches: An impediment to the competitiveness of EU businesses. **Bruxelles: European Economic and Social Committee**, 2018.

NISGOSKI, Luiz Fernando. **Aspectos determinantes para a atração, formação e retenção de talentos na empresa**. 2012. 55f. Monografia de especialização em gestão industrial. Universidade Tecnológica Federal do Paraná

OLIVEIRA, Alexandra Eduardo de. **Recompensa de recursos humanos: Um sistema alternativo para o supermercado Hércules**. 2009. TCC Curso de administração do centro de ciências aplicadas. Universidade do vale do Itajaí.

PEREIRA, Ondina da Silva. A falta de mão de obra qualificada para o segmento de costura no município de Tramandaí RS. **Salão do Desenvolvimento Regional (1.: 2019: Tramandaí, RS). Trabalhos apresentados [recurso eletrônico]. [Tramandaí, RS: UFRGS Litoral, 2019.]**, 2019.

ROCHA, Camila Martinelli et al. Marketing Digital X Recursos Humanos: estratégia para captação de talentos. **Revista de Administração do UNIFATEA**, v. 7, n. 7, 2013.

ROSEN, Sherwin. The Theory of Equalizing Differences. Handbook of Labor Economics 1: 641–692. Edited by Orley Ashenfelter and Richard Layard. 1986.

VALADARES, Ricardo Macedo. **Fatores de atração e retenção: Um estudo com profissionais de venda**. 2019. 109f. Dissertação curso de Mestrado profissional em administração da Fundação Dom Cabral. Nova Lima.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. (Orgs). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, São Paulo: Artmed, 2004.



Para ser relevante.

atendimento@fdc.org.br

0800 941 9200

www.fdc.org.br

