



Para ser relevante.

www.fdc.org.br



Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

PROJETO APLICATIVO

DESAFIOS E SOLUÇÕES PARA SUPRIR A ESCASSEZ DE MOTORISTAS PROFISSIONAIS NO TRANSPORTE COLETIVO URBANO DE PASSAGEIROS

Professor Orientador: Ana Maria Rabello

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO APLICATIVO

Desafios e soluções para suprir a escassez de motoristas profissionais no transporte coletivo urbano de passageiros

Eunice Lessa Carvalho Ganem
Guilherme Lisboa Silva
João Alexandre Antunes Teixeira
Orlando Lobato de Araujo
Roberto Carlos de Oliveira
Rossano Ferreira Assis
Wendel Fernando Rodrigues

Belo Horizonte
2023

Eunice Lessa Carvalho Ganem
Guilherme Lisboa Silva
João Alexandre Antunes Teixeira
Orlando Lobato de Araujo
Roberto Carlos de Oliveira
Rossano Ferreira Assis
Wendel Fernando Rodrigues

PROJETO APLICATIVO

Desafios e soluções para suprir a escassez de motoristas profissionais no transporte coletivo urbano de passageiros

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

Área de concentração: Gestão de pessoas

Professor Orientador: Ana Maria Rabello
Gerentes do Programa: Marcos Leão /
Paulo Renato de Souza

Belo Horizonte
2023

AGRADECIMENTOS

A todos que contribuíram e ajudaram a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso.

Aos familiares, que incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a ausência durante os períodos de dedicação.

Aos professores e orientadores, pelas correções e ensinamentos que permitiram apresentar o melhor desempenho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo de Recrutamento e seleção.....	35
Figura 2 – Relação entre os conceitos.....	45
Figura 3 – Etapas do Treinamento.....	47
Figura 4 – As três classes do Processo de Desenvolvimento.....	48
Figura 5 – Bases para o Desenvolvimento Organizacional.....	51
Figura 6 – Etapas de Implantação de um Programa de DO.....	52
Figura 7 – Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.....	63
Figura 8 – Classificação das recompensas financeiras segundo sua natureza	64
Figura 9 – Modelo de gestão por competências.....	66
Figura 10 – Elementos da metodologia de pesquisa.....	68
Figura 11 – Elementos da metodologia de pesquisa.....	69
Figura 12 – Elementos da metodologia de pesquisa.....	69
Figura 13 – Elementos da metodologia de pesquisa.....	69
Figura 14 – Elementos da metodologia de pesquisa.....	70
Figura 15 – Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.....	99

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Escassez de Talentos.....	11
Gráfico 2 – Distribuição dos jovens de 15 a 29 anos conforme atividade desempenhadas por faixa etária.	18
Gráfico 3 – Gráfico 02: Taxa de desocupação das pessoas de 14 anos ou mais de idade, na semana de referência dos bimestres terminados em dezembro – Brasil – (em%) – 2012/2020.....	19
Gráfico 4 – Turn over x política motivacional.....	74
Gráfico 5 – Turn over x plano de carreiras	75
Gráfico 6 – Turn over x Sest Senat	76
Gráfico 7 – Turn over x Formação interna.....	77
Gráfico 8 – Tamanho da Frota	81
Gráfico 9 – Demanda de Motoristas.....	82
Gráfico 10 – Turn over x Tamanho de Frota	82
Gráfico 11 – Turn over x restrição de gênero	83
Gráfico 12 – Motivo de Demissões.....	83
Gráfico 13 – Motivos de Desligamento.....	84
Gráfico 14 – Déficit de Motoristas	86
Gráfico 15 – Déficit %.....	86
Gráfico 16 – Preponderância de Faixa etária.....	88
Gráfico 17 – Grau de Instrução	89
Gráfico 18 – Figura 01: Fluxo de Recrutamento e seleção	91
Gráfico 19 – As três classes do Processo de Desenvolvimento.....	97
Gráfico 20 – Motivos de Desligamento.....	98

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Modelos de Desenvolvimento Organizacional – Construindo Nova Abordagem.....	43
Tabela 2 – Turnover	85

SUMÁRIO

1	RESUMO EXECUTIVO	11
1.1	Problema de Pesquisa.....	14
1.2	Justificativa da escolha do problema a ser trabalhado	14
1.3	Objetivos.....	14
1.3.1	Objetivo Geral.....	14
1.3.2	Objetivos específicos.....	14
2	BASES CONCEITUAIS.....	15
2.1	Contexto Geral.....	15
2.2	Gestão de pessoas.....	15
2.3	Atração de Mão de obra	16
2.3.1	Mão de obra Jovem	17
2.3.2	Jovens no mercado x transporte coletivo de passageiros	20
2.4	Mulher no Mercado de trabalho como motorista profissional de ônibus urbano	21
2.4.1	Gênero.....	21
2.4.2	Preconceito.....	24
2.4.3	Segurança	25
2.4.4	Equidade Salarial.....	26
2.4.5	Condições de trabalho e consequências	27
2.4.6	Oportunidade de crescimento e liberdade financeira (mercado em expansão)	28
2.4.7	Rompimento de padrões.....	30
2.5	Recrutamento e Seleção	30
2.5.1	O Processo de recrutamento	33
2.5.2	O Processo de seleção.....	35
2.6	Treinamento e Desenvolvimento (T & D) Organizacional e de Pessoas	40
2.6.1	Conceitos Importantes em T e D	42
2.6.2	Processo de Treinamento.....	45

2.6.3	Desenvolvimento de Pessoas.....	47
2.7	Desenvolvimento Organizacional.....	50
2.8	Aspectos Ocupacionais do Motorista Profissional do Transporte Coletivo	52
2.8.1	Da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT	57
2.8.2	Psicologia do Trabalho e Ergonomia	57
2.8.3	Perfil dos Motoristas de Ônibus Urbanos – 2016.....	58
2.8.4	O protagonismo solitário	59
2.9	Turnover	60
2.10	Retenção da Mão de Obra.....	62
2.11	O Papel da Gestão de Pessoas na promoção da retenção da mão de obra	66
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	68
3.1	Visão geral.....	68
3.1.1	Abordagem	68
3.1.2	Natureza	69
3.1.3	Objetivo.....	69
3.1.4	Procedimento.....	70
3.2	Pesquisa Exploratória.....	71
3.2.1	O que é:.....	71
3.2.2	Como usamos a pesquisa exploratória:.....	72
4	BENCHMARKING.....	73
4.1	Benchmarking de Cooperação entre as Empresas Pesquisadas.....	73
4.1.1	Práticas de Ambiente de Trabalho Agradável e Políticas Motivacionais.....	73
4.1.2	Práticas na captação da Mão de obra	75
4.1.3	Práticas de captação da mão de obra.	76
4.1.4	Práticas na retenção da mão de obra	78
5	LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO DAS PESQUISAS EXPLORATÓRIAS	80
5.1	Análise do setor de transporte coletivo urbano da Região Metropolitana de Belo Horizonte.	80
5.1.1	Contexto do setor.....	80
5.1.2	Mão de obra de motoristas no setor	81
5.1.3	Turnover	82
5.1.4	Motivos dos desligamentos.....	83
5.1.5	Escassez da mão de obra de motoristas	85

5.1.6	Perfil do profissional motorista de transporte urbano na RMBH	88
6	PROPOSTA DE SOLUÇÃO	90
6.1	Captação da Mão de obra	90
6.1.1	Divulgação da vaga	90
6.1.2	Busca de novos profissionais formados nas autoescolas.....	93
6.2	Retenção da Mão de Obra.....	97
6.2.1	Promover a Valorização do Profissional Motorista Perante a Sociedade	98
6.2.2	Promover Alívio ao Stress da Profissão.....	100
7	VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO.	102
7.1	Propostas de solução apresentadas.....	102
7.2	Viabilidade técnica.....	102
7.3	Viabilidade operacional.....	103
7.4	Viabilidade estratégica.....	105
7.5	Viabilidade econômico / financeira.....	105
7.5.1	Orçamentação	106
7.5.2	Análise do retorno financeiro	108
8	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO	112
9	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	115
10	BIBLIOGRAFIA	117

1 RESUMO EXECUTIVO

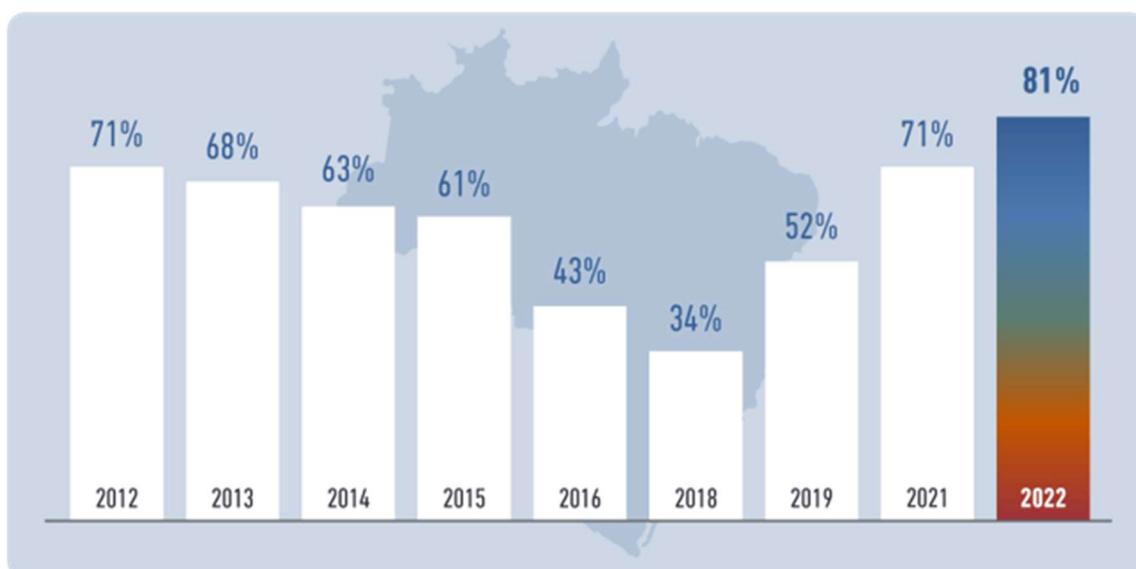
Podemos afirmar que a carência de mão de obra qualificada tornou um problema nacional, gerando gargalos e prejuízos em diversos estados e setores.

Vale aqui citar o que Ana Inoue, superintendente do Itaú Educação e Trabalho, diz: “Apesar da Constituição, no artigo 205, dizer que é responsabilidade da educação básica formar para o mundo do trabalho, o país nunca se preocupou devidamente com a profissionalização dos nossos jovens”.
<https://valor.globo.com/brasil/noticia/2022/10/31/falta-mao-de-obra-onde-sobram-empregos.ghtml>

CHIAVENATO (2004) diz que para desenvolver pessoas e torná-las qualificadas é muito mais do que informar e treinar; mostra-se necessário ensiná-las novas atitudes, soluções, ideias, conceitos para que estas, modifiquem seus hábitos, comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

Em estudo recente do ManpowerGroup, publicado em 20/06/2022, este problema ficou claramente evidenciado. O índice de escassez de talentos no Brasil superou a média global, atingindo 81% em 2022. conforme grafico abaixo:

Gráfico 1 – Escassez de Talentos



Fonte: <https://blog.manpowergroup.com.br/escassez-de-talentos-no-brasil-e-no-mundo-quem-detem-o-talento-detem-o-futuro>

Esta realidade não é diferente no setor de transportes, dados da Agência Nacional de Transporte Terrestre – ANTT, mostram que 71,5% das empresas do setor citam a falta de mão de obra qualificada como o principal problema, dessas, 19,4% reclamam justamente da falta de experiência dos candidatos. Os dados apresentados refletem a situação do país como todo.

Iniciativas em busca de soluções para este problema estão surgindo como a divulgada em 8/05/23 em que o SEST SENAT assinou um acordo com o governo de Mato Grosso do Sul, nessa terça-feira (2), voltado à qualificação de motoristas de caminhão e de ônibus. Intitulado “Voucher Transportador”, o programa vai capacitar 1.000 profissionais, dentro do projeto Escola de Motoristas Profissionais, bem como custear a mudança de CNH, para as categorias “D” e “E”. Os beneficiados são moradores das regiões de Campo Grande, Três Lagoas, Dourados, Corumbá, Chapadão do Sul e São Gabriel do Oeste. <https://www.fetransul.com.br/sest-senat-vai-custear-a-mudanca-de-categoria-da-cnh-para-profissionais-de-ms-por-meio-de-parceria-com-governo-estadual/>

Afunilando mais nosso olhar para este problema, chegamos na região metropolitana de Belo Horizonte, onde a falta de mão de obra no setor de transporte coletivo de passageiros, especificamente na função de motoristas, compromete sensivelmente a qualidade da prestação do serviço. Na maioria das empresas existem vagas abertas permanentemente, o que evidencia como a contratação dessa mão de obra é um dos maiores desafios para os departamentos de RH.

Diante do exposto, este presente trabalho pretende buscar na literatura e em uma pesquisa exploratória fatores qualitativos e quantitativos que visam mitigar os impactos do problema da falta de motoristas no setor de transportes coletivo de passageiros na RMBH. Entrevistas *in loco* para colheitas de dados foram feitas e formulários (modelo em anexo) foram enviados às empresas de Transporte de Coletivo Urbano da RMBH, que nos trouxeram fontes de dados reais que validaram que fora constatado em pesquisas bibliográficas, além de trazer mais plausibilidade aos estudos, saindo do campo das ideias e colecionando dados concretos como fonte.

Após revisão da literatura serão discutidos os seguintes tópicos: gestão de pessoas, atração de mão de obra, jovens X transporte coletivo de passageiros, mulher no mercado de trabalho como motorista profissional de ônibus urbano, a importância do recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento organizacional e de pessoas, aspectos ocupacionais do motorista profissional do transporte coletivo, turnover, retenção da mão de obra, o papel da gestão de pessoas na promoção da retenção da mão de obra.

Com o respaldo da revisão bibliográfica, do benchmarking interno e de cooperação, de dados obtidos pela pesquisa exploratória e de analisar o setor de transporte coletivo urbano da Região Metropolitana de Belo Horizonte; concluímos que existem diversas possibilidades viáveis para promover mudanças concretas.

Ressaltamos o que o sistema está passando por uma crise financeira, com custos de operação elevados onde as tarifas cobradas não são suficientes para cobrir as despesas, e que, o modelo utilizado pelos órgãos gestores na RMBH é o modelo que a remuneração vem somente da tarifa, sendo os subsídios escassos ou inexistentes. Assim optamos por propor soluções que sejam de fácil implantação e de possível viabilidade econômica. Para tanto, apoiamos em dois principais pilares que são fundamentais para equilibrar a mão de obra de motoristas necessária para a prestar um serviço de excelência, que são: captação e retenção de mão de obra. Para cada um foram feitas propostas de solução visando minimizar o problema central, com custo baixo para as empresas, o que viabiliza a proposta.

Certamente durante a análise, surgiram questões que não foram dissecadas em sua totalidade, devido a amplitude do tema que se contrapõe à dimensão do presente trabalho. Sendo assim, não se tem a pretensão de esgotar a discussão. Ao contrário, o objetivo maior, é o de problematizar este objeto de estudo, para que ele possa se configurar como estímulo para mais debates e investigações de maior profundidade.

1.1 Problema de Pesquisa

Escassez de motoristas nas empresas prestadoras do serviço de transporte urbano de passageiros na RMBH - Região Metropolitana de Belo Horizonte.

1.2 Justificativa da escolha do problema a ser trabalhado

A falta de mão de obra no setor de transporte coletivo de passageiros, especificamente na função de motoristas, compromete sensivelmente a qualidade da prestação do serviço.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Mitigar os impactos do problema da falta de motoristas no setor de transportes coletivo de passageiros na RMBH.

1.3.2 Objetivos específicos

- Entender os motivos que contribuem para a escassez de motoristas profissionais do transporte coletivo;
- Realizar estudo bibliográfico com temáticas que contribuem para a ampliação da compreensão do problema apresentado;
- Identificar programas e práticas para mitigação do problema;
- Com base nos estudos, propor melhores práticas, ou programas, que vão contribuir para a mitigação do problema;

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 Contexto Geral

Atualmente no contexto organizacional, a competitividade entre as empresas é cada vez mais acirrada e a oferta de oportunidades de emprego está cada vez mais diversa. Devido ao acesso globalizado proporcionado pelo avanço da tecnologia, a busca e retenção de pessoas para atuar nas diversas posições da organização se torna fator de vantagem competitiva e questão fundamental de sobrevivência. Segundo Peter Drucker, (1994:33), “toda organização está sempre competindo por seu recurso mais essencial: pessoas qualificadas e com conhecimentos”.

2.2 Gestão de pessoas

O mundo está mudando com uma rapidez incrível. E com a intensidade cada vez maior. A mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com o volume, rapidez e impacto com que ocorrem hoje. Vários fatores contribuem para isso: as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações (Idalberto Chiavenato, 2018). Estas mudanças, rápidas e intensas, tem obrigado as organizações a buscarem cada vez mais recursos humanos eficazes no cumprimento de suas tarefas.

Ainda de acordo com o autor, as organizações são como os seres vivos. Quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital, incremento de tecnologia, atividades de apoio etc., o que provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de seus conhecimentos habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio. Tudo isso para assegurar que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia (Idalberto Chiavenato, 2018).

2.3 Atração de Mão de obra

Em um contexto marcado por mudanças frequentes e estruturado em torno da necessidade de inovação constante, é a capacidade humana de criar, de lidar com a incerteza e de persistir, que possibilitará o desenvolvimento sustentável no tempo (FADEL, 2014).

Esta reflexão é necessária ao setor de transporte público de passageiros por ônibus, já que atualmente vivemos nesse setor, um ambiente de constantes mudanças inovadoras e disruptivas. Portanto, temos que criar alternativas para atrair a mão de obra necessária para a continuidade do negócio.

Conforme Faissal (2015), atrair e selecionar novos empregados são atividades estratégicas para o provimento de competências necessárias à efetividade de um negócio.

No contexto do transporte público de passageiros, é fundamental a figura exercida pelo motorista, pois é ele que, efetivamente, faz acontecer a prestação eficaz do serviço, ou seja, na falta dele não existe o negócio.

Ainda conforme Faissal (2015), em lugar da prática simplista e limitada de apenas preenchermos uma vaga, características do modelo tradicional de recrutamento e seleção, é necessária visão sistêmica e integrada da organização e de seus objetivos, dos candidatos e de suas expectativas, dos ambientes externos e internos na busca conjunta do alcance dos objetivos organizacionais futuros. Portanto, se pensamos no longo prazo, a preocupação em escolher o melhor candidato estende-se pela certeza de que devemos retê-lo.

Brown e Ryan (2003) ressaltam, no entanto, que muitas empresas agem quando a fuga de talentos já começou. Em vez de esperar, elas deveriam identificar o que os atraiu e o que os motiva a permanecer na empresa.

Elementos como respeito, confiança, condições de crescimento e desenvolvimento, estabelecimento de desafios e relações positivas na empresa são

algumas das perspectivas que passam a ser enfatizadas, notadamente na medida em que as pessoas se envolvem e se comprometem quando veem que suas expectativas são alcançadas e suas necessidades atendidas, considerando o momento presente e futuro (DUTRA, 2001).

Esses elementos se traduzem em ambiente de trabalho agradável, condições seguras, relacionamento interpessoal consciente e correto, deixando de ser diferencial atrativo de mão de obra, passando ser condições básicas de atração e retenção. Portanto, para se destacar na atração de profissionais, há de se ter diferencial no mercado que realmente traga valores concretos para o profissional.

2.3.1 Mão de obra Jovem

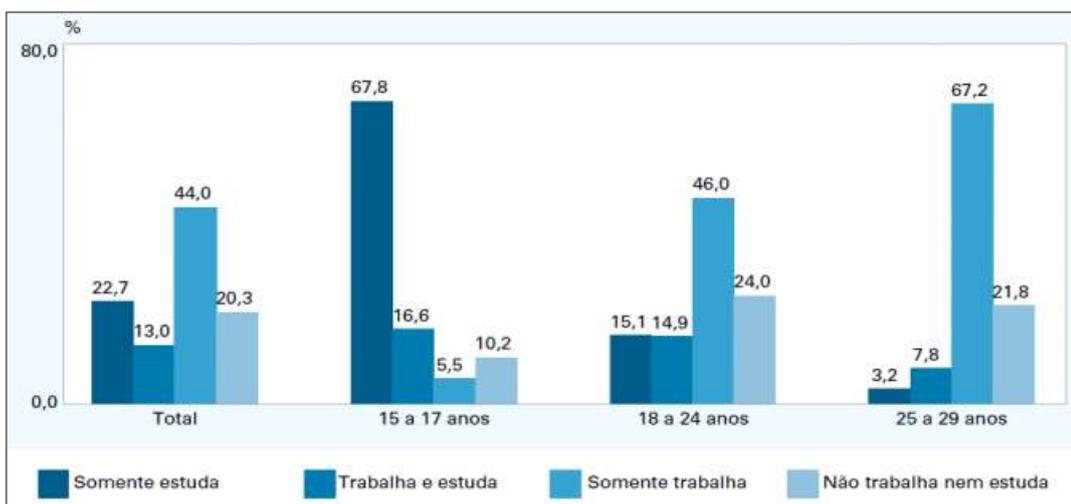
A atração de jovens para ocupar vagas disponíveis nas organizações é uma realidade que já se faz presente há muito tempo, mas a falta de qualificação profissional sempre foi uma barreira a ser superada. Atualmente, os jovens estão tendo dificuldades de serem inseridos no mercado de trabalho pela falta de qualificação profissional, levando em conta um cenário no qual o mercado exige respostas rápidas e profissionais já qualificados, porém observamos que existem várias vagas de emprego abertas. Conforme site IBGE existem 9,5 milhões desempregados, o que representa 8,5% no terceiro trimestre de 2022, ou seja, necessitamos de mão de obra e mesmo assim continuamos com um índice alto de taxa de desemprego. Portanto, necessitamos de projetos nos quais utilizamos da tecnologia para capacitação e inserção dos jovens no mercado de trabalho.

O processo de reestruturação econômica e a adoção de novas tecnologias apresentam um novo desafio para os jovens. A nova forma de organização da produção se caracteriza por ser ao mesmo tempo menos dependente de mão-de-obra e demandante de uma maior capacitação e experiência profissional de jovens em busca de sua primeira experiência de emprego. Esses fatores constituem-se em obstáculos à contratação da mão-de-obra jovem, postergando a formação de novos núcleos familiares e aumentando o período de dependência econômica em relação aos pais (CAMARANO et al., 2004).

Analisando o atual cenário, em que passamos por um momento de recessão e pandemia, os jovens foram impossibilitados de ter um ensino de qualidade. Ou seja, retrocedemos e com isso será necessário um investimento estrutural para que possamos qualificar a mão de obra visto com o avanço tecnológico e principalmente na área de informação, em que a nova geração está inserida e se identifica com os novos modus operandi buscando trabalhos home office e melhor qualidade de vida. Ainda existe o preconceito que é enfrentado por ser o primeiro emprego e pela falta de experiência e qualificação.

O mercado de trabalho atual está cada vez mais competitivo e exigente. Enquanto de um lado existe a necessidade de investir em formação para ser qualificado o bastante em um ambiente que busca profissionais especializados, de outro lado existem jovens perdendo oportunidades por não possuírem experiência prévia na área em que desejam atuar (SALGADO, 2014).

Gráfico 2 – Distribuição dos jovens de 15 a 29 anos conforme atividade desempenhadas por faixa etária.

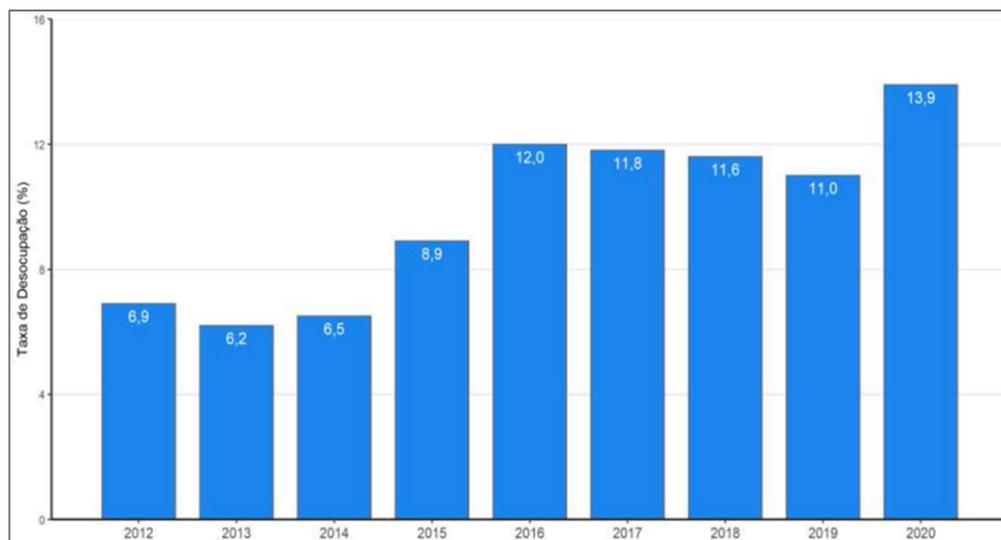


Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2013

Observando o gráfico acima, nota-se que existe uma quantidade maciça de jovens que estão trabalhando e não estão estudando, ou seja, entendemos a necessidade de projetos sociais de incentivo ao primeiro emprego e a disponibilidade de incentivo a inserção de jovens ao mercado de trabalho objetivando o desenvolvimento profissional e social. Temos que entender o cenário capitalista em que vivemos, no qual o jovem ambiciona o primeiro emprego para conseguir

concretizar os sonhos e até mesmo o investimento em estudos. Vive-se, atualmente, inúmeras transformações tanto políticas quanto tecnológicas. As inovações da informação são centradas como desafios para os indivíduos, que precisam de capacitações, para acompanhar a sociedade e o mercado de trabalho (PAULA, 2012).

Gráfico 3 – Gráfico 02: Taxa de desocupação das pessoas de 14 anos ou mais de idade, na semana de referência dos bimestres terminados em dezembro – Brasil – (em%) – 2012/2020.



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua

Observando o gráfico podemos verificar a quantidade de desempregados que tivemos de jovens nos anos de 2019 e 2020, ou seja, um quadro não muito motivador e como causa chave foi a pandemia, temos como desafio, a retomada e aquecimento do mercado financeiro para obter um novo cenário após a recessão.

Conforme podemos verificar, já é recorrente a falta de oportunidade, pensando no cenário atual em que viemos de uma pós pandemia, o mercado necessita de resposta rápida, então há necessidade iminente de se investir em qualificação dos jovens, com objetivo de inseri-los no mercado de trabalho, fazendo que com que eles possam competir de forma igualitária aos demais candidatos.

Para especialistas, a gravidade dessa situação vai depender de quanto tempo o país vai levar para se reerguer da recessão. Imagine alguém que se formou no ensino médio em 2015 e não encontra emprego até o fim deste ano. No início de 2017, ele vai competir com quem terá acabado de se formar em 2016. Agora, imagine se a

crise levar mais um ano. Haverá o dobro de pessoas para concorrer. (MADALOZZO, 2016).

Segundo Schumann (2014), a vulnerabilidade não se resume simplesmente ao indivíduo, mas ao meio ao qual o mesmo está inserido: sociedade, âmbito familiar e cultural, podendo interferir diretamente em sua capacidade para estar apto para a concorrência para seu primeiro emprego.

Não se refere a um indivíduo que é vulnerável, mas aos processos em que esse indivíduo, família ou comunidade estão inseridos, especialmente àqueles resultantes da inserção social precária em detrimento de processos econômicos, sociais, culturais e políticos excludentes (SCHUMANN, 2014).

Os jovens formam um dos grupos mais afetados pelo desemprego no Brasil. Dos quase 14 milhões de desempregados no quarto trimestre de 2020, cerca de 70% eram pessoas na faixa-etária entre 14 e 24 anos de idade, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Com a inserção das novas tecnologias, esse grupo encontra um mercado de trabalho cada vez mais exigente e conseqüentemente com mais dificuldades para garantir novas oportunidades.

2.3.2 Jovens no mercado x transporte coletivo de passageiros

Conforme a necessidade de mão de obra no segmento de passageiros e a necessidade socioeconômica das pessoas jovens, necessitando de emprego, com uma oportunidade de diminuir a criminalidade entre esse grupo e formar profissionais para suprir a necessidade do segmento, proporciona o crescimento profissional e ascensão social, combatendo também a informalidade (SILVA, 2016).

Podemos aproximar das comunidades entorno das empresas prestadoras do serviço de transporte, buscando trazer oportunidades aos jovens proporcionando educação e qualificação trazendo equidade para que possam disputar espaço no mercado de trabalho com formações acadêmicas e técnicas. Desta forma, fechando lacunas socioeconômicas e com isso trazendo mão de obra qualificada para o

funcionamento das organizações, tendo como atrativo a sustentabilidade e perenidade. No Brasil existem vários programas de incentivo como exemplo o “jovem aprendiz” regulamentado pela Lei 10.097/2000, que determina que empresas de médio e grande porte tenham entre 5 e 15% de colaboradores nessa modalidade, visando o bom desempenho profissional e escolar.

Apesar do jovem ser parte importante da mão de obra a ser empenhada no transporte, optamos por focar nas oportunidades de captação e formação da mão de obra de mulheres motoristas do transporte público.

2.4 Mulher no Mercado de trabalho como motorista profissional de ônibus urbano

A falta de mão de obra para a função de motorista profissional, como já dissemos, está afetando todo o setor de transporte público urbano e metropolitano da região de Belo Horizonte. Na maioria das empresas do setor existem vagas abertas, tornando assim um dos maiores desafios para os departamentos de RH a contratação dessa mão de obra.

A partir desta constatação, a busca de novas possibilidades deve ser ponderada, surge então a hipótese de lançar um olhar sobre a razão de ter tão poucas mulheres nesta função e o que fazer para proporcionar a elas a oportunidade de se iniciarem nesse ramo. Com esse olhar, alguns fatores devem ser analisados:

2.4.1 Gênero

Gênero é uma percepção sobre as diferenças sexuais, hierarquizando essas diferenças dentro de uma maneira de pensar engessada e dual. Segue definição de Scott, (1989, pag. 21):

Núcleo essencial da definição baseia-se na conexão integral entre duas proposições: o gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, e o gênero é uma forma primeira de significar as relações de poder.

A classe gênero contribuiu para mostrar, que quando visto no âmbito cultural, reforça a necessidade de se identificar o que pode ser mudado na vida em sociedade, sobre a desigualdade social entre os sexos e suas repercussões no trabalho designado a homens e mulheres, indicando um caminho onde ações políticas são necessárias, com o objetivo de diminuir estas diferenças.

Em uma entrevista para a CNT (2018) a doutora em sociologia pela UnB (Universidade de Brasília), Ana Liesi Thurler, relata que as relações de gênero são sociais e culturais e foram construídas no interior da sociedade patriarcal, que estabeleceu o lugar da mulher e o lugar do homem.

Myrrha, Queiroz e Campos (2021), apontam que no Brasil e outros países o machismo e o patriarcado permanecem como principais elementos na desigualdade de gênero na sociedade. Cabe ao homem ser o provedor financeiro da família e à mulher o trabalho doméstico e cuidado com filhos. A atuação do homem na sociedade é reconhecida através da sua produtividade e remuneração.

Fraga, Gemelli e Oliveira (2019) destacam que, nas carreiras em que certo sexo historicamente predomina no campo profissional, existe um padrão de masculinidade ou feminilidade, evidenciando que o modelo ideal de profissional costuma carregar características e atitudes socialmente construídas como pertencentes aos homens e às mulheres e, assim, implicitamente, restringe acessos para quem não cumpre o padrão esperado.

Na sociedade brasileira a mulher é associada, principalmente, a profissões ligadas ao âmbito doméstico, no qual a preocupação com a qualidade de vida das outras pessoas é inerente, como por exemplo: empregada doméstica, enfermeira, secretária, professora.

Já as profissões vistas como masculinas, estão associadas a atividades que necessitam de força física e coragem, como líder, pedreiro, militar, mecânico, motorista.

No setor de transporte, os indicadores demonstram o quanto esse padrão é nítido em todos os modais. Atualmente, o setor conta com cerca de 2,2 milhões de profissionais, sendo 17% do sexo feminino. A maior parte das mulheres possui entre 30 e 39 anos e ensino médio completo. Os sistemas de trens e metrô, por exemplo, possuem cerca de 7.000 empregadas mulheres, sendo que, segundo a ANPTrilhos (Associação Nacional dos Transportadores de Passageiros sobre Trilhos), apenas 500 atuam como condutoras e maquinistas. Já no modal aéreo, apenas 2,5% de todas as licenças de piloto são obtidas por mulheres, sendo que a participação feminina na cabine de comando dos aviões comerciais é de 2,7%, de acordo com a Anac (Agência Nacional de Aviação Civil).

Os dados são da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), do MTE (Ministério do Trabalho e Previdência Social, 2018). O órgão não tem levantamento do percentual de motoristas mulheres no Brasil, os números ainda são baixos, mas corroborando com esses dados, ressalta-se que de um total de 3124 motoristas, registrados em dois grupos de empresas de transporte urbano e metropolitano de BH apenas 105 são mulheres, o que equivale a 2,1%.

As mulheres representam 51% da população brasileira, porém no setor de transporte a presença delas ainda é pouco representativa, visto que, na câmara dos deputados um projeto de lei 2493/22 de autoria do deputado Joceval Rodrigues está em tramitação, propondo uma reserva de 5% das vagas de motoristas profissionais para mulheres, pois mais de 97% das habilitações para dirigir veículos pesados pertencem a homens; mulheres ocupam 0,3% das vagas de motoristas profissionais.

“Alguns setores profissionais são herméticos para a assimilação de mulheres”, disse o deputado, ao defender a proposta. “Precisamos avançar na construção de uma sociedade mais equânime e que, por meio de políticas públicas, fomente a participação de mulheres em espaços predominantemente masculinos”, avaliou Joceval. Fonte: Agência Câmara de Notícias reportagem: Ralph Machado Edição: Roberto Seabra) <https://www.camara.leg.br/noticias/912458-proposta-reserva-a-mulheres-5-das-vagas-para-motoristas-profissionais/>

O projeto tramita atualmente está em caráter conclusivo e será analisado pelas comissões de Defesa dos Direitos da Mulher; de Trabalho, de Administração e Serviço Público; e de Constituição e Justiça e de Cidadania. (22/10/22)

<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=233509>

8

Torna-se necessário então, entender um pouco mais desse universo. Diversos autores demonstram que o ambiente de motorista profissional é todo voltado para homens.

A desproporcionalidade entre homens e mulheres motoristas de ônibus, pode ocorrer em virtude das determinações de gênero, (Velloso-2010). Fato constatado também por (Oliveria & Pinheiro, 2007, p. 172) o trabalho de motorista é tradicionalmente associado aos homens, pois “dirigir é um sinal de status, um símbolo de poder e sexualidade”.

2.4.2 Preconceito

O fato de optar por um cargo considerado do universo masculino é um motivo de preconceito, que dificulta a entrada de mulheres na profissão de motorista profissional. O preconceito sofrido pelo gênero (não só pelos colegas de profissão, mas também por passageiros de ambos os sexos) é evidenciado através de relatos das motoristas que a cada dez homens, dois tem preconceito, ouvem de passageiros que estão nos pontos de embarque: – “não, com mulher eu não vou”. Outras frases como: -” Mulher no volante, perigo constante”, “Vai pro tanque”, “Vai pro fogão”, “Mete marcha mulher”, “Anda”, “Fecha a porta.”

Bandeira e Batista (2002) analisam o preconceito como fonte de violência que se faz presente nas relações sociais cotidianas. O preconceito, usualmente incorporado e acreditado, é a mola central e a reprodutora mais eficaz da discriminação e da exclusão.

Conceito de preconceito por Alberto Dines (1996/1997, pag.46):

pré+conceito, o preconceptu latino, é um julgamento prévio, sem ouvir as partes, posição irrefletida, pré+concebida, irracional. Também pode ser entendido como um pré+juízo, tanto que em espanhol se diz prejuízo, em

francês, é prejudé, em inglês, prejudice, e, em alemão, vorurteil. Em todos os casos, a mecânica etimológica é idêntica: o prefixo indicando antecipação e, o resto, significando julgamento.... Em português, o preconceito também significa dano, estrago, perda. Em outras palavras, a adoção sumária de uma opinião ou critério, antes de passar pelo filtro de um julgamento equânime, constitui um mal, ofensa moral.

Schлиндwein e Bezerra (2018, Pag 212) descrevem o quanto as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no contexto do trabalho, os constrangimentos que sofrem e as discriminações na contratação e nas promoções:

A discriminação de gênero no trabalho das mulheres motoristas de ônibus não está, no entanto, presente somente em falas e atitudes de passageiros. Ela também é expressa por parte dos colegas de trabalho homens. Porém, neste caso, os preconceitos mostram-se velados nas brincadeiras. Por mais que as relações sejam boas, por trás das brincadeiras e dos “olhares tortos” (Hipácia), há estigma, preconceito e violência no trabalho.

Para Silva (2010) a cristalização de muitos dos conceitos de que o direito deveria estar a serviço dos homens, serviram para construir falsas ideias e moldar muitos dos preconceitos contra o sexo feminino. Pondera que os estereótipos, os preconceitos e a discriminação contra as mulheres precisam ser analisados, estudados, pensados, repensados, proibidos, vigiados e punidos sob todas as formas, não obstante a diversidade multicultural em que vivemos até mesmo dentro de um mesmo país, e, acima de tudo, deve ser analisado o sentido irracional de se pensar que um ser humano possa ser humilhado e desprezado por razões de identidade de gênero.

2.4.3 Segurança

Segundo dados do aplicativo DeOnibus, quase 110 milhões de pessoas que compõem a sociedade brasileira são mulheres. Destas, 17 milhões relataram ter sofrido algum tipo de violência de gênero e 5,5 milhões passaram por assédio em transporte público, como ônibus, metrô ou trem. No recorte de lugares e momentos em que estas agressões acontecem, 81% das mulheres relatam que acontecem em seus trajetos diários, sendo 55% em ônibus. Sobre o problema assédio, a inovação tecnológica deve ser mais explorada. Citamos aqui, como exemplo, o Botão de Pânico usado hoje no sistema municipal de BH, quando acionado este botão, um sinal de

alerta é enviado para que os gestores do sistema acionem a Polícia Militar para que eles abordem o veículo em curto espaço de tempo.

Dez a cada dez motoristas profissionais certamente vão citar a sensação de insegurança ao listar problemas que enfrentam diariamente. Os riscos de acidentes, assaltos, sequestros, assédios e outras abordagens criminosas. Diante do exposto, torna-se necessário que órgãos gestores e empresários lancem um olhar para o fator segurança dentro dos ônibus, a fim de assegurar a saúde mental e a vida destas profissionais e mulheres passageiras. Leis que punem o assédio em locais e transportes públicos precisam começar a vigorar e serem aplicadas com rigor para que a sensação de insegurança e impunidade não deixe as cidadãs intimidadas.

2.4.4 Equidade Salarial

Splitter, Silva e Barbos (2017) destacam que as oportunidades de entrada no mercado de trabalho são diferentes entre homens e mulheres, tornando-se visíveis através de acesso a empregos, segregação de cargos, aumento de remuneração e oportunidade de promoções. Apesar disto, cada vez mais as mulheres buscam por um espaço na sociedade e igualdade de atuação no mercado de trabalho. Com o passar das décadas, os direitos das mulheres apresentaram um progresso em respeito à administração de bens, ocupando assim um lugar que antes era reservado aos homens.

Um dos principais motivos para abraçar a carreira de mulher motorista profissional é a chance de ter exatamente as mesmas oportunidades de ganhos que os homens. Nessa atividade, não há o risco de receber menos apenas por ser do sexo feminino. O salário em BH e região metropolitana é a média do salário com base de acordos, convenções coletivas e dissídios coletivos com menções ao cargo de Motorista de Ônibus Urbano negociados por sindicatos e registrados na Secretaria da Previdência e Trabalho do Ministério da Economia (antigo MTE).

Um Motorista de Ônibus Urbano Nível I ganha em média R\$ 2.371,05, o Nível II recebe cerca de R\$ 2.609,98, já o Nível III tem uma média salarial de R\$

3.761,14 mensais de acordo com pesquisa do (site Salario.com.br) junto aos dados oficiais do CAGED de profissionais demitidos no mercado de trabalho.

2.4.5 Condições de trabalho e consequências

A profissão motorista de ônibus exige do profissional esforços físicos e emocionais, tendo como consequências; incômodos, sofrimentos e altos níveis de sobrecarga psíquica e cognitiva que a tarefa impõe a esses profissionais, deixando o trabalhador desprovido de controle sobre a sua ambiência de trabalho (SATO,1991).

A atividade realizada por esses profissionais normalmente se caracteriza por turnos irregulares, com as consequentes repercussões à saúde. Segundo (MATOS, Pag. 17)

As condições e a organização do trabalho exercem significativa influência na saúde dos trabalhadores, sobretudo na saúde mental. Estresse, neste campo, não pode ser estudado isoladamente das condições de trabalho no contexto do trânsito inconstante e da organização do trabalho, as quais, diretamente, influenciam as atividades de determinadas categorias profissionais

O trabalho do motorista de transporte coletivo está relacionado ao ambiente no qual ele é realizado. Trabalham fora da empresa, assim apresenta aspectos negativos e conflitantes como os congestionamentos, infraestrutura das ruas, a precariedade dos veículos e a violência urbana gerando medos de assaltos, assédio moral e sexual, o estado emocional dos passageiros, as intempéries como o clima e o dever de cumprir as normas do código brasileiro de trânsito.

A Associação Nacional de Empresas de Transportes Urbanos considera que o caos no trânsito nas cidades de grande e médio porte, constitui um dos fatores de grande influência nos agravos à saúde nas pessoas que trabalham e residem nessas áreas (Silva; Assunção; Neves, 2013).

Além do estresse, outro fator que as mulheres motoristas reclamam muito é sobre as jornadas de trabalhos. Estas são imprecisas, pois estão atreladas às condições do trânsito, ao número de paradas para embarcar passageiros e a pressão para realizar as viagens dentro do tempo estipulado pelo órgão gestor. Esses fatores levam às vezes a horas extras excessivas e falta de horários definidos para sair da empresa, gerando dificuldade em relação aos cuidados com a família.

Em relação a gestão do tempo, Almeida (2018, Pag. 61) analisa que o quanto esse impacta sobre as mulheres:

Se para todos os motoristas de ônibus a gestão do tempo e o trabalho em horários irregulares se apresentam como fator de desgaste, para as mulheres isso ganha outro aspecto quando consideramos a dupla jornada de trabalho. A conciliação entre trabalho doméstico e de motorista é difícil para todos, mas para a mulher é que essa cobrança recai com mais força.

2.4.6 Oportunidade de crescimento e liberdade financeira (mercado em expansão)

Assim como em todas as outras unidades federativas do país, a maioria da população mineira reside em áreas urbanas (85,3%) e a população que ocupa as áreas rurais corresponde a 14,7%, (site brasil escola). Diante do exposto, o transporte urbano torna-se um setor com vagas de empregos seguros, pois é um serviço essencial para a mobilidade da população, como bem explica Siqueira.

Segundo Siqueira (1996:18),

merecem destaque as políticas urbanas para os transportes. Estes possuem elevada essencialidade e responsabilidade social, já que o consumo de vários bens intimamente ligados às condições de vida e aos direitos dos cidadãos depende dos transportes. Habitação, trabalho, saúde, educação e convívio social pressupõem condições de locomoção para sua satisfação. Os transportes interferem na carga total de trabalho, afetando o chamado 'tempo de indisponibilidade', ou seja, o tempo que o trabalhador gasta para se locomover da residência para o trabalho e vice-versa e que se agrega ao tempo gasto no trabalho propriamente dito. Muitos trabalhadores aceitam más condições de trabalho e de salário para ter trajetos mais curtos e menos 'tempo de indisponibilidade'. Por estas razões, as políticas urbanas para os transportes têm de estar em condições de realçar sua capacidade de integrar-se à melhoria das condições básicas de vida de todas as classes sociais.

Hoje, devido ao crescimento e importância do transporte rodoviário de cargas e passageiros, existe uma carência de mão de obra de motorista no setor, tornando importante a captação de mais pessoas para ocuparem esse cargo.

Diante do exposto acima, percebe-se que para as mulheres que estão procurando uma qualificação em busca de uma profissão melhor, a de motorista profissional pode ser uma boa opção, pois segundo Bruschinl, (2007) o emprego doméstico remunerado, é o nicho ocupacional feminino por excelência, no qual mais de 90% dos trabalhadores são mulheres. A ocupação de trabalhadora doméstica ainda representa nos dias de hoje oportunidade de colocação para mais de 6 milhões de mulheres no mercado de trabalho brasileiro e é considerada precária em razão das longas jornadas de trabalho desenvolvidas pela maioria das trabalhadoras, pelo baixo índice de posse de carteira de trabalho (apenas 25% delas), além da baixa valorização social da categoria profissional.

Para que consigamos mostrar às mulheres as oportunidades desta profissão, é importante um chamamento motivador para que se matriculem em cursos de transporte e se candidatem às vagas nas empresas. Neste momento, é importante o engajamento das áreas de recursos humanos e gestão de pessoas das empresas para provocar a mudança de mentalidade, no momento de contratação e no dia a dia corporativo.

Podemos citar os seguintes motivos pelos quais as mulheres estão se decidindo pela profissão de motorista profissional de ônibus urbano: independência financeira; liberdade; empoderamento; protagonismo e trabalhar na mesma cidade em que reside.

Ainda que seja tímida, a procura feminina pelos cargos de condução está despontando, segundo dados do projeto Habilitação Profissional para o Transporte – Inserção de Novos Motoristas, do SEST SENAT, que visa inserir motoristas profissionais no mercado por meio da mudança da categoria da Carteira Nacional de Habilitação para C, D ou E.

O projeto registrou a participação de 2.311 mulheres desde 2015 e em cinco anos, a demanda feminina cresceu 60,4% nos cursos voltados para o transporte de passageiros, de produtos perigosos e de transporte escolar da instituição.

2.4.7 Rompimento de padrões

Nem só os aspectos financeiro e profissional devem ser considerados pelas mulheres quando decidem abraçar a profissão de motoristas. É também uma forma de marcar uma posição social, unir e mostrar que as mulheres têm toda a habilidade e a disposição que são necessárias para a função.

Além de representar a força da mulher e seu real potencial de atuar em áreas consideradas masculinas, a presença feminina na profissão de motorista de ônibus e caminhão é um passo para que, com o tempo, as dificuldades possam ser substituídas por uma maior integração de toda mulher que deseje adentrar nesse ambiente, livre de preconceitos e sem entraves para crescer na carreira.

As mulheres têm mostrado que podem transformar também, setores até então impensados. Diversas pesquisas destacam as inovações e melhorias que líderes femininas têm proporcionado às organizações. De acordo com o McKinsey Global Institut, organizações que possuem mais mulheres na liderança obtêm um resultado operacional 48% maior em relação à média da indústria e um crescimento no faturamento de 70%. Na área de transportes, fatos demonstram maior prudência das mulheres no volante e, por isso mesmo, se envolvem menos em acidentes. Os acidentes em que elas se envolvem são de menor dano material e pessoal. Quando elas se dispõem a entrar na disputa, correm o saudável risco de serem eleitas as melhores na área – justamente por uma característica bem peculiar e que está bem atrelada às mulheres: são mais compreensivas e cautelosas (Icetran, 2020).

2.5 Recrutamento e Seleção

O cenário atual no setor de Transporte Coletivo de Passageiros, abrangendo a Região Metropolitana de Belo Horizonte, com relação à indisponibilidade de mão de obra e ao grande turn over, em especial no que se refere à função de motorista de

ônibus coletivo, ressalta a necessidade de se desenvolver um programa robusto de recrutamento e seleção de colaboradores, que contribua para o preenchimento dessas vagas e saneamento das necessidades da comunidade. Portanto, faz-se necessário entender a evolução dos processos de seleção de pessoal ao longo dos anos.

Segundo Vecchioni Carvalho (2015),

desde os primórdios da vida moderna, percebemos que o ser humano passa por processos de seleção para atender a alguma demanda para preenchimento de vagas para execução de alguma tarefa. Já nas grandes demandas de conquistas de territórios os governantes viam a necessidade de abarcar pessoas com características específicas, para compor os exércitos.

Na sequência, tivemos a revolução industrial criando uma forma nova de aplicar a mão de obra, ressaltada pelas obras de Adam Smith, Taylor e Fayol, onde a mão de obra tornava-se robotizada e extremamente limitada no que diz respeito ao conhecimento do processo como um todo.

Com o desenvolvimento da administração científica, tivemos a necessidade de mudança do pensamento de procurar profissional já pronto para uma nova mentalidade, de desenvolver o profissional dentro de nossa própria empresa. Então, o objetivo agora seria encontrar pessoas que desempenhassem a atividade mais compatível com seu perfil, com suas habilidades.

Em meados da década de 1920 surge a escola de relações humanas, fundamentando pela primeira vez, de forma sistemática e metódica, os aspectos humanos da organização.

Estudos de Elton Mayo, em Hawthorne entre 1927 e 1932, concluíram que a integração social dos colaboradores tem mais influência em sua produtividade que as questões físicas dos operários e do local de trabalho, destacando-se 3 pontos chave:

- A importância do espírito de grupo
- A necessidade de se dar status às pessoas

- O estilo de liderança baseado em consideração, descentralização e participação

Nesse contexto, destacam-se Maslow, Herzberg e McClelland, que desenvolvem estudos que reforçam a teoria de que a motivação é a verdadeira locomotiva que aumenta a produtividade nas empresas.

Maslow teoriza uma hierarquia das necessidades humanas, que são ativadas na medida que “subimos” em uma pirâmide de satisfação.

Herzberg parte da teoria de Maslow para classificar essas necessidades em fatores higiênicos (extrínsecos) e fatores motivacionais (intrínsecos).

McClelland defende a existência de um trinômio realização-poder-afiliação.

Essas teorias sobre a motivação se opõem ao pensamento anterior (Taylor (1856-1915) e Fayol (1841-1925)), que desumanizava o trabalho, tornando-o metódico e robotizado, propondo que a satisfação do trabalhador gera eficiência e que a gestão da empresa precisa saber utilizar os mecanismos motivacionais para gerir as pessoas.

Surge então a abordagem da teoria comportamental no final da década de 1940, linha de raciocínio que destaca a valorização do trabalhador e que o novo processo de seleção deveria estar mais ligado ao relacionamento humano e a comportamentos cooperativos em detrimento das questões de ordem operacional, uma vez que esse tema seria realizado dentro da empresa, com planos de carreira, capacitação de pessoal, maior autonomia, dentre outras atividades de desenvolvimento do ser humano. Chiavenato (2000)

A antes definida como psicologia industrial, devido ao grande foco das empresas no ramo da produção industrial, vê o surgimento da demanda de desenvolver processos seletivos para atender à ao novo setor emergente, que era o setor terciário (prestação de serviços), desenvolvendo-se então como psicologia organizacional.

Não somente demandada para o recrutamento e seleção, a psicologia organizacional surge para atender às pressões por melhores condições no ambiente de trabalho, levando as organizações a considerarem aspectos mais complexos nas relações de trabalho, envolvidas com a questão social e comportamental. Sena e Silva (2004)

No Brasil da atualidade, estamos passando por um processo de quebra de paradigmas, tendo em vista que a maioria das organizações ainda apresentam estruturas extremamente hierarquizadas, com pouca agilidade e valor agregado baixo, todavia há um movimento forte para instalação de modelos de administração mais ágeis, com poucos níveis hierárquicos e foco no cliente. Rudy de Barros Ahrens (2017).

Hoje os objetivos de recrutamento e seleção são mais amplos, buscando a identificação de colaboradores que contribuam para a eficiência da empresa, cujo potencial de crescimento tem mais valor que o próprio conhecimento técnico.

Em resumo, a mudança no processo de recrutamento foi evoluindo à medida que as mudanças aconteciam no mercado de trabalho:

- Coerção – Similaridade à escravidão;
- Divisão do trabalho – Alienação do trabalhador em decorrência da limitação de conhecimento do processo como um todo (Taylor e Fayol);
- Fundação da administração científica;
- Escola de relações humanas;
- Recrutamento e gestão por competências.

2.5.1 O Processo de recrutamento

É importante para qualquer empresa o desenvolvimento, a formalização e a efetivação de um processo adequado de recrutamento, a fim não só de cobrir as vagas existentes, mas também prover a empresa de talentos para uma evolução profissional do colaborador e da empresa.

Segundo Chiavenatto, (2009),

“Pessoas e organizações convivem em um interminável processo dialético. As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros. Da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não”.

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção. Portanto, a função do recrutamento é suprir a seleção de matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento.

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer a organização um número suficiente de pessoas necessárias a consecução dos seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização.

O recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma sequência de três fases, a saber:

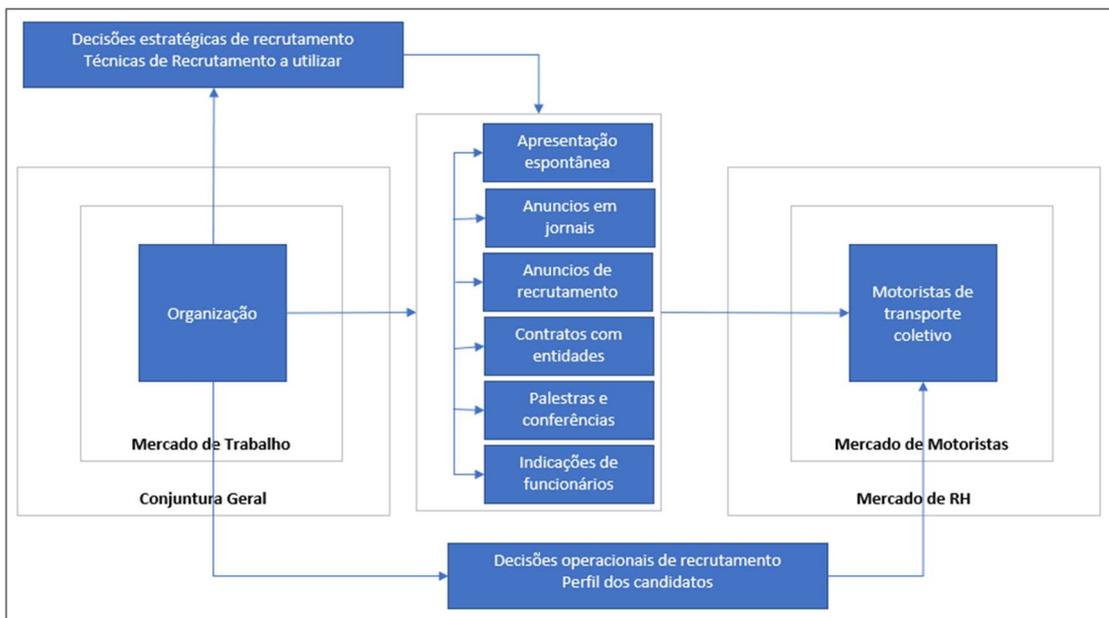
- O que a organização precisa em termos de Pessoas;
- O que o mercado de RH pode oferecer;
- Quais as técnicas de recrutamento a aplicar.”

As empresas devem ter bem definido, as 3 etapas do processo de recrutamento:

- Pesquisa interna das necessidades:
- Levantamento Contínuo das necessidades de pessoal a curto, médio e longo prazo, bem como seus planos de desenvolvimento e crescimento.

- Pesquisa externa do mercado:
- Objetivando sua segmentação e diferenciação, bem como a identificação da localização de fontes de recrutamento, as quais podem ser externas ou internas.
- Definição das técnicas de recrutamento a utilizar:
Recrutamento interno
Recrutamento externo
Recrutamento misto
Divulgação da vaga

Figura 1 – Fluxo de Recrutamento e seleção



Fonte: Adaptado Chiavenato, Idalberto, Recursos Humanos, (2009).

2.5.2 O Processo de seleção

Etapa fundamental no processo de suprimento de pessoal para a empresa, o processo de seleção é complementar ao processo de recrutamento. Enquanto um gera um fluxo de ofertas de candidatos, o outro trata de qualificá-los e classificá-los, filtrando as melhores opções para o perfil da empresa.

Dessa forma, o processo seletivo trata de “eliminar” do processo, candidatos que não apresentam uma condição adequada para os quadros de trabalho da corporação.

Segundo Vecchioni Carvalho (2015), na etapa de seleção, iremos analisar, com mais propriedade, quais os candidatos recrutados apresentam as maiores possibilidades de adaptação e produtividade, diante das estratégias, cultura, clima características da área requisitante e necessidades tecnológicas.

As formas de análise e avaliação do perfil dos candidatos, portanto, devem ser ainda mais criteriosas. Daí a importância de um processo de seleção por competências, na medida em que esse permite fazer uma comparação baseada em fatores compatíveis com as características, necessidades e direcionadores estratégicos de cada organização.

A condução desse processo deverá ficar a cargo de pessoas com formação adequada, ou seja, profissionais especializados na área comportamental.

A seleção adequada dos candidatos deverá adotar a utilização de testes que munam o selecionador de informações robustas, que embasem a escolha assertiva dos candidatos para preenchimento das vagas.

- Testes psicológicos

Os testes psicológicos fornecem ao avaliador, informações técnicas embasadas no conhecimento científico, sobre o perfil comportamental do candidato.

Segundo Chiavenatto (2009),

“a seleção busca entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.”

Sob esse ponto de vista, a seleção visa solucionar dois problemas básicos:

- Adequação do homem ao cargo.
- Eficiência e eficácia do homem no cargo.

No entanto, as organizações estão deixando suas características burocráticas e adotando novos formatos de organização do trabalho. Departamentos e cargos são

decorrências do velho modelo burocrático e estão sendo substituídos por unidades de negócios e por equipes. Assim, nem sempre é o cargo o elemento básico de comparação para escolher os candidatos. Muitas empresas adotam as competências individuais como o critério de escolha dos candidatos.

Se todas as pessoas fossem iguais e reunissem as mesmas condições individuais para aprender e trabalhar, certamente a seleção de pessoal poderia ser dispensada. Contudo, a variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais tanto no plano físico (estatura, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência a fadiga etc.)

Fatores psicológicos como temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades mentais etc. levam as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem situações de maneira diversa e a se desempenharem diferentemente com maior ou menor sucesso nas organizações. As pessoas diferem entre si tanto na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de realizá-la após a aprendizagem. A estimação a priori dessas duas variáveis - tempo de aprendizagem e nível de execução - é tarefa da seleção de pessoal. O processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico, mas principalmente um prognóstico a respeito dessas duas variáveis. Não apenas uma ideia atual, mas também uma prospecção de como a aprendizagem e o nível de execução se situarão no futuro.

Nesse contexto, é de extrema importância a utilização de testes psicológicos para compor os itens de avaliação para seleção de pessoas, identificando a aderência de cada um dos candidatos, à política e aos valores da empresa.

Para qualquer vaga existente, há a necessidade de definição das habilidades necessárias para sua execução e, apesar de existir um processo de treinamento e desenvolvimento fornecido pela empresa, algumas dessas habilidades devem estar disponíveis tão logo ele seja contratado. Essas habilidades podem ser identificadas através de testes:

- Testes de conhecimento:

Conhecimento técnico, obtido através de provas, questionários ou arguição oral;

Conhecimento situacional, com o objetivo de identificar se o candidato consegue lidar com eventos variados e diferenciados. Estudos de caso são comumente utilizados para identificar o comportamento dos candidatos e sua capacidade de planejamento, decisão e adaptabilidade;

- Instrumento de perfil:

Utilizados tanto para o público externo como para o interno, têm o objetivo de identificar o perfil comportamental dos candidatos, tendo como principal vantagem o fato de que as respostas não são especificamente certas ou erradas. Elas apenas conduzem o instrumento para definição do perfil.

- Dinâmicas de grupo:

Utilizadas para perceber a interação dos candidatos ao grupo, identificando como ele se comportará em seus relacionamentos interpessoais dentro da corporação.

- Entrevista

A entrevista é um momento crucial no processo seletivo, tendo em vista que é nesse momento que o entrevistador capta de forma subjetiva, sinais de adequação ou não do candidato às necessidades da empresa.

Por isso, a entrevista deve ser bem planejada, proporcionando ao entrevistador uma forma de conduzir a conversa, mantendo-a em uma linha lógica e alinhada com os objetivos da empresa.

Segundo Chiavenatto (2009),

“a entrevista propriamente dita constitui a etapa fundamental do processo, na qual se intercambia a informação desejada por ambos os participantes: o entrevistador e o entrevistado.”

A entrevista envolve necessariamente duas pessoas que iniciam um processo de relacionamento interpessoal com intensa interação e dinamismo. O entrevistador provoca estímulos (perguntas) ao candidato, a fim de estudar suas respostas e reações comportamentais (retroação), que lhe permitam reelaborar novas perguntas (estímulos), realimentando o processo, e assim por diante. Da mesma forma que o entrevistador obtém as informações que deseja, deve também prestar as informações que o candidato necessita para tomar suas decisões. Uma parte considerável da entrevista consistirá em prestar ao candidato informações sobre a oportunidade existente e sobre a organização, com o intuito de transmitir-lhe uma imagem favorável e positiva e reforçar seu interesse.

O processamento da entrevista deve levar em conta dois aspectos - o material e o formal - que são intimamente relacionados.

O Conteúdo da entrevista: constitui o aspecto material, isto é, o conjunto de informações que o candidato fornece a seu respeito, sobre sua formação escolar, experiência profissional, situação familiar, condição socioeconômica, seus conhecimentos e interesses, aspirações pessoais etc.

O Comportamento do candidato: constitui o aspecto formal, isto é, a maneira como o candidato se comporta e reage dentro da situação, sua maneira de pensar, agir sentir, seu grau de agressividade, assertividade, suas motivações e ambições etc.

O que se pretende neste aspecto é ter um quadro das características pessoais do candidato, independentemente de suas qualificações profissionais.

Todas essas ferramentas de seleção nos proporcionam a capacidade de avaliar a aderência do candidato às necessidades da empresa, possibilitando a devida comparação entre as características esperadas pela empresa e as características apresentadas pelo candidato ao longo de todo processo.

A seleção devidamente estruturada e conduzida, tem uma grande chance de fornecer à organização, profissionais adequados, com o conhecimento das atividades

a serem desenvolvidas e com o alinhamento adequado às crenças e valores da empresa.

2.6 Treinamento e Desenvolvimento (T & D) Organizacional e de Pessoas

Diante das constantes mudanças econômicas, políticas e sociais que afetam o posicionamento de mercado das empresas modernas, é imperativo desenvolver projetos e programas que ajudem a aumentar a viabilidade e competitividade das organizações. Esse panorama modificou a atuação da área de recursos humanos nas instituições responsáveis pela formação e aperfeiçoamento dos profissionais, exigindo condutas mais atentas e ponderadas dos indivíduos que trabalham em prol do crescimento pessoal e profissional dos mesmos (MENESES, ZERBINI e ABBAD, 2010).

Portanto, as organizações precisam estar abertas para as mudanças se quiserem manter sua posição no mercado competitivo. Ajustar-se e aperfeiçoar sistemas e processos torna-se uma questão de sobrevivência. As técnicas de aprendizagem adquirem uma grande e real importância, pois as chances de uma organização mudar com sucesso dependem da capacidade dos funcionários de aprender, adquirir novos conhecimentos e habilidades (BECKER, MASKE e MARTINS, 2015).

A maior parte dos setores da economia brasileira e mundial tem forte correlação, ou seja, o sucesso de um está atrelado ao sucesso ou fracasso de outro. Dessa forma, verifica-se no transporte rodoviário brasileiro uma ligação com quase todos os setores e cadeias produtivas do país, pois, segundo a CNT (Confederação Nacional Do Transporte, 2022), 64,9% das mercadorias ou riquezas produzidas no Brasil rodam por esse modal de transporte.

Não menos importante, o transporte de passageiros tem uma influência ainda maior das rodovias e veículos terrestres, pois 90,0% das pessoas se locomovem com esse modal, segundo a CNT (2022). “Uma nação ficaria paralisada se houvesse bloqueio de seu sistema de transporte” (TRANSPORTE, 2008 apud SCHMIDT, 2011), portanto, quando um setor cresce, as empresas de transporte tendem a crescer junto

e as mais preparadas serão beneficiadas por sua capacidade de atender o cliente prontamente.

Para o equilíbrio no desenvolvimento das empresas de transporte público rodoviário, é necessário comprar ônibus, investir em estrutura e esperar que haja profissionais preparados para assumir seus postos. Esse último detalhe (completar as vagas abertas com motoristas capacitados) nem sempre é tarefa fácil, criando situações preocupantes para as duas pontas do negócio e sendo um limitador para o crescimento. Na concorrência direta, ou seja, quando o mercado não oferece mão de obra, tende-se a buscar colaboradores nas empresas concorrentes. Dessa forma, é necessário manter o bom profissional protegido dos assédios oferecidos (SCHMIDT, 2011).

Ainda de acordo com o autor, outra opção, apesar de menos indicada, é diminuir as exigências de contratação, porém com a ciência de que os reflexos serão diretos na dirigibilidade e nos custos adicionais com manutenção, desvios de conduta e passivos jurídicos com maior probabilidade de acidentes (SCHMIDT, 2011).

Dados da Agência Nacional de Transporte Terrestre – ANTT, corroborados com a pesquisa de 2008, divulgada pela CNT, mostram que 71,5% das empresas entrevistadas citam a falta de mão de obra qualificada como o principal problema do setor, dessas, 19,4% reclamam justamente da falta de experiência dos candidatos. Os dados apresentados refletem a situação do país como todo, e já é uma questão preocupante em diversas partes do mundo, pois verificam-se investimentos crescentes para formação e manutenção de profissionais nas empresas.

O T&D vem justamente para dar apoio estratégico às empresas, servindo como ferramenta de aperfeiçoamento do desempenho organizacional por excelência. Mas para isso deve enfrentar alguns desafios, como, por exemplo: identificar talentos, treinar e desenvolvê-los, patrocinar a criatividade, valorizar a atitude empreendedora e fomentar avaliações (REICHEL, 2008).

Resta ainda apontar, nessas considerações gerais, que as exigências aqui discutidas não dizem respeito apenas à nova mão-de-obra que ingressa no mercado

de trabalho, mas também aqueles que nele já se encontram, especialmente aos ameaçados em sua estabilidade pelas mudanças tecnológicas. Assim, o processo educacional não há de se preocupar apenas com a criação de nova força de trabalho para as atividades existentes, mas também com a reciclagem daquela, até agora mobilizada para atividades profissionais que se extinguem (BRASILEIRO, RIBEIRO e ARAGÃO, 1997).

2.6.1 Conceitos Importantes em T e D

Presume-se que o profissional de treinamento possua maior poder de decisão sobre por que, em que pontos, como, quando, onde e quanto destinar em treinamento e qualificação dos colaboradores da sua organização. A convicção de que indivíduos capacitados impulsionam as organizações a alcançar níveis plausíveis e seguros de competitividade deve ser reavaliada com urgência. E pressupõe - se, previamente, que sejam compreendidos os fundamentos dos conceitos teóricos correspondentes à formulação de projetos e medidas de treinamento, educação e desenvolvimento de pessoas. (MENESES, ZERBINI e ABBAD, 2010).

“Se até pouco tempo atrás indivíduos e organizações contentavam-se com treinamentos bem-organizados, ministrados por profissionais qualificados e realizados em locais aprazíveis, atualmente a mera concentração de esforços em atividades executivas não parece mais suficiente. A acirrada competição entre organizações elevou as taxas de investimento em ações de T&D, e isso aumentou a pressão para que tais recursos sejam adequadamente geridos” (MENESES, ZERBINI e ABBAD, 2010, p.15)

Enquanto as empresas da era industrial davam ênfase à capacidade física e não ao intelecto e desempenhavam tarefas sob supervisão, as empresas da era da informação enfatizam as funções analíticas. O indivíduo que trabalha na produção e prestação de serviços deve opinar, sugerir como melhorar a qualidade, reduzir custos e diminuir ciclos. A força de trabalho deve agregar valor pelo que esse indivíduo sabe e pelas informações que pode fornecer (REICHEL, 2008).

As organizações de hoje estão inseridas em um ambiente extremamente dinâmico e turbulento, que cada vez mais exige agilidade para adaptação. Nesse contexto, a capacidade da organização para promover uma mudança planejada de

forma a adaptar-se a novas realidades é essencial para a criação e manutenção de vantagem competitiva.

A tabela a seguir apresenta o conceito de desenvolvimento organizacional (DO), proposto por diferentes autores incluindo uma seleção de palavras-chave:

Tabela 1 – Modelos de Desenvolvimento Organizacional – Construindo Nova Abordagem

Autor	Conceito de DO/ Mudança Planejada
Beckhard (1969)	Esforço planejado, que <u>abrange toda a organização</u> , e administrado do alto, para <u>aumentar a eficiência e a saúde</u> da organização através de <u>intervenções planejadas nos “procedimentos”</u> da organização e usando os conhecimentos fornecidos pelas ciências do comportamento.
Bennis (1972)	Resposta à mudança, uma complexa <u>estratégia educacional</u> que tem por <u>finalidade mudar crenças, atitudes, valores e a estrutura</u> da empresa, de modo que elas possam melhor <u>adaptar-se</u> aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso da mudança.
Lawrence & Lorsch (1972:4)	Modificação que conduzirá a um <u>melhor ajustamento</u> entre a <u>organização</u> e as demandas do seu <u>ambiente</u> e/ou a um melhor ajustamento entre a <u>organização</u> e as <u>necessidades dos contribuintes</u> individuais.
Zaltman & Duncan (1977:10)	<u>Re-aprendizado</u> do indivíduo ou grupo em <u>resposta</u> a novos requerimentos percebidos de uma determinada <u>situação</u> , exigindo <u>ação</u> e resultando em <u>mudança na estrutura e/ou funcionamento de sistemas sociais</u>
Robbins (1999:404)	Termo usado para compreender um <u>conjunto de intervenções</u> de mudança planejada construídas sobre valores democrático-humanistas que <u>buscam aprimorar a eficácia organizacional e o bem-estar do empregado</u> .

Fonte: Liliana Vasconcelos Jacobson

Podemos resumir o conceito de desenvolvimento organizacional como: um processo interativo de planejamento, ação e avaliação, abrangendo toda a organização, que busca, através do aprendizado, a adaptação a novas necessidades do ambiente externo, resultando uma mudança na estrutura e/ou cultura organizacional e sistemas sociais. O Objetivo final do Desenvolvimento Organizacional é fortalecer a melhoria contínua organizacional e o bem-estar do empregado.

2.6.1.1 Aprendizagem, Treinamento, Desenvolvimento e Educação

Segundo Pantoja e Borges-Andrade (2002 Pág., 35),

“aprendizagem é um processo psicológico pautado em informações que ocorre a nível individual, tratando-se de mudanças prolongadas no comportamento que resultam não apenas da passagem do tempo, idade ou fase da vida, mas também da influência do ambiente no indivíduo”.

Retomando a distinção entre os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação, visto que cada uma dessas propostas exige uma forma específica de atuação do profissional, bem como apresentar o significado dos termos informação e instrução, também objetos de interesse da área de T&D.

Instrução, conforme afirma Rosemberg (2002), configura a organização de uma ação educacional elaborada pela equipe de planejadores instrucionais. De forma específica, Vargas e Abbad (2006) interpretam a instrução como um processo de elaboração de objetivos específicos e caracterização de métodos de ensino com base em unidades de conteúdo.

Em relação aos conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação, a diferença crítica refere-se ao fato de que ações de Desenvolvimento são planejadas e direcionadas para o crescimento pessoal do empregado, sem manter relações estritas com o trabalho em determinada organização. Educação refere-se às oportunidades dadas pela organização ao indivíduo visando prepará-lo para ocupar cargos diferentes em outro momento dentro da mesma organização (SALLORENZO, 2000).

Por fim, se a educação for direcionada para atividades que serão desempenhadas em um futuro breve pelos funcionários de uma organização, é o Treinamento que prepara os indivíduos para melhorar o desempenho no cargo atual (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004; SALLORENZO, 2000). Resumidamente e ilustrados adiante na Figura 2.

Informação: módulos ou unidades organizadas de conteúdo.

Instrução: estabelecimento de objetivos instrucionais e execução de determinados procedimentos de ensino.

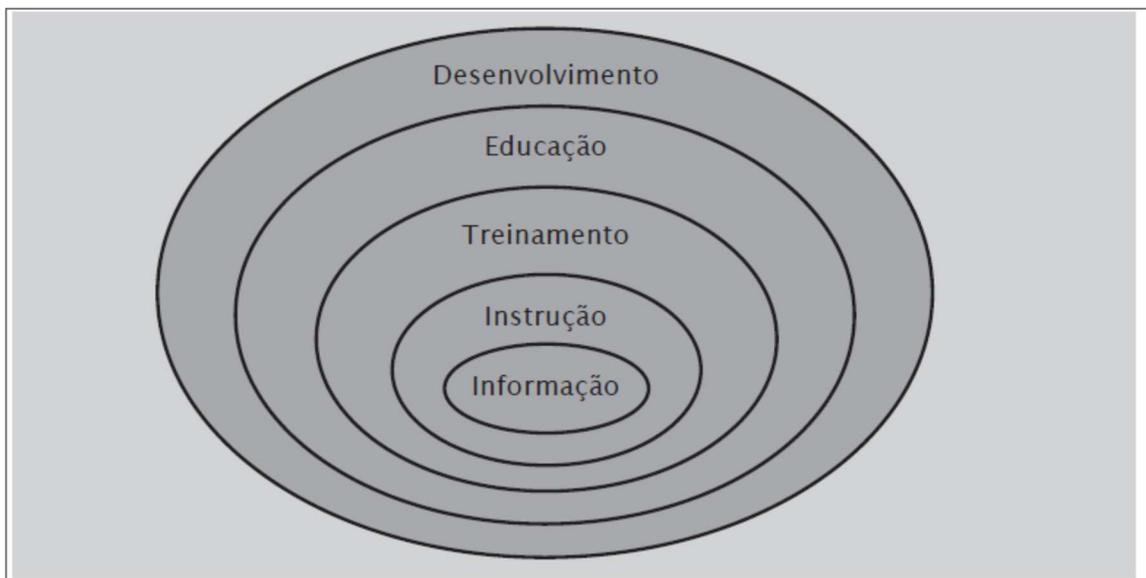
Treinamento: ação direcionada para atividades atualmente desempenhadas.

Educação: ação voltada para atividades que serão desempenhadas em um futuro breve.

Desenvolvimento: ação orientada para o crescimento pessoal e profissional do funcionário e sem vínculo estreito com as atividades, presentes ou futuras, demandadas por determinada organização.

É perceptível que o que identifica os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação é exatamente a finalidade a que se presta a ação educacional sob análise.

Figura 2 – Relação entre os conceitos.



Fonte: Carvalho (2003) e Zerbini (2003).

2.6.2 Processo de Treinamento

Alguns programas de treinamento possuem o objetivo de transmitir informações ao funcionário sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão da organização, produtos, serviços, clientes e concorrentes. Outros possuem foco na capacitação dos funcionários para que eles possam realizar suas atividades e assumir um determinado cargo da melhor forma possível (BECKER, MASKE e MARTINS, 2015). É imprescindível não confundir treinamento com a realização de cursos e oferta de informação.

“Treinar significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham” (CHIAVENATO, 2004).

Um treinamento bem planejado e aplicado torna-se uma ferramenta eficaz para geração de melhorias e qualidade dos produtos ou serviços de uma organização. Além da flexibilidade para mudanças, para que o treinamento tenha sucesso e traga benefícios é necessário considerar algumas etapas. Seguindo e executando cada uma dessas etapas é possível alcançar os objetivos desejados e proporcionar motivação para todos da organização (BECKER, MASKE e MARTINS, 2015).

Conforme Chiavenato (2004), essas etapas podem ser esquematizadas através da figura 03 e definidas da seguinte maneira:

- Diagnóstico:

Nessa etapa são identificadas as capacidades que uma organização precisa desenvolver para alcançar seus objetivos, os conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo deve apresentar para desempenhar sua função, definindo aqueles que necessitam de treinamento. Esse levantamento é realizado considerando três conjuntos de análises – organizacional, de tarefas e individual.

- Desenho:

Consiste na elaboração ou planejamento do programa de treinamento, definindo os objetivos que atendam às necessidades diagnosticadas.

- Implementação:

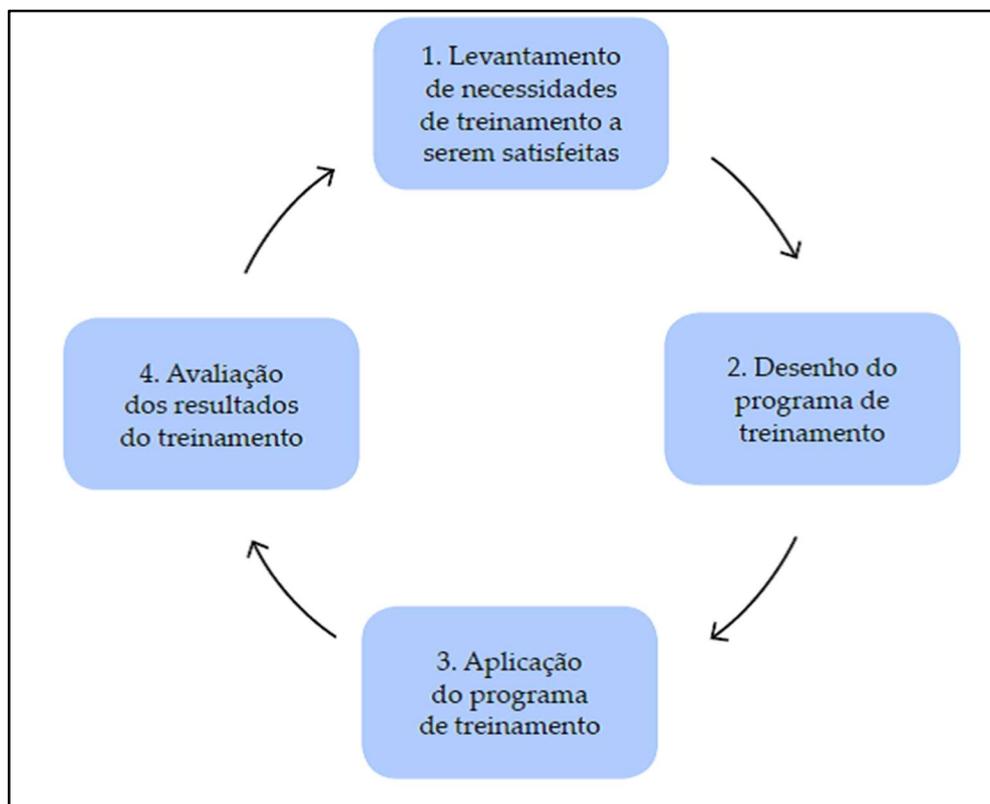
Aplicação e a condução do programa de treinamento executadas com base nos objetivos definidos, nos conteúdos, na sequência do ensino e na escolha dos meios e estratégias instrucionais mais adequados para se alcançar tais objetivos.

- Avaliação:

A avaliação de treinamento fornece ao sistema informações sistemáticas sobre lacunas na aprendizagem dos indivíduos e no desempenho dos instrutores; identifica falhas no planejamento de procedimentos instrucionais; indica se o treinamento foi positivo para os indivíduos e organizações em termos de aplicabilidade e utilidade;

informa o quanto as habilidades aprendidas estão sendo aplicadas no trabalho ou na vida profissional dos indivíduos e quais aspectos facilitam ou dificultam esse processo.

Figura 3 – Etapas do Treinamento



Fonte: Chiavenato (2004)

2.6.3 Desenvolvimento de Pessoas.

A gestão de pessoas dentro das organizações é um processo que sofreu diversas transformações ao longo dos anos juntamente com as mudanças ocorridas no mundo dos negócios, devidos a fatores como desenvolvimento tecnológico, globalização e busca pela qualidade. Associado a essas mudanças, as organizações passaram a perceber que as pessoas eram o recurso mais importante para alcançar melhores índices de produtividade e qualidade, ou seja, eram o grande diferencial das organizações. E assim, o processo de gestão de pessoas passou a ser um dos processos mais importantes e também mais complexos dentro das organizações, uma vez que as pessoas têm comportamentos diferentes e são motivadas de maneiras diferentes. Assim, o setor de recursos humanos das empresas administra cada vez

mais processos, e um dos mais importantes é o Desenvolvimento de Pessoas (BECKER, MASKE e MARTINS, 2015).

Para Chiavenato (2004) o desenvolvimento está estreitamente relacionado com a educação, que significa extrair as potencialidades que o ser humano possui. O autor complementa que:

"todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas". (CHIAVENATO, 2004).

Dessa forma, Chiavenato nos traz o seguinte conceito para o processo de desenvolvimento de pessoas:

"Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana. (CHIAVENATO, 2004,)"

Diante desse conceito o autor explica que o processo de desenvolvimento de pessoas envolve três classes: o treinamento, o desenvolvimento pessoal e o desenvolvimento organizacional, representado pela figura 4.

Figura 4 – As três classes do Processo de Desenvolvimento.



Fonte: Chiavenato (2004)

A figura anterior deixa claro que o processo de desenvolvimento de pessoas é muito mais do que apenas o treinamento de pessoas. Conseguimos entender também que tanto o treinamento quanto o desenvolvimento de indivíduos fazem parte de um processo ainda maior: o Desenvolvimento Organizacional.

Junto com a abordagem moderna e o entendimento de que todos os indivíduos devem ser treinados e desenvolvidos, surgiram inúmeros métodos para desenvolver as competências humanas. Chiavenato (2004) divide as técnicas de desenvolvimento de pessoas em dois tipos: o desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo e o desenvolvimento de habilidades pessoais fora do cargo.

Os métodos de desenvolvimento de pessoas no Cargo Atual, descritos por Chiavenato (2004), são:

- Rotação de cargos: movimentando pessoas por várias áreas da organização;
- Posições de assessoria: pessoas de potencial elevado trabalhando sob supervisão de um gerente ou diretor;
- Aprendizagem prática: é o trabalho em tempo integral nas atividades em que se deseja desenvolver;
- Atribuição de comissões: trabalhar em conjunto com comissões compartilhando ideias e tomadas de decisão;
- Participação em cursos e seminários: prática de adquirir novos conhecimentos e habilidades;
- Treinamento fora da empresa: busca de novos conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que não existem na organização;
- Estudo de casos: analisa a descrição de um problema organizacional para busca de soluções;
- Jogos de empresas: competição entre equipes da empresa em simulação de situações reais na busca de soluções;
- Centro de desenvolvimento interno: expõe gerentes e pessoas a exercícios realísticos para desenvolver e melhorar habilidades;
- Coaching: atuar como orientador, preparador, impulsionador junto a pessoas e liderados;

- Tutoria: promover a orientação e guiar pessoas na corporação;
- Aconselhamento de funcionários: ocorre quando surge algum problema, daí a orientação e o aconselhamento é necessário

De encontro ao que Lacombe (2011) registra, Chiavenato (2004) também vê a aprendizagem a distância com bons olhos. Ele cita que "modernamente, as organizações estão utilizando a tecnologia da informação para proporcionar a aprendizagem a distância, em que o facilitador pode estar em outro lugar, enquanto sua apresentação é transmitida simultaneamente para vários lugares" (CHIAVENATO, 2004).

2.7 Desenvolvimento Organizacional

O Desenvolvimento Organizacional (DO) representa um processo de mudança planejado, que envolve toda a organização. Modifica valores, comportamentos, estrutura e atitudes a fim de adaptar a organização às demandas impostas pelo ambiente. Torna-se, assim, uma ferramenta educacional, promovendo maior comprometimento e motivação dos colaboradores (BECKER, MASKE e MARTINS, 2015).

O surgimento do (DO) se deu em virtude da ocorrência constante de transformações sociais. Ferreira, Reis e Pereira (2011, p.67) afirmam que:

“Desenvolvimento Organizacional foi inicialmente reconhecido como uma estratégia ou programa de ação voltado para gerenciar o processo de mudança organizacional. Propondo um modelo de administração adequado aos novos desafios ambientais e às demandas internas dos membros da organização, sua ênfase recaía sobre a constante preocupação com a renovação e o reconhecimento das crises. Para tanto, cada funcionário começou a ser considerado como um ser dotado de ambições complexas e mutáveis, com competências e capacidades específicas”.

O DO tem grande ênfase nas pessoas, considerando-as realmente como uma parte importante das organizações. As empresas notam que somente com colaboradores motivados e aptos a exercerem as suas funções, é que terão sucesso no complexo ambiente de mudanças que se estabelece no mundo organizacional (FERREIRA, REIS E PEREIRA, 2011). Adequando-se a esse modelo, as

organizações passam a abandonar o tradicional modelo autoridade-obediência e passam a valorizar o desenvolvimento pessoal e um modelo muito mais participativo.

Dessa forma, Ferreira, Reis e Pereira (2011) propõem que as empresas devem ser avaliadas e compreendidas através de três aspectos, conjuntamente: estrutura, tecnologia e comportamento. Quando um dos aspectos sofre uma mudança, os demais também são afetados pois eles são altamente interdependentes e estão em contínua interação. A figura 5 demonstra como acontece a interação entre essas variáveis.

Figura 5 – Bases para o Desenvolvimento Organizacional.



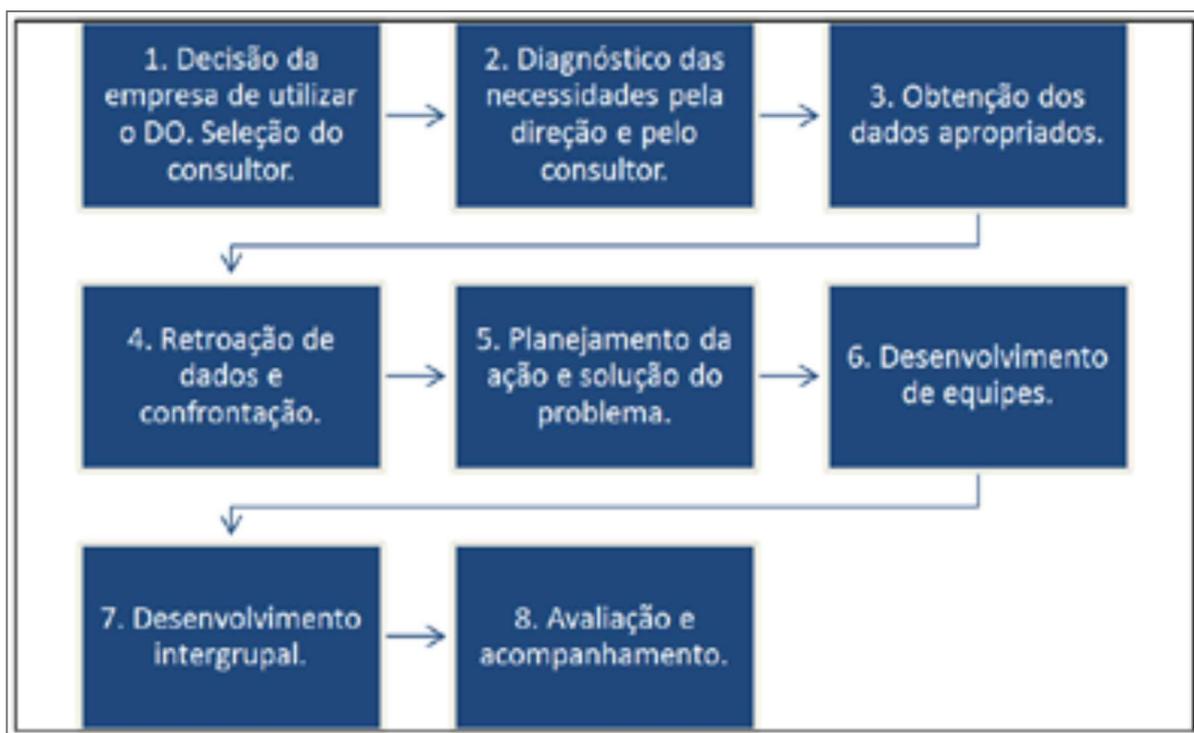
Fonte: Adaptado de Ferreira, Reis e Pereira (2011).

A implantação de um processo de DO em uma organização não é uma tarefa fácil nem rápida. Não é um método para resolver problemas emergenciais num curto período de tempo. Mas trata-se de

"um projeto de mudança abrangendo toda a organização, com o objetivo de melhorar sensivelmente o seu desempenho, atingindo níveis mais elevados de eficiência na utilização dos recursos disponíveis e de eficácia no cumprimento da sua missão e dos seus objetivos" (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2011).

Para resolver problemas no processo de implantação, no processo de comunicação e na forma como acontece o processo, seguir algumas etapas é essencial. Para isso existem as etapas do processo de implantação de um programa de DO, que segundo Chiavenato (2011) são oito, as quais podemos visualizar na **figura 05**.

Figura 6 – Etapas de Implantação de um Programa de DO.



Fonte: Chiavenato (2004).

Além de seguir estas etapas, é importante ressaltar a iniciativa, apoio e participação da alta administração, bem como a impossibilidade de implantação desse processo num curto período de tempo. A implantação de um processo de DO leva tempo e seus resultados serão percebidos a longo prazo (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2011).

2.8 Aspectos Ocupacionais do Motorista Profissional do Transporte Coletivo

O motorista de ônibus coletivo opera, sob fortes pressões, num esforço diário para suprir à necessidade de deslocamento das pessoas, e "... estas pressões têm origens externas e internas", (Hoffmann, 2000, pg151).

No ambiente externo, pressões externas, destacam-se as exigências do trânsito, o respeito ao sistema convencional de normas – código de trânsito, os limites de seu trabalho pelas impedâncias impostas, ou sejam, sinalização deficiente, os níveis de tráfego, semáforos não conjugados, congestionamentos, acidentes, as condições adversas de clima e o estado das vias.

No ambiente interno, pressões internas, destacam-se as condições ergonômicas do veículo: posição do motor, calor, ruído, vibrações, precariedade mecânica, estado da estrutura da carroceria do ônibus.

A atividade de dirigir é desgastante, causa fadiga e sua eficácia está relacionada principalmente a fatores ambientais do local de trabalho e à forma como os motoristas desenvolvem estratégias de enfrentamento para lidar com esses fatores. As condições de trabalho e de saúde dos motoristas de transporte coletivo urbano podem ser consideradas fontes dos distúrbios orgânicos ou psíquicos que acometem esses profissionais, (Battista et al, 2006).

Externalidades negativas do ambiente podem influenciar aspectos do trabalho do motorista: nível de satisfação e penosidade decorrentes dos processos de trabalho.

Especificamente no caso dos motoristas do transporte urbano, esses devem prestar o serviço com cortesia e polidez, prestar informações aos usuários e praticar a direção defensiva (FERRAZ E TORRES, 2004).

Segundo Chiavenato (2010), para bem atender ao cliente externo, a organização não deve esquecer o cliente interno, ou seja, seus colaboradores/funcionários. Isto significa que, para satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer os seus colaboradores responsáveis pelo produto ou serviço oferecido.

- Carga de trabalho.

A carga de trabalho é a relação entre as exigências do trabalho e a capacidade de desempenho e de enfrentamento do trabalhador. Sob condições adversas, essas exigências tendem a gerar sobrecargas sobre os sistemas físico e psicológico.

Segundo Frankenhaeuser (2001), “é preciso ainda distinguir a carga de trabalho quantitativa da qualitativa”.

Os quantitativos se referem à quantidade excessiva de trabalho que deve ser executado em um tempo determinado, e os qualitativos, a tarefas repetitivas caracterizadas pela variedade e pela dificuldade. Algumas manifestações podem se apresentar: dores, tendinites – aspecto físico; desatenção, irritabilidade - aspecto psicológico.

- Posto de trabalho.

O posto de trabalho do motorista dos coletivos se resume ao espaço que ocupa ao dirigir o ônibus, suas características são desenvolvidas para o bem-estar e conforto.

O posto de trabalho refere-se ao desenho do local e a uma série de equipamentos dispostos neste ambiente que podem ser observados objetivamente (Stokols, 2001).

A disposição dos instrumentos deve atender o campo de visão e permitir ajustes na posição do assento do motorista, sendo esses imprescindíveis a condução segura.

Segundo Millies (2001), “o posto de trabalho do motorista de ônibus, apesar do tamanho do veículo, resume-se a pouco mais de 1,5 m²”.

- Ruído.

Ônibus com motor dianteiro gera maior nível de ruído por estar ao lado do motorista, o contato com esse risco se dá durante as viagens e dura quase toda a sua jornada.

Para Cavalcanti (1996), a localização do motor expõe os motoristas a risco potencial de surdez ocupacional, pois o ruído do motor em decibéis é superior ao limite estabelecido para evitar tal risco

O motorista do coletivo, de forma geral, acostuma-se com o barulho e acredita que se adaptou a esta característica do motor dianteiro, o que na verdade pode vir a ser efeito de sua capacidade de absorver o ruído nos seus primeiros anos de carreira.

Segundo Suter (2001), o fato de não produzir efeitos visíveis e, na maioria dos casos, dor manifesta, torna o fator ruído subestimado nos ambientes de trabalho.

- Vibrações.

As vibrações são movimentos oscilatórios que são transmitidas do equipamento para o motorista - corpo, braços e mãos, e dele ao volante do veículo, que é fixo.

Segundo Griffin (2001), elas podem ser de corpo inteiro ou transmitidas pelas mãos.

As vibrações de corpo inteiro ocorrem quando o corpo está apoiado em uma superfície vibrante: assento que vibra, pisando ou deitado sobre superfície vibrante.

Silva e Mendes (2005) estudaram a vibração de corpo inteiro a que está exposto o motorista e concluíram que os valores revelam situação de risco, pois superam em muito o limite estabelecido pela ISO-2631 para oito horas diárias.

No entanto, após a Portaria M.T.E nº 1.297 de 13 de agosto de 2014, trouxe a luz novos índices de limites de tolerância mais razoáveis a realidade brasileira, tendo em vista que somente havia referência da norma internacional. Com isto os requisitos para enquadramento da insalubridade por vibração ficaram adequados e não são tão discrepantes como eram em comparação com a norma internacional.

- Temperatura.

A temperatura é outro aspecto que pode interferir na atividade do motorista, podendo alterar o seu estado emocional: desatenção e sonolência; irritabilidade e agressividade.

Segundo Pinto (2014), o calor exerce influência no sistema muscular e, associado a alta umidade, pode gerar fadiga, causando o estresse.

- Posturas forçadas.

O número de movimentos envolvidos na parada e posterior arrancada dos ônibus é elevado, da mesma forma as conversões, sendo que todos os movimentos físicos envolvidos ocorrem com o condutor sempre na mesma postura, ou seja, assentado.

Segundo Tavares (2010), os motoristas são os principais sobrecarregados devido às condições ergonômicas dos equipamentos e às frequentes e simultâneas tarefas exigidas no ato de dirigir, executadas em uma postura forçada do corpo e expostos a vibrações e barulho.

- Movimentos repetitivos de membro superior.

Os movimentos repetitivos são característicos da atividade do motorista de coletivo urbano, fatores psicológicos e orgânicos podem ser percebidos na sobrecarga, fadiga muscular, dor ou lesão.

Segundo a Comissão de Saúde Pública da Espanha (2000), movimentos repetitivos é um grupo de movimentos contínuos que, mantidos durante a jornada de trabalho, implicam em fadiga muscular, sobrecarga, dor ou lesão.

Estudo de Caso Belém - PA, DAMASCENO, A. F. T. B. – 2019.

O estudo investigou os principais fatores causadores de estresse ocupacional dos motoristas e cobradores que trabalham nas linhas do terminal rodoviário da Universidade Federal do Pará. Foram entrevistados 35 cobradores e 34 motoristas, as respostas foram tabuladas e tratadas, de forma agrupada e, em seguida, de forma segmentada – facultando o uso do teste t de Student para compactar as médias. Na análise agrupada, os principais fatores desencadeadores de estresse ocupacional identificados foram o calor (média de 4,8), possibilidade de assaltos (média de 4,7), engarrafamento / horário de pico (média de 4,4) e trânsito desorganizado (4,3). Os fatores que menos desencadearam estresse ocupacional foram mal-estar ao dirigir

(média de 2,2) e falta de intervalo entre viagens consecutivas (média de 2,3). Na análise segmentada, detectou-se que 4 fatores são os mais relevantes para desencadear estresse ocupacional, sendo: “desrespeito de usuários”, “assaltos”, “dor muscular/coluna” e “problema auditivo” (DAMASCENO, A. F. T. B. – 2019).

2.8.1 Da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT

O termo Qualidade de Vida no Trabalho – QVT - foi cunhado por Louis Davis em 1970 para se referir ao bem-estar geral e saúde dos colaboradores durante o desenvolvimento de suas funções.

Chiavenato (2010) enuncia que a QVT assimila duas posições antagônicas: a reivindicação dos colaboradores quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho versus o interesse das empresas para melhorar a produtividade e a qualidade.

2.8.2 Psicologia do Trabalho e Ergonomia

A Psicologia do Trabalho e a Ergonomia se situam como disciplinas científicas de um mesmo campo de estudo, o trabalho humano. Nas atividades de motorista de ônibus coletivo, destacam-se como importantes aspectos a serem analisados quando do estudo das condições de trabalho, a carga de trabalho, o posto de trabalho, o ruído e as vibrações, a temperatura, as posturas forçadas e os movimentos repetitivos de membro superior. Em torno desse campo se constrói um modus operandi que cria vínculos metodológicos importantes sobre a análise do trabalho, subsidiados pelas diversas perspectivas teóricas geradas pelas interfaces entre as ciências humanas e as ciências aplicadas (Cruz, Alchieri, & Sardá, 2002).

O campo de estudos denominado de Psicologia do Trabalho foi construído, historicamente, a partir de uma série de situações práticas da atividade do trabalho, calcadas em certo formalismo científico, por meio das teorias e técnicas de intervenção (Cruz, 2001).

A Ergonomia é considerada uma ciência do trabalho que atua de forma específica na prospecção: condições de conforto, segurança, eficiência e saúde no trabalho.

Para A. Wisner (1987 p.68),

“à ergonomia constitui o conjunto de conhecimentos científicos relativo ao ser humano necessário à concepção de ferramentas, máquinas e dispositivos que possam ser utilizados com o máximo de conforto, segurança e eficácia.

2.8.3 Perfil dos Motoristas de Ônibus Urbanos – 2016.

O Perfil dos Motoristas de Ônibus Urbanos - Pesquisa CNT 2017, revela aspectos dessa profissão, na amostragem, foram entrevistados 1.055 motoristas em 12 Unidades da Federação, entre os dias 6 e 19 de dezembro de 2016.

Os motoristas responderam a questões sobre rotina de trabalho, tecnologia, segurança, saúde, entre outros temas. As entrevistas foram feitas nas garagens das empresas e em terminais rodoviários e constatam que:

- 57% acham a profissão desgastante, estressante ou fisicamente cansativa, 35,9% consideram perigosa e 19,8% arriscada – acidentes;
- 30,8% apontam que o principal problema de ser motorista é o risco de assaltos e roubos, 30,3% alegam a fadiga e o estresse e 12,8% apontam os congestionamentos como principal problema da profissão;
- 77,6% avaliam o pavimento das ruas e avenidas que trafegam como regular, ruim ou péssimo, 65,9% avaliam a sinalização das ruas e avenidas que trafegam como regular, ruim ou péssima, 81,8% avaliam a fluidez das ruas e avenidas que trafegam como regular, ruim ou péssima;
- 56,6% avaliam as infraestruturas de apoio aos motoristas como regulares, ruins ou péssimas.

2.8.4 O protagonismo solitário

O motorista de ônibus coletivo é o protagonista central de todo e qualquer evento que envolva o seu veículo ou a qualidade percebida de seus serviços junto aos passageiros que compartilham com ele as experiências nos deslocamentos diários.

“tem passageiro que reclama do motorista, como se a culpa de ter engarrafamento ou de alguém ter freado à frente fosse dele”, (Paes-Machado e Levenstein – 2002, P.25).

Na vertente sociológica o estresse interfere negativamente na relação do indivíduo com demais membros da sociedade (PRADO, 2016).

Cooper et al. (1998) definem estresse ocupacional como um problema que resulta de estratégias inadequadas de combate às fontes de pressão, trazendo consequências negativas tanto no plano mental quanto no físico do indivíduo.

Contudo, neste ambiente caótico, de forma solitária, toma decisões a todo tempo, executa suas atividades, assume as responsabilidades e faz a sua gestão de riscos.

Dejours (1992) observa que as estratégias coletivas de defesa funcionam inteiramente desvinculadas de qualquer perspectiva libertadora e respondem unicamente à necessidade de suportar a penosidade do trabalho e, acima de tudo, o medo e a ansiedade.

A profissão de motorista do transporte coletivo urbano e metropolitano, em especial, nos médios e grandes centros das cidades brasileiras, convive com inúmeros fatores que podem causar riscos à saúde física e mental, que estão associados diretamente aos efeitos internos e externos do ambiente de trabalho: posturas forçadas, ruído, vibração, riscos psíquicos e cognitivos e de acidentes de trânsito que causam tensão e estresse durante as jornadas diárias de trabalho.

O motorista profissional do transporte coletivo trabalha fora das dependências da empresa, suas interações dizem respeito ao cumprimento dos objetivos do trabalho e a execução das atividades, as quais estão sujeitas aos efeitos do contexto em que ocorrem, e na reciprocidade entre o seu comportamento e o ambiente, visto que, as reações do motorista afetam o ambiente e são por ele também afetadas.

2.9 Turnover

Um dos índices importantes em uma organização trata-se do indicador chamado turnover, que significa ou poderia ser substituído pela palavra renovação. A rotatividade de pessoal ou turnover é o resultado da saída de alguns colaboradores para entrada de outros para substituí-los no trabalho” (CHIAVENATO, 2010, p. 88). Esse indicador é a porcentagem de substituições de funcionários em um determinado período no qual está sendo analisado. Matematicamente falando, trata-se de calcular a quantidade de demissões e admissões dividido por dois sendo o resultado dividido pela quantidade de funcionários.

Sendo assim, esse indicador é capaz de medir a rotatividade ou renovação dos funcionários em uma determinada empresa. De acordo com uma notícia publicada 03/12/2022 pelo site G1.com.br, “o Brasil registrou 56% de aumento no turnover”, ou seja, indica que normalmente os brasileiros tendem a trocar de empresa naturalmente com uma maior facilidade.

Esse é o primeiro ponto no qual pensamos nas empresas de transportes: quando se trata principalmente de motoristas, tendem a ter uma média contrária à média nacional. O turnover nacional era controlado exclusivamente pelo CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregos, que atualmente foi substituído pelo atual Novo Caged que reúne informações do eSocial, Caged e Empregador Web.

Levando em conta análise para empresas de transportes devemos pensar que turnover tende a ser menor nesse tipo de ramo levando em conta que os motoristas (o cargo de maior volume nessa área) trabalham longos anos da mesma empresa realizando a mesma atividade. Entretanto, o que se mostra é um elevado nível de rotatividade entre os profissionais motoristas do transporte público.

Conforme estudo de caso dos motoristas da Empresa Viação Andorinha, ao realizar a entrevista na empresa concluiu-se que, em média, 20 motoristas são desligados da empresa todos os meses. Esse é um percentual muito relevante, dado que a empresa emprega 400 motoristas de um total de 750 funcionários.

Com os dados acima, pôde-se calcular o Índice de Rotatividade dos motoristas da empresa que chega a taxa de 0,05. Segundo Chiavenato (2010), cada empresa deve encontrar a sua taxa de turnover ideal, ou seja, não é possível estabelecer um índice fixo ou uma porcentagem. Porém, existe um consenso na literatura de gestão de pessoas de que uma taxa superior a 5% representa um grau de rotatividade que não é saudável, refletindo um desequilíbrio e uma falha da companhia em reter os melhores profissionais e substituir aqueles que não apresentam o desempenho esperado. Ao admitir que 5% dos motoristas se desliguem da empresa todos os meses, temos 60% de 400 motoristas renovados em um ano. Em 20 meses, esse percentual terá atingido os 100%, o que representa trocar completamente o quadro de funcionários, (Varela, 2017)

Quando o indicador é elevado, temos que pensar quais foram os motivos que levaram a esse indicador aumentar ou diminuir. Análises podem ser feitas de forma geral ou separadas pelos tipos de rotatividade como:

- Rotatividade voluntária (quando o próprio funcionário decide pelo seu desligamento na empresa): nesta envolve fatores pessoais como mudança de residência, aceita uma nova proposta de emprego. Normalmente esta atitude ligada aos motoristas podem ocorrer naturalmente mesmo que ocorram com uma frequência menor, uma vez esses profissionais normalmente já tem uma média de idade e uma estabilidade familiar.
- Rotatividade involuntária (quando a empresa decide desligar o colaborador): esta geralmente é algo estratégico para empresa no qual o funcionário não adaptou com a função, ou não atingiu os resultados esperados, comportamento fora dos padrões, indisciplina, entre outros. Nas empresas, esse tipo de rotatividade pode ocorrer em pontos cruciais como na pandemia que houve a necessidade de redução de gastos por parte das empresas, uma vez que houve redução das linhas nas cidades.

- Rotatividade disfuncional (quando o profissional bastante qualificado pede o seu desligamento): esse geralmente ligado aos cargos de táticos e estratégicos, traz um grande impacto negativo na empresa uma vez que seu desligamento demanda um grande esforço para substituir tanto temporário quanto financeiro. Quando uma empresa perde um gerente de unidade do setor de tráfego que já entende toda a demanda operacional de uma garagem de transporte urbano ou um coordenador de tráfego, há uma demora na substituição desses funcionários e uma nova readaptação do trabalho para substituí-los.
- Rotatividade funcional (quando o profissional se desliga da empresa, mas traz algo positivo para empresa): esse envolve quando o funcionário não se adaptou ou está insatisfeito ou já estava demonstrando um resultado abaixo do esperado se desliga ou pede para sair sendo fácil sua substituição. Na área de transporte, esta rotatividade ocorre de forma mais leve.

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas estão a situação e oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas, (Chiavenato, 2008).

2.10 Retenção da Mão de Obra

Olhando para o setor percebe-se que as empresas que atuam no ramo de transporte de passageiros por ônibus atualmente possuem um turnover elevado para a função de motoristas, por isso a preocupação de reter seus melhores profissionais. As empresas perceberam que a retenção é fonte de vantagem competitiva (ABREU et al., 2003).

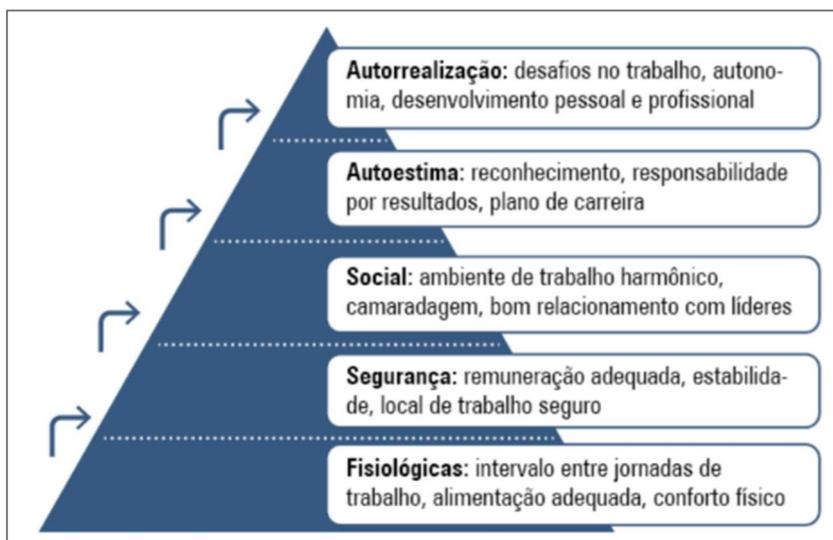
Nessa mesma direção, para Johnson (2000), a gestão da retenção pode ser definida como a habilidade de reter os empregados que se deseja manter, por mais tempo do que seus concorrentes.

Ainda de modo similar, Mayo (2003) considera que, em mercados em que as qualificações se tornam escassas, pessoas e grupos serão cortejados e seduzidos, passando a representar um risco a perda de um profissional para um competidor.

Pessoas nas organizações se relacionam em um complexo sistema de intercâmbios: as pessoas emprestam sua força de trabalho à organização e esperam receber em troca algum tipo de recompensa. Para essa relação se manter frutífera, será necessária a adoção de algum sistema de recompensa que torne essa troca justa e equilibrada. (Conte, 2020).

Para Maslow (1998), a motivação humana está embasada na satisfação das necessidades humanas e as divide em cinco grandes grupos, nos quais a satisfação de uma necessidade impulsiona a satisfação da seguinte e assim sucessivamente, até a satisfação de todas elas. Mas, mesmo tendo satisfeito as necessidades mais complexas, se alguma básica deixar de ser satisfeita, ela retorna como preponderante e torna-se imprescindível a sua satisfação.

Figura 7 – Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.



fonte: Daniela Conte, SENAC, 2020

Tendo como base esta teoria, podemos concluir que as recompensas financeiras garantem as necessidades básicas dos profissionais, e as recompensas não financeiras garantiriam as necessidades mais complexas.

Nesse contexto, podemos pensar: Salário Motiva?

A primeira resposta é: Certamente! E quem não gostaria de ter um alto salário? Porém esse fator não se sustenta por muito tempo, não garante a permanência do profissional no ambiente de trabalho. Ter um bom salário é muito importante, pois é a remuneração que garante o atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores, mas não podemos esquecer que, acima de tudo, as pessoas precisam fazer o que gostam ou, pelo menos, em grande parte, desempenhar atividades significativas profissionalmente. Além disso, é fundamental executar atividades que não firam seus valores e princípios. Caso contrário a motivação será curta, e o prazer pelo trabalho também. (Conte,2020).

Olhando para o setor de transporte público de passageiros, mais especificamente o profissional motorista, a recompensa financeira vem basicamente do salário percebido, cujo mesmo é regulado por convenção coletiva, mas se extrapolarmos a abrangência do salário, e consideramos os benefícios, podemos ampliar esse conceito, para esclarecer melhor a questão podemos ilustrar com a figura a seguir:

Figura 8 – Classificação das recompensas financeiras segundo sua natureza

Salários Gratificações Adicionais	Remuneração fixa: é atribuída ao empregado pela sua dedicação ao trabalho em período determinado em contrato e condizente a um escopo de atividades previamente acordado.
Bônus Comissões PLR PPR	Remuneração variável: pagamento atrelado ao desempenho do trabalhador, geralmente negociada e acordada em empregado e empregador para um determinado período. Representa uma forma de incentivo para melhores performances.
Salários Gratificações Adicionais	Remuneração direta: corresponde a todas as verbas pagas pelo empregador ao empregado, cujo destino cabe exclusivamente ao profissional administrar. Em outras palavras é o que está descrito no holerite.
Assistência médica Vale-alimentação Vale-refeição Seguros Previdência privada	Remuneração indireta: os valores não são pagos diretamente ao trabalhador, são previamente especificados. E, neste caso, o profissional usufrui do serviço adquirido pela empresa e deixa de desembolsar seus recursos monetários.

Fonte: Daniela Conte, SENAC, 2020

Para o setor de transporte de passageiros por ônibus ficaria insustentável aumentar continuamente os salários portanto, novos modelos de recompensa devam ser considerados e implantados visando atingir a fatia superior na Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow, (1998).

O alinhamento das necessidades dos trabalhadores à sustentabilidade financeira das empresas é fundamental para a evolução dos sistemas de recompensas. Por isso as empresas têm ido além dos métodos tradicionais de remuneração, e implantando modelos como:

Remuneração por resultados.

Conforme citado por Conte, (2020), nesse modelo as organizações alinham seus ganhos às recompensas oferecidas aos trabalhadores, com estabelecimento de metas mensuráveis e os recompensam periodicamente em função do atingimento dessas metas.

Para Marras e Neto (2012) esse modelo de remuneração apresenta as seguintes vantagens:

- 1) Estimula os profissionais a qualidade de suas entregas.
- 2) Potencializa enormemente a produtividade.
- 3) Contribui para a redução dos custos organizacionais.
- 4) Reforça os valores organizacionais.
- 5) Incentiva o trabalho em equipe.
- 6) Acima de tudo, é um modelo autossustentável.

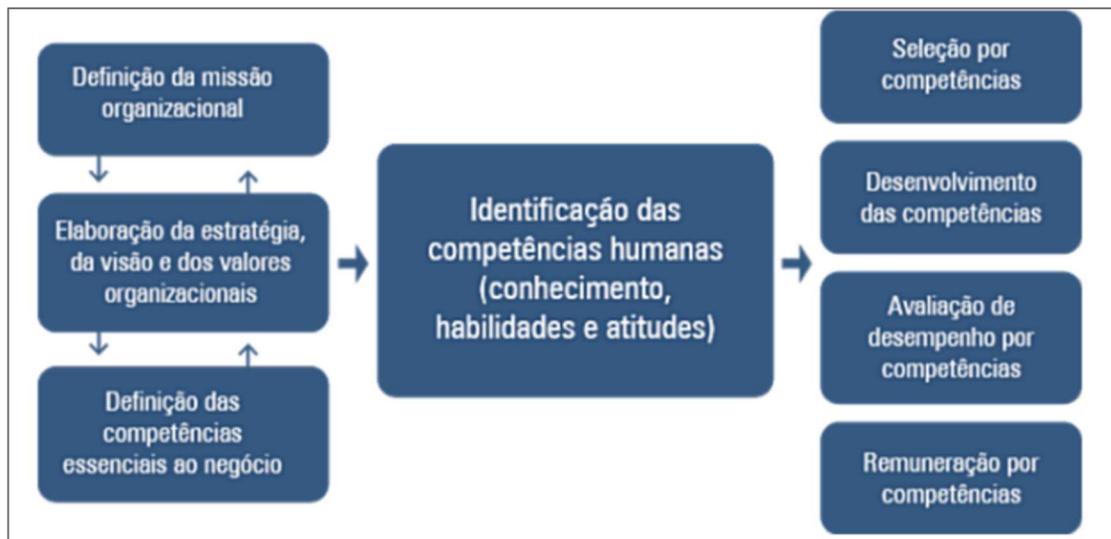
Remuneração por habilidades.

Para Conte, (2020), a remuneração por habilidades tem por objetivo fornecer a recompensa com base nas habilidades demonstradas pelos trabalhadores, e não com base nos cargos ocupados. Nesse modelo as empresas devem estabelecer, quais são as habilidades importantes para seu negócio e avaliar se os trabalhadores possuem essas habilidades e a remuneração pode ser estabelecida com base no conhecimento formal (profissão), ou com base nas habilidades capacidade de executar diferentes atividades.

Remuneração por competências.

Na remuneração por competências, as empresas fazem a gestão do seu capital humano baseado no mapeamento de suas competências, assim a organização poderá promover a ascensão profissional e a autorrealização do funcionário colaborador desenvolvendo-o nos aspectos profissionais e pessoais.

Figura 9 – Modelo de gestão por competências



Daniela Conte, SENAC, 2020

2.11 O Papel da Gestão de Pessoas na promoção da retenção da mão de obra

Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e motivadas:

Quando um executivo diz que o propósito da área de Recursos Humanos é construir e proteger o mais valioso patrimônio da empresa, as pessoas, ele está se referindo a esse objetivo da Gestão de pessoas. Para melhorar e incrementar seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Isso significa recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não se desempenham bem. Tornar os objetivos claros e explicitar como são medidos e quais as decorrências do seu alcance (Chiavenato, 2008).

Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas:

Antigamente a ênfase era colocada nas necessidades da organização. Hoje sabe-se que as pessoas precisam se sentir felizes. Para que sejam produtivas as pessoas devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão

sendo tratadas equitativamente. Para as pessoas, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. As pessoas despendem a maior parte de suas vidas no trabalho, e isso requer uma estreita identidade com o trabalho que fazem. Pessoas satisfeitas não são necessariamente as mais produtivas. Mas pessoas insatisfeitas tendem a desligar-se da empresa, a se ausentar frequentemente e a produzir pior qualidade do que as pessoas satisfeitas. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes do sucesso organizacional (Chiavenato, 2008).

Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho:

Qualidade de vida no trabalho é um conceito que se refere aos aspectos da experiência do trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, camaradagem, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis. Um programa de qualidade de vida no trabalho procura estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais das pessoas e tornar a organização um local desejável e atraente, (Chiavenato, 2008).

Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável:

Toda atividade de gestão de pessoas deve ser aberta, transparente, justa, confiável e ética. As pessoas não devem ser discriminadas, e os seus direitos básicos devem ser garantidos. Os princípios éticos devem ser aplicados a todas as atividades da gestão de pessoas. Tanto as pessoas como as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social não é uma exigência feita apenas às organizações, mas também e principalmente às pessoas que nelas trabalham.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa científica é muito importante pois é responsável pela aquisição e a produção confiável de conhecimento e é por meio dela que os pesquisadores entendem o mundo e solucionam problemas que transformam o cenário em que vivemos.

O que determina a metodologia da pesquisa?

Metodologia da pesquisa



O tema da pesquisa!

3.1 Visão geral

Figura 10 – Elementos da metodologia de pesquisa

ABORDAGEM?	NATUREZA?	OBJETIVO?	PROCEDIMENTO?	INSTRUMENTO?
1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none">• Qualitativa (interpretação)• Quantitativa (tradução em números, técnicas estatísticas)	<ul style="list-style-type: none">• Básica (verdades e interesses universais)• Aplicada (solução de problemas específicos)	<ul style="list-style-type: none">• Exploratória (explora o problema – “como”)• Descritiva (descreve características)• Explicativa (explica o porquê das coisas)	<ul style="list-style-type: none">• P. Experimental• P. Bibliográfica• P. Documental• P. Ex-post-facto• P. Levantamento• Estudo caso• P. Participante• Pesquisa-ação	<ul style="list-style-type: none">• Questionário (pesquisador/respondente)• Entrevista (pesquisador/pesquisador)• Formulário (pesquisador/pesquisador)• Documentos• Observação (“sentidos”)

Fonte: GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2007

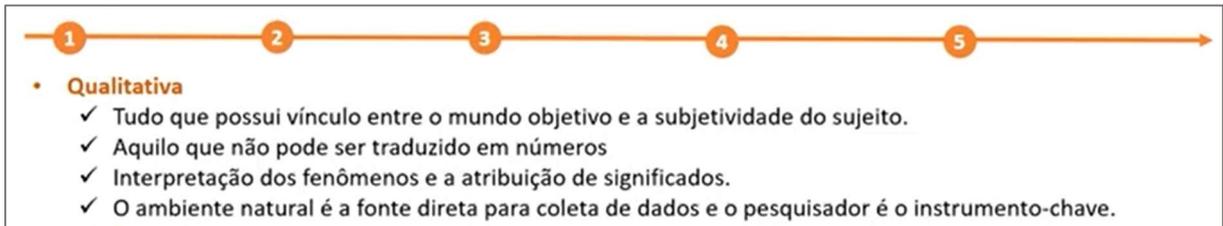
3.1.1 Abordagem

Qualitativa e quantitativa

De uma maneira geral a pesquisa qualitativa busca fazer uma interpretação do fenômeno que não pode ser mensurada em números; e também quantitativa, onde

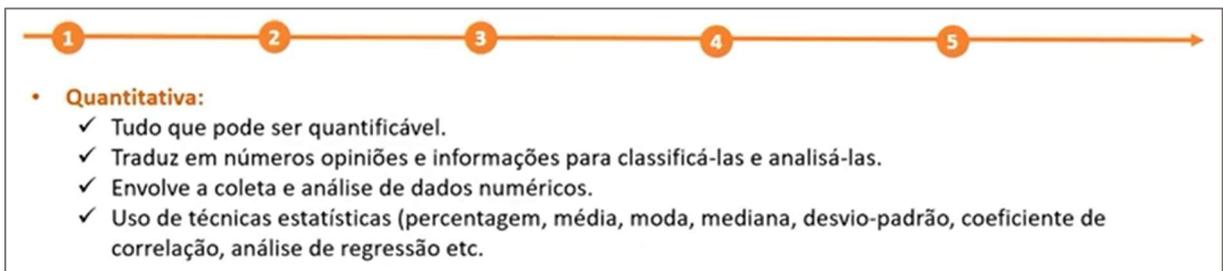
traz a tradução do fenômeno em números a partir de técnicas estatísticas. Esse trabalho de pesquisa utilizou as duas abordagens.

Figura 11 – Elementos da metodologia de pesquisa



GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2007

Figura 12 – Elementos da metodologia de pesquisa

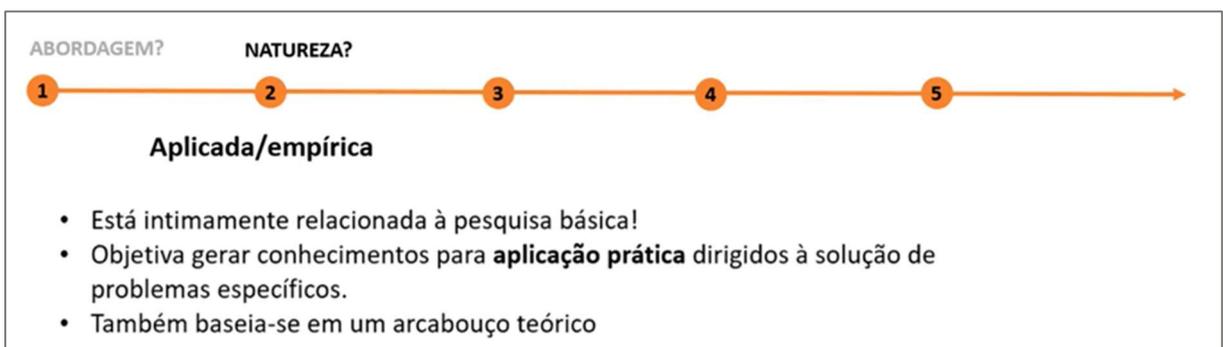


GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2007

3.1.2 Natureza

Esta pesquisa é de natureza aplicada, envolve solução do problema específico da falta de mão de obra no transporte coletivo urbano da RMBH.]

Figura 13 – Elementos da metodologia de pesquisa



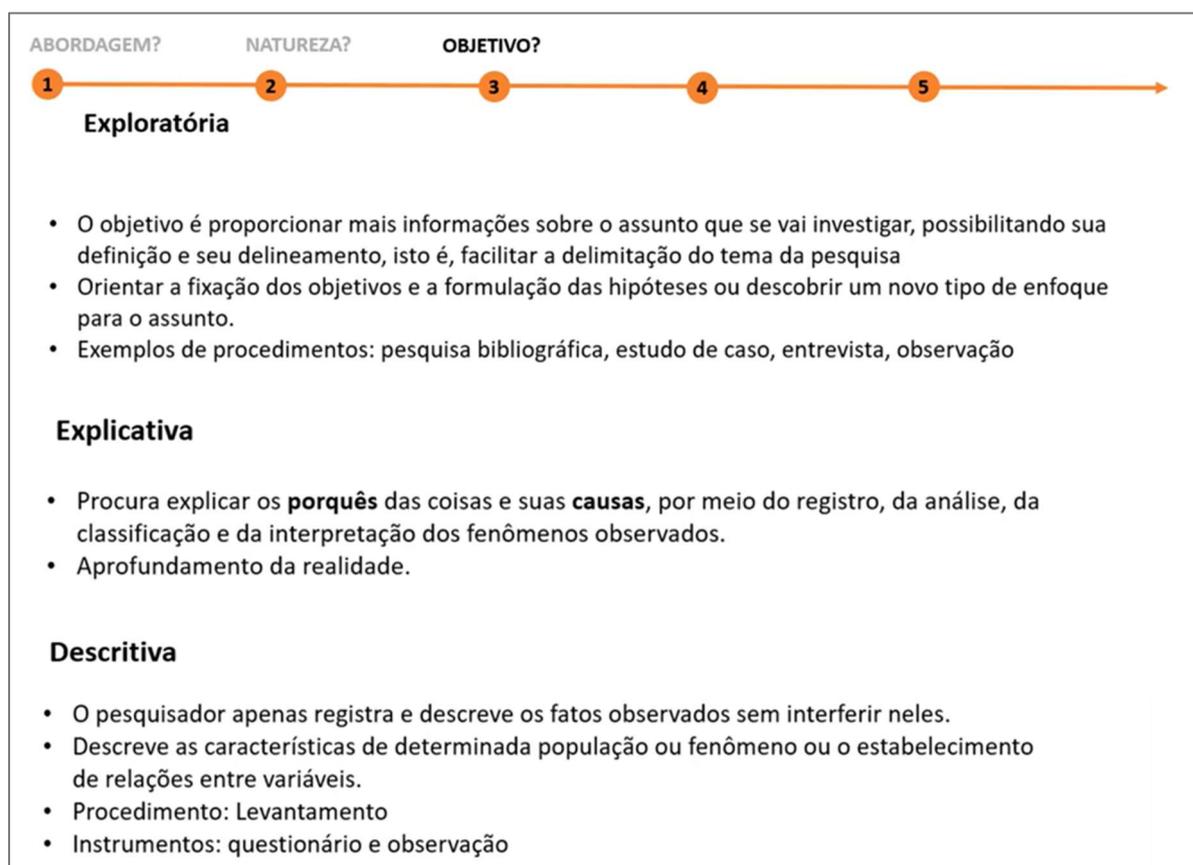
GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2007

3.1.3 Objetivo

Quanto aos objetivos da pesquisa, ela é do tipo exploratória, descritiva e explicativa; pela complexidade e abrangência no setor de transporte de passageiro e

por sua natureza aplicada. Portanto, envolve a exploração do problema – “como”; descreve as características e explica o porquê do evento: a falta de mão de obra no transporte coletivo urbano da RMBH.

Figura 14 – Elementos da metodologia de pesquisa



GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2007

3.1.4 Procedimento

Esta pesquisa teve como procedimentos a pesquisa bibliográfica, pesquisa de levantamento e estudo de caso.

3.1.5 Instrumentos

Foi utilizado um questionário feito pelos pesquisadores e respondido pelos respondentes – pesquisador/respondente.

3.2 Pesquisa Exploratória

3.2.1 O que é:

A pesquisa exploratória é um dos tipos de pesquisa científica. Tal tipo consiste no método que busca uma realização de estudos com o objetivo de familiarização do pesquisador com o objeto/problema que está sendo identificado na pesquisa. Não limita o pesquisador a apenas um cenário possível para colheita de informações, ao contrário, o desafia a buscar novas fontes de dados confiáveis gerando material conciso que estrutura de maneira lógica a conclusão encontrada ao final da pesquisa. Gil (2019).

Como dito acima, a pesquisa exploratória é ampla permitindo ao pesquisador escolher técnicas mais adequadas para o trabalho e dá ao agente maior flexibilidade ao estudo, o que nos leva a elencar como possibilidades para a efetivação e utilização adequada do método o levantamento biográfico, as entrevistas e pesquisas de campo, a análise de exemplos e casos práticos, dentre outros.

Apesar de consistir em pesquisa bastante flexível quanto aos métodos de sua aplicação, a maioria dos casos assume forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso, todavia, ainda que a utilização de tais métodos sejam as mais rotineiramente utilizadas, destaca-se que a pesquisa exploratória não se limita a esses métodos, como já ressaltado acima.

Esse tipo de pesquisa permite ao agente escolher dentre as técnicas possíveis a mais adequada a sua pesquisa, facilitando com que ele possa decidir sobre questões que necessitem de maior atenção durante a investigação. Através desta pesquisa é possível obter explicações dos fenômenos que inicialmente não eram aceitos pelos demais pesquisadores, mesmo com as evidências apontadas, além de possibilitar a descoberta de novos fenômenos e formular novas ideias e hipóteses, pois uma das consequências da aplicação de tal tipo de pesquisa é trazer maior familiaridade com o problema apontado, tornando-o explícito ou construindo novas hipóteses.

3.2.2 Como usamos a pesquisa exploratória:

A pesquisa exploratória, como explicado no tópico anterior, dá ao pesquisador uma grande possibilidade de utilização dos mais diversos tipos de técnicas de pesquisa, dentre elas o grupo escolheu a utilização de levantamento bibliográfico e entrevistas com colheita de dados.

O Levantamento Bibliográfico ou Pesquisa Bibliográfica consiste na identificação e coleta das publicações, manuais, artigos científicos, estudos publicados sobre determinado tema e outras fontes de informação previamente publicadas. Os autores que já trazem estudos e metodologias sobre o tema fonte de pesquisa, direcionam o pesquisador e traçam o caminho a ser trilhado dentro do processo de pesquisa inicial, onde ainda não há material consistente elaborado pelo agente.

Desta feita, o grupo usou da bibliografia citada ao final do estudo como fonte de pesquisa, com o objetivo acima mencionado.

Já as entrevistas com colheitas de dados, foram usadas como fonte de pesquisa *in loco*, dando mais credibilidade ao que fora constatado em pesquisas bibliográficas, além de trazer mais plausibilidade aos estudos, saindo do campo das ideias e colacionando dados concretos como fonte.

Usamos formulários enviados às empresas de Transporte Coletivo Urbano, que nos trouxeram fontes de dados reais que foram confrontadas com a perspectiva de possível resultado trazido pelo levantamento bibliográfico o que nos deu uma certeza apontada no presente trabalho.

4 BENCHMARKING

É um processo que tem como objetivo realizar uma análise estratégica das melhores práticas usadas por empresas do mesmo setor que o seu, da concorrência ou com as tendências do mercado e compará-las com o desempenho atual de sua organização. O benchmarking traduz-se, então num processo através do qual se observa, aprende e melhora, podendo ser aplicado a qualquer área de atividade organizacional, desde o desenvolvimento estratégico (Watson, 1993)

Tipos de benchmarking:

- Benchmarking interno – é a análise de práticas que são realizadas dentro da própria organização que levam algumas filiais a alcançarem resultados melhores que outras para implantá-las em toda organização;
- Benchmarking de cooperação – é compartilhamento de informações, feito através da cooperação de empresas de um mesmo setor, com o objetivo de crescerem em conjunto através de melhores práticas e soluções;
- Benchmarking competitivo – é a análise de práticas e estratégias eficazes de empresas concorrentes, afim de superá-las em performance e resultados;
- Benchmarking funcional – é a comparação entre empresas, mesmo que não sejam do mesmo ramo.

4.1 Benchmarking de Cooperação entre as Empresas Pesquisadas

Nesse estudo, usamos o benchmarking de cooperação e o interno para identificar a causa de falta de mão de obra de motorista em Belo Horizonte e região metropolitana e descobrir se existe e quais são as boas práticas do setor voltadas para a questão da mão de obra. Importante destacar a baixa adesão das empresas do setor em responder a pesquisa, visto que esse é um problema comum a todos.

4.1.1 Práticas de Ambiente de Trabalho Agradável e Políticas Motivacionais.

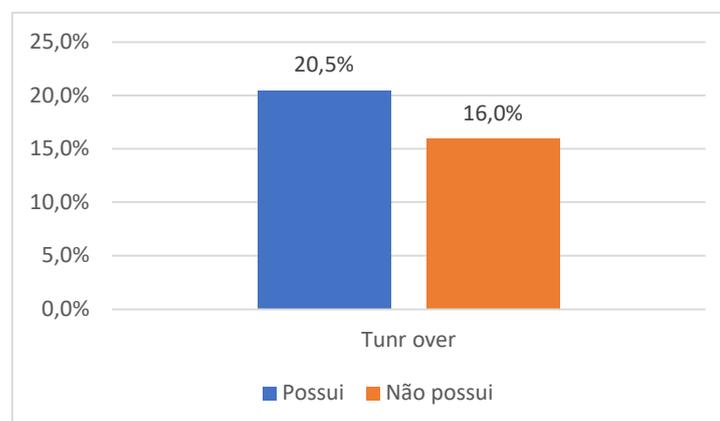
Das empresas entrevistadas 66,7% declararam que o ambiente de trabalho dentro da empresa é favorável e que possuem políticas motivacionais voltadas para

os motoristas. Porém os mesmos 66,7% declararam que não possuem nenhum tipo de plano de carreiras com possibilidade de ascensão para os motoristas.

Apresentaram como práticas e políticas motivacionais as seguintes experiências:

- Campanhas com premiações em brindes e valores financeiros;
- Programa “Conversa com a Diretoria”, para o qual os motoristas e demais funcionários se inscrevem para participar de uma roda de conversa com a direção da empresa;
- Premiação por condução inteligente:, os motoristas são premiados periodicamente pelo seu desempenho na condução do veículo;
- Programa “Vida Saudável”: os funcionários da empresa, principalmente motoristas, participam de um programa nutricional e de atividades físicas monitorado;
- Programa de condução econômica com premiações;
- Premiação mensal e anual por desempenho na telemetria;
- Existe um programa de qualidade, denominado “Três Rotas”, que Trimestralmente avalia todos os Motoristas, nos seguintes quesitos: pontualidade, assiduidade, relação com os usuários (reclamação ou elogio, condução preventiva, acidente, apresentação pessoal e etc.). Os Motoristas são divididos em grupos de 6 (seis). O programa consiste em premiar, trimestralmente, o melhor grupo. No final do ano são premiadíssimos os três melhores do ano. Esse programa foi suspenso, devido a pandemia. Ainda não retornamos com o mesmo.

Gráfico 4 – Turn over x política motivacional

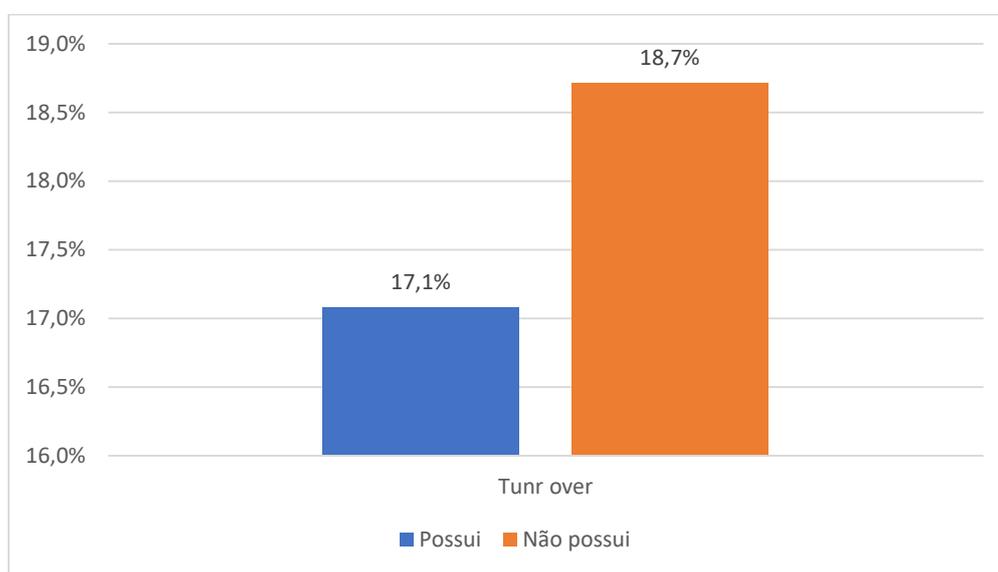


Fonte: elaborado pelos autores.

Podemos perceber que nas empresas em que se declarou existir uma política motivacional o turnover ainda segue elevado, mais ainda do que nas que não possuem políticas de motivação para motoristas, ficando ainda acima da média total pesquisada.

Já nas empresas que responderam que praticam uma política de plano de carreiras para motoristas o turnover é menor do que a média no setor pesquisado, como percebemos no gráfico a seguir.

Gráfico 5 – Turn over x plano de carreiras

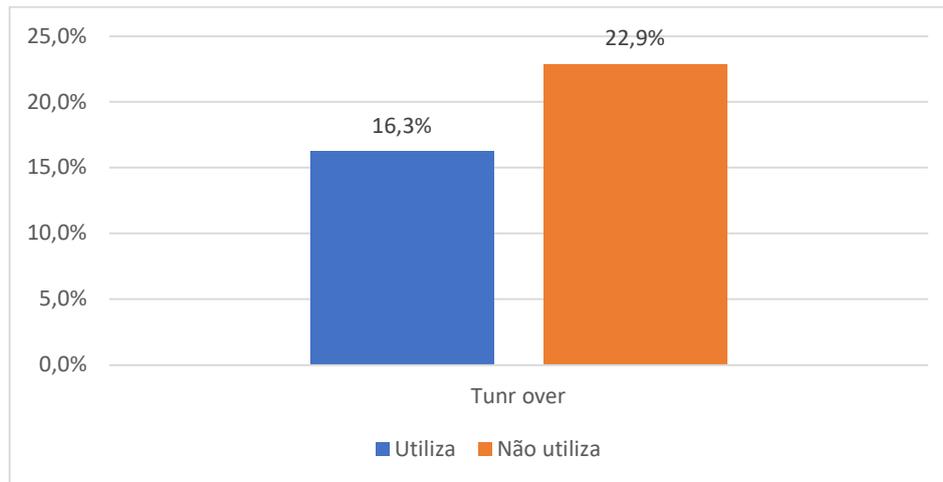


Fonte: elaborado pelos autores

4.1.2 Práticas na captação da Mão de obra

Conforme a pesquisa entre as empresas da RMBH 75% das instituições tem buscado o SEST / SENAT para captação de mão de obra, mas 33% delas declaram que o melhor canal para captação de mão de obra é através da porta da garagem, ou seja, o próprio motorista é que se apresenta para o recrutamento na porta da empresa. Nas empresas onde o SEST/SENAT é a preferência para a busca de profissionais o Turnover é ainda menor chegando a 16,3%.

Gráfico 6 – Turn over x Sest Senat



Fonte: elaborado pelos autores

58% das empresas entrevistadas não tem buscado nenhuma solução para minimizar a situação de escassez de mão de obra de motoristas, as que buscam algum tipo de solução apontaram como práticas as seguintes experiências:

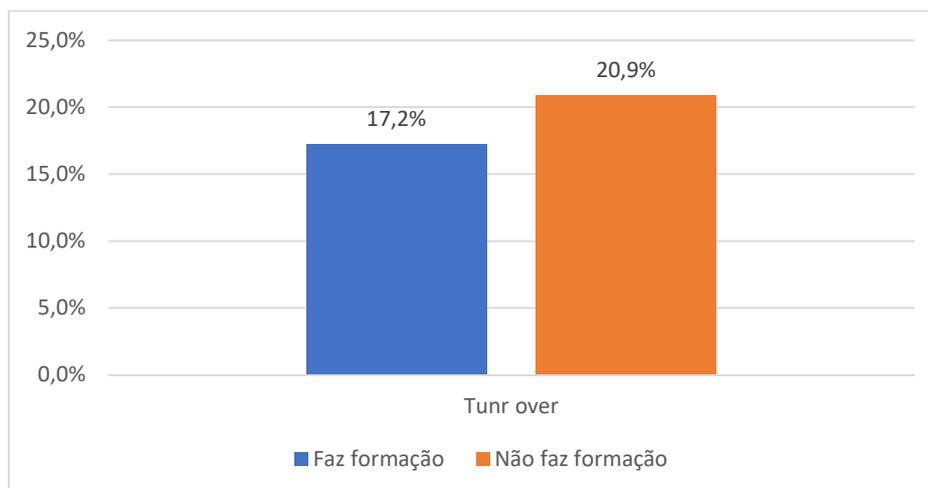
- Promoção de manobristas e parceria com autoescolas do município;
- Adotando práticas de propaganda em Outdoors e busdoors, para divulgação de vagas;
- “Roubando” das outras empresas;
- tentamos contratar manobras e treinar internamente como motoristas;
- Verificação de mão de obra capacitada do exterior (Venezuela);
Organização de república para instalação de colaboradores do interior.

4.1.3 Práticas de captação da mão de obra.

Realizamos um benchmarking na empresa Turilessa, empresa do segmento do transporte de passageiros. Para captação de novos motoristas, como estratégia, ela executa contratações de profissionais com pouca experiência e os coloca na função de manobrista, posteriormente esse profissional é acompanhado visando a promoção o mais breve possível para a função de motorista.

Também constatamos na pesquisa junto às empresas da RMBH que, as empresas que fazem formação interna têm menor turnover, em relação a média total de 17,6%.

Gráfico 7 – Turn over x Formação interna



Fonte: elaborado pelos autores

Outra prática da Turilessa está alinhada com o SEST /SENAT, utilizando a Escola de Motoristas, que trata-se de um projeto que promove capacitação e atualização de condutores de categoria C,D ou E.

A Contratação de mulheres motoristas com carteira D e oferecer treinamento para se tornarem motoristas de ônibus urbano, também se destaca como uma prática da empresa Turilessa.

Nos momentos de recrutamento, o RH da Turilessa, ressalta, aos motoristas todos os benefícios do setor e da empresa, como plano de saúde, vale alimentação, atendimento odontológico sem custo para toda a família (dependentes legais), pagamento em folha de adicional função complementar de 20% sobre a hora realizada (em substituição da ausência de cobradores), os demais benefícios e campanhas internas desenvolvidas pela empresa.

Na Empresa São Gonçalo, outra empresa do segmento de transportes de passageiros, identificamos outra prática de captação de mão de obra, a divulgação a necessidade de contratação de motoristas em outdoors e busdoors, ressaltando os benefícios que eram atrelados ao salário, conforme convenção coletiva, como percentual por cobrança de passagem, que elevam a remuneração e, também, os demais benefícios, como plano de saúde, plano odontológico e vale alimentação, isso

fez com que aumentasse a procura de profissionais para compor o quadro de motorista da empresa.

Foi perguntado também às empresas da RMBH, se há alguma restrição para contratação de mão de obra feminina ou de outros gêneros, apesar da participação ínfima de mulheres e outros gêneros entre os motoristas do setor, 83% das entrevistadas responderam que não há nenhuma restrição para contratação de mulheres e outros gêneros, uma empresa entrevistada alegou como restrição

- Não há estrutura não terminais para banheiros masculinos e femininos.

4.1.4 Práticas na retenção da mão de obra

Através da pesquisa junto às empresas observamos algumas boas práticas, esse benchmarking, possibilitou eleger políticas de retenção de talentos como exemplo a do grupo Omnibus que tem um programa por nome sinal verde reconhecido pela ABRHMG – Associação Brasileira de Recursos Humanos, no ano de 1999, o profissional que se destaca com uma postura profissional exemplar é condecorado conforme categorias bronze, prata, ouro, diamante, esmeralda e rubi. Investindo em formação interna, dando a oportunidade ao time de buscar seu objetivo de ser motorista profissional disponibilizando instrutor para treinar os funcionários e identificar o potencial em exercer a função de motorista.

Outro programa a se destacar, que contribui para a retenção de mão de obra, é o “Condução Inteligente”, da Empresa São Gonçalo, esse programa visa o monitoramento constante do motorista, nos aspectos profissionais, como: pontualidade no trabalho, número de faltas, número de ocorrências disciplinares, desempenho ao dirigir monitorado por sistema de telemetria que entrega os resultados econômicos e de desempenho do veículo. Esses indicadores são monitorados durante o ano e de três em três meses há uma reunião para apresentação dos resultados, os melhores eleitos são premiados com bonificações através de aportes no cartão alimentação e com brindes diversos, ao final de um ano os 5 melhores motoristas participam do sorteio de um carro.

Outro programa, voltado para a saúde, que é praticado pela Empresa São Gonçalo é o “Vida Saudável”, esse, promove a prática de esportes e da alimentação saudável para todos os colaboradores, más principalmente para os motoristas. O programa se consiste em uma rede de academias e clínicas de nutrição onde o colaborador da empresa pode ser assistido na prática de esportes como musculação, corrida, natação dentre outras modalidades. Os iniciantes no projeto recebem um bônus de 80% do valor por um período de 3 meses nas academias, após a fase se adaptação, o colaborador paga apenas 50% do valor e a empresa arca com o restante.

5 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO DAS PESQUISAS EXPLORATÓRIAS

Para a análise do setor de transportes e levantamento de informações, optamos pela pesquisa exploratória juntamente com levantamentos de fatos, dados conseguidos através de pesquisa nas empresas do setor, que possam contribuir para o embasamento do trabalho.

5.1 Análise do setor de transporte coletivo urbano da Região Metropolitana de Belo Horizonte.

5.1.1 Contexto do setor

As empresas operadoras do transporte coletivo urbano por ônibus na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), prestam um serviço público em regime de concessão. Para os serviços metropolitanos Trata-se de concessões comuns, regidas pela Lei Federal n. 8.987/1995, com prazo de execução de trinta anos a contar da ordem para o início da operação dos serviços (com termo esperado em 2038). Os contratos têm como poder concedente o Estado de Minas Gerais, por intermédio da SEINFRA, e são fiscalizados pelo DER/MG, para os serviços municipais, cada município da RMBH, possui seu contrato de concessão individualizado.

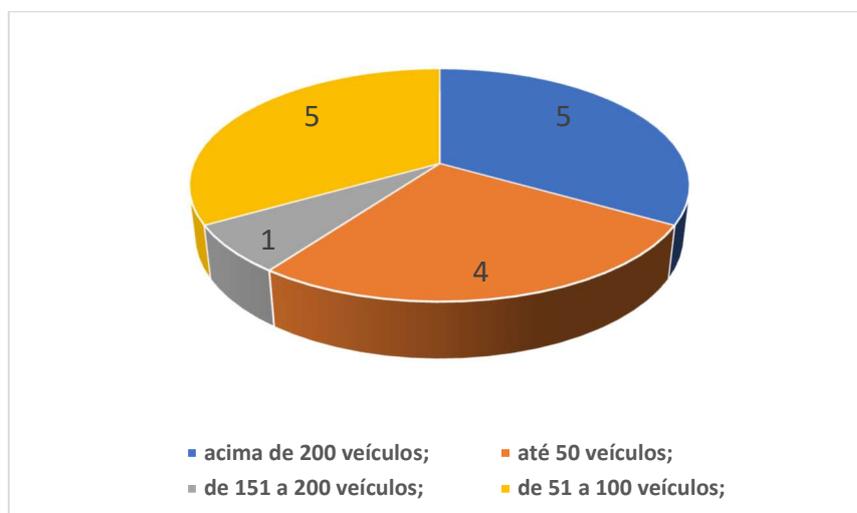
O sistema metropolitano foi dividido em sete Redes Integradas de Transporte (RITs), cujos territórios abrangem um ou mais municípios da RMBH. As RIT foram licitadas como lotes distintos, sendo que cada uma delas conta com um consórcio operador e um contrato distinto, ainda que todos os contratos contenham os mesmos termos. Os consórcios operadores são compostos por diversas empresas do ramo de transporte coletivo, que somam 37 empresas no total.

Considerando os dois maiores sistemas de transporte público por ônibus, a frota operante na rede de transporte metropolitana, gerenciadas pela SEINFRA, são de 2.905 veículos, (Consórcio GPO-SYSTRACESCON-RHEIN, 2020), e no município de Belo Horizonte a frota gerenciada pela BHTrans é de 2.895 veículos (Relatório Gerencial – Sistema de Transporte por Ônibus Convencional e BRT, BHTRANS, 2019).

Elaboração: Consórcio GPO-SYSTRACECON-RHEIN, 2020), então somam-se 5.800 veículos.

Pesquisamos 15 empresas componentes dos consórcios metropolitanos e após apuração dos resultados, observamos que, o tamanho da frota das empresas que compõem o consórcio é bastante distinto, com minoria entre 150 e 200 veículos.

Gráfico 8 – Tamanho da Frota



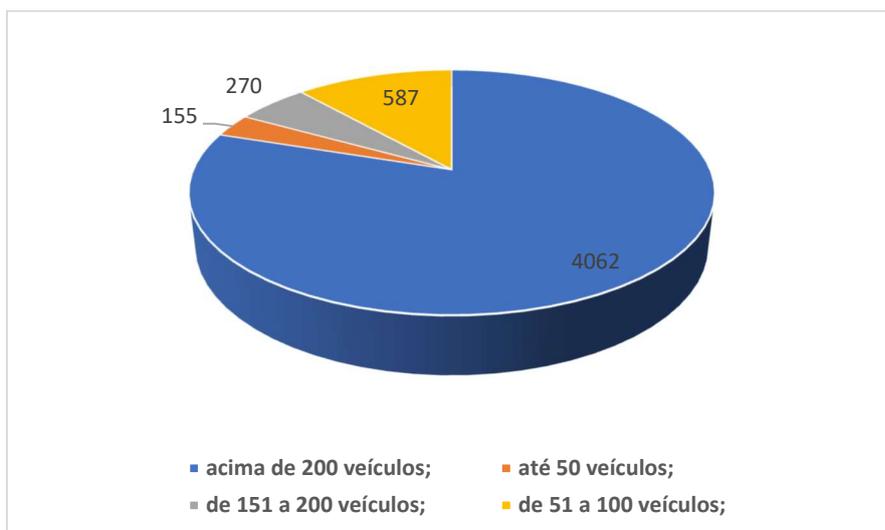
Fonte: elaborado pelos autores

5.1.2 Mão de obra de motoristas no setor

Para operar nesses dois sistemas de transporte, podemos considerar que é necessária uma força de trabalho de aproximadamente 9.860 motoristas. Mas se somarmos também os sistemas gerenciados pelos outros municípios isoladamente, certamente falaremos de mais de 10.000 trabalhadores, motoristas profissionais.

Nas 15 empresas pesquisadas, são necessários 5074, profissionais motoristas, para efetiva realização das operações de transporte, e como podemos verificar no gráfico a seguir a maioria está alocada em empresas com porte acima de 200 veículos.

Gráfico 9 – Demanda de Motoristas

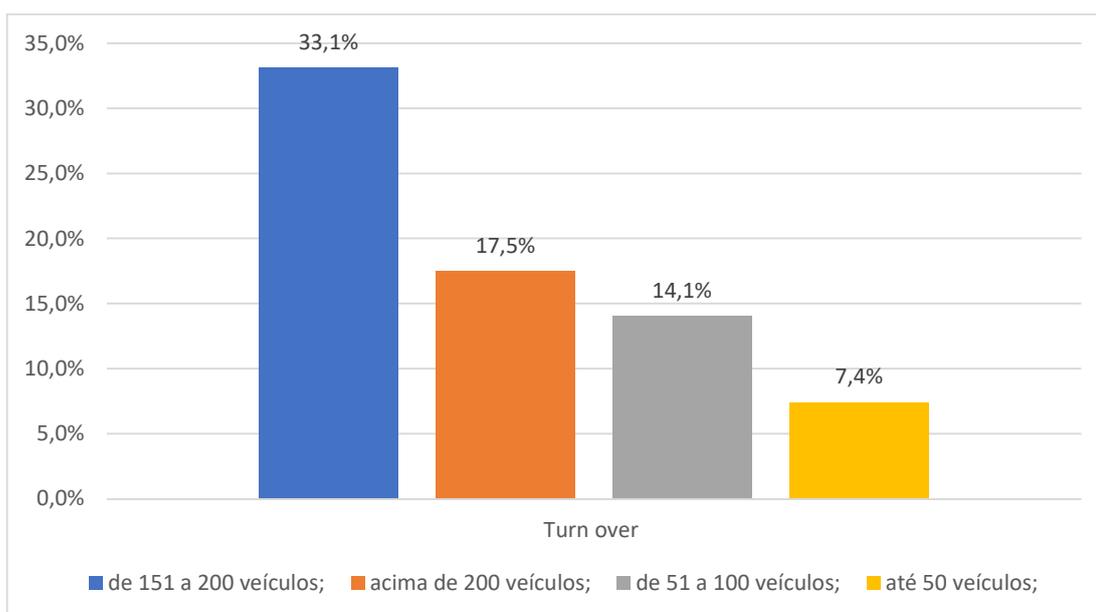


Fonte: elaborado pelos autores

5.1.3 Turnover

A Rotatividade de motorista profissionais nas empresas operadoras da RMBH é notada, e sempre foi uma característica do setor. Após pesquisa entre as empresas operadoras do sistema de transporte público por ônibus da RMBH, observamos o seguinte cenário de turnover:

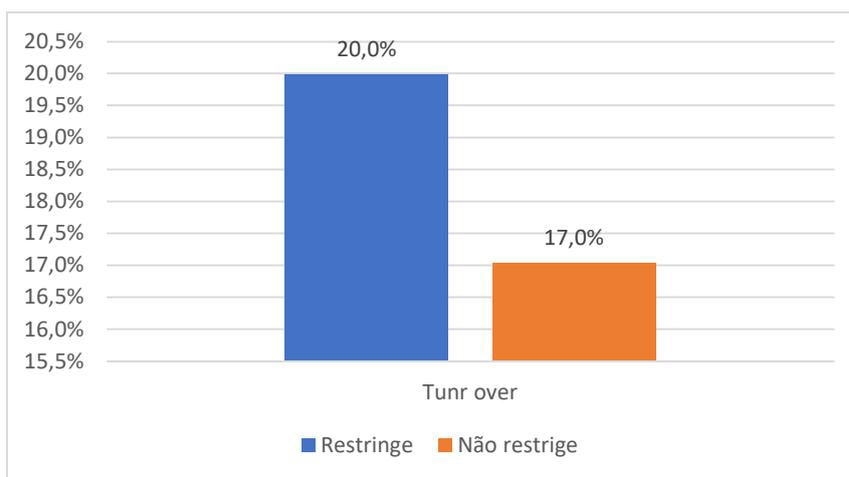
Gráfico 10 – Turn over x Tamanho de Frota



Fonte: elaborado pelos autores

A pesquisa demonstra o maior índice de turnover entre as empresas consideradas de porte médio, com até 200 veículos, somando -se 33,1%, enquanto a média do setor é de 17,6%. Observamos também que as instituições onde há restrição de gênero na contratação de motoristas o turnover é maior que a média, chegando a 20%.

Gráfico 11 – Turn over x restrição de gênero

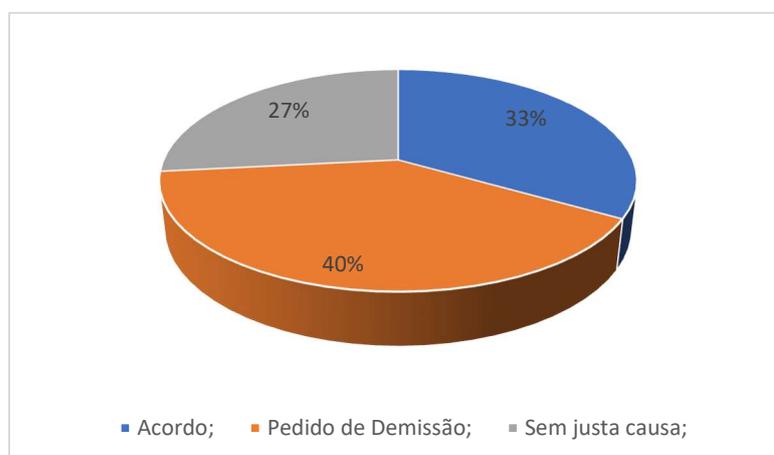


Fonte: elaborado pelos autores

5.1.4 Motivos dos desligamentos

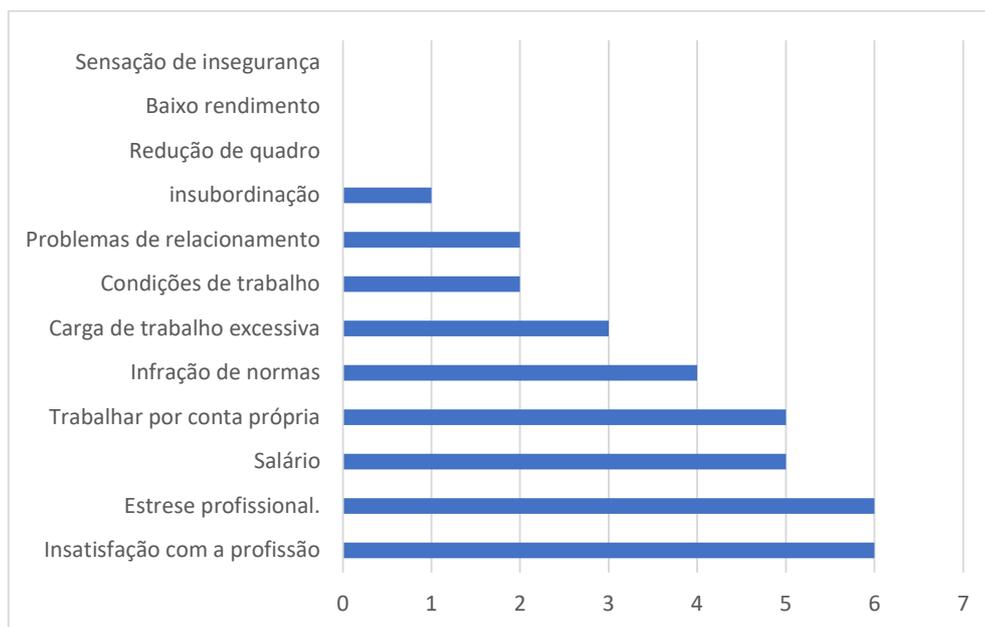
O motivo predominante das demissões de motoristas são os pedidos de demissões.

Gráfico 12 – Motivo de Demissões



Fonte: elaborado pelos autores

Gráfico 13 – Motivos de Desligamento



Fonte: elaborado pelos autores

Percebemos que a maioria dos desligamentos tem como motivação o estresse da profissão e a insatisfação, o salário aparece em terceiro lugar, juntamente com a busca de novas oportunidades trabalhando por conta própria.

Das 15 empresas entrevistadas, 8 responderam que fazem a entrevista de desligamento, com o principal objetivo de entender os motivos que levaram ao desligamento e de buscar oportunidades de melhoria.

Tomemos como base o Grupo Empresarial Saritur, que disponibilizou seus dados. Trata-se de um grande grupo de empresa de transporte urbano que atua na Região Metropolitana de Belo Horizonte e passou por uma situação parecida em 2022. Com base em uma entrevista explorativa, além dos problemas atualmente enfrentados pela empresa internamente, a captação de novos motoristas é considerada uma dificuldade. Os indicadores do Grupo Empresarial entre 2020 e 2022 foram:

Tabela 2 – Turnover

Empresa	Ano 2020	Ano 2021	Ano 2022	Média
Autotrans	22,77%	14,96%	16,30%	18,01%
Turilesssa	19,21%	24,19%	41,77%	28,39%
S&M Transportes	9,43%	15,74%	33,61%	19,59%

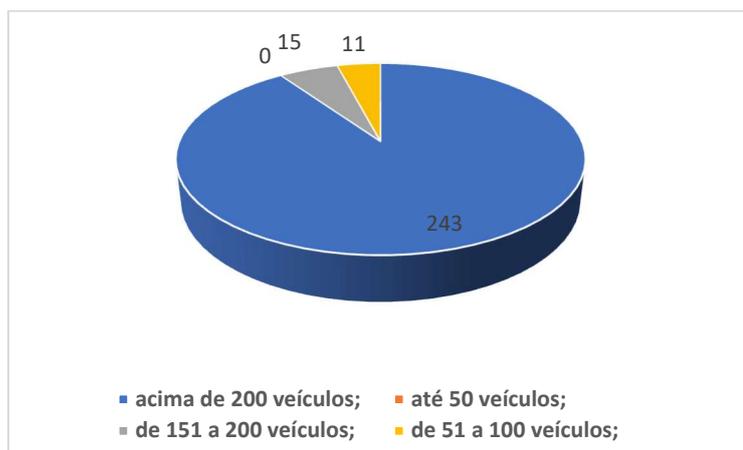
Fonte: Desenvolvidos pelos próprios autores

Pode-se perceber após análise dos dados, que em 2020 que o turnover da Autotrans foi acima da média pesquisada no setor, resultado devido a empresa adotar reduções no quadro de funcionários (rotatividade involuntária), enquanto na Turilesssa e SM Transporte houve uma estratégia diferente: conter a quantidade de funcionários utilizando do apoio do auxílio emergencial disponibilizado pelo governo em 2020 devido a pandemia de COVID-19. Já em 2021, ainda em um ano que sentia os resquícios da pandemia, o indicador começou a aumentar nas empresas Turilesssa e SM Transportes no qual caracterizou uma variação natural em que a quantidade de contratações aumentou levemente, uma vez que a empresa necessitou fazer novas contratações para as linhas urbanas que voltavam a operar normalmente. Já em 2022, o indicador teve um grande aumento: as admissões aumentaram consideravelmente por uma estratégia da empresa. Já a demissão foi um reflexo de problemas internos na empresa que diminuiu a satisfação dos colaboradores e alguns profissionais sentiram uma necessidade de troca de empresa ou até mesmo mudar de área, caracterizando uma rotatividade voluntária.

5.1.5 Escassez da mão de obra de motoristas

Na pesquisa realizada entre as 15 empresas da RMBH, observamos um déficit atual de 269 motoristas, necessários para completar o quadro de funcionários, o que representa 5,3% da força de trabalho de motoristas destas empresas.

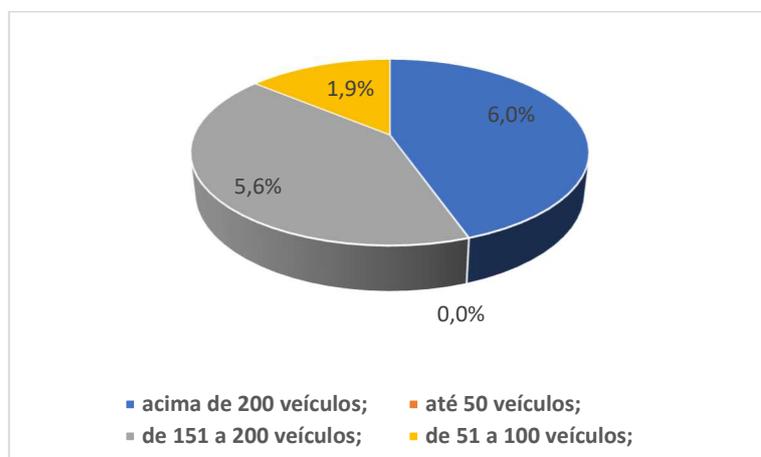
Gráfico 14 – Déficit de Motoristas



Fonte: elaborado pelos autores

A escassez de motoristas é mais agravada nas empresas com maior porte como observamos no gráfico a seguir nas empresas acima de 150 veículos o déficit chega a 6% do total de funcionários.

Gráfico 15 – Déficit %



Fonte: elaborado pelos autores

A escassez de profissionais motoristas, para atuar no ramo de transporte urbano, vem acentuando a rotatividade nas empresas, que não conseguem completar seu quadro funcional.

Conforme publicado no diário do transporte:

“A falta de motoristas qualificados é o novo desafio para o transporte rodoviário de passageiros, que prevê contratar 18% novos profissionais” (publicado em: 15 de dezembro de 2022).

Diz a matéria do Diário do Transporte:

“A falta de profissionais qualificados hoje é um dos principais motivos de preocupação para as empresas de ônibus, que têm a cada dia se deparado com a crescente dificuldade em contratar”.

A FTTRESP (Federação dos Trabalhadores em Transporte Rodoviário do Estado de São Paulo), que reúne esses profissionais, comunga da mesma preocupação.

Esse problema não se limita somente ao Brasil, conforme o secretário-geral da IRU, (União Internacional do Transporte Rodoviário) Umberto de Pretto, disse:

“A crise de falta de motoristas na Europa está se acelerando rapidamente, representando uma grande ameaça ao continente se nada for feito. Os caminhões transportam 75% da carga da Europa em volume e 85% de seus produtos perecíveis, de alto valor e médicos, como vacinas e alimentos. Os serviços de ônibus, um dos modos de transporte coletivo mais utilizados são fundamentais para os objetivos de descarbonização da Europa.”

“Sem motoristas, a economia, a mobilidade social e o plano climático da Europa vão parar. Mas existem soluções comprovadas, especialmente se a indústria e o governo trabalharem juntos”,

acrescentou. A demanda por motoristas na Europa cresce 44% de janeiro a setembro de 2022. Vale destacar também que, embora os desafios sejam grandes para o segmento, o Sest Senat (Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte), que tem atuação de destaque na formação e qualificação desses profissionais para o mercado, registrou mais de 993 mil alunos matriculados em cursos da instituição.

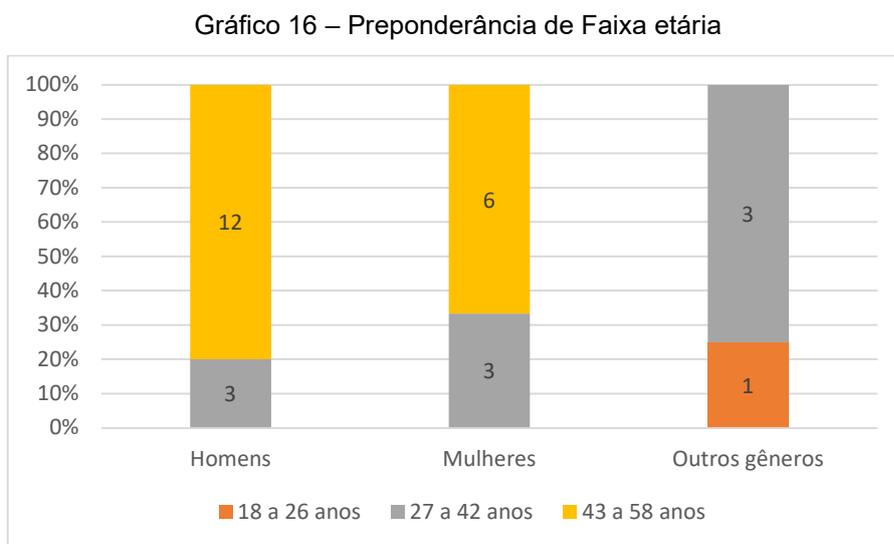
No entanto, mesmo com números expressivos, a entidade também está em alerta para o problema do setor e vem desenvolvendo uma série de ações e projetos para auxiliar as empresas na contratação de profissionais capacitados e, dessa forma, reduzir o déficit de mão de obra.

Entre as iniciativas mais recentes, a entidade afirma que vem atualizando o seu portfólio de cursos para acompanhar novas tendências em busca de conteúdos mais dinâmicos e inovadores e disponibilizou a plataforma Emprega Transporte (Link) na

internet, fazendo a ponte entre o profissional que fez um dos cursos da instituição e as empresas de transporte.

5.1.6 Perfil do profissional motorista de transporte urbano na RMBH

O perfil do motorista profissional nas empresas pesquisadas na RMBH, são de na maioria homens de idade entre 43 a 58 anos, como percebemos no gráfico a seguir.

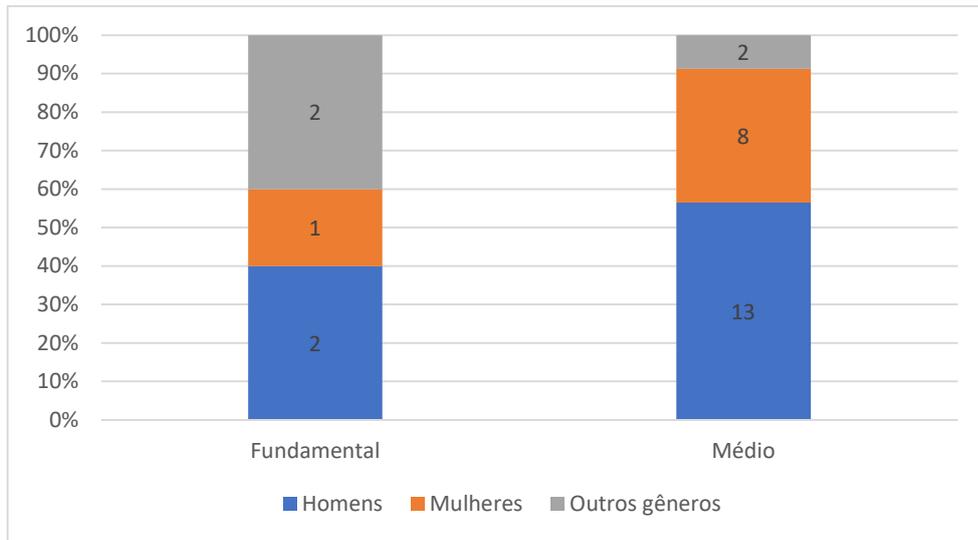


Fonte: elaborado pelos autores

A participação de mulheres ou outros gêneros no setor, apontada pela pesquisa é de 0,94%, ou seja menos de 1% de profissionais motoristas são mulheres ou se declaram de outros gêneros. O SEST/SENAT aposta também na oportunidade para as mulheres, sendo essa uma possibilidade de preencher as vagas abertas para motorista. A entidade assinou um acordo com o Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos dentro do projeto Qualifica Mulher para garantir capacitação para mulheres em situação de vulnerabilidade social e ampliar as oportunidades para elas no segmento.

O grau de instrução predominante entre os profissionais motoristas é de ensino médio.

Gráfico 17 – Grau de Instrução



Fonte: elaborado pelos autores

6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A fim de se propor soluções para o problema posto, a escassez de motoristas nas empresas prestadoras do serviço de transporte urbano de passageiros na RMBH - Região Metropolitana de Belo Horizonte, levamos em consideração a atual situação do setor de transporte público por ônibus, que está passando por uma crise que crise?, em que os custos estão elevados e as tarifas cobradas não são suficientes para cobrir estes custos, e que, o modelo utilizado pelos órgãos gestores na RMBH é o modelo que a remuneração vem somente da tarifa, sendo os subsídios escassos ou inexistentes. Assim, optamos por propor soluções que sejam de fácil implantação, que através do Benchmarking em outras empresas constatamos a sua efetividade.

Para tanto, apoiamos em dois principais pilares que são fundamentais para equilibrar a mão de obra de motoristas necessária para a prestação do serviço de transporte público por ônibus na RMBH, que são:

- 1- Captação de mão de obra.
- 2- Retenção da mão de obra.

6.1 Captação da Mão de obra

Algumas ações de captação de mão de obra estão sendo feitas com muita efetividade dentro de algumas empresas pesquisadas. Separamos duas ações que cujos resultados foram satisfatórios e que se implantadas podem contribuir para a solução do problema.

6.1.1 Divulgação da vaga

Observamos que a divulgação das vagas para captação da mão de obra de motoristas de transportes urbanos nas empresas é muito tímida e muitas vezes não é nem feita. A captação da mão de motoristas é feita simplesmente com a busca do profissional pela vaga na porta da “garagem” ou com a busca pelo profissional no SEST SENAT, ou em outros órgãos, como no SINE. E na maioria das vezes o profissional que se propõe a ser motorista de ônibus urbano desconhece qual será

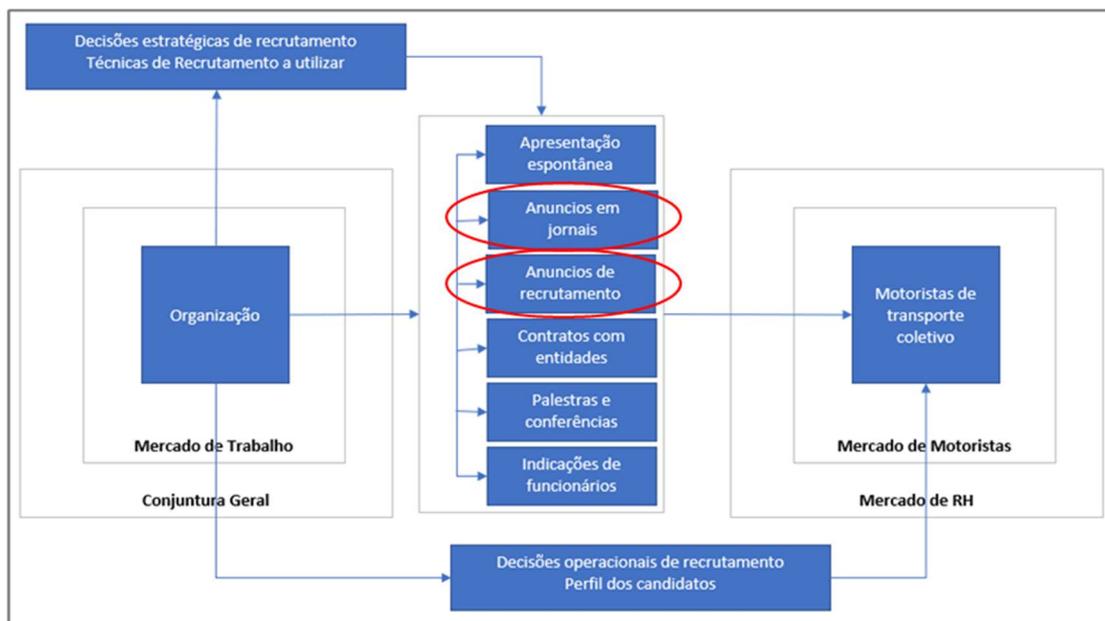
sua remuneração e quais os benefícios oferecidos, por exemplo. Divulgando melhor a vaga e os benefícios atrelados a ela, há a possibilidade de captar, não só aquele profissional que já atua como motorista, como outros profissionais que se interessem a ingressar na profissão.

Citando novamente Chiavenatto, (2009),

“Pessoas e organizações convivem em um interminável processo dialético. As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros. **Da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações**, informando-se e formando opiniões a respeito delas, **as organizações procuram atrair indivíduos** e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não”. **Grifos nossos.**

Então, empresas do setor de transporte têm que atrair os profissionais motoristas para dentro, reforçando a tese do fluxo do recrutamento e seleção:

Gráfico 18 – Figura 01: Fluxo de Recrutamento e seleção



Fonte: Adaptado Chiavenatto, Idalberto, Recursos Humanos, (2009).

Uma excelente experiência, de divulgação de vagas, foi buscada na Empresa São Gonçalo, cuja mesma atua na RMBH, ao se deparar com o problema de escassez de motoristas, passou a divulgar amplamente as vagas, com destaque para os benefícios e remuneração. Com a adoção desta ação, houve um crescimento

exponencial de 120% na procura pela vaga de motorista nos canais disponibilizados pela empresa.

A divulgação das vagas abertas se deu através de outdoors espalhados pela cidade nas áreas de interesse da empresa, pois também queria profissionais que morassem perto do local da sede. Utilizou-se também a divulgação através de busdoors, nesta outra campanha, utilizou-se os próprios veículos da empresa, que já trafegam por áreas atendidas pelo serviço prestado, o que é muito interessante, pois com isso também pode captar a mão de obra de pessoas que estão dentro de sua área de atuação.



VENHA TRABALHAR CONOSCO

MOTORISTA

SÃO GONÇALO

CONTRATO CLT
REMUNERAÇÃO DE R\$ 3.150,00
CARTÃO ALIMENTAÇÃO DE R\$ 536,00
ASSISTÊNCIA MÉDICA (UNIMED)
PLANO ODONTOLÓGICO
GRATIFICAÇÕES
PASSE LIVRE

📍 Preencha a ficha na empresa ou envie pelo email candidatos@empresasagooncalo.com.br
📍 Av. Reginaldo de Souza Lima, 645 - Centro - Contagem

☎ 31 3036-6603
31 3036-6605
31 3036-6606

Divulgação em outdoor (autorizado pela empresa)



VENHA TRABALHAR CONOSCO

MOTORISTA

CONTRATO CLT
REMUNERAÇÃO DE R\$ 3.150,00
CARTÃO ALIMENTAÇÃO DE R\$ 536,00
ASSISTÊNCIA MÉDICA (UNIMED)
PLANO ODONTOLÓGICO
GRATIFICAÇÕES
PASSE LIVRE

📍 Preencha a ficha na empresa ou envie pelo email candidatos@empresasagooncalo.com.br
📍 Av. Reginaldo de Souza Lima, 645 - Centro - Contagem

☎ 31 3036-6603
31 3036-6605
31 3036-6606

Divulgação em busdoor (autorizado pela empresa)

Estamos contratando!
MOTORISTA URBANO

Unidade de trabalho:
Nova Lima

Salário:
R\$ 2.758,74

Horário de trabalho:
Conforme escala

Requisitos:
-Experiência na área;
-CNH D ou E (EAR)

Benefícios:

- Vale alimentação R\$ 536,31
Contrato CLT
- Atendimento Odontológico via Sest/Senat
- Plano de Saúde + Passe- livre

Participe do processo seletivo:
Envie seu currículo pelo nosso
WhatsApp: (31) 9 9771-4492

QR Code

SARITUR

Divulgação: 11/05/2023

Divulgação em busdoor (autorizado pela empresa)

Outro modelo de divulgação da Empresa São Gonçalo foram as redes sociais, o Facebook foi o canal adotado para esta campanha de divulgação, que somente nas primeiras horas de postagem houve mais de 150 compartilhamentos elevando a procura pela vaga na empresa.

Propomos a utilização do marketing para a divulgação de vagas, que é uma medida simples de fácil implementação e que pode ser adotada por qualquer empresa do setor e que pode trazer ótimos resultados na busca de profissionais motoristas.

6.1.2 Busca de novos profissionais formados nas autoescolas

O SEST SENAT atualmente é responsável por capacitação e profissionalização dos trabalhadores do setor de transporte e seus dependentes, dessa forma ajudando a contribuir para a competitividade, saúde e qualidade de vida para os profissionais oferecendo cursos especializados (presenciais ou á distancia) para a categoria. Como constatamos em nossa pesquisa exploratória, o turnover é 6,6% menor naquelas empresas que buscam o SEST SENAT como fonte de captação de motoristas, o que significa que o profissional vindo do SEST SENAT tem um perfil de competências mais adequado para esta profissão.

Com base neste cenário, uma forma de captar novos condutores e condutoras (motoristas capacitados(as)) para o ramo de transporte coletivo urbano, propomos uma parceria entre o SEST SENAT e as autoescolas. Essa parceria seria dividida em três etapas que poderiam ser desenvolvidas ao longo do tempo que são:

- Palestra expositiva;
- Material informativo;
- Acesso a vagas exclusivas no mercado de trabalho.

Aproveitando o Benchmarking feito na empresa SARITUR, podemos agregar o projeto Mulheres no Volante nesta proposta, incorporando a ideia de trazer a diversidade para o setor de transporte, dando oportunidade para a formação de mulheres que desejam ser motoristas de ônibus.

As palestras podem ser organizadas de forma regional, convidando todas as autoescolas para disponibilizarem os profissionais formadores de condutores, para discutirem sobre o benefício da aquisição das habilitações da categorias D e E, esclarecendo melhor aos novos condutores, como é ser um motorista profissional, quais são as qualificações desejadas, habilidades, quais os benefícios ligados a profissão, demonstrar a dificuldade das empresas de encontrarem condutores de ônibus especializados e capacitados e desenvolver técnicas de captação desse público, com o intuito de selecionar os melhores profissionais com a disponibilização de cursos profissionalizantes diretamente no SEST SENAT e principalmente promover o acesso rápido no mercado de trabalho.

Esta parceria promoverá o aumento no interesse na formação de condutores da categoria D e E, conseqüentemente favorecerá o preenchimento das vagas abertas das empresas de forma mais rápida.

Após a conclusão da etapa de habilitação dos motoristas em uma das autoescolas parceiras do SEST SENAT, o motorista receberá via e-mail, ou por outro meio de contato, todos os cursos que estiverem disponíveis no SEST SENTAT mais próximo da sua região, com base no seu cadastro da autoescola, com a possibilidade de capacitação totalmente gratuita.

A RMBH pode funcionar como um piloto para esta proposta e como o SEST SENAT atua em todo o país o projeto pode se estender a nível nacional ajudando não só o transporte da RMBH, mas também em todo o Brasil.

A conscientização do condutor quanto aos benefícios de possuir a categoria D e E, que o torna um motorista profissional, juntamente com a demonstração da remuneração percebida pelos motoristas, junto com os seus adicionais possíveis como (hora extra, adicional função suplementar, DSR e feriado) e benefícios podem potencializar ainda mais a captação de novos candidatos, incluindo aqueles que estão passivos (pessoas que já possuem um trabalho, mas não descartam a chance de uma troca de emprego).

Vale ressaltar que todos os cursos disponíveis pelo SEST SENAT já são gratuitos, com certificados reconhecidos a nível nacional aumentando assim a quantidade de profissionais ainda mais qualificados para as empresas.

ESCOLA

**INSCRIÇÕES PRESENCIAIS
NO SEST SENAT ATÉ
27/FEV/23**

PRÉ-REQUISITOS

- Categoria D
- Desejável experiência de 6 meses como condutor
- Morar na região de Nova Lima

CNH | Comprovante de endereço |
Currículo atualizado

MOTORISTA

Nova Lima

📍 Rua Dorinato Lima, 450 - Contagem ✉️ cursos.a021@sestsenat.org.br

Parceria: **SARITUR** **SEST SENAT** **VAGAS LIMITADAS**
ESCOLA DE MOTORISTAS PROFISSIONAIS

Iniciativa de formação de novos profissionais – Autorizado pela empresa



FORMAÇÃO DE MULHERES

NO TRANSPORTE DE PASSAGEIROS

DOCUMENTOS
CNH D
Comprovante de Endereço
Currículo atualizado
Uma foto 3x4

DURAÇÃO
107 H (20 dias)

PERÍODO DO CURSO
20 MAR A 27 ABR
Projeto Totalmente Gratuito

INSCRIÇÕES ABERTAS
ATÉ **17 MARÇO**

(31) 3369-2713 Dorinato Lima, 450 Contagem-MG **SEST SENAT**

Iniciativa de formação de novos profissionais – Autorizado pela empresa

Remetendo-se ao desenvolvimento de pessoas, nesta proposta de solução, podemos claramente associar a evolução do conhecimento à sua ascensão profissional através da habilitação para dirigir, com cursos voltados exclusivamente para a profissão motorista.

“Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. **É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.** Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana. (CHIAVENATO, 2004,)”. **Grifos nossos**

Gráfico 19 – As três classes do Processo de Desenvolvimento.



Fonte: Chiavenato (2004)

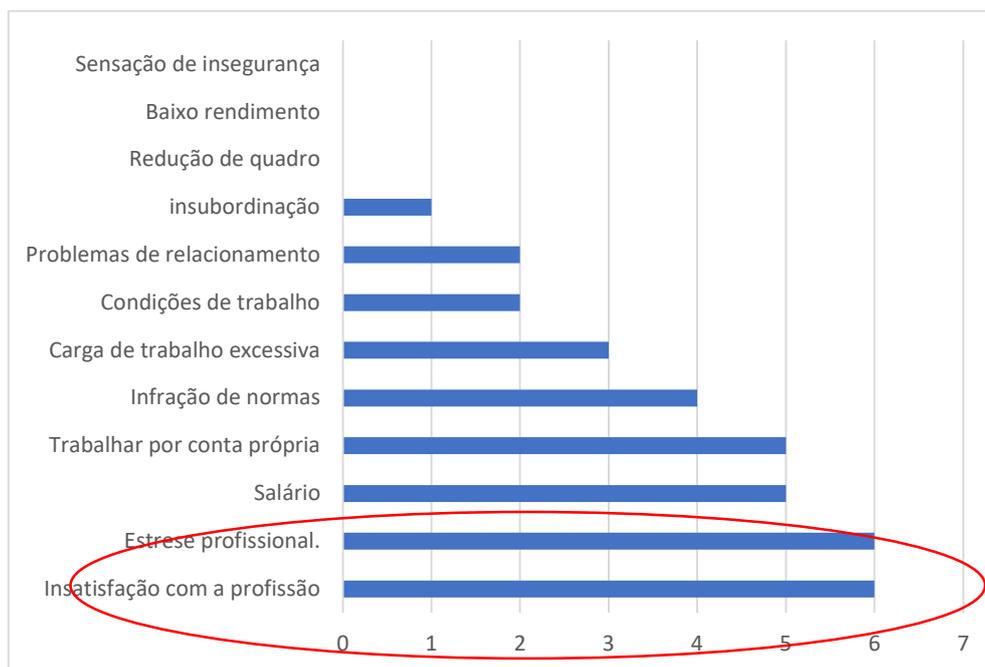
Esta proposta de solução pode ser viabilizada, facilmente sem muitos impactos, visto que já há uma estrutura montada, pelas autoescolas e pelo SEST SENAT, que podem ser utilizadas na capacitação e captação desta mão de obra.

6.2 Retenção da Mão de Obra

Não somente atrair novos profissionais, mas também manter os que já estão vinculados a função acaba sendo um desafio. Dentro desta ótica e tomando as queixas apresentadas no trabalho, é possível pensar em um profissional que auxilie na sobrecarga e stress (fontes de queixas dos motoristas e visualizadas em nossa pesquisa).

Como nos levantamos em nossa pesquisa exploratória, as duas maiores causas dos desligamentos de profissionais motoristas nas organizações são a insatisfação com a profissão e o stress.

Gráfico 20 – Motivos de Desligamento



Fonte: elaborado pelos autores

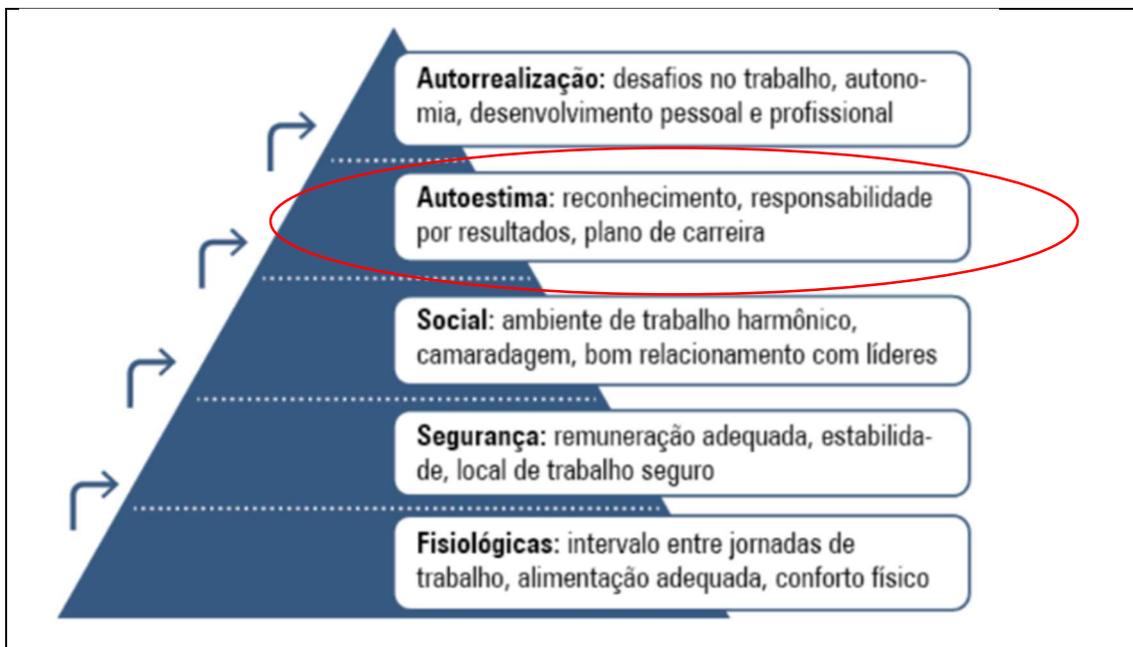
6.2.1 Promover a Valorização do Profissional Motorista Perante a Sociedade

O profissional que executa o trabalho de motorista de transporte público por ônibus precisa ser valorizado, ele é o principal agente dentro da organização pois é o primeiro contato com o cliente. A insatisfação com a profissão é causada principalmente pela sensação de desvalorização como profissional. Em nosso benchmarking, observamos algumas práticas que possibilitam a valorização e retenção de talentos como exemplo a do grupo Omnibus que tem um programa por nome sinal verde reconhecido pela ABRHMG – Associação Brasileira de Recursos Humanos, no ano de 1999, o profissional que se destaca com uma postura profissional exemplar é condecorado conforme categorias bronze, prata, ouro, diamante, esmeralda e rubi. Este tipo de iniciativa precisa ser externado, atingindo mais setores produtivos e a mídia em geral, a fim de demonstrar que existem ótimos profissionais dentre os que escolheram a profissão de motorista, melhorando a imagem da profissão como um todo.

Remetendo-se a Maslow (1998), a motivação humana está embasada na satisfação das necessidades humanas, a valorização da profissão de motorista afeta a autoestima do profissional, reconhecendo sua importância perante a organização e

a sociedade. E como podemos verificar está acima das questões fisiológicas, de segurança e sociais.

Figura 15 – Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.



Fonte: Daniela Conte, SENAC, 2020

Conforme publicado no site do SETRANSP sindicato do município de Aracajú (<https://setransp-aju.com.br/2017/05/28/motorista-de-onibus-valoriza-a-profissao-mostra-pesquisa/>):

A CNT, que realiza periodicamente pesquisas para analisar perfis de profissionais da área de transporte, considera fundamental conhecer melhor a realidade dessas pessoas e dos meios em que atuam.

“Para nós, é importante porque permite delinear informações sobre o trabalho do setor e discutir os problemas enfrentados cotidianamente. No caso específico dos motoristas de ônibus, a pesquisa demonstra a importância que esses profissionais têm para o país, pois movimentam grande parte da população, especialmente nos grandes centros”,

afirma o diretor executivo da Confederação Nacional do Transporte, Bruno Batista.

Ainda segundo a pesquisa, 75,5% dos entrevistados disseram estar satisfeitos e não ter vontade de mudar de emprego.

É necessário que os sindicatos, sejam eles patronais ou dos trabalhadores, promovam campanhas educativas voltadas para valorização da profissão de motorista de ônibus urbano.

Entendemos, portanto, que a promoção de campanhas voltadas para a valorização do profissional que desempenha a nobre função de transportar pessoas irá contribuir para que estes profissionais não se sintam desmotivados e insatisfeitos com a profissão.

6.2.2 Promover Alívio ao Stress da Profissão

A segunda principal causa de desligamento nas empresas é o stress provocado pelas pressões oriundas da profissão, como (GAULEJAC, 2007, p.32). já citado,

“A cultura do alto desempenho se impõe como modelo de eficiência. Ele põe o mundo sob pressão. O esgotamento profissional, o estresse, o sofrimento no trabalho se banalizam”

Observamos também que, a profissão de motorista do transporte coletivo urbano e metropolitano, em especial, nos médios e grandes centros das cidades brasileiras, convive com inúmeros fatores que podem causar riscos à saúde física e mental, que estão associados diretamente aos efeitos internos e externos do ambiente de trabalho: posturas forçadas, ruído, vibração, riscos psíquicos e cognitivos e de acidentes de trânsito que causam tensão e estresse durante as jornadas diárias de trabalho.

Propomos então, a contratação de um profissional da saúde mental, com intuito de acompanhar de perto os motoristas nas empresas prestadoras do serviço de transporte urbano de passageiros, esta contratação tende a ser um investimento, evitando que o setor de RH demande mais gastos com recrutamento e seleção e posterior treinamento de novos profissionais, vinculando os já existentes.

A evasão do setor pode ser analisada de maneira conjunta com a obtenção de nova fonte de mão de obra, uma vez que se complementam dentro da perspectiva do problema.

Em caso de total inviabilidade de contratação de psicólogo específico, podemos pensar em auxílio do Departamento Pessoal ou RH, como meio de apoio as demandas destes profissionais. Assim a empresa utiliza de setor e funcionários que já compõe seu quadro, sem maior dispêndio na folha de pagamentos.

Outras práticas para o alívio do stress e de outros efeitos negativos provocados por riscos inerentes a profissão, foram observadas em nosso benchmarking,

As práticas que identificamos como as que contribuíram para a melhoria na qualidade de vida dos profissionais motoristas são:

a) Atividade física regular

Promover campanhas internas nas empresas para incentivar as diversas modalidades de atividades físicas entre os colaboradores, principalmente entre os motoristas, com foco a amenizar as consequências do stress e dos riscos de saúde inerentes a profissão.

b) Alimentação saudável

Promover campanhas internas a fim de incentivar o consumo de alimentação saudável entre os profissionais motoristas.

Propomos que em conjunto ao acompanhamento psicológico deste profissional, seja também disponibilizado a ele o acesso a um acompanhamento com nutricionista, este pode ser feito em parceria com o SEST SENAT ou em parceria com o plano de saúde da empresa. Propomos também que a empresa facilite o acesso para as atividades físicas com o convenio com academias.

7 VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO.

Analisamos a viabilidade de implementação da solução proposta sob os pontos de vista técnico, operacional, estratégico, e financeiro objetivando determinar se é possível a prática das soluções propostas com a finalidade de mitigação da escassez de mão de obra de motoristas no setor de transportes.

7.1 Propostas de solução apresentadas

Objetivo: Captação de Mão de Obra

Item	Proposta de solução	Resumo da proposta
01	Divulgação das vagas	Utilização de campanhas de Marketing para divulgação de vagas e benefícios associados.
02	Busca de novos profissionais, formados nas autoescolas.	Parceria entre SEST SENAT e autoescolas para o incentivo na formação de motoristas profissionais.

Objetivo: Retenção de Mão de Obra

Item	Proposta de solução	Resumo da proposta
01	Valorização profissional do motorista de ônibus urbano.	Desenvolver campanha de valorização do motorista de ônibus urbano.
02	Aliviar o stress provocado pela profissão.	Promover ações e ambientes que contribuam para melhoria da saúde mental e física do motorista de transporte urbano.

7.2 Viabilidade técnica.

Para análise da viabilidade técnica, temos que observar se há disponíveis todos os recursos técnicos e tecnológicos necessários para a implementação da solução. Para tanto descrevemos a seguir os recursos técnicos necessários para cada solução proposta.

Objetivo: Captação de Mão de Obra

Proposta de solução	Recursos técnicos necessários
Divulgação das vagas	- Arte de divulgação
	- Outdoors
	- Busdoors e Backbus
	- Redes sociais
Busca de novos profissionais, formados nas autoescolas.	- Profissional para divulgação da parceria e palestras expositivas.
	- Material expositivo para divulgação do projeto de parceria entre autoescolas e SEST SENAT
	- Material para palestras de divulgação sobre os benefícios da habilitação na categoria D e E.
	- Material de capacitação do motorista profissional (SEST SENAT)

Objetivo: Retenção de Mão de Obra

Proposta de solução	Recursos Técnicos necessários
Valorização profissional do motorista de ônibus urbano.	- Campanha de divulgação em redes sociais;
	- Profissional para palestras
	- Material para palestras entre os profissionais motoristas;
	- Arte da campanha;
	- Busdoors e Backbus ;
Aliviar o stress provocado pela profissão.	- Profissional da área de psicologia
	- Profissional da área de nutrição
	- Médico do trabalho
	- Academia de ginástica

7.3 Viabilidade operacional

Na análise da viabilidade operacional levamos em consideração se os recursos técnicos necessários para a implementação da solução estão disponíveis em quantidade e qualidade suficientes ou se haverá necessidade de aquisição dos recursos.

Objetivo: Captação de Mão de Obra

Proposta de solução	Recursos técnicos necessários	Recursos disponíveis	Necessário aquisição	Observação
Divulgação das vagas	– Arte de divulgação	Não	Sim	Contratar desenvolvedor da arte.
	– Outdoors	Não	Sim	Contratar Outdoors
	– Busdoors e Backbus	Sim	Sim	Utilizar veículos disponíveis na frota; Adesivo de divulgação;
	– Redes sociais	Sim	Não	Divulgar a arte desenvolvida.
Busca de novos profissionais, formados nas autoescolas.	– Material expositivo para divulgação do projeto de parceria entre autoescolas e SEST SENAT	Não	Sim	Desenvolver material expositivo através do SEST SENAT, folders e Flyers.
	– Profissional para divulgação da parceria e palestras expositivas.	Sim	Não	Utilizar profissional do SEST SENAT
	– Material para palestras de divulgação sobre os benefícios da habilitação na categoria D e E.	Não	Sim	Desenvolver material das palestras através do SEST SENAT, Manual ou apostila.
	– Material de capacitação do motorista profissional (SEST SENAT)	Sim	Não	Utilizar o material e profissionais já existentes no SEST SENAT.

Objetivo: Retenção de Mão de Obra

Proposta de solução	Recursos Técnicos necessários	Recursos disponíveis	Necessário aquisição	Observação
Valorização profissional do motorista de ônibus urbano.	– Campanha de divulgação em redes sociais;	Não	Sim	Contratação de empresa para desenvolvimento da campanha;
	– Profissional para palestras;	Sim	Não	Utilizar profissional do SEST SENAT;

	– Material para palestras entre os profissionais motoristas;	Não	Sim	Desenvolver material no SEST SENAT, apresentação e cartilha;
	– Arte da Campanha;	Não	Sim	Contratar desenvolvedor da arte;
	– Busdoors e Backbus	Sim	Sim	Utilizar veículos disponíveis na frota; Adesivo de divulgação;
Aliviar o stress provocado pela profissão.	– Profissional da área de psicologia	Não	Sim	Verificar se há profissional habilitado nas empresas, ou utilizar estrutura do SEST SENAT
	– Profissional da área de nutrição	Não	SIM	Verificar se há profissional habilitado nas empresas, ou utilizar estrutura do SEST SENAT
	– Médico do trabalho	Sim	Não	Utilizar médico do trabalho da empresa
	– Academia de ginástica	Não	Sim	Formalizar convênios com academias parceiras;

7.4 Viabilidade estratégica

Nesta avaliação de viabilidade, cada organização, individualmente, deverá avaliar se a implementação da solução proposta está de acordo com os objetivos estratégicos traçados pela empresa, se há consonância com seus valores e se a organização pode incorporar a solução como uma prática.

7.5 Viabilidade econômico / financeira

Avaliamos na viabilidade econômico / financeira se haverá equilíbrio entre o que será investido para a implementação da solução e o retorno financeiro obtido. Para tanto primeiro temos que avaliar qual será o investimento projetado para implantar a solução proposta.

Para dimensionamento, consideramos que será utilizada uma empresa no porte de 100 veículos, período de 01 mês, abrangendo 250 funcionários, a campanha publicitária pode atingir maior público e ser aproveitada para um maior número de empresas.

7.5.1 Orçamentação

Objetivo: Captação de Mão de Obra

Proposta de solução	Recursos técnicos necessários	Observação	Qtd.	Valor	Fonte do orçamento
Divulgação das vagas	– Arte de divulgação	Contratar desenvolvedor da arte.	01	R\$ 100,00	https://i9w.com.br/central/produto/criar-arte-de-outdoor/
	– Outdoors	Contratar Outdoors Praça BH.	05	R\$ 9.000,00*	www.mgoutdoor.com.br *valor bissemanal com revezamento.
	– Busdoors e Backbus	Utilizar veículos disponíveis na frota; Adesivo de divulgação;	20	R\$ 4.500,00	PRIMETEC - JETPLUS www.primetecdigital.com.br
Busca de novos profissionais, formados nas autoescolas.	– Material expositivo para divulgação do projeto de parceria entre autoescolas e SEST SENAT	Desenvolver material expositivo através do SEST SENAT, folders e Flyers.	5000	219,90	panfletoembh.com.br
	– Material para palestras de divulgação sobre os benefícios da habilitação na categoria D e E.	Desenvolver material das palestras através do SEST SENAT, Manual ou Livroto.	500	R\$ 6.320,00	https://www.fabricadolivro.com.br/
Investimento mensal no primeiro mês				R\$ 20.139,90	

Investimento nos meses subsequentes	R\$ 15.320,00	Considerando que haverá renovação dos Outdoors.
Investimento nos meses subsequentes	R\$ 6.320,00	Sem renovação dos Outdoors.

Objetivo: Retenção de Mão de Obra

Proposta de solução	Recursos Técnicos necessários	Observação	Qtd.	Valor	Fonte do Orçamento
Valorização profissional do motorista de ônibus urbano.	– Campanha de divulgação em redes sociais;	Contratação de empresa para desenvolvimento da campanha em mídia social;	01	R\$ 1.200,00	https://agencia4a.com.br
	– Material para palestras entre os profissionais motoristas;	Desenvolver material no SEST SENAT, apresentação e cartilha;	250	R\$ 3.160,00	https://www.fabricadolivro.com.br/
	– Arte da Campanha;	Contratar desenvolvedor da arte;	01	R\$ 100,00	https://i9w.com.br/central/produto/criar-arte-de-outdoor/
	– Busdoors e Backbus	Utilizar veículos disponíveis na frota; Adesivo de divulgação;	20	R\$ 4.500,00	PRIMETEC - JETPLUS www.primetecdigital.com.br
Aliviar o stress provocado pela profissão.	– Profissional da área de psicologia	Verificar se há profissional habilitado nas empresas, ou utilizar estrutura do SEST SENAT	50 horas	R\$ 7.500,00	https://www.psitto.com.br/
	– Profissional da área de nutrição	Verificar se há profissional habilitado nas empresas, ou utilizar estrutura do SEST SENAT	50 horas	R\$ 6.946,00	https://www.fnn.org.br/
	– Academia de ginástica	Formalizar convênios com academias parceiras;	75 funcionários*	R\$ 4.312,50*	Valor consultado do programa implantado pela empresa São Gonçalo.

					*Considerando 30% de adesão ao programa de ginástica, com participação de 50% do valor pelo funcionário.
Investimento mensal no primeiro mês				R\$ 27.718,50	
Investimento mensal no primeiro mês com o profissional do SEST SENAT (Psicólogo / Nutricionista)				R\$ 13.272,50	Considerando que não haverá custos para a empresa, por contribuir para o SEST SENAT.
Investimento mensal nos meses subsequentes				R\$ 23.118,50	
Investimento com o profissional do SEST SENAT (Psicólogo / Nutricionista) nos meses subsequentes.				R\$ 8.672,50	Considerando que não haverá custos para a empresa, por contribuir para o SEST SENAT.

Investimento total mensal no primeiro mês	R\$ 47.858,40	
Investimento total nos meses subsequentes	R\$ 38.438,50	
Investimento total com o profissional do SEST SENAT (Psicólogo / Nutricionista) nos meses subsequentes.	R\$ 23.992,50	Considerando que não haverá custos para a empresa, por contribuir para o SEST SENAT.
total com o profissional do SEST SENAT (Psicólogo / Nutricionista) nos meses subsequentes. / Sem renovação da propaganda por outdoors.	R\$ 14.992,50	Considerando que não haverá custos para a empresa, por contribuir para o SEST SENAT. Sem renovação dos Outdoors.

Todos os valores foram cotados pensando no menor custo, e o mínimo necessário para a implementação da solução, há opções de implementações mais encorpadas que podem alterar o preço.

7.5.2 Análise do retorno financeiro

Braga (1989, p. 34) afirma que as empresas, devido à grande concorrência do mercado, são impelidas a desenvolverem continuamente novos projetos e a tomarem decisões sobre a sua implantação. Surge então a necessidade, de altas somas de capital cujo investimento requer análises profundas sobre a sua viabilidade.

Novos investimentos afetam prolongadamente a vida da empresa e uma decisão inadequada poderá comprometer seu futuro. Evidencia-se então a importância das decisões de investimento e da utilização de métodos eficazes que permitam a avaliação adequada do seu valor e da viabilidade de sua implantação. Alguns métodos podem ser utilizados, de acordo com a demanda dos investidores. Especificamente, para esse estudo, vamos utilizar a técnica do Pay Back.

7.5.2.1 Pay Bak

Segundo Berk e DeMarzo (2009, p. 184) “a regra de investimento mais simples é a regra de investimento do *payback*, que se baseia na noção de que uma oportunidade que recupera seu investimento inicial rapidamente é uma boa idéia”. Securato (2005, p. 48) afirma que este método “consiste, basicamente, na determinação do número de períodos para recuperar o capital investido”. Berk e DeMarzo (2009, p. 184) fornecem uma breve explicação de como se aplicar tal regra:

Para aplicar a regra do *payback*, primeiro calcula-se o tempo necessário para se recuperar o investimento inicial, chamado de período de *payback*. Se o período de *payback* for menor do que um período de tempo pré-determinado – normalmente alguns anos – aceita-se o projeto. Caso contrário, o projeto é recusado. Por exemplo, uma empresa pode querer adotar qualquer projeto com um período de *payback* de menos de dois anos.

Berk e DeMarzo (2009, p. 185) afirmam também que essa regra não é confiável, pelo fato de ignorar o valor do dinheiro no tempo e de não depender do custo de capital, porém grande parte das empresas se utilizam dessa regra por causa de sua simplicidade. Securato (2005, p. 48) também considera “desaconselhável o uso do método do *payback* como critério de avaliação de investimento. Deve ser utilizado apenas como informação complementar sobre recuperação do investimento realizado.”

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Cenário 1												
1	Captação de mão de obra	20.139,90	15.320,00	15.320,00	15.320,00	15.320,00	15.320,00	15.320,00	15.320,00	15.320,00	15.320,00	15.320,00
2	Retenção de mão de obra	27.718,50	23.118,50	23.118,50	23.118,50	23.118,50	23.118,50	23.118,50	23.118,50	23.118,50	23.118,50	23.118,50
	Total	47.858,40	38.438,50	38.438,50	38.438,50	38.438,50	38.438,50	38.438,50	38.438,50	38.438,50	38.438,50	38.438,50
1	Qtde ônibus na RMBH	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500
2	Qtde média de motoristas por carro	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21
3=1*2	Quantidade de motoristas na RMBH	12.155	12.155	12.155	12.155	12.155	12.155	12.155	12.155	12.155	12.155	12.155
4	Turn over	17,6%	17,6%	17,6%	17,2%	16,9%	16,6%	16,2%	15,9%	15,6%	15,3%	15,0%
5=3*4	Qtde de demissões	2.139	2.139	2.139	2.096	2.055	2.013	1.973	1.934	1.895	1.857	1.820
6=5*0,8	Qtde de admissões	1.711	1.711	1.711	1.677	1.644	1.610	1.578	1.547	1.516	1.486	1.456
	Custo médio de demissão	21.004.980,00	21.004.980,00	21.004.980,00	20.582.720,00	20.180.100,00	19.767.660,00	19.374.860,00	18.991.880,00	18.608.900,00	18.235.740,00	17.872.400,00
	Custo médio de contratação	3.422.000,00	3.422.400,00	3.422.400,00	3.353.600,00	3.288.000,00	3.220.800,00	3.156.800,00	3.094.400,00	3.032.000,00	2.971.200,00	2.912.000,00
	Redução no custo do turn over	-	400,00	-	491.060,00	468.220,00	479.640,00	456.800,00	445.380,00	433.960,00	422.540,00	411.120,00
	Fluxo de caixa do projeto	47.858,40	86.696,90	125.135,40	327.486,10	757.267,60	1.198.469,10	1.616.830,60	2.023.772,10	2.430.713,60	2.826.235,10	3.210.336,60
	Pay Back	3,33 meses										

7.5.2.2 TIR Taxa Interna de Retorno

Berk e DeMarzo (2009, p. 185) esclarecem o seguinte:

Assim como a regra do payback, a regra de investimento da taxa interna de retorno baseia-se em uma noção intuitiva: se o retorno sobre uma oportunidade de investimento sendo considerada for maior que o retorno sobre outras alternativas no mercado com risco e maturidade equivalentes, deve-se empreender a oportunidade de investimento.

Securato (2005, p. 51) define que “a taxa interna de retorno (indicada por TIR) de um projeto convencional é a taxa de juros i para a qual o seu VPL é nulo.” Isso pode ser expresso através da seguinte fórmula:

$$R + \frac{R_1}{(1+i)} + \frac{R_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{R_n}{(1+i)^n} = 0$$

Segundo Securato (2005), após fazermos esse cálculo, devemos comparar a TIR obtida com a TMA (taxa mínima de atratividade). Se a TIR for maior ou igual à TMA, o projeto é considerado rentável.

VALOR PRESENTE LÍQUIDO - VPL

Anos	Fluxo de Caixa	Fluxo de Caixa Descontado	Taxa Desc.
0	0,00	0,00	2,00% am Total= 3.543.212,15
1	-400,00	-392,16	
2	0,00	0,00	
3	491.060,00	462.736,81	
4	468.220,00	432.562,91	
5	479.640,00	434.424,73	
6	456.800,00	405.625,33	
7	445.380,00	387.730,09	
8	445.380,00	380.127,54	
9	433.960,00	363.118,32	
10	422.540,00	346.629,97	
11	411.120,00	330.648,62	
12			
SOMATÓRIO		3.543.212,15	VPL (Excel) 3.543.212,15
			TIR (Excel) 3451,88%

A taxa interna de retorno foi baseada no investimento para captação e retenção da mão de obra versus as despesas para contratação de novos profissionais, não foram computados os prejuízos causados em função da falta do motorista para a operação efetiva do sistema, que são: omissões de viagens, multas por omissões de viagens, e deixar de arrecadar por não realizar a viagem.

Estes prejuízos adicionais, podem ser igual ou superior ao custo de contratação da mão de obra para substituir o motorista em sua função, reforçando a viabilidade da implementação das ações propostas.

8 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO

Para a implementação da solução sugerimos um cronograma contemplando as etapas a serem superadas para efetivar a proposta. As fases de captação de mão de obra e retenção de mão de obra podem caminhar paralelas, tendo em vista que são ações distintas não comprometendo o andamento da implantação.

Para implementação da solução, por se tratar de propostas de baixa complexidade, pode ser realizado em apenas 1 mês e a partir daí mantido.

Objetivo: Captação de Mão de Obra

Proposta de solução	Recursos técnicos necessários	Observação	1º mês			Perpetuação		
Divulgação das vagas	– Arte de divulgação	Contratar desenvolvedor e desenvolver a arte.	█					
	– Outdoors	Contratar Outdoors		█				
	– Busdoors e Backbus	Confeccionar adesivo de divulgação; Utilizar veículos disponíveis na frota;		█				
		Divulgação nos veículos da empresa;		█	█	█	█	█
	– Redes sociais	Divulgar a arte desenvolvida.		█	█	█	█	█
Busca de novos profissionais, formados nas autoescolas.	– Material expositivo para divulgação do projeto de parceria entre autoescolas e SEST SENAT	Desenvolver material expositivo através do SEST SENAT; Confeccionar folders e Flyers.	█	█	█			
	– Profissional para divulgação da parceria e palestras expositivas.	Utilizar profissional do SEST SENAT; treinamento para palestras. E divulgação nas autoescolas.				█	█	█

	<ul style="list-style-type: none"> – Material para palestras de divulgação sobre os benefícios da habilitação na categoria D e E. 	Desenvolver material das palestras através do SEST SENAT, Manual ou apostila.								
	<ul style="list-style-type: none"> – Material de capacitação do motorista profissional (SEST SENAT) 	Utilizar o material e profissionais já existentes no SEST SENAT.								
Valorização profissional do motorista de ônibus urbano.	<ul style="list-style-type: none"> – Campanha de divulgação em redes sociais; 	Contratação de empresa para desenvolvimento da campanha;								
	<ul style="list-style-type: none"> – Profissional para palestras; 	Utilizar profissional do SEST SENAT para palestras entre os motoristas;								
	<ul style="list-style-type: none"> – Arte da Campanha; 	Contratar desenvolvedor da arte;								
	<ul style="list-style-type: none"> – Busdoors e Backbus 	Utilizar veículos disponíveis na frota; Adesivo de divulgação;								
		Divulgação nos veículos								
Aliviar o stress provocado pela profissão	<ul style="list-style-type: none"> – Profissional da área de psicologia 	Verificar se há profissional habilitado nas empresas, ou utilizar estrutura do SEST SENAT								
		Apoio psicológico para os motoristas;								
	<ul style="list-style-type: none"> – Profissional da área de nutrição 	Verificar se há profissional habilitado nas empresas, ou utilizar estrutura do SEST SENAT								

		Apoio nutricional para os motoristas;																		
	- Médico do trabalho	Utilizar médico do trabalho da empresa, treiná-lo para alinhar os objetivos do projeto.																		
		Apoio à saúde do motorista;																		
	- Academia de ginástica	Formalizar convênios com academias parceiras;																		
		Atividades físicas para os motoristas;																		

9 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo emergiu do olhar sobre a escassez de motoristas nas empresas prestadoras do serviço de transporte urbano de passageiros na Região Metropolitana de Belo Horizonte e os impactos desta problemática sobre as empresas deste setor, as questões envolvidas neste novo fenômeno, de modo a contribuir com soluções voltadas à mitigação do problema.

Podemos concluir no desenvolvimento do presente trabalho que a escassez de motoristas em empresas prestadoras de serviço de transporte urbano de passageiros na RMBH é uma situação passível de intervenção com o fulcro de atrair mais mão de obra.

O desenvolvimento organizacional das empresas prestadoras de serviço de transporte urbano de passageiros na RMBH –Região Metropolitana de Belo Horizonte vislumbra a frente um grande desafio quanto a mão de obra, mas existem possibilidades viáveis e que podem ser o impulso para mudanças concretas para um problema que já é vivido pelas mesmas.

Este projeto aplicativo, buscou mediante o estudo bibliográfico com temáticas aderentes e colaborativas ao tema, as bases conceituais, o benchmarking interno e de cooperação e na realização de pesquisa exploratória, quantificar o impacto da falta desta mão de obra, nas empresas pesquisadas, propor soluções de baixo custo não só para estas empresas, mas também para empresas de outras cidades e estados que convivam com este problema.

Constatamos e evidenciamos que a escassez de mão de obra, especificamente a de motorista, é percebida como um problema do mercado atual de transporte urbano, onde uma gama de fatores contribui para a falta da mão de obra deste profissional, como: infraestrutura viária, condições e jornadas de trabalho adversas, interação com a empresa e usuários desgastados, questões financeiras envolvidas, questões sociais e de segurança pública / pessoal, a percepção de preconceito e desvalorização da classe.

Recomendamos, por fim, que seja implementada intervenção através da atuação mais incisiva do Marketing, por meio da divulgação de vagas em novos canais de comunicação e redes sociais; da qualidade da vida laboral do trabalhador lançando um olhar para a saúde do funcionário; por fim e o mais importante, do Setor de Recursos Humanos das empresas, no uso de programas, práticas e parcerias com entidades do setor voltadas a renovação e valorização do quadro de motoristas, ao acompanhamento contínuo do profissional, com auxílio psicológico, com medidas de baixo custo capazes de atrair nova mão de obra; como jovens e mulheres, de forma inclusiva, com incentivos econômicos e capacitação, na geração de valor com inter-relações de qualidade e experiências mais atrativas. Tais iniciativas podem ser implementadas com baixo investimento, em face do grande prejuízo que é ocasionado pela falta da mão de obra do motorista.

10 BIBLIOGRAFIA

A gestão estratégica na administração: vol. 2 / Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2017. 294 p. : 2.154 kbytes – (Administração; v. 2)

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J.E. **Aprendizagem humana em organizações de trabalho**. In J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade; A.V.B.

ALMEIDA, T.B. (2018). **O desgaste mental de motoristas de ônibus**: um recorte de gênero. Dissertação de mestrado USP – Instituto de Psicologia

BANDEIRA, L., & BATISTA, A. S. (2002). **Preconceito e discriminação como expressões de violência**. *Revista Estudos Feministas*, 10(1), 119-140.

Bastos (Orgs.), **Psicologia, organizações e trabalho**. São Paulo: Artmed, 2004. (pp. 237-275).

BATTISTON, M. et al. **Condições de Trabalho e Saúde de Motoristas de Transporte Coletivo Urbano**. *Revista Estudos de Psicologia*, Natal, v. 11, n. 3, p. 333-343, 2006.

BECKER, K. A; MASKE, D. C.; MARTINS, D. C. **Treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho**. Indaial: UNIASSELVI, 2015, 188 p. ISBN 978-85-7830-933-6.

BORGES-ANDRADE, J. E. *et al.* **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. 1ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. 576p

BRASIL. Confederação Nacional do Transporte. **O Transporte move o Brasil. 2022**. Disponível em: <<https://cnt.org.br/propostas-cnt-transporte>>. Acesso em: 3 jan. 2023.

BRASILEIRO, A.; RIBEIRO, L. C. R.; ARAGÃO, J. J. G. de. Formação de Recursos Humanos para um Transporte Desenvolvido e Competitivo. **TRANSPORTES**, [S. l.], v. 5, n. 1, 1997. DOI: 10.14295/transportes.v5i1.270.

BRUSCHINI, M. C. A. (2007). **Trabalho e gênero no brasil nos últimos dez anos**. *Cadernos de Pesquisa*, 37(132), 537-572.

CARDOSO, Cauan Braga da Silva. **Vulnerabilidade juvenil na área metropolitana de Brasília**: construção de um índice sintético. 2015. [64] f., il. Monografia (Bacharelado em Estatística) — Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: Acesso em: 10 de outubro de 2022.

CARVALHO, Joari Aparecido Soares de. **Alguns aspectos da inserção de jovens no mercado de trabalho no Brasil**. 2014. Disponível em: Acesso em 22 de junho de 2016. FREITAS, Sueli de. Jovens buscam inserção no mercado, mas empregos são precários. 2013. Disponível em: . Acesso em 19 de junho de 2016

Cascio, Wayne F. / Boudreau, John W (2017), **Gestão estratégica de Recursos Humanos**, Uma Introdução, Editora Saraiva.

Cavalcanti, V. L. (1996). **Subsídios técnicos que justifiquem a manutenção da aposentadoria especial para motoristas de ônibus urbanos**. Manuscrito não publicado, São Paulo.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 599 p.

CHIAVENATTO, IDALBERTO (2009). **Recursos Humanos**, O Capital Humano das Organizações.

CNT. **Perfil dos motoristas de ônibus urbanos 2017** – Brasília: CNT, 2017 114 p.: I. CDU 656.132

Comissão de Saúde Pública da Espanha. (2000). **Protocolos de vigilância sanitária específica: ruído**. Madri: Autor.

Conte, Daniela (2020), **Valorização e Remuneração de Pessoas: Cargos e Salários**, SENAC São Paulo.

COOPER, C. L. et al. **Living with Stress**. London: Penguin Books, 1988. 250 p.

Cruz, R. M. (2001). **Psicodiagnóstico de síndromes dolorosas crônicas relacionadas ao trabalho**. Tese de doutorado não-publicada, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Cruz, R. M., Alchieri, J. A., & Sardá, J. J. (Orgs.). (2002). **Avaliação e medidas psicológicas**. São Paulo: Casa do Psicólogo.

DAMASCENO, A. F. T. B. **Estresse ocupacional dos motoristas e cobradores de ônibus da RMB**. Estudo de caso: Linhas que têm o final da rota no terminal rodoviário da Universidade Federal do Pará, 2019. 48 f. Trabalho de Diplomação (Graduação em Engenharia Civil) – Faculdade de Engenharia Civil, Universidade Federal do Pará, Belém.

Dejours, C. (1992). **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho** (5a ed.). São Paulo: Cortez & Oboré.

DINES, A. (1996/1997). **Mídia, civilidade, civismo**. In J. Lerner, J. (Org.), *O preconceito* (pp. 36-46). São Paulo: Imprensa Oficial do Estado.

Disponível em: <https://www.revistatransportes.org.br/anpet/article/view/270>. Acesso em: 4 jan. 2023.

Faissal, Reinaldo... (2015), **Atração e Seleção de Pessoas** – Rio de Janeiro: FGV Editora.

FERRAZ, A. C. P.; TORRES, I. G. E. **Transporte Público Urbano**. São Carlos: Rima, 2004. 428 p.

FERREIRA, A.A; REIS, A.C.F; PEREIRA, M.I. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos tempos: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2011.

Ferreira, M. R., & Pinto, R. B. (1998). **A contribuição da Psicologia Ambiental para o estudo das situações de trabalho**. Relatório de pesquisa não-publicado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FRAGA, A.M, GEMELLI, C.E; OLIVEIRA, S.R; S,(2019). **cenário das publicações científicas em carreira e gênero**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 13, núm. 3, pp. 158-178, 2019. DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i3.27973>

Frankenhaeuser, M. (2001). **La carga de trabajo in factores psicossociales y de organización**. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. De 06 a 14 de dezembro de 2022, em: <http://www.mtas.es/insht/EncOIT/Index.htm>

G1 Turnover, Brasil 2022 Disponível em <https://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/pos-pucpr-digital/voce-no-futuro/noticia/2022/12/03/turnover-o-indice-de-rotatividade-que-vem-impactando-as-empresas.ghtml>

GAULEJAC, Vicent de. **La Societé Malade de la Gestion**: Idéologie Gestionnaire, Pouvoir Managérial et Harcèlement Social. Paris: Seuil, 2005. 288 p.

Gil, Antonio Carlos, 1946-. ; Publisher: São Paulo : Atlas, 2019 ; Edition: 6. ed. ; 3. reimp. ; Description: 173 p. : il.

Griffin, M. J. (2001). Vibraciones. **Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo**. De 06 a 14 de dezembro de 2022, em: <http://www.mtas.es/insht/EncOIT/Index.htm>.

Hoffmann, M. H. (2000). **Áreas de intervenção da Psicologia do Trânsito**. Revista Alcance-CCS, UNIVALI, ano VII, 2, 26-36.

<https://jornal.usp.br/atualidades/desemprego-entre-os-jovens-aponta-mercado-de-trabalho-desafiador>

<https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>

MACÁRIO, R. (2003). **Integration in urban mobility systems: quality upgrading or competition blockade?** Lisboa: CESUR, Instituto Superior Técnico.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre, Artmed, 2010, 168 p. (15 -24). ISBN:9788536323558.

Millies, B. A. (2001). **Conducción de camiones y autobuses**. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. De 06 a 14 de dezembro de 2022, em: <http://www.mtas.es/insht/EncOIT/Index.htm>

Mulheres no comando do Transporte - <https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/mulheres-comando-transporte-brasileiro>

MYRRHA, L.J.D; QUEIROZ, S. N; CAMPOS, J; (2021). **Desigualdades de gênero no trabalho remunerado e no trabalho reprodutivo**: Uma análise para grandes regiões e estados brasileiros (2005-2015). <https://doi.org/10.20396/rbest.v3i00.14711>

OLIVEIRA, A. C. F., & PINHEIRO, J. Q. (2007). **Indicadores psicossociais relacionados a acidentes de trânsito envolvendo motoristas de ônibus**. *Psicologia em Estudo*, 12(1), 171-178.

Paes-Machado, E., & Levenstein, C. (2002). **Assaltantes a bordo**: violência, insegurança e saúde no trabalho em transporte coletivo de Salvador, Bahia, Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 18(5), 1215-1227.

PANTOJA, M.J.; BORGES-ANDRADE, J.E. **Uma abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e transferência nas organizações**. Anais do ENANPAD, Salvador, 2002.

PASSOS, ANTÔNIO EUGÊNIO MARIANI, CARVALHO, IÊDA MARIA VECHIONI, SARAIVA, SUZANA BARROS CORRÊA, (2014), **Recrutamento e Seleção por competências**.

PINTO, Aline Braga Barbosa Harten. **Condições de Trabalho do Motorista e Cobrador de Ônibus Urbano de Passageiros na Região Metropolitana do Recife**: Proposta de Material para Capacitação. 2014. 192 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Centro de Artes e Comunicação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

PONTES, BENEDITO RODRIGUES (2014). **Planejamento, Recrutamento e Seleção de pessoal**.

PRADO, Claudia Eliza Papa do. **Estresse Ocupacional: Causas e Consequências**. Revista Brasileira de Medicina do Trabalho, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 285-289, 2016.

Profissão motorista – **Mulheres ainda são minoria no segmento** por [Icetran](https://icetran.com.br/blog/motorista-mulheres-ainda-sao-minoria/) | mar 11, 2020 | [Trânsito](https://icetran.com.br/blog/motorista-mulheres-ainda-sao-minoria/) <https://icetran.com.br/blog/motorista-mulheres-ainda-sao-minoria/>

REICHEL, H. **Treinamento e Desenvolvimento**. Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2008. 196 p. ISBN: 978-85-387-0132.

SALLORENZO, L.H. Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: **analisando e comparando modelos de predição**. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2000.

SATO, L. (1991). **Abordagem psicossocial do trabalho penoso**: estudo de caso de motoristas de ônibus urbano. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

SCHLINDWEIN, L.D.C, BEZERRA, G.S. **“Olhares tortos”** - um estudo com motoristas de ônibus da cidade de porto velho-RO. Revista Gênero|Niterói|v.18|n.2|1. sem.2018

SCHMIDT, E. L. **O sistema de transporte de cargas no Brasil e sua influência sobre a Economia**. Florianópolis: Universidade de Santa Catarina, 2011. 88 p.

SCOTT, J (1989). **GÊNERO: Uma Categoria Útil Para Análise Histórica**, tradução: Christine Rufino Dabat Maria Betânia Ávila Texto original: Joan Scott – Gender: a useful category of historical analyses. Gender and the politics of history. New York, Columbia University Press. 1989.

Silva, L. R., & Mendes, R. (2005). **Exposição combinada entre ruído e vibração e seus efeitos sobre a audição de trabalhadores**. Revista de Saúde Pública, 39(1), 9-17.

SILVA, M. S; ASSUMPÇÃO L. O.T; NEVES, R.L.R. **Avaliação da qualidade de vida e saúde de caminhoneiros de Gurupi – TO**. Revista Brasileira de Ciências da Saúde. v.11, n. 35, p. 16-24. jan/mar 2013.

SILVA, S.G. **Preconceito e discriminação**: as bases da violência contra a mulher. Revista: Psicologia, ciência e profissão.2010. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932010000300009>

SPLITTER, S.E; SILVA, M.Z.; BARBOSA, E.T. **Desigualdades salarial na profissão contábil em decorrência do gênero**: um estudo à luz da violência simbólica de Bourdieu, 2017. In: XIV Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade. Disponível em: acesso em: fev/2018. <https://congressosp.fipecafi.org/> SP- julho de 2017

Stokols, D. (2001). **El diseño del entorno in factores psicossociales y de organización**. *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. De 06 a 14 de dezembro de 2022, em: <http://www.mtas.es/insht/EncOIT/Index.htm>

Suter, A. H. (2001). **Naturaleza y efectos del ruido**. *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. De 06 a 14 de dezembro de 2022, em: <http://www.mtas.es/insht/EncOIT/Index.htm>

Tainá Lourenço - [Diagnostico de insercao de jovens.pdf \(ipea.gov.br\); INSERÇÃO DO JOVEM NO MERCADO DE TRABALHO - JR MIQUELINN](#)

TAVARES, Flávia de Andrade. **Estresse em Motoristas de Transporte Coletivo Urbano por Ônibus**. 2010. 88 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Aplicada) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

Valadares, Ricardo Macedo, (2019), **Fatores de atração e retenção**: um Estudo com profissionais de Vendas –(Dissertação) – Biblioteca Walther Moreira Sales, Fundação Don Cabral.

VELLOZO, D. P. M. Mulheres ao volante... – uma análise de gênero, saúde e trabalho em mulheres motoristas de ônibus na cidade do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro, 2010.

Wisner, A. (1987). Por dentro do trabalho – **ergonomia**: métodos e técnicas. São Paulo: FTD/Oboré. (extraído do Artigo Estudos de Psicologia 2006, 11(3), 333-343 –

de Roberto Moraes Cruz - Universidade Federal de Santa Catarina - Contribuições da Psicologia do Trabalho e da Ergonomia - doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – SC)