

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

CÁTIA CRISTIANE PEDRAZANI
CELSO JOSÉ ADOLFATO VIEIRA
DÉBORA REGIANE NEGRELLO
DIEGO CARVALHO DO COUTO ISAAK
MÁRCIO GILBERTO ANTUNES
THIAGO NASTAS GULIN

**MOTORISTAS: CAMINHOS DE RECURSOS HUMANOS PARA
AUMENTAR SUA QUALIDADE DE VIDA EM EMPRESAS DE
TRANSPORTE COLETIVO URBANO E RODOVIÁRIO**

CURITIBA

2017

CÁTIA CRISTIANE PEDRAZANI / CELSO JOSÉ ADOLFATO VIEIRA/ DÉBORA
REGIANE NEGRELLO / DIEGO CARVALHO DO COUTO ISAAK / MÁRCIO
GILBERTO ANTUNES/ THIAGO NASTAS GULIN

**MOTORISTAS: CAMINHOS DE RECURSOS HUMANOS PARA
AUMENTAR SUA QUALIDADE DE VIDA EM EMPRESAS DE
TRANSPORTE COLETIVO URBANO E RODOVIÁRIO**

Projeto Aplicativo apresentado a
Fundação Dom Cabral como requisito
parcial à obtenção do título de
especialista em Gestão de Negócios.

Orientadora: Prof^a. Shirlene Ribeiro

CURITIBA

2017

DEDICATÓRIA

Dedicamos este projeto aos professores e colaboradores da Fundação Dom Cabral, que durante os encontros nos proporcionaram grande aprendizado no Curso de Especialização em Negócios, e aos profissionais do volante, que possuem uma enorme relevância na manutenção de um país movido sobre rodovias, pois sua dedicação garante a integração dos mais diferentes e remotos lugares do nosso vasto território brasileiro.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente ao nosso Deus e criador, que permitiu ânimo e saúde ao grupo durante todo o ciclo do programa de especialização.

De forma direta, agradecemos às empresas Pérola do Oeste e Leblon Transporte de Passageiros Ltda, pela abertura de suas portas e informações para a viabilidade dos estudos e entendimento do assunto abordado.

Agradecimentos especiais à professora Juliana Oliveira Andrade (*in memoriam*), que iniciou e deu forma as idéias do grupo com uma contribuição fundamental para a organização dos anseios da proposta apresentada no projeto. Sua partida repentina deixou marcas e boas lembranças irreversíveis em nossos corações.

Por fim, agradecemos a oportunidade que nos foi proporcionada pela Fundação Dom Cabral de participar do curso de Gestão de Negócios. Sentimo-nos honrados.

"Acreditar é tão importante quanto desejar, elaborar, analisar e agir. Seja para adquirir um bom emprego, comprar algo, ser melhor remunerado ou ganhar um prêmio. Sempre será necessário agirmos, termos atitude."

(Wagner Campos)

RESUMO

As organizações que exploram o ramo de transporte rodoviário de passageiros ou cargas possuem um “sócio de fato” no qual confiam a prosperidade do seu negócio, sendo responsável por administrar e manter seus maiores patrimônios, além de controlar seus principais custos. É de conhecimento e reconhecimento do empresário que o motorista é o seu maior parceiro e tem a prerrogativa do contato direto com seus clientes e o poder de decisão nas mais diversas ocasiões. Por essa razão, este projeto visa dar maior enfoque neste profissional e apresentar um formato de gestão na área de recursos humanos direcionado aos motoristas, compreendendo suas necessidades. A metodologia de pesquisa eleita para o encaminhamento do estudo foi a descritiva e quali-quantitativa. Os procedimentos usados para coleta de dados partiram de uma abordagem direta com empresas do transporte urbano coletivo de passageiros e transporte rodoviário de passageiros para entender a atenção dispensada e técnicas usadas para administração dos motoristas, além de compreender a atual situação das empresas e quais suas necessidades em relação aos pontos a serem melhorados por seus empregados. Importante salientar que o motorista profissional do transporte coletivo recebe salário tabelado por convenções coletivas e não considera esse fator o maior motivador para trabalhar nessa profissão. As organizações oferecem alguns benefícios que nem sempre são acessados pelos trabalhadores, portanto, o projeto apresenta um pacote a ser ofertado aos motoristas juntamente com a criação da figura de um facilitador para auxiliar na sua correta utilização e questões que não estão ligadas diretamente à função, mas que possuem interferência direta no seu desempenho e satisfação pessoal. Manter um relacionamento direto e um programa flexível de benefícios aos trabalhadores desperta seu interesse de fidelização com o lugar onde trabalha.

Palavras chave: Motorista. Recursos Humanos. Benefícios. Transporte Coletivo.

ABSTRACT

Organizations that operate in the field of passenger or cargo road transport have a "de facto partner" in which they trust the prosperity of their business, being responsible for managing and maintaining their major assets, and controlling their main costs. It's known by the entrepreneur that the driver is his largest partner and has the prerogative of direct contact with its customers and the power of decision on the most diverse occasions. For this reason, this project main aim is to give a greater focus to this professional and present a format of management in the area of human resources directed to drivers, comprehending their needs. The procedures used for data collection started from a direct approach with companies of public transport and passenger road companies to understand the attention paid and techniques used to administer the professional driver, as well as to understand the current situation of the companies and what their needs are in relation to the points to be improved by its employees. The professional driver of public transportation receives wages that are fixed by collective agreements and does not consider this factor the greatest motivator to work in this profession. Organizations offers benefits that are not always accessed by workers, so this project presents a package to be offered to drivers along with creating the figure of a facilitator to assist in issues that are not directly linked to the function but which have direct interference on their performance and personal satisfaction. Maintaining a direct relationship with the workers and a flexible benefits program for them raises their interest of loyalty with where they work.

Keywords: Driver. Human Resources. Benefits. Collective Transportation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Motivos para trabalhar no setor.....	19
Figura 2 - Pontos negativos da profissão de motorista.....	20
Figura 3 – Práticas de gestão de pessoas por competências	23
Figura 4 – Total de acidentes por culpa da empresa/total de acidentes ocorridos ...	31
Figura 5 - Indicador de absenteísmo no ano de 2016	32
Figura 6 - Relação de empresas utilizadas como apoio no <i>benchmarking</i>	34
Figura 7 - Indicador de treinamentos da Leblon Transporte.....	37
Figura 8 - Tipos de avaliação de desempenho por empresa.....	42
Figura 9 - Comparativo de custos por km rodado Leblon Transporte.....	44
Figura 10 - Formulário de avaliação de desempenho Viação Rocio Ltda	44
Figura 11 - Hierarquia de Maslow.....	46
Figura 12 - Hierarquia de interação do aconselhador.....	58
Figura 13 - Interação do aconselhador nos processos	59
Figura 14 - Análise de viabilidade do aconselhador	60
Figura 15 - Análise de viabilidade da pesquisa de necessidades.....	63
Figura 16 - Análise de viabilidade programa de saúde.....	67
Figura 17 - Análise de viabilidade orientação financeira	69
Figura 18 - Análise de viabilidade fomento ao lazer	71

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1** – Formulário de entrevista com os diretores
- Anexo 2** – Formulários de Pesquisa demais empresas
- Anexo 3** – Pesquisa CNT perfil dos motoristas no Brasil
- Anexo 4** – Pesquisa de avaliação de necessidades
- Anexo 5** – Cronograma de implantação
- Anexo 6** – Avaliações de Viabilidade

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTT – Agência Nacional de Transporte Terrestre

APO – Administração Por Objetivos

BI – *Business Intelligence*

CNT – Confederação Nacional do Transporte

KM – Quilometragem

NTC – Associação Nacional de Transporte de Cargas e Logística

RH – Recursos Humanos

SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor

SGI – Sistema de Gestão Integrada

TQM – *Total Quality Management*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 A FUNÇÃO DE MOTORISTA NO BRASIL	16
2.1 Análise do Setor Rodoviário	16
2.2 A Profissão de Motorista no Brasil	17
2.3 Perfil dos Motoristas de Ônibus.....	19
3 GESTÃO DE PESSOAS	22
3.1 Evolução na Gestão de Pessoas	22
3.2 Amplitude da Gestão de Pessoas	23
3.2.1 Subsistema de Seleção	24
3.2.2 Subsistema de Integração	25
3.2.3 Subsistema de Administração e Manutenção de Pessoal	26
4 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	28
4.1 Realidade Atual das Empresas	28
4.2 Perfil das Empresas Avaliadas.....	30
4.3 Conclusões das Avaliações do Setor	35
5 BOAS PRÁTICAS DO SETOR	36
5.1 Boas práticas em Treinamento e Desenvolvimento	36
5.2 Boas Práticas em Avaliação de Desempenho.....	40
5.3 Boas Práticas em Qualidade de Vida.....	45
6 MODELO CONCEITUAL	51
6.1 Introdução ao Modelo Conceitual.....	51
6.2 Premissas Para o Modelo	51
6.3 Modelo Conceitual Sugerido	53
6.4 Um modelo flexível.....	54
7 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO.....	55
7.1 Introdução à Proposta de Solução	55
7.1.1 Função do Aconselhador	56
7.1.2 Avaliação das Necessidades	60
7.1.3 Cuidados com a Saúde.....	63
7.1.4 Fatores Financeiros	67
7.1.5 Fatores de Lazer.....	69

7.2 Impacto das Propostas Sugeridas.....	71
8 CONCLUSÃO.....	73
BIBLIOGRAFIA.....	75

1 INTRODUÇÃO

Após avaliação da realidade atual das empresas do setor de transporte rodoviário por pesquisa descritiva, identificou-se que existe consenso entre os empresários e lideranças das organizações atuantes nessa área sobre a evidente interferência direta do capital humano no resultado do negócio.

Mais especificamente no segmento de transporte coletivo de passageiros, seja no urbano, intermunicipal, interestadual ou internacional, uma função essencial é a da pessoa responsável pela condução do veículo, ou seja, o motorista.

O profissional em questão labora o período de sua jornada muitas vezes sem uma supervisão direta, pelo fato de que os veículos operam em itinerários diversos e o controle seria muito complexo.

No entanto, mecanismos de aferição de qualidade são monitorados pelos gestores, sendo eles: horários de saída, horários de chegadas, itinerário pré-definido, dirigibilidade, telemetrias, SAC, indicadores de frequência de viagens realizadas, reclamações do setor, sugestões e elogios que causam pressão constante no profissional.

Igualmente a outros negócios de transporte rodoviário, o coletivo de passageiros possui uma dependência com o motorista, principal responsável direto e indireto pela manutenção do cliente, pelos ativos e insumos de maior relevância. E, em contra partida, o investimento nas pessoas segue na contramão dos modelos adotados e crescentes nas principais empresas do país.

Diante dessa constatação, surge uma questão, a ser respondida neste projeto: “Como manter motoristas comprometidos nas empresas de transporte coletivo e rodoviário de passageiros?”

Este projeto aplicativo tem como objetivo apresentar uma sugestão para a área de recursos humanos, com foco em gerir os motoristas mediante programas específicos, abordando mais especificamente experiências já destacadas por diversos autores e direcionando o colaborador em questão para um cargo específico, diferenciando-o das demais organizações.

Diante de uma profissão essencial e relevante dentro de qualquer empresa de transporte e um mercado cada vez mais exigente de qualidade e menor custo, o projeto pode ajudar as organizações a se diferenciarem, retendo, dessa forma, os

melhores profissionais, bem como o modelo proposto pode facilmente ser ampliado para outros segmentos que mantenham esse profissional em seu quadro.

Para o desenvolvimento do presente projeto, foram necessárias as utilizações de pesquisas bibliográficas e de campo, descritiva e quali-quantitativa, além de estudo de caso de duas empresas do transporte coletivo de passageiros que forneceram a base de investigação do problema por suas práticas de administração de pessoal.

É importante salientar que o objeto de estudo teve maior foco na área de recursos humanos e, com base nas informações recolhidas, foi possível identificar apenas ferramentas de controle técnico sobre esse profissional, não contemplando os fatores motivacionais ou suas necessidades.

A pesquisa bibliográfica baseou-se em trabalhos de autores na área de recursos humanos, como Idalberto Chiavenatto, André Luiz Fisher e Antonio Carlos Gil, também abordando elementos básicos da administração de Nério Amboni e Rui Otávio Bernades de Andrade.

O projeto aplicativo estrutura-se em quatro temas principais, sendo apresentado, primeiramente, nos capítulos 2 e 3, com a história da função de motorista no contexto do segmento de transporte nacional, além da sua evolução e importância no cenário brasileiro. No segundo tema, desenvolvido nos capítulos 4 e 5, a abordagem relaciona-se com os conceitos abordados nas pesquisas de campo e estudo de caso, que se concentrou principalmente no estado do Paraná, com maior enfoque na região metropolitana de Curitiba, bem como o entendimento dos principais autores na área de estudo e os formatos já existentes de administração do profissional objeto deste projeto. Sugerem-se também formas de desenvolver as empresas participantes do projeto em ações alinhadas aos subsistemas de recursos humanos para a categoria profissional de motoristas.

Os capítulos 6 e 7 expõem o terceiro tema, em que se sugere enfoque no plano de benefícios a serem oferecidos e o programa de gestão de pessoas voltado para os motoristas nas empresas de transporte coletivo, além de tornar mais efetivo o acompanhamento do desempenho dos motoristas no ponto de vista comportamental e técnico. Por fim, o quarto tema tem o objetivo de apresentar as conclusões das ações propostas, a influência na qualidade de vida dos motoristas e

a sua colaboração no equilíbrio pessoal e profissional, objetivando responder o problema apresentado acima.

2 A FUNÇÃO DE MOTORISTA NO BRASIL

2.1 Análise do Setor Rodoviário

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, 2008), 61,8% 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 96,2% das pessoas se locomovem com esse modal, segundo a CNT.

Diante dos fatores expostos, resta evidenciada a importância do transporte rodoviário para a economia do país. Sabe-se, além disso, que cada caminhão, ônibus, van ou demais automotores sobre rodas que circulam nas estradas, necessita de um motorista. Portanto, esse profissional está presente e tem influência direta ou indiretamente em todos os dados apresentados anteriormente.

Sendo assim, a importância do sistema de transporte no mundo se traduz em seu resultado e eficiência, pois é por ele que produtos essenciais chegam às mãos de seus consumidores.

“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 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.

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.

2.2 A Profissão de Motorista no Brasil

No exercício de 2013, uma pesquisa realizada pelo site de buscas de emprego Adzuma elegeu a profissão de motorista de ônibus como a pior do Brasil, após avaliar mais de 2000 profissões do segmento estudado.

Ao final do mesmo ano, outra pesquisa foi realizada pela Associação Nacional Do Transporte De Cargas E Logística (NTC&Logística ou NTC), em que se demonstrou que o Brasil tem uma falta de 106 mil motoristas. Esse levantamento tomou como base a frota de veículos e dados da Agência Nacional De Transporte Terrestre – ANTT, isto é, corroborado com outra pesquisa de 2008, divulgada pela CNT, momento em que 71,5% das empresas entrevistadas citam a falta de mão de obra qualificada como o principal problema do setor, desses, 19,4% reclama justamente da falta de experiência dos candidatos.

Os dados apresentados refletem a situação do país como todo, porém já é uma questão preocupante em diversas partes do mundo, pois verificam-se investimentos crescentes para formação e manutenção de profissionais nas empresas. Tal informação foi revelada em matéria da revista Exame de agosto/2015. Segundo a reportagem, nos EUA, é cada vez maior o número de empresas de transporte por caminhão que estão personalizando as cabines para combater a escassez de motoristas que, segundo projeções da consultoria FTR Associates Inc., será de quase 400.000 por volta do final de 2017.

Dessa forma, para conhecer quais as necessidades desses profissionais, faz-se necessária uma avaliação histórica da profissão.

No entanto, a pesquisa realizada revela que existem poucas literaturas sobre esse profissional, que passa imperceptível em várias matérias tratando do

transporte. Para tanto, atem-se à história do próprio transporte, sabendo que o motorista sempre esteve presente, mesmo não sendo mencionado claramente.

No Brasil, os primeiros motoristas surgiram no final do século XIX, juntamente com o primeiro veículo que tinha motor, Stiel (2001) relata que ele chegou ao país pelas mãos de Francisco Antônio Pereira Rocha, em 1871, em Salvador, na Bahia, sendo um motor a vapor, portanto, Rocha foi considerado o primeiro motorista do país.

O primeiro carro com motor a explosão, parecido com os de hoje, guardadas as devidas proporções da época, chegou a terras brasileiras em 1891, em São Paulo, e foi um Peugeot importado da França por Santos Dumont. Assim, curiosamente, o homem conhecido como “Pai da Aviação” também foi um dos primeiros motoristas do país.

Conforme sugere Stiel (2001), o primeiro ônibus motorizado no Brasil de que se tem notícia foi um veículo francês da marca Panhard Levassor, importado em 1900 pela Companhia de Transporte de Goiânia, uma das mais importantes de Pernambuco. Goiânia era uma cidade de Pernambuco que, apesar do mesmo nome, não tinha relação com a atual Capital de Goiás. O ônibus ligava essa cidade de Pernambuco até Olinda, então surgia o primeiro condutor oficial de ônibus motorizado,

No Estado do Paraná, os primeiros ônibus a circularem regularmente foram da companhia Força e Luz Paraná, em Curitiba. Com o crescimento populacional e das atividades econômicas do estado, empreendedores particulares começaram a comprar ônibus e eles mesmos dirigirem os veículos, conforme informação obtida em leitura no site Ônibus de Curitiba, em 15 de abril do corrente ano.

Muitas empresas acompanharam o crescimento, superaram desafios, transportaram em locais difíceis, com lama, terra, atoleiros e conseguiram aumentar o negócio, comprando mais veículos e contratando mais auxiliares e motoristas.

Por fim, vale mencionar que mesmo sendo contratados, os motoristas ainda possuíam obrigações semelhantes aos proprietários, afinal estavam normalmente sozinhos, e a tomada de decisões, em uma época em que a comunicação era difícil, se tornava uma necessidade para qualquer motorista.

2.3 Perfil dos Motoristas de Ônibus

O transporte evoluiu significativamente em tecnologia, mas a função enfrentou um envelhecimento de seus profissionais nos últimos anos. Segundo a pesquisa divulgada em março de 2017 pela CNT, realizada em mais de 169 municípios e de abrangência nacional, a média de idade dos motoristas de ônibus está em 43 anos, com maior concentração (35,99%) de profissionais na faixa dos 40 aos 49 anos e recebem em média R\$ 2154,79 por mês. Considerando a atual legislação, encontram-se na pré-aposentadoria, conforme demonstra o ANEXO 3.

Esse tipo de profissão é extremamente vocativa, assim como tantas outras, pois delimita os profissionais que realmente são apaixonados pelo que fazem e, diferente de algumas funções, tem uma ligação diferente com o seu equipamento de trabalho e a profissão. Essa informação resta clara quando são questionados sobre o motivo de trabalharem neste setor.

Considerando os dados da mesma pesquisa, 70,6% dos entrevistados estão na função porque gostam de dirigir e em segundo lugar pelo salário e demais fatores com menor relevância, conforme FIGURA 1.

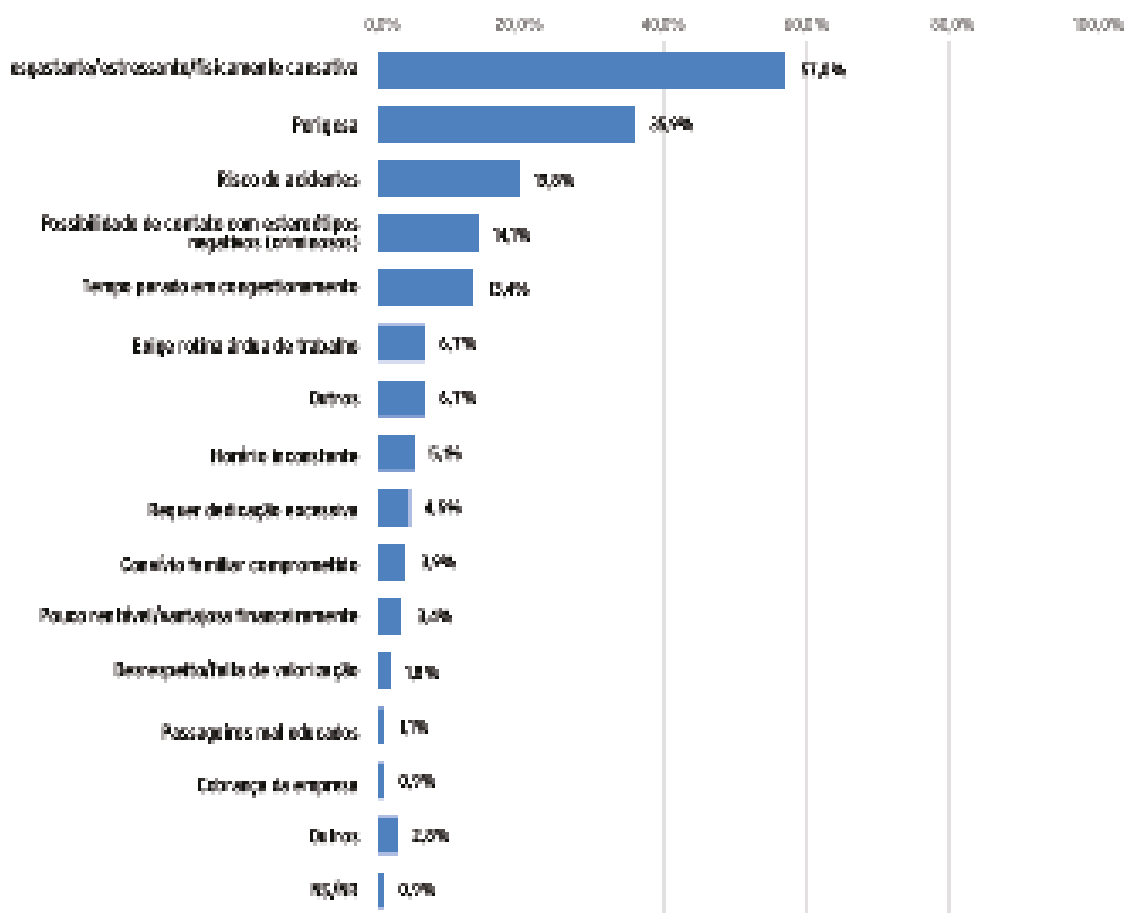


Fonte: Site da Confederação Nacional do Transporte (CNT), 2017.

São inúmeras as barreiras para entrada de novos profissionais no mercado. Conseguir experiência é fundamental para atender aos requisitos de boa parte das empresas, questão que não é simples, pois há o receio de se contratar um motorista recém-habilitado ou que não tenha dirigido por um tempo mínimo.

Necessária uma análise pela ótica do profissional para entender os principais fatores desmotivadores da profissão. A mesma pesquisa, representada na FIGURA 2, aponta que atualmente 57% dos motoristas consideram a profissão estressante e desgastante e outros 35,9% dizem ser uma ocupação perigosa, fator que reduz a oferta de mão de obra aliado à legislação, excesso de tecnologia embarcada e os custos com documentação para formação de novos profissionais.

Figura 2 - Pontos negativos da profissão de motorista
Pontos negativos da profissão de motorista



Fonte: Site da Confederação Nacional do Transporte (CNT), 2017.

Segundo a 10ª edição da pesquisa anual sobre escassez de talentos do MANPOWERGROUP, que foi replicada pela revista Exame em maio de 2015, a profissão de motorista é a 5ª mais difícil de encontrar segundo os profissionais de recursos humanos, estimulando as empresas a aumentar os investimentos na formação de novos profissionais e monitorar os motivos de migração de um setor para outro. Os motoristas tendem a migrar de uma categoria para outra, sendo que o transporte coletivo tem ligação direta com o rodoviário de cargas, setor que mais absorve mão de obra formada do transporte de passageiros. A recíproca também é verdadeira, pois é justamente no transporte de cargas que as organizações tendem a buscar profissionais para completar seu quadro de trabalho.

3 GESTÃO DE PESSOAS

3.1 Evolução na Gestão de Pessoas

Não é mais possível pensar em realização eficiente das atividades sem uma real harmonia entre as pessoas que trabalham na organização.

Administrar pessoas de forma correta é a chave do sucesso de vários negócios, e, em uma época em que a comunicação se torna cada vez mais rápida, adaptar formas de manter essas pessoas focadas e motivadas é um desafio diário.

Cada vez mais o fator humano está sendo considerado nas organizações, porém isso não é algo que sempre existiu. Anteriormente, as pessoas eram apenas consideradas como meio produtivo e tratadas como máquinas. Sem o devido investimento na busca dos reais objetivos dos trabalhadores, as empresas eram obrigadas a enfrentar problemas de motivação. “[...] Isso é mais evidente nas publicações de Taylor, em 1911, em que o planejamento e os métodos aplicados visavam apenas à realização mais rápida do trabalho” (AMBONI; ANDRADE, 2009, p. 52).

No Brasil, houve mudanças nas políticas públicas e pode se dizer que “com a instituição do Ministério do Trabalho entre os anos de 1930 a 1950 alteraram o cenário nacional na relação de trabalho de maneira significativa, mesmo com uma administração mais punitiva e de repressão” (GIL, 2007, p. 52).

“A evolução nas leis trabalhistas e a organização das categorias de trabalhadores geraram novas necessidades de gerir os conflitos e problemas, além de maneiras de administrar as pessoas para enquadrarem-se na legislação” (CHIAVENATO, 2008, p. 18).

O conceito de Administração de Recursos Humanos foi timidamente iniciado a partir da década de 70, não sendo um consenso geral e com problemas para mudar o pensamento sobre a importância das pessoas nas linhas produtivas, e não considerá-las apenas como recursos para produção (CHIAVENATO, 2008, p. 18).

A possibilidade de ter profissionais nessa área surge com a influência das características da legislação, porém estes rapidamente se adaptam para agregar a sintonia entre as pessoas e as necessidades das organizações, deixando de ser

administrativos para uma posição estratégica com um setor bem definido e engajado nas diversas áreas da empresa.

“Derivado da nova economia e necessidades de qualificação e qualidade na mão de obra, o setor tem evoluído rapidamente, assumindo outras responsabilidades e paradigmas para gestão organizacional” (FRANÇA, 2007, p. 11).

Carbone (2013) aponta que a administração moderna do setor sugere ainda uma gestão baseada na competência das pessoas, com a criação de um ambiente mais harmônico ligado às tradicionais práticas de recursos humanos. “O resultado é alcançado com um conjunto de práticas” (CARBONE, 2013, p. 46) conforme apresentado na FIGURA 3.

Figura 3 – Práticas de gestão de pessoas por competências

Processos clássicos de RH	Práticas de gestão de pessoas vinculadas à gestão por competências
Seleção	Recrutamento por competências (interno e externo)
	Seleção por competências (interna ou externa)
	Movimentação interna por competências
Treinamento e desenvolvimento	Sistematização da capacitação por competência
	Sistema de trilhas de aprendizagem por competências
	Plano de desenvolvimento de competências (PDCI)
Remuneração e recompensa	Certificação de conhecimentos
	Remuneração por competências e desempenho
Avaliação de desempenho	Reconhecimento por competência
	Avaliação de metas de desempenho
	Avaliação de competências com múltiplas fontes de avaliação

Fonte: Livro Gestão por Competência e educação Corporativa (CARBONE, 2013, p. 47).

3.2 Amplitude da Gestão de Pessoas

Mesmo com larga disseminação do assunto no meio corporativo, é comum essa área tratar apenas de benefícios isolados aos empregados, controlar custos ou gerir questões legais sem o devido envolvimento na tomada de decisão ou formação de estratégias do negócio.

“A Gestão de Pessoas é muito mais ampla nos tempos atuais e o seu entendimento está ligado com a forma que a empresa se organiza para definir as diretrizes a serem repassadas aos seus colaboradores” [...] (FISCHER, 2002 p.13).

De acordo com Chiavenato (1999 p. 6),

Gestão de pessoas é uma área muito sensível e importante nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de aspectos como: estrutura, cultura, tecnologia, processos internos adotados por cada organização, entre outras infinitudes de variáveis importantes.

Diante das obras publicadas por Chiavenato (1999) e utilizando seus conceitos, a gestão de pessoas deve ser dividida em subsistemas/processos para atuar de forma ordenada em cada etapa da administração do capital humano.

O setor definido para gerir as pessoas assume diversos papéis que devem ser ordenados para melhor entendimento do processo e facilidade de adaptação quando existe necessidade de mudanças.

Em resumo, a Gestão de Pessoas amplia-se para atuação direta nas tomadas de decisão estratégicas da empresa, interfere nas administrações de mudanças, comunicação direta com todos os empregados e *stakeholders* e até nas mudanças de infraestrutura.

3.2.1 Subsistema de Seleção

Partindo de seus conceitos, é necessário inicialmente manter um processo de provisão e definir a forma de seleção das pessoas, como diz Chiavenato:

Nesse sentido, cada organização cria um estereótipo do perfil do profissional para determinado cargo que busca e a viabilidade de adequação suas características ao ambiente empresarial. A administração moderna lança uso no momento da contratação do enfoque estratégico: O processo de agregar pessoas é um meio e servir as necessidades organizacionais a longo prazo. A ação é macro orientado, pois transcende cada cargo e envolve a organização como uma totalidade.

No entanto, para que o processo de provisão seja adequado se faz necessário que a organização realize os processos de recrutamento e seleção de pessoas de forma coesa e orientada (CHIAVENATO, 2003, p. 78)

Com a definição de perfil da pessoa que a organização gostaria de manter em cada função, fica muito mais fácil realizar a seleção e o recrutamento de seus integrantes, garantindo assim um padrão de qualidade na execução das atividades.

Os processos de seleção obedecem a uma seqüência e podem ser definidos como parte importante no recrutamento dos interessados, definido por Chiavenato (2004, p.113) como “[...] um conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização”. Complementa ainda:

O processo deve gerar aos candidatos qualificados a vontade de laborar em determinada organização, cabe a administração de Recursos Humanos definir se o processo de recrutamento será interno ou externo.

O recrutamento interno é importante para a organização, pois incentiva o corpo laboral a buscar novas oportunidades de trabalho, tal conduta pode ser considerada como motivacional, visto que incentiva os colaboradores a melhorarem sempre.

No entanto, muitas vezes não existem colaboradores com as qualificações específicas, o que faz a organização buscar talentos no mercado externo, bem como na própria concorrência.

E, após a fase de recrutamento ser encerrada, se faz necessário a inserção do não menos importante processo de seleção (CHIAVENATO, 2003, p. 92).

Gerar o desejo de fazer parte da organização e atrair o maior número de candidatos possibilita um processo de seleção mais eficaz e assertivo, permitindo aplicar todos os critérios definidos anteriormente.

Mantendo a ordem conceitual, é necessário um processo de seleção que nada mais é do que escolher o melhor candidato para ocupar determinado cargo.

Sendo assim, a entrevista é um dos pontos principais da seleção e é o que irá averiguar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo. Após análise dos candidatos e dos dados obtidos, os selecionados podem passar por uma entrevista técnica, para que seja realizada uma análise mais profunda dos seus conhecimentos.

3.2.2 Subsistema de Integração

Uma vez selecionado, o candidato passa a ser parte da organização e um recurso a ser aplicado, mantido e administrado para alcançar todos os objetivos e expectativas traçadas nos processos anteriores.

Chiavenato (2004) aponta esta etapa do processo como uma aplicação de recursos humanos, pois consiste em conduzir o novo colaborador ao clima organizacional da empresa em que está iniciando suas atividades laborais.

Esse é o momento em que toda a cultura organizacional da empresa deve ser exposta, alinhando suas necessidades e conceitos básicos com uma realimentação direta do novo contratado. Dessa forma, é possível identificar se ele está absorvendo esses novos conceitos e terá condições de aplicá-lo no dia a dia.

Dessa forma, faz-se necessário por parte da organização uma elaboração sistemática de treinamentos teóricos e práticos para ter certeza do entendimento, além de avaliação de fixação.

A integração do novo colaborador deve possuir uma data específica para início e fim. Mesmo assim, é possível identificar desvios após o processo de integração, exigindo da organização maturidade para realimentar os procedimentos iniciais ou realizar o desligamento definitivo da pessoa.

3.2.3 Subsistema de Administração e Manutenção de Pessoal

Manter um ambiente favorável ao desenvolvimento humano e profissional permite a valorização dos profissionais, porém é necessário identificar quem realmente possui essa predisposição para o crescimento ou amadurecimento. Nesse sentido, Chiavenato (2003) define como importante uma avaliação periódica das pessoas que fazem parte da organização, pois conclui que “Avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário. O desempenho do funcionário é o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho” (CHIAVENATO, 1999, p.189).

As avaliações de profissionais relatadas anteriormente possuem relação direta com o novo processo proposto, no qual se torna necessário o desenvolvimento das pessoas para que se tornem profissionais eficientes diante das tarefas que executam, sendo mais comum o treinamento. Porém, essa é apenas uma parte que pode ser complementada com incentivos e acompanhamentos diversos.

Importante mencionar que é necessário mapear as dificuldades dos profissionais e conhecer as necessidades da organização estudada para propor

ações e metodologias que tornem esses profissionais referências em suas atividades.

Em suas publicações, Chiavenato (2003) cita a importância em manter os profissionais, algo que ainda parece ser um dos gargalos organizacionais da atualidade, estando ligado diretamente na relação entre empresa e empregado.

Colaborando, Milkovich e Boudreau (2002) trazem uma relação de itens que devem ser atendidos para que a relação entre as partes possa ser saudável, entre elas a comunicação, cooperação, proteção, assistência, disciplina e conflitos.

Em relação a pesquisa qualitativa, ela atua com sujeitos, problemas, arredores e suas concretudes existenciais.

O estudo tem como proposta nuclear melhorar a qualidade de vida dos motoristas do transporte coletivo e rodoviário. O projeto utiliza ferramentas inseridas nos instrumentos de recursos humanos e tem como objetivo principal minimizar as situações adversas desses trabalhadores como a ansiedade, tensão, angustias do cotidiano, ou seja, tráfego caótico e turbulento; pressão no cumprimento dos horários e toda gama de problemas advindas da profissão.

Como descrito no desenvolvimento da pesquisa, esses profissionais também laboram com afetividade no exercício da função, apesar dos fatores desmotivadores, existem momentos de descontração e afinidade com membros da equipe e realização pessoal e familiar nas várias situações presentes e vivenciais.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste estudo foram utilizadas as pesquisas descritivas e quali-quantitativa durante o desenvolvimento do trabalho.

4.1 Realidade Atual das Empresas

Para entender como as empresas têm tratado seus motoristas e qual a visão delas quanto a esses profissionais, faz-se necessário compreender sua realidade atual, deixando de lado todas as teorias já descritas sobre o assunto. É importante avaliar um caso prático com enfoque em sua rotina diária de trabalho.

As empresas avaliadas para elaboração do presente projeto são especificamente do transporte coletivo de passageiros e encomendas, possuindo características semelhantes separadas apenas por uma questão geográfica territorial.

A pesquisa foi classificada inicialmente por seu objetivo, sendo a melhor abordagem a ser empregada a descritiva, por ter como objetivo primordial a “[...] descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1988, p. 46).

As empresas foram divididas da seguinte forma: a empresa 1 tem a intenção de apresentar sua realidade e a problematização em questão aos motoristas; a empresa 2 serve como um referencial para entender o formato utilizado atualmente para o alcance de bons resultados; e as demais empresas contribuem com boas práticas, sendo escolhidas por sua relevância de porte ou de abrangência nas atividades que desempenham.

Para se chegar aos dados relevantes e relacionados, foi utilizado o mecanismo de entrevista direta com os representantes das organizações ligadas ao transporte coletivo através de pesquisa qualitativa direta. Este modelo de pesquisa “[...] preocupa-se com relação ao aprofundamento da observação detalhada sobre o ambiente, seus arredores e sujeitos em suas experiências e vivências existenciais. Situações e problemas que serão compreendidos pelas pessoas”. (BIANCO, 2000, P.23).

Sendo o representante da empresa 1 (Pérola do Oeste Ltda) o Sr. Thiago Nastas Gulin, sócio e gerente, ao qual foram realizadas perguntas direcionadas com o objetivo de entender qual é o setor específico para tratar da manutenção dos motoristas dentro da organização, o foco dado pelo benefícios oferecidos, a comunicação com os profissionais, o tratamento dado aos temas individuais que não têm relação direta com o trabalho e a estrutura oferecida para atender exclusivamente esse público. O formulário utilizado na entrevista encontra-se no ANEXO deste projeto (ANEXO 1 – Formulário de Entrevista Diretores).

Depois de avaliar várias empresas, foi possível realizar parceria com a que ganhou por duas vezes o prêmio prata da NTU pela qualidade na gestão do transporte coletivo. A organização permitiu visita em suas instalações e acesso às suas práticas.

A empresa 2, Leblon Transporte de Passageiros Ltda, foi representada pelo seu diretor, que respondeu de forma direta os questionamentos idênticos aos realizados com a empresa 1. ANEXO 1 – Formulário de Entrevista Diretores.

As demais empresas foram abordadas através de seus representantes da área de recursos humanos, que foram questionados sobre as boas práticas usadas em seu dia a dia. Para tanto, foram emitidos formulários com seis perguntas previamente elaboradas para entender o enfoque de seus treinamentos, a avaliação do desempenho de seus motoristas, as práticas direcionadas à qualidade de vida dos motoristas e as principais necessidades de seus profissionais. As respostas foram devidamente processadas e o modelo de formulário utilizado foi anexado ao presente projeto como ANEXO 2, "formulário de pesquisa demais empresas".

Em relação ao perfil das empresas avaliadas, elaboramos também instrumentos tais como gráficos; tabelas; indicadores; fluxograma; cronograma e quadros de análises de viabilidade de orientação financeira.

A pesquisa norteadora para elaboração desse tópico foi a quantitativa, que traduz em números, percentuais, gráficos, médias, desvio padrão, mediana e outros fenômenos matemáticos e estatísticos a realidade observada.

4.2 Perfil das Empresas Avaliadas

A organização escolhida para ser avaliada e fornecer elementos para o entendimento das dificuldades de administração da mão de obra do motorista foi a Pérola do Oeste LTDA, fundada em 1977, que executa suas atividades no Município de Guarapuava/PR, sendo responsável pela operacionalização de 50 linhas de transporte, com uma frota de 91 veículos.

Estima-se que a cidade possui atualmente mais 179 mil habitantes e toda a gestão do transporte é executada internamente com os seus 254 colaboradores ativos.

Atualmente, a empresa mantém um bom relacionamento com seus motoristas, mas esses profissionais necessitam de constante monitoramento. Várias ferramentas de dirigibilidade foram implantadas para controlar seu comportamento, mesmo assim, enfrentam dificuldades com a manutenção dos equipamentos de trabalho (ônibus), que em grande parte são ocasionados por mau uso dos motoristas.

Outro fator apontado pela empresa é a dificuldade de incluir benefícios financeiros aos empregados pelo impacto direto na tarifa que é regulada pelo Poder Público Municipal. Isso dificulta a reposição da mão de obra, já que muitos migram para transportadoras.

Atualmente, a empresa em questão possui um setor organizado para cuidar dos relacionamentos com os empregados, denominado como setor de Recursos Humanos. Ali são desenvolvidos os treinamentos, realizadas as contratações, administração dos benefícios e manutenção das rotinas do departamento de pessoal. Mesmo com uma denominação relativa ao tratamento de pessoas, o diretor não considera o setor como o que tem a maior preocupação com as pessoas, já que as atividades são voltadas ao cumprimento de prazos legais e indicadores pré-definidos pelo sistema da qualidade, transferindo a responsabilidade aos demais setores, que acabam realizando a administração dos profissionais (principalmente motoristas) de acordo com o que entendem que seja o correto.

Programas de treinamento e disponibilização de benefícios ocorrem de forma reativa, ou seja, é necessário um evento específico para iniciar um trabalho de avaliação de necessidades, comprometendo a premissa de retenção de pessoas.

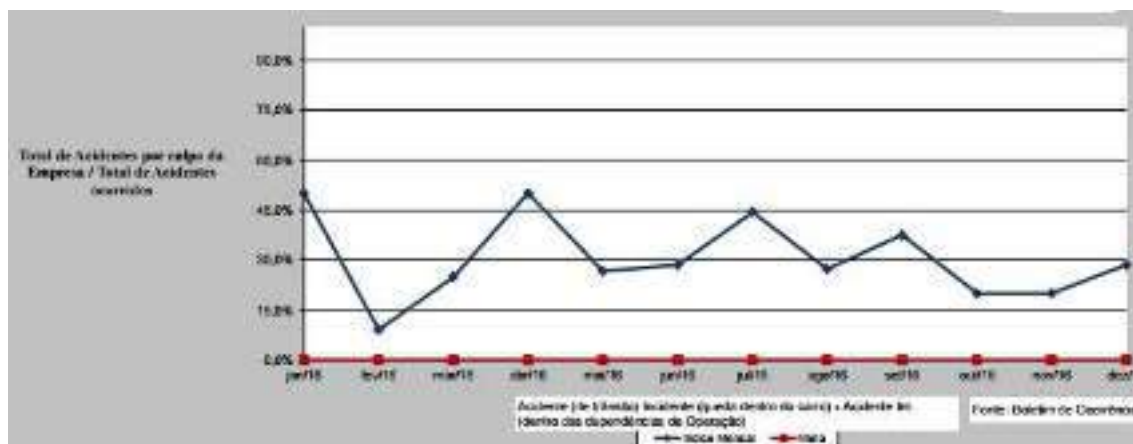
Nem sempre se sabe qual a real necessidade dos trabalhadores, fazendo com que, em momentos de oferta plena de emprego (como ocorrido nos anos de 2013 e 2014), a empresa perca muitos profissionais para outras organizações, gerando custos desnecessários com reposição e pagamento de horas adicionais.

A busca pela melhoria é um objetivo claro dentro da organização, e muitos de seus indicadores de desempenho estão ligados à correta realização das atividades por seus motoristas.

Os acidentes de trânsito trazem prejuízos diretos para a empresa, já que, além de arcar com os custos de manutenção dos veículos sinistrados, o principal ativo deixa de gerar receita no período em que permanece parado.

São comuns ainda ações para reparação de danos e o risco de vitimar os profissionais que trabalham dentro do ônibus. A FIGURA 4 apresenta a evolução das ocorrências de acidente de trânsito com veículos de sua propriedade em que a responsabilidade foi exclusiva do motorista, demonstrando a necessidade de atenção a esse indicador.

Figura 4 – Total de acidentes por culpa da empresa/total de acidentes ocorridos



Fonte: Banco de dados da empresa Pérola do Oeste Ltda, 2016.

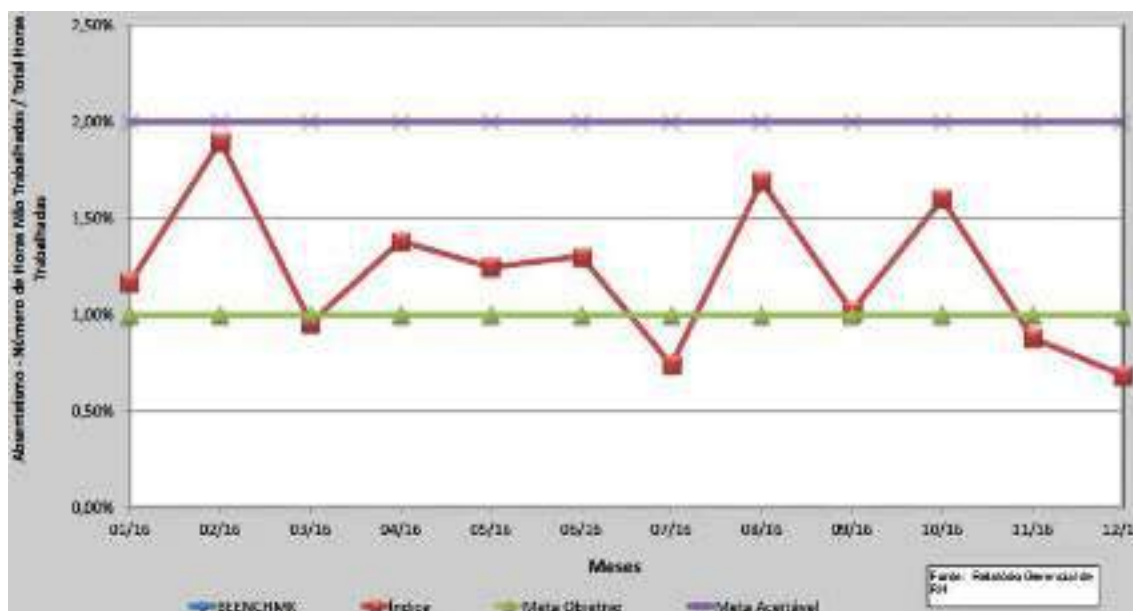
Avaliando o setor de recursos humanos da empresa verifica-se que não possuiu uma estrutura voltada para o desenvolvimento contínuo dos motoristas e estimula treinamentos através de temas considerados técnicos e obrigatórios, deixando de incluir em seu cronograma anual os assuntos relacionados ao bem estar dos trabalhadores, ou mesmo pesquisas para dimensionar as reais

necessidades desse grupo. Esse modelo é compartilhado nas demais empresas do transporte coletivo com raras exceções, é comum o setor possuir poucos profissionais nessa área, deixando de interagir com os demais departamentos.

Para entender o comportamento dos funcionários, são monitorados diversos indicadores, e os que mais refletem a satisfação da mão de obra podem ser medidos através da rotatividade e absenteísmo. Mesmo com todos os problemas financeiros que o país vem enfrentando nos últimos anos, não foi possível alcançar as metas estabelecidas de absenteísmo dos empregados, fato que gera preocupação com a necessidade de maiores investimentos para garantir comprometimento com as atividades.

A FIGURA 5 representa essa evolução e é possível avaliar de forma visual o distanciamento entre a meta estabelecida pela organização e a situação real, conforme se demonstra na seqüência:

Figura 5 - Indicador de absenteísmo no ano de 2016



Fonte: Banco de dados da empresa Pérola do Oeste Ltda, 2016.

Para melhorar seu desempenho organizacional, a Pérola encontra-se aberta e apóia qualquer medida para alcançar seus objetivos, entendendo que o atual formato de administração dos motoristas necessita ser atualizado para construção de um modelo que englobe todos os seus objetivos organizacionais com foco

principal na redução dos custos operacionais e bom relacionamento com seus passageiros.

A empresa Leblon Transporte de Passageiros foi definida para ser usada como *benchmarking* e validação das propostas a serem apresentadas no projeto.

Seu porte, idade e experiência é muito próxima da empresa avaliada inicialmente, facilitando a identificação dos desafios do setor. Ela foi fundada em 1977 e executa suas atividades em Fazenda Rio Grande/PR, realizando a integração do transporte urbano coletivo de passageiros com a capital do estado e conta com uma frota de 100 veículos. Opera suas linhas transportando diariamente mais de 43 mil passageiros, com o trabalho de 230 empregados.

Os valores e princípios organizacionais da Leblon foram estabelecidos desde 1995 e são revisados pela alta direção e sócios no planejamento estratégico. Tanto para a criação dos valores e princípios organizacionais como para a sua revisão, são levadas em consideração as necessidades das partes interessadas, atendimento aos requisitos legais e manutenção dos sistemas baseados nas Normas ISO 9001 e ISO 14001.

A sustentabilidade tem três amplos componentes: pessoas, lucros e o planeta, ou seja, aspectos sociais, econômicos e ambientais.

O envolvimento de todas as partes interessadas no processo busca assegurar o sucesso do negócio em longo prazo e, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, um meio ambiente saudável e uma sociedade estável.

A metodologia utilizada pela Leblon na gestão de seus processos foi reconhecida por prêmios nacionais e seus índices de reclamações, rotatividade de empregados e absenteísmo são os mais baixos de toda a região metropolitana de Curitiba. Sua contribuição para o projeto apresenta-se posteriormente na apresentação de suas boas práticas de gestão, que resumem seus fatores de sucesso.

A estrutura da empresa apresenta uma sistemática diferenciada de hierarquia e atuação do setor de RH. Além das rotinas de contratação, folha de pagamento, treinamento e desligamento, possui uma parte distinta direcionada especificamente para disseminar os valores que a organização mantém.

Nessa ótica, foram definidas como essenciais o estímulo ao entendimento desses valores em todos os encontros, reuniões e palestras que aglomerem um número maior que três pessoas, com o intuito de enraizar princípios básicos de simplicidade, excelência, integridade e amor às pessoas e ao trabalho que realiza.

A empresa criou um serviço copiado de instituições americanas e denominou como Capelania. Com cunho cristão e baseado em princípios bíblicos, consegue gerar um sentimento de confiança com seus empregados, que utilizam os serviços para tirar dúvidas. Em contrapartida, serve de guia para os demais setores solucionarem conflitos entre os trabalhadores nas situações que não sejam técnicas e que envolvem a ética.

As avaliações dos empregados são constantes e tudo tem registro, o que facilita a tomada de decisão e a disciplina dos trabalhadores.

Atualmente, os indicadores de absenteísmo apresentam resultados abaixo de 0,5% e a rotatividade dos últimos dois anos não supera 0,7%.

As demais empresas utilizadas como apoio no *benchmarking* são do ramo de transporte coletivo de passageiros e possuem operações semelhantes, de forma proposital, e possuem portes variados com uma população de motoristas que varia de 13 a 1231 em um mesmo grupo. É relevante sua participação no mercado, tendo em vista que, somadas, são responsáveis pela administração de mais de 4018 motoristas, sendo que a relação e quantidade de motoristas pode ser verificada mais especificamente na FIGURA 6 a seguir.

Figura 6 - Relação de empresas utilizadas como apoio no *benchmarking*

Empresa	Nº Motoristas	Cidade de atuação	Ramo de atividade
Grupo Samva	1231	MG/GO/SP/PR	Urbano de Passageiros
Viagens Camisa Ltda	750	Camelândia/PR	Distribuição de passageiros
Auto Viação Redentor Ltda	515	Caritiba/PR	Urbano de Passageiros
Viagens Cidade Samva Ltda	415	Caritiba/PR	Urbano de Passageiros
CCC Transporte Coletivo S.A.	377	Caritiba/PR	Urbano de Passageiros
Empresa Azul Ltda	215	Pichinor/PR	Urbano de Passageiros
Auto Viação Chespedê Ltda	131	Chespedê/SC	Urbano de Passageiros
Viagens Bacia Ltda	121	Passoquê/PR	Urbano de Passageiros
Transporte Capreari Ltda	77	Tubarão/SC	Urbano de Passageiros
Empresa "X"	13	Caritiba/PR	Distribuição de passageiros

Fonte: Tabulação da pesquisa de benchmarking elaborado pelo grupo, 2017.

4.3 Conclusões das Avaliações do Setor

Esse capítulo tratou da realidade das empresas e os relatos adicionais sobre suas atividades, revelando que grande parte delas não possui um setor específico para tratar do fator humano. As que possuem têm maior foco no controle de benefícios e rotinas voltadas à manutenção de treinamentos básicos operacionais e técnicos.

Outro ponto observado é que o índice de falhas de responsabilidade exclusiva dos empregados é alto, sendo tratadas como falha profissional em que não são considerados os fatores extraempresa ou de cunho pessoal. Em outras palavras, a investigação não leva em consideração os fatores externos da vida do empregado.

5 BOAS PRÁTICAS DO SETOR

5.1 Boas práticas em Treinamento e Desenvolvimento

Diante do cenário exposto, a principal base conceitual a ser adotada no projeto está baseada na gestão estratégica de pessoas, que deverá alinhar os objetivos e metas da organização com as necessidades dos trabalhadores, além de definir projeções e medidas que possam viabilizar e manter o negócio em curto, médio e longo prazo.

O setor de recursos humanos é responsável por prover pessoas capacitadas para operacionalização dos diversos processos da empresa, mas também tem a principal finalidade de moldar os empregados aos objetivos e valores da organização.

Chiavenato (2002, p.510) destaca que “antes de qualquer execução de um treinamento, devem ser levantadas as reais necessidades dessa ação através de um planejamento correto, com a finalidade de torná-lo o mais assertivo possível [...]”.

No mesmo sentido, Milkovich e Boudreau (2000) descrevem que o sistema será eficaz se avaliadas todas as possibilidades antes da aplicação. Essa avaliação é que irá garantir o retorno do que foi investido.

Os principais autores dividem em duas partes esse processo dentro da empresa, separando o treinamento do desenvolvimento. Chiavenato (2002) descreve o treinamento como um processo educacional de curto prazo que deve ser aplicado de maneira sistemática e organizada em qualquer nível da organização. Já o desenvolvimento, segundo Milkovich e Boudreau (2000), é algo com maior duração, aplicado em longo prazo, sendo um processo de aperfeiçoamento das habilidades pessoais e aptidões profissionais.

A existência de um setor responsável pela aplicação e monitoramento dos treinamentos, além do acompanhamento do desenvolvimento das pessoas dentro da organização, é fundamental para apresentar resultados e transformar o conhecimento da organização em algo mensurável, capaz de ser transmitido. Nesse sentido, Slack afirma que:

Não é coincidência que muitos programas bem sucedidos têm um gerente de treinamento como um dos principais impulsionadores. TQM é, pelo menos, em parte, uma mudança de atitude, de maneira que a tarefa de desenvolvimento é fundamental (SLACK, 1997, p. 667).

A empresa Leblon monitora esse processo através de um indicador que foi implementado para garantir a eficiência do programa de treinamentos da organização, bem como garantir melhores resultados de forma direta e indireta na maioria dos demais indicadores estabelecidos.

A partir de 2015, passaram a contabilizar todos os treinamentos individuais e de mentoria realizados para os novos operadores, além dos programas de reciclagem que operadores que são envolvidos em reclamações, acidentes e infrações de trânsito realizam.

A organização compara seus resultados com empresas consideradas referência dentro do setor de transporte. Nesse caso específico, foi utilizada a empresa ganhadora do prêmio ouro da premiação nacional da ANTP no ano de 2015, em que se observa que os empregados passam por treinamentos constantes, conforme a FIGURA 7 demonstra:

Figura 7 - Indicador de treinamentos da Leblon Transporte

Empresa e Referenciais Comparativos	Sentido	2014	Meta	2015	Meta	2016	Meta	Evolução
LEBLON TRANSPORTE DE PASSAGEIROS LTDA.	□	2:15:37	0:45:00	12:37:45	2:00:00	12:40:38	12:30:00	
Referencial Comparativo - Viação Nobel Ltda.	□	2:15:38	0:45:00	12:45:21	2:00:00	12:25:00	12:30:00	
Referencial Comparativo - HP Transportes Coletivos	□	5:02:00	-	5:05:00	-	2:20:00	-	

Fonte: Banco de dados da empresa Leblon Transporte de Passageiros Ltda, 2016.

Anualmente é realizado o planejamento do treinamento e pode ser alterado toda vez que for identificada uma oportunidade de melhoria nesse quesito.

O setor passou por uma reformulação no final de 2015 e início de 2016, criando uma nova metodologia para proporcionar maiores e melhores quantidades de treinamentos de capacitação para seus colaboradores. Os controles também foram melhorados e foi determinado um responsável com dedicação exclusiva a esse processo.

Os treinamentos são desenvolvidos conforme os valores e princípios organizacionais, são revisados pela coordenadoria de RH e Alta Direção, incluídos

os assuntos conforme o Planejamento Estratégico e os anseios dos trabalhadores. A definição dos temas tem como base as pesquisas de clima organizacional e fatos ocorridos no decorrer do período. Tanto para a criação como para a sua revisão, são levados em consideração as necessidades das partes interessadas, atendimento aos requisitos legais e manutenção dos sistemas.

A empresa possui uma forma diferenciada de aplicar o treinamento de integração dos operadores, chamado dentro da organização como “Programa de Mentoria”. Apresenta-se como um caso de sucesso, sendo, inclusive, destaque em *sites* especializados em transporte, e considerado inovador pelo sr. Adamo Bazani, Jornalista da Rádio CBN, especializado em transportes.

A integração dos colaboradores com a organização é realizada por um treinamento inicial aplicado a todos os candidatos aprovados. O treinamento inicial de integração, independentemente do cargo ou função, garante a padronização, momento em que se apresentam textos e fotos do histórico da empresa, do sistema de gestão, do padrão operacional, da política integrada e objetivo do SGI, valores, missão, visão e informações técnicas pertinentes ao setor, entre outros.

Após a primeira fase da integração, o motorista passa por capacitação prática que não envolve apenas a teoria ou questões técnicas. O profissional passa por um programa de mentoria que tem por objetivo permitir que o novo motorista seja acompanhado por um mentor que lhe dará ajuda prática em suas atividades diárias e instruções para facilitar a realização das tarefas e para melhorar o convívio com os demais operadores.

Esse programa tem sido constantemente melhorado, bem como incluídos novos mentores que não são apenas motoristas, mas pessoas comprometidas em passar os valores da organização e avaliar se a absorção está sendo efetiva. Qualquer desvio observado é rapidamente repassado para ajuste de conduta ou, em casos extremos, ocorre o desligamento do operador.

O treinamento é composto em sua totalidade prática por duas fases: na primeira, de 18 horas, o novo colaborador recebe as instruções enquanto dirige e todas as situações do cotidiano são levantadas pelo mentor no momento que ocorrem. Os mentores são treinados para estimular os novos trabalhadores a compartilhar suas experiências pessoais, e não apenas profissionais. Depois, é feito o levantamento com a supervisora de RH da empresa. Nesse momento, são

identificados fatores externos que podem interferir no desempenho da função, servindo de base para o processo de novos recrutamentos e o direcionamento para a segunda fase do programa.

A segunda fase do treinamento tem duração de 87 dias, em que semanalmente o mentor instrui os novos operadores em seu local de trabalho, expondo os valores da empresa, exemplificando com as situações práticas, dividindo os assuntos entre simplicidade, excelência, integridade e amor.

Dentro das avaliações de *benchmarking* com as demais empresas do setor, observou-se outra boa prática relacionada ao treinamento com bom aproveitamento na empresa Auto Viação Chapecó: dentro do seu cronograma de treinamentos, foi incluída a opção de treinamentos eventuais e direcionados, chamado dentro da organização de “Dia D”, que só ocorre quando é observado algo atípico. Portanto, não acontece com frequência ou sistematicamente, e é importante a empresa estar preparada para mudanças repentinas em suas atividades ou questões não previstas na elaboração do seu plano de treinamentos. Nesse contexto, caso passem a ocorrer situações inesperadas e que tenham impacto significativo no serviço, são organizados treinamentos rápidos que ocorrem no pátio da empresa, nos corredores, e são práticos, utilizando técnicas que chamam atenção para a situação que precisa ser trabalhada.

Para ficar mais fácil o entendimento, um exemplo prático e real ocorrido no mês de janeiro de 2017 foi descrito pela Auto Viação Chapecó: em um período de dois meses, (novembro e dezembro de 2016) houve elevado número de reclamações e os motivos descritos estavam ligados ao motorista não parar no ponto. A estratégia para chamar a atenção dos mesmos foi construir uma via, colocar ônibus de madeira, pontos e passageiros “ilustres” (famosos da TV), tendo como objetivo chamar a atenção e permitir ao motorista tirar um tempo para refletir sobre o assunto.

No caso apresentado e em outras situações em que foi adotado o mesmo formato de abordagem, o resultado foi imediato, diferente do método tradicional com técnicas que vão de encontro ao motorista sem a formalização da sala de aula. (ANEXO 3 - Formulário de pesquisa demais empresas).

5.2 Boas Práticas em Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho tem grandes variações de uma organização para outra. Inicialmente, foi utilizada para medir a eficiência dos trabalhadores na produção de determinados produtos e serviços. Porém, logo passou a ter maior abrangência e cada vez mais relevância nas empresas. Seu objetivo é identificar se as metas e os resultados esperados pelo negócio estão sendo alcançados, além de medir a contribuição de cada um. Portanto, é uma fonte de informação para tomadas de decisão na administração dos Recursos Humanos.

Pelos conceitos de Chiavenato (2004, p.224),

A avaliação de desempenho tem dois objetivos principais, pois é um processo que reduz as incertezas do funcionário por conseguir mensurar seu desempenho dentro da organização e tem uma busca de consonância, pois traz a possibilidade de alinhar os conceitos buscados pela gerência e pelos empregados com a troca de idéias.

No entendimento de Silva (1992), o conceito de avaliação tem a premissa de confrontar as questões já executadas e disponíveis através dos resultados com aquilo que foi previamente estabelecido com as metas.

Como o objetivo, nesse caso, é direcionado para a questão profissional, dentro do ambiente de trabalho a avaliação não fica limitada a fazer uma comparação entre o programado e o realizado, mas gera informações para tomada de decisão gerencial, objetivando que o desempenho do trabalhador alcance os resultados esperados. Além de buscar conformidades com o estabelecido, a ferramenta é importante para identificar desvios, e, com isso, abre opções para tratar as causas que a provocam.

As mudanças constantes no comportamento dos profissionais no ambiente de trabalho estimulam as empresas a desenvolverem metodologias próprias. Chiavenato (2004) explica que um dos motivos é a limitação dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho.

As organizações tendem a buscar soluções criativas por novos métodos que têm uma caracterização totalmente nova do assunto, podendo destacar a maior participação da pessoa no seu próprio planejamento de desenvolvimento e a busca pela melhoria constante de seu desempenho.

Ainda utilizando os conceitos de Chiavenato (2004), sugere-se que a avaliação para definição de objetivos não deve iniciar pelos resultados obtidos no passado, mas sim pelo que se espera do futuro.

Diante dos conceitos apresentados pode se entender que a avaliação de desempenho é uma ferramenta que não serve apenas para julgamento das ações já ocorridas, mas um planejamento para focar aonde se quer chegar.

O entendimento da avaliação deve descrever a possibilidade de direcionar o desempenho para objetivos previamente acordados, por isso se torna tão importante a participação ativa dos indivíduos que podem opinar sobre quais serão os recursos necessários para realização do que se espera.

Na visão de Pontes (1996), essas definições de alvos pelos indivíduos e organizações fazem parte de uma administração por objetivos, APO. É importante ressaltar as participações individuais e departamentais na sua elaboração, bem como o período que se pretende desenvolver. Nesse contexto, entende-se que, quando as empresas, setores e pessoas têm claros seus objetivos, a produtividade aumenta e a qualidade dos produtos e serviços segue no mesmo sentido, junto com a motivação dos indivíduos pelo sentimento de realização profissional.

Dessler (2003) ressalta que o método conhecido como APO necessita de estabelecimento de metas que possam ser mensuráveis para cada indivíduo e que seja possível uma abertura para discussão periódica do processo para direcionamento do alcance do que foi proposto.

Por fim, o processo de avaliação de desempenho tem etapas a serem seguidas e função fundamental em qualquer organização que tem claros objetivos a serem alcançados. Apresenta-se como estímulo às pessoas que entendem de forma clara seu papel dentro da função. De forma geral, tem participação ativa na definição das metas e acompanhamento da execução através do fornecimento de retorno aos interessados.

As empresas do transporte coletivo, alvo das pesquisas de campo, não apresentam em sua totalidade ferramentas para avaliação do desempenho dos motoristas, sendo considerando o consumo de combustível o meio de avaliação mais relevante em todas as organizações pesquisadas.

Em formatos diferenciados, todas possuem um monitoramento constante dessa atribuição e metas definidas para cada tipo de operação. A FIGURA 8 deixa mais clara a distribuição do tipo de avaliação encontrada em cada empresa.

Figura 8 - Tipos de avaliação de desempenho por empresa

Empresa	Avaliação de desempenho	Técnico	Comportamental
Auto Viação Chapecó Ltda	Sim	Sim	Sim
Auto Viação Redentor Ltda	Sim	Sim	Sim
CCD Transporte Coletivo S.A.	Sim	Sim	Não
Empresa "X"	Não	Não	Não
Expresso Azul Ltda	sim	sim	sim
Grupo Sorriso	Sim	Sim	Sim
Transporte Capivari Ltda	Não	Não	Não
Viação Cidade Sorriso Ltda	Sim	Sim	Sim
Viação Garcia	Sim	Sim	sim
Viação Rocio Ltda	Sim	Sim	Sim

Fonte: Tabulação da pesquisa de benchmarking desenvolvida pelo grupo, 2017.

A avaliação ocorre no dia a dia com resultados operacionais das empresas e abrangem diferentes assuntos, citados a seguir: números de acidentes, reclamações de usuários, infrações de trânsito, telemetria dos veículos e desgastes de componentes mecânicos. Ocorre, ainda, avaliação da ficha funcional dos motoristas e desvios pontuais identificados pelos fiscais da empresa.

Em visita às instalações da empresa Leblon Transporte de Passageiros, foram entrevistados os gerentes de operação (Benedito Nabor) e a supervisora de RH (Andréia). Eles apresentaram a forma de avaliação de desempenho dos motoristas, que consiste primeiramente na definição de metas de consumo de combustível através do setor de estatística, que reúne as informações de consumo de cada veículo nos últimos seis meses. Esses dados são cruzados com a melhor média alcançada em cada linha e o resultado obtido servirá como meta a ser alcançado para cada veículo em determinada linha.

Em relação ao desempenho diário dos motoristas, também são monitorados dois indicadores específicos: erros de dirigibilidade e consumo de insumos. O primeiro é controlado por um equipamento instalado em todos os veículos da frota, que registra todas as falhas (alto giro, impacto, freada brusca e curva acentuada)

que o motorista possa cometer, interferindo na segurança, conforto e custos de operação.

Em 2016, foi aperfeiçoado o programa de monitoramento de consumo de combustível, utilizando mentores para acompanhar os motoristas com as piores médias e depois uma segunda avaliação para avaliar o grau de evolução de desempenho.

O consumo de insumos, como combustível, óleo motor e água aditivada, são monitorados através do *software Business Intelligence – B.I.* É através do sistema que se faz o acompanhamento do desempenho dos motoristas, possibilitando comparações de tipo de linha, grupo de motorista e modelo de veículo.

A avaliação considera demais fatores e, para mensurar de forma mais assertiva e individual o desenvolvimento dos motoristas, a empresa desenvolveu um sistema de *Score*, ou seja, pontuações para cada ação tomada pelo trabalhador no desenvolvimento de sua rotina, de forma prática.

Cada atitude é pontuada e incluída em uma tela de ocorrências, que têm pontuação positiva ou negativa, dependendo da atitude tomada pelo motorista. Na pontuação de *score* estão incluídas suas condutas quanto à dirigibilidade e alcance de resultados no consumo de combustível. Ao final de um ciclo anual, os operadores são avaliados conforme sua pontuação, podendo receber premiação por pontuação positiva ou reciclagem para pontuação negativa. Os dados podem ser consultados a qualquer momento e permitem a avaliação rápida do coordenador, indicando possíveis evoluções ou declínios no desempenho do colaborador.

Os resultados alcançados refletem diretamente nos custos da empresa, considerando que o motorista é responsável pelo consumo e também pelo desgaste de alguns componentes do veículo e eventuais acidentes de trânsito.

Sua correta operação tem impacto direto nos gastos relacionados a esses fatores. Na FIGURA 9, é possível comparar os valores dispensados para cada KM rodado, observando-se que a empresa consegue manter custos menores que seu referencial comparativo.

Figura 9 - Comparativo de custos por km rodado Leblon Transporte

Empresa e Referenciais Comparativos	Sentido	2014	Meta	2015	Meta	2016	Meta	Evolução
LEBLON TRANSPORTE DE PASSAGEIROS LTDA.	□	R\$ 0,24	R\$ 0,30	R\$ 0,22	R\$ 0,26	R\$ 0,37	R\$ 0,29	
Referencial Comparativo - Viação Nobel Ltda.	□	R\$ 0,24	R\$ 0,30	R\$ 0,24	R\$ 0,26	R\$ 0,25	R\$ 0,26	
Referencial Comparativo - HP Transportes Coletivos	□	R\$ 0,42	-	R\$ 0,42	-	R\$ 0,43	-	

Fonte: Banco de dados da empresa Leblon Transporte de Passageiros Ltda, 2016.

Viação Rocio Ltda apresenta uma avaliação parecida com a metodologia apresentada pela Leblon. As questões que diferem do programado são registradas na tela de ocorrências de colaboradores, inclusive a participação nos treinamentos e eventos oferecidos pela empresa, e a cada ano um formulário obrigatoriamente deve ser preenchido pelo coordenador da área juntamente com o motorista para melhor entendimento e discussão dos pontos avaliados.

A fórmula utilizada pela empresa chama atenção pela regularidade, já que obrigatoriamente todos devem ser avaliados dentro do prazo de um ano e, caso pontos negativos sejam regulares, é indispensável apresentar um plano de ação para cada situação encontrada fora do que foi definido inicialmente. A FIGURA 10 apresenta um formulário utilizado pela organização e as instruções básicas para avaliação e preenchimento.

Figura 10 - Formulário de avaliação de desempenho Viação Rocio Ltda

INSTRUÇÕES																						
<p>A Avaliação de Desempenho é um momento que possibilita analisarmos a atuação dos colaboradores (links) em vista reconhecer afazeres favoráveis e avaliar necessidades de melhorias.</p> <p>Você deve preencher a avaliação colocando apenas a sigla do conceito. As notas servem apenas para referências, para que você possa escolher o conceito que mais se aplica.</p> <p>No caso do conceito ser Insuficiente, é imprescindível elaborar Plano de Ação.</p> <p>No caso do conceito ser Regular, também é necessário elaborar Plano de Ação.</p>																						
		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Escala</th> </tr> <tr> <th>Conceito</th> <th>Sigla do conceito</th> <th>Notas para referência</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excelente</td> <td>E</td> <td>9 a 10</td> </tr> <tr> <td>Bom</td> <td>B</td> <td>7 a 8</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>R</td> <td>5 a 6</td> </tr> <tr> <td>Insuficiente</td> <td>I</td> <td>0 a 4</td> </tr> </tbody> </table>			Escala			Conceito	Sigla do conceito	Notas para referência	Excelente	E	9 a 10	Bom	B	7 a 8	Regular	R	5 a 6	Insuficiente	I	0 a 4
Escala																						
Conceito	Sigla do conceito	Notas para referência																				
Excelente	E	9 a 10																				
Bom	B	7 a 8																				
Regular	R	5 a 6																				
Insuficiente	I	0 a 4																				
GRUPO	Fator	Definição	Sigla do conceito	Plano de ação																		
Desenvolvimento do trabalho	Conhecimento do trabalho	Tem conhecimento suficiente do seu trabalho para realização de suas tarefas																				
	Segurança	Cumprir as normas de segurança da empresa, prezar pela sua segurança e dos seus colegas de trabalho.																				
	Assiduidade	Presença ativa no local de trabalho dentro do horário estabelecido																				
	Resultados	Execução das tarefas, cumprindo os prazos. Comprometido com o trabalho e busca atingir resultados																				
	Motivação/entusiasmo	Entusiasmo pelo trabalho; satisfação pessoal; boas expectativas																				

Fonte: Banco de dados da empresa Viação Rocio Ltda, 2017.

Aplicação de uma avaliação de desempenho permite aos motoristas entenderem mais sobre sua evolução e quais são as pretensões da empresa. É o momento em que são orientados de como melhorar a execução de suas tarefas.

É importante mencionar que 70% das falhas apontadas nas avaliações de desempenho não se repetem, demonstrando que o retorno aos trabalhadores traz resultados importantes.

A coordenadoria de operação utiliza as avaliações para ter um contato mais direto com os trabalhadores e usa esse período para adequar as linhas e escalas de trabalho, gerando um reconhecimento natural do trabalhador sobre o esforço disponibilizado pela organização em atender suas necessidades com as possibilidades da empresa.

O coordenador de recursos humanos considera que essa adequação gera um aumento da produtividade, além de maior empenho e comprometimento com os objetivos propostos.

Comparando as propostas e conceitos levantados pelos autores utilizados na pesquisa bibliográfica com as práticas expostas pelas organizações, identifica-se que as empresas realizam a avaliação de desempenho de forma unilateral, sendo que em nenhum caso foi possível identificar a participação ativa do colaborador na elaboração das suas metas. Nesse sentido, é necessário cuidado para que a avaliação não acabe sendo vista apenas como fator de controle das atividades.

5.3 Boas Práticas em Qualidade de Vida

Diferente de outros temas, a qualidade de vida apresenta-se de forma diferenciada para cada pessoa, já que vai depender das necessidades do indivíduo e fatores que ele considera importante. “O grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer as suas necessidades pessoais através de suas atividades na organização” (CHIAVENATO, 2004, p. 367), sendo o termo mais adequado para este tema.

As empresas tendem cada vez mais a avaliar o nível de satisfação de seus empregados, e, entre os quesitos, é comum verificar a qualidade de vida de quem presta serviço dentro das organizações. É uma preocupação recente e tem ligação direta com a intenção de manter o bem estar em várias esferas, considerando a

questão física, mental e espiritual das pessoas, extrapolando o período de trabalho e os limites da atividade pela qual foi contratado.

Se a qualidade de vida está relacionada com a necessidade pessoal que o indivíduo consegue suprir dentro do seu ambiente de trabalho, é necessário entender quais são as necessidades humanas e quais geram satisfação dentro do ambiente corporativo.

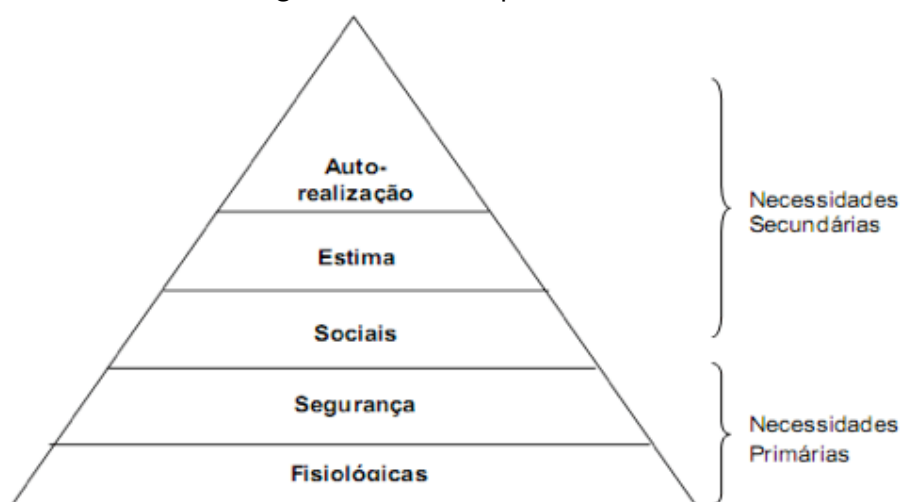
Chiavenato (1982) cita o autor mais reconhecido ao retratar de forma gráfica a teoria das necessidades, Abraham H. Maslow por contribuir com sua hierarquia das necessidades humanas.

Maslow ordenou uma pirâmide que demonstra por ordem de importância a influência que isso tem na satisfação do indivíduo.

Nota-se que cada vez que uma necessidade é suprida, abre automaticamente o desejo de alcançar um novo estágio, buscando cada vez mais altos níveis de satisfação. Gil (2014) também cita a teoria de Maslow, destacando que as necessidades das pessoas vão, além de retornos financeiros que são facilmente supridos no primeiro estágio da pirâmide.

A hierarquia de necessidades originalmente desenhada com base nos estudos de Maslow com duas divisões principais, consideradas como primárias e secundárias pode ser mais bem visualizada a seguir na FIGURA 11.

Figura 11 - Hierarquia de Maslow



Fonte: Hierarquia de Maslow adaptada por CHIAVENATO (2000, p. 128).

Mesmo com uma divisão bem clara dessas necessidades, é possível que possuam interações em determinados espaços de tempo, afinal o ser humano não é considerado estático e de fácil compreensão.

Diante desses dados, identifica-se que a qualidade de vida envolve muitos fatores e possui uma abrangência muito maior que os tradicionais programas de saúde e segurança ao trabalhados exigidos pela legislação.

O assunto possui várias interpretações, pois trata do indivíduo.

A qualidade de vida é uma expressão de difícil conceituação e seu caráter é subjetivo, detalhando ainda como complexo e multidimensional. Ele aprofunda seus comentários dizendo que, para ter qualidade de vida, a pessoa dependerá de fatores intrínsecos e extrínsecos apropriados às experiências e expectativas criadas no decorrer da vida. (DEJOURS, 1992,P. 46)

Conclui-se que a organização deve conhecer seus indivíduos e entender suas necessidades para colaborar na busca de sua satisfação dentro do ambiente de trabalho.

A qualidade de vida no trabalho tem o objetivo de assimilar duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem estar e satisfação no trabalho, do outro, o interesse das organizações quanto a seus efeitos sobre a produção e a produtividade (CHIAVENATO, 2002, p. 391)

A satisfação e o bem estar são resultados de fatores diversos que convergem de forma clara à interação entre as duas necessidades para melhoria na qualidade de vida dos empregados.

As empresas do transporte coletivo de passageiros, assim como as demais, tendem a desenvolver programas para tornar a vida dos motoristas mais satisfatórias na rotina de trabalho. Após avaliação de empresas do setor, algumas boas práticas foram identificadas e possuem um foco específico para a categoria.

A empresa Auto Viação Chapecó Ltda, que atua no segmento de transporte urbano de passageiros, desenvolveu um programa com várias medidas para atender especificamente o motorista. Para chegar às ações implementadas, levou em

consideração os dados obtidos em pesquisa realizada com seus trabalhadores. Foi perguntado de forma direta quais as reais preocupações dos trabalhadores e as situações que mais causavam desconforto no ambiente de trabalho. Com isso, revelou-se que grande parte dos trabalhadores estava acima do peso, além de a maior causa de afastamento das atividades e atestado médico estar relacionada com stress e problemas de coluna e articulações.

Diante das informações obtidas, a empresa contratou uma nutricionista que atua diretamente com o funcionário e que estende suas orientações para a família, sem custos adicionais. Os temas abordados atendem diretamente às necessidades observadas na pesquisa interna e as atividades desenvolvidas se direcionam para a readequação de peso, com a reeducação alimentar.

Com o mesmo enfoque, a empresa realiza oficinas de alimentação, em que o funcionário vem com a esposa ou marido e aprende a fazer receitas saudáveis e adequadas a cada realidade, com o diferencial de ainda poder degustar a amostra. Em complemento, a nutricionista também monitora o resultado dos exames periódicos e tem autonomia de avaliar os dados e identificar alteração. Nesse caso, o motorista é encaminhado para o programa e passa a ter acompanhamento nutricional.

Para reduzir o stress dos trabalhadores e contribuir com a melhora nos problemas de saúde, a empresa optou pela contratação de uma massoterapeuta e destinou um ambiente climatizado devidamente equipado para o atendimento dos trabalhadores de segunda a sexta-feira. Esses procedimentos não têm custos adicionais aos funcionários e focam apenas no seu bem estar.

O programa de qualidade de vida da empresa Auto Viação Chapecó inclui uma sala do sono para o descanso dos motoristas em seus horários de intervalo. O intuito é garantir um local adequado e confortável para aqueles que pretendem permanecer na empresa em seus momentos de descanso.

Os programas de qualidade de vida são diversificados e buscam atender às expectativas de cada grupo com características próprias. Foi identificado que a empresa Leblon Transporte de Passageiros é uma empresa familiar e cristã, e todos os seus sócios estão envolvidos em atividades e práticas religiosas. Diante disso, busca disseminar os valores cristãos entre todas as partes interessadas e a

metodologia de busca pela qualidade de vida dos trabalhadores, porém os objetivos seguem no mesmo padrão dos demais.

A organização apoia o desenvolvimento dos indivíduos sob três aspectos: corpo, alma e espírito. Assim, entende que somente com o desenvolvimento desses aspectos e equilíbrio entre eles haverá um compromisso integral.

Quanto ao desenvolvimento do corpo, a empresa instituiu em 2008 a ginástica laboral, envolvendo primeiramente todos os colaboradores internos e depois incluindo também todos motoristas em exercícios diários e orientações com um profissional de educação física sobre qualquer assunto relacionado à prática de atividades físicas. Importante mencionar que as ações são desenvolvidas no local de trabalho (ônibus) e direcionados para as partes do corpo mais exigidas durante a execução do serviço.

A empresa estimulou e desenvolveu a criação de uma associação de trabalhadores do transporte coletivo, e assim mantém convênios com canchas e ginásios da cidade, chácaras e pesque-pague com acesso irrestrito dos trabalhadores, estimulando o esporte entre funcionários.

Quanto à questão do desenvolvimento da alma (mente, vontade e emoções), a empresa tem investido no desenvolvimento pessoal dos colaboradores, nas áreas de capacitação, crescimento profissional, desenvolvimento da liderança pessoal, custeio em educação (graduação e pós-graduação) e cursos técnicos.

Quanto ao desenvolvimento espiritual, por ser uma empresa estabelecida com valores cristãos, estes são apresentados baseados em princípios bíblicos, visando ao aperfeiçoamento do caráter dos colaboradores.

A Leblon promove, além dos diálogos, devocionais semanais (geral e setorializada), em que são desenvolvidos valores, comportamentos e caráter. Ainda promove a capelania empresarial, visando identificar situações internas ou alheias à organização (dificuldades no casamento, relação com os filhos, problemas de saúde na família ou administração financeira, entre outros) que afetem a vida de cada colaborador. Assim que identificados, são tratados de forma individualizada com o encaminhamento aos profissionais conveniados à empresa, que podem agir direta ou indiretamente nessas questões, garantindo-lhes melhor qualidade de vida no trabalho.

Ao resumir esse item, observa-se que o programa de qualidade de vida está ligado a cada necessidade levantada pelas partes, podendo variar nos resultados a serem alcançados e nas técnicas a serem aplicadas. Vale destacar que o objetivo se mantém e visa proporcionar um ambiente mais atrativo e harmônico para ambas as partes, a ponto de gerar resultados no trabalho e aumentar o comprometimento com a organização.

6 MODELO CONCEITUAL

6.1 Introdução ao Modelo Conceitual

As seções anteriores expõem a necessidade de manutenção do cargo de motorista nas empresas de transporte coletivo e a valorização desse profissional. Incluir um olhar mais humanizado pelo setor de Recursos Humanos sobre os motoristas é uma necessidade para solucionar os desafios que o setor todo enfrenta.

Investir na qualidade de vida das pessoas é uma das formas de amenizar os problemas enfrentados pelo setor. Além disso, cada indivíduo possui necessidades diferentes e a inclusão de um plano de qualidade de vida a ser oferecido aos seus empregados deve ser estudado para a realidade de cada região.

Essa seção aborda as principais contribuições do embasamento teórico e dos *benchmarkings* apresentados para obtenção de um modelo ideal de solução para as dificuldades de motivação e fidelização dos motoristas nas empresas do transporte coletivo.

6.2 Premissas Para o Modelo

De acordo com os autores estudados, a qualidade de vida está relacionada com a necessidade pessoal que o indivíduo consegue suprir dentro do seu ambiente de trabalho. É necessário entender quais são as necessidades humanas e quais geram satisfação no ambiente corporativo.

Toda vez que uma necessidade é suprida, a tendência é surgir outra dentro de uma expectativa, objetivamente. Cada colaborador pode ser estimulado de formas diferentes e a satisfação pode variar para cada indivíduo.

Sendo assim, é necessário avaliar os reais anseios do trabalhador, quais os itens mais valorizados, e fazer uma comparação com os recursos que a organização possui para realizar.

No entanto, as limitações financeiras do setor impedem a inclusão de programas com valores altos agregados e que destinem verbas para aumentos salariais ou benefícios com custo elevado.

Programas motivadores do mercado partem para recompensas financeiras, mas não são necessariamente duradouros, portanto todos os pacotes de benefícios oferecidos devem considerar aqueles que realmente têm relevância e devem ser pensados de forma estratégica, a fim de evitar que princípios tão valorizados quanto os elencados acima sejam desnecessários e pouco usuais, perdendo a devida importância nas organizações.

Para que os investimentos realizados pela organização atinjam os resultados esperados, é necessário que alcancem o maior número de profissionais possíveis. Um cenário ideal deve ser utilizado por todos os empregados. Para um programa sustentável, é importante observar alguns princípios básicos:

- a. **Avaliar as necessidades** - conhecer os profissionais e o meio onde estão inseridos, saber qual sua real expectativa;
- b. **Conhecer os recursos disponíveis** - ou seja, avaliar o orçamento destinado para o programa de incentivo e garantir que terá continuidade;
- c. **Promover medidas relevantes** - que realmente se encaixam na realidade da função e que estimulem os motoristas a considerarem esse fator em momentos críticos;
- d. **Flexibilidade** - para poder ser ajustado conforme a evolução das necessidades de cada grupo de indivíduos, atualizando-se constantemente ao mercado concorrente e às possibilidades da organização;
- e. **Facilidade de acesso** - a empresa deverá promover uma correta divulgação e disponibilidade das facilidades oferecidas;
- f. **Busca de parcerias** - aproveitar-se da influência que exerce em diversos setores e buscar parceiros para baratear a manutenção do programa, ampliando a qualidade e quantidade das opções ofertadas.

Sendo assim, incluir um programa que garanta maior comprometimento dos trabalhadores necessita assegurar que em alguns casos poderá ser estendido aos seus familiares, pessoas que tem grande influência no cotidiano do trabalhador e servem como base da vida afetiva.

Por fim, a segurança com essas pessoas faz parte de uma necessidade básica do indivíduo, conforme a literatura estudada.

6.3 Modelo Conceitual Sugerido

Considerando as pesquisas realizadas nas empresas, os dados coletados pela CNT e a bibliografia estudada, o plano ideal para melhorar a qualidade de vida dos motoristas nas empresas de transporte coletivo urbano e rodoviário de passageiros deveria conter basicamente:

- a. **Plano de incentivo à saúde** - planos gratuitos para os motoristas com adicionais aos seus familiares, considerando que apenas 27,3% praticam atividades físicas regularmente e apenas 55,5% procuram profissionais de saúde regularmente;
- b. **Incentivo a reeducação alimentar** - disponibilizar profissionais da nutrição para diagnosticar e sugerir novos hábitos de alimentação para o motorista e seus familiares, tendo em vista que 70,2% dos motoristas estão acima do peso e 14,6% não tem local certo para fazer suas refeições;
- c. **Plano de incentivo ao lazer** - por ser considerada uma profissão estressante e com grande desgaste físico e mental, 57% desses profissionais considerem esses fatores os principais problemas da profissão;
- d. **Pesquisa constante dos fatores motivadores** - é a forma mais assertiva de identificar quais as necessidades dos colaboradores. Em um modelo ideal, essa pesquisa deve ser feita anualmente e incluída nas diretrizes do planejamento estratégico;
- e. **Avaliar o desempenho dos trabalhadores com a criação de indicadores que demonstrem a evolução ou queda da produtividade** - com a intenção de avaliar e identificar variações significativas. Dados que possam servir de fonte de estudo para monitoramento de sua motivação dentro da empresa;
- f. **Fornecer ambiente de trabalho personalizado** - sabendo que o principal motivo do motorista permanecer na profissão é o prazer por dirigir, e a literatura mostrando que a satisfação vem da realização de suas necessidades dentro do trabalho, deve-se manter veículos conforme a solicitação do motorista com modelos e acessórios que considere importante, permitindo a personalização básica do seu *cokpit*;
- g. **Treinamento na liderança com foco no relacionamento interpessoal e na forma de disseminar os valores da organização** - incluindo o

respeito e a cordialidade no tratamento com avaliações semestrais da postura de seus gestores.

6.4 Um modelo flexível

Saber que o fator humano direciona os esforços para um modelo flexível e com grande capacidade de adaptação faz que o conceito tenha base nos profissionais entrevistados em pesquisa constante no projeto, mesmo sabendo que a qualidade de vida é uma expressão de difícil conceituação e seu caráter é subjetivo. Como já dito anteriormente, para ter qualidade de vida, a pessoa dependerá de fatores intrínsecos e extrínsecos, apropriando as experiências e expectativas criadas no decorrer da vida de cada um, sendo que as etapas conceituais consideram todo o cenário das carências da profissão.

7 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

7.1 Introdução à Proposta de Solução

O transporte coletivo de passageiros mantém características parecidas em diversos municípios. É comum a tarificação das passagens finais aos passageiros incluir em sua base os custos das empresas, sendo um dos principais a folha de pagamento.

O fortalecimento dos sindicatos e sua interferência nas tabelas salariais limitam as empresas a desenvolverem formas diferenciadas de remuneração ou até mesmo o uso de práticas salariais distintas para cada uma, gerando equilíbrio em diversas funções, inclusive o motorista.

Diante desse cenário, o salário não se torna um grande atrativo para esses profissionais decidirem entre uma ou outra empresa de transporte coletivo para trabalhar. Sabendo que as remunerações são regionais, usar tal critério implica também mudança de cidade ou região para disputar um aumento em seus ganhos.

De posse desses fatores relevantes e das limitações impostas pelo ramo de atividade, a proposta de solução para manter o profissional motorista motivado nas empresas de transporte coletivo direciona-se para a qualidade de vida oferecida ao trabalhador dentro da organização, oferecendo-lhe opções diferenciadas de ganho e fidelização com as organizações as quais pertencem.

A literatura relacionada ao assunto direciona seu entendimento expondo que as necessidades são variáveis para cada indivíduo. Dessa forma, a proposta mantém uma opção flexível de benefícios aos motoristas, criando um pacote dos mais relevantes e oferecidos com o auxílio de um aconselhador, que, entre suas atividades, deve direcionar e facilitar o acesso desses trabalhadores ao que for mais adequado a sua necessidade, auxiliando na distribuição dos programas já existentes e moldando a empresa com a demanda apresentada por eles ao passar do tempo.

A adoção desse formato não é comum na política de administração dos recursos humanos das empresas de transporte coletivo, pois as dificuldades de investimentos financeiros no setor têm cortado cada vez mais o pacote de benefícios entregues aos motoristas. Em contrapartida, a exigência de melhora na produtividade e eficiência na função aumenta gradativamente.

O modelo a ser exposto consiste na investigação de parcerias já existentes, em avaliar quais as limitações de cada empresa e as características que a sua região oferece. Importante esclarecer que um formato tabelado com sugestões fixas pode inviabilizar a aplicação dessa sugestão em outras instituições.

Através da pesquisa realizada, constatou-se que as reclamações dos motoristas de maior relevância são: o trabalho desgastante, estressante e fisicamente cansativo. Dessa forma, obrigatoriamente a organização deve incluir em seus planos de benefícios questões destinadas ao lazer para amenizar o estresse natural da função, incluir programas de saúde para satisfazer a necessidade de tornar o trabalho menos desgastante, dando também a oportunidade de acompanhamento de sua condição física.

7.1.1 Função do Aconselhador

Para entender a proposta de aconselhador, faz-se necessário conhecer o conceito do que se espera dessa figura dentro da empresa, que em sua essência passará a ser reconhecido como orientador ou simplesmente mentor, pois tem a capacidade de interagir com os motoristas e definir qual o melhor caminho pelo qual ele deverá optar.

A demanda apresentada pelo fator humano nem sempre se limita apenas a questões do plano de benefícios, mas segue na orientação profissional e pessoal caso seja solicitado.

Exige-se, para essa atividade, um discernimento entre as três faculdades intelectuais (inteligência cognitiva, inteligência emocional e inteligência espiritual), para ser possível interagir de forma imparcial nas demandas apresentadas pelos trabalhadores e as opções oferecidas pela organização com o único interesse de apresentar um contexto de significação e valor, dando-lhes um caráter mais consistente.

Através dessa capacidade, o mentor é capaz de apontar sugestões para superar os desafios que lhe são dados e resolver as questões de significado e valor, sabendo que algumas situações não podem ser supridas por recursos materiais e devem ser encaminhadas para profissionais específicos.

No ambiente corporativo, esse profissional recebe a denominação de mentor ou *coaching*, porém o uso desse termo pode desinteressar a quem não conhece o significado do nome. Por isso a sugestão do uso de um nome mais simplificado da atividade, definindo como aconselhador. Ele irá atuar através de um diagnóstico (anamnese) de cada colaborador e refletir a sua percepção para ajudar o “aconselhado” a encontrar sabedoria em sua real necessidade com a indicação das possibilidades que empresa e o mercado oferecem.

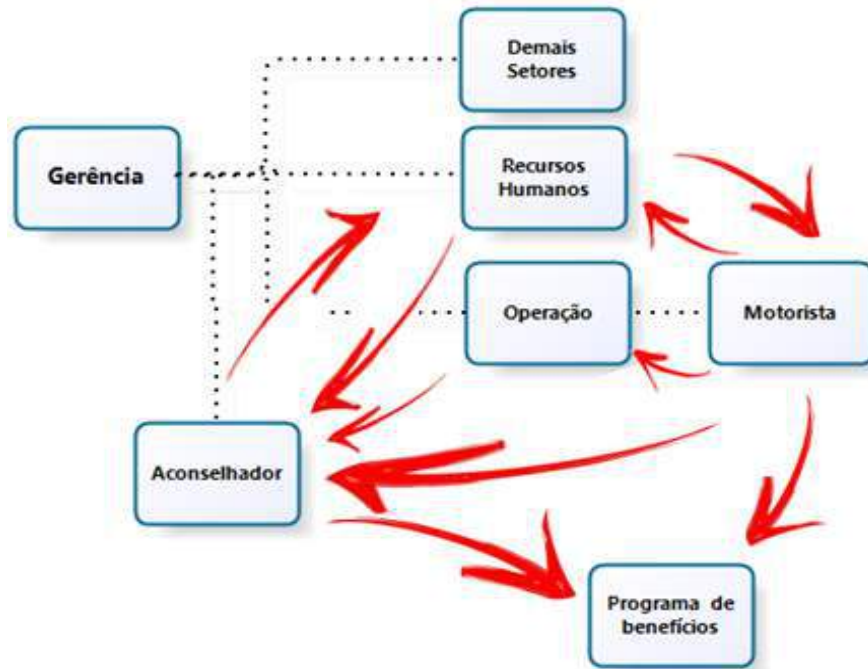
A procura pelo serviço está ligada à confiança que o trabalhador adquire, portanto, existe um princípio fundamental para que o projeto dê certo e que não haja conflito de interesses, pois o aconselhador não poderá atuar com interesse em nenhuma causa. Não poderá ser pessoa que detém poder de decisão dentro de uma empresa para que não seja pressionado a interferir nos demais setores da organização, atuando apenas como consultor.

Outro ponto a ser considerado, por se tratar de conflito de interesses, é agir como defensor de alguém ou da empresa e proporcionar a sabedoria objetivando o princípio fundamental de confiança e confidencialidade, facilitando o acesso e o interesse por quem utiliza de suas orientações. Nenhuma informação recebida poderá ser levada a outrem sem o prévio conhecimento e autorização de quem lhe "pertence".

O aconselhador tem ligação direta com o setor de Recursos Humanos e deve ter amplo conhecimento do pacote de benefícios de que a empresa dispõe, portanto deve participar ativamente das reuniões das lideranças para estimular os demais trabalhadores ao uso do serviço e também entender quais as medidas de gestão adotadas por esses setores.

Dentro da hierarquia organizacional, está subordinado apenas aos cargos de gerência, porém não possui subordinados. Torna-se mais fácil entender com a demonstração de interação entre os setores, expresso na FIGURA 12, sendo possível verificar que os motoristas podem ter acesso direto a esse profissional, por intermédio da sua coordenadoria e pelo RH, facilitando sua participação no pacote de benefícios oferecidos pela organização.

Figura 12 - Hierarquia de interação do aconselhador



Fonte: Material desenvolvido pelo grupo, 2017.

As demandas oriundas dos trabalhadores nem sempre podem ser supridas e com a evolução do projeto tendem a surgir outras não contempladas pelo pacote oferecido pela organização, sendo o aconselhador um responsável pela realimentação dessas necessidades e sugestões de ajustes junto aos setores responsáveis.

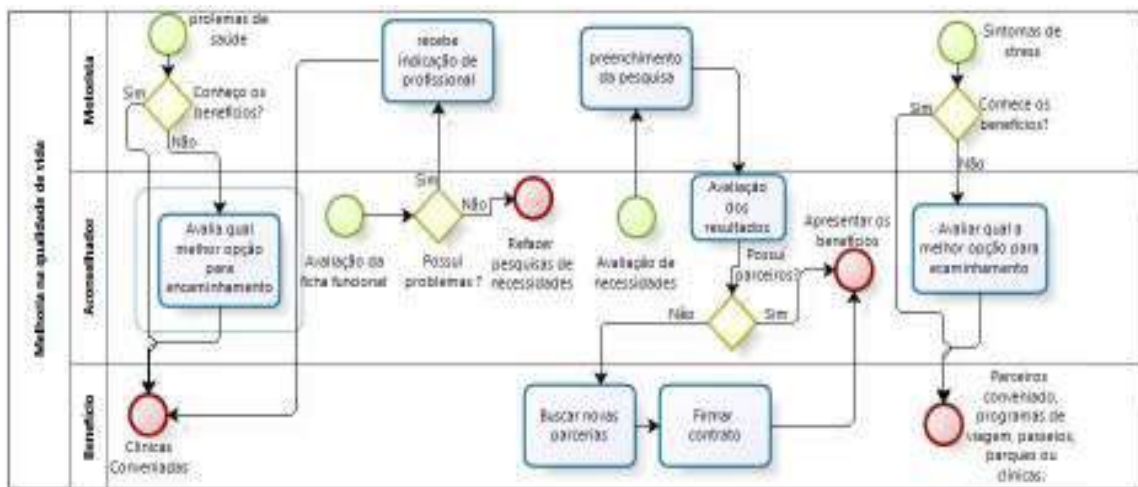
Para execução das atividades, destina-se uma sala normal e confortável para atendimento, porém seu trabalho se destaca por ser proativo e não obedecer exclusivamente a um ambiente formal. O contato com os motoristas deve ser constante, e, caso não haja demanda dentro da organização, o mentor tem o dever de procurá-los em terminais de ônibus, locais de descanso ou outros a que os profissionais tenham acesso, criando um ambiente mais propício para a interação e liberdade na troca de informações.

O profissional com as características apresentadas não possui atividade reconhecida na classificação brasileira de ocupações do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Para efeitos de registro, deve ser considerado como Analista de Recursos Humanos, e o salário do mercado está variando de região para região.

Para a formação do profissional a ser contratado, estima-se uma remuneração parecida com os profissionais da psicologia empresarial, que, segundo pesquisa do maior *site* de empregos do Brasil, Catho, possui uma média nacional de R\$2.175,64 mensais, em regime de CLT.

Avaliando a FIGURA 13, é possível entender de forma visual a função do aconselhador na interação dos processos. Foram condensados quatro, considerados os mais relevantes.

Figura 13 - Interação do aconselhador nos processos



Fonte: Material desenvolvido pelo grupo, 2017.

Essa função é considerada a mais importante para a inclusão de um programa de melhora na qualidade de vida dos motoristas, sendo a função que irá avaliar as necessidades dos trabalhadores, motivar o uso das possibilidades existente e ainda identificar os desvios que por ventura ocorram no desenvolvimento do plano. Sua análise de viabilidade contempla vários fatores e está descrito a seguir na FIGURA 14.

Figura 14 - Análise de viabilidade do aconselhador

TERMO DE ABERTURA E ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO		
Nome do Projeto: Aconselhador		
ESCOPO		
Objetivo: Disponibilizar um profissional para aconselhamento em questões de ordem profissional e pessoal, cujo objetivo também será identificar necessidades comuns do profissional motorista e submetê-la a empresa, com a finalidade de melhorar a condição de trabalho e qualidade de vida.		
Metas: Proporcionar consultas personalizadas de acordo com a carência de cada indivíduo.		
Premissas: Imparcialidade do profissional.	do	Restrições: Suspeição em relação a pessoa do Aconselhador.
RISCOS		
Profissional não conseguir criar relações de confiança com os motoristas para o bom andamento do projeto.		
PRAZO	INVESTIMENTO	
Cronograma/Principais Fases	Datas/Prazos	Custos
Seleção e contratação do profissional	40 dias	3.480,98
Treinamento	30 dias	-
Disponibilização e adequação da sala para atendimento	10 dias	ok
		3.480,98
Comentários e observações: Para as fases assinaladas como ok, consideramos como item já disponível na empresa.		
PRINCIPAIS ENVOLVIDOS: RH e Diretoria da Empresa		

Fonte: Material desenvolvido pelo grupo, 2017.

7.1.2 Avaliação das Necessidades

Qualquer organização é, por definição, formada e definida pelas pessoas que a compõem. Mais do que isso, o sucesso de uma empresa está diretamente ligado ao desempenho dessas pessoas, que, por sua vez, deriva da satisfação em estar realizando seu trabalho naquela empresa.

Portanto, uma organização somente obterá sucesso se houver pleno envolvimento de seus colaboradores com o modelo de gestão, a cultura organizacional e os objetivos da empresa na qual trabalham.

A pesquisa das necessidades dos motoristas entra nesse cenário como uma ferramenta estratégica de sucesso, um propósito de monitoramento que procura mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos

funcionários, pelo levantamento de seus pontos fortes, deficiências, expectativas, aspirações e sugestões.

É uma base de informações que permite orientar e definir planos de ação a serem oferecidos e conseqüentemente resultar em melhorias nos resultados empresariais.

A presente pesquisa deve ocorrer utilizando aplicação de questionários individuais, distribuídos a cada colaborador. As perguntas do formulário devem ser direcionadas para extrair informações sobre fatores externos e internos que afetam a vida dos trabalhadores, além de buscar melhorias e sugestões para as atividades rotineiras.

O formulário de pesquisa (ANEXO 4) contém 15 perguntas fechadas (objetivas) e uma aberta para facilitar a tabulação e agilizar o preenchimento. Os questionamentos são de múltipla escolha com três opções de resposta na maioria das perguntas.

Todos os colaboradores participantes devem ser orientados sobre a importância do levantamento e também sobre a forma, preenchendo os questionários individualmente e sem identificação do colaborador, depositado em urna lacrada com item de segurança numerado e inviolável, aumentando o nível de espontaneidade e confiança na veracidade das informações descritas no formulário.

É necessária a mensuração dos resultados de forma numérica, pois somente assim é possível identificar quais os reais anseios dos trabalhadores e conseqüentemente medir qual área de atuação deve receber mais atenção.

Como o principal objetivo é mapear quais os serviços mais relevantes e direcionar os pontos fortes e fracos, essa análise é realizada apenas sobre as perguntas fechadas, já que a última pergunta, aberta, serve para direcionamento de fatores não abordados nas demais.

A pesquisa tem um intervalo anual, sendo realizada entre os meses de agosto e setembro para não sofrer influência dos meses de negociação salarial (maio e junho) e não coincidir com o período de festas de final de ano. Deve ser aplicada diretamente pelo setor de Recursos Humanos e avaliada com recursos próprios. Os resultados mensurados devem ser repassados ao coordenador do setor que irá montar, juntamente com o planejamento estratégico, a distribuição dos temas no decorrer do ano.

Para obter um *feedback* constante, sugere-se a implantação de um canal de comunicação diário, em que o motorista possa incluir mensagens e receber retornos.

Devido à pluralidade de locais de trabalho, as empresas de transporte adotam um canal digital, comumente chamado de Edital Digital, que permite a qualquer colaborador enviar mensagem eletrônica diretamente à direção ou qualquer outro coordenador recebendo em seguida a resposta pelo próprio edital.

Os motoristas serão estimulados constantemente para sugerirem melhorias ou apresentar problemas relativos à gestão de pessoas, tornando a ferramenta dinâmica e ágil.

Outra fonte de informação para tomada de decisão são os indicadores do setor de Recursos Humanos e da operação, utilizando o índice de atestado e afastamentos para monitorar programas de saúde, indicador de reclamações, acidentes de trânsito e rotatividade para verificar fatores de fidelização com a entidade e motivação e índice de consumo de combustível para avaliar o comprometimento com a organização.

A análise de viabilidade deste item pode ser identificada com maior facilidade na FIGURA 15 apresentada abaixo.

Figura 15 - Análise de viabilidade da pesquisa de necessidades

TERMO DE ABERTURA E ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO		
Nome do Projeto: Avaliação das necessidades		
ESCOPO		
Objetivo: Identificar através de pesquisas anuais, o clima organizacional,		
Metas: Promover ações e projetos de melhorias, com base nos resultados da pesquisa.		
Premissas: Considerar os resultados da avaliação na estratégia da empresa.		Restrições: Falta de compromisso com a pesquisa e ausência de sugestões.
RISCOS		
Criar expectativas de melhorias que não serão atendidas pela empresa.		
PRAZO	INVESTIMENTO	
Cronograma/Principais Fases	Datas/Prazos	Custos
Confecção e impressão dos questionários - 1000 unidades.	2 dias	93,80
Distribuição dos questionários.	10 dias	ok
Coleta e apuração dos resultados.	15 dias	ok
Divulgação dos resultados com objetivo de alinhar a estratégia da empresa	1 dia	ok
Comentários e observações: Para as fases assinaladas como ok, serão utilizados recursos e a mão de obra disponíveis na empresa.		
PRINCIPAIS ENVOLVIDOS: RH, Gerencias/coordenação e Diretoria da Empresa.		

Fonte: Material desenvolvido pelo grupo,2017.

7.1.3 Cuidados com a Saúde

Como visto nas seções anteriores e na literatura estudada, a satisfação do individuo está atrelada à superação de suas necessidades, e no ambiente de trabalho não é diferente. O motorista mantém uma rotina relativamente estressante e desgastante, gerando, por conseqüência, problemas de saúde originários das pressões que recebem no trânsito e pelo posto de trabalho. Como as empresas não possuem autonomia para modificar o formato das cidades ou as rotas, tornam-se necessárias ações que garantam a segurança em relação à saúde.

Quando se fala em saúde, logo se associa ao aspecto físico, que, mesmo sendo importante, não é o único fator a ser avaliado. É necessário estimular hábitos simples e saudáveis no trabalho, tais como: respiração profunda, alimentação balanceada, uso de protetor solar, momentos de relaxamento, entre outros. Sabe-se que essas ações são benéficas para nosso físico.

Já no aspecto mais amplo do tema saúde, com a longevidade é necessário associar outros fatores que são essenciais para um bom desenvolvimento, sendo eles: ter uma alimentação rica em frutas e verduras, fazer exercícios, evitar o álcool e o tabagismo.

Associando ao bem estar, nossa saúde tem que ser construída diariamente através de uma alimentação saudável, acompanhada à pratica de atividade física regular. Frise-se que a atividade física ajuda na autoestima, proporcionando uma interação social e gerando prazer pela vida.

A proposta de solução para esse item deve ser entendida de uma maneira simples, na qual os motoristas de ônibus possam internalizar a importância e fazer uso das possibilidades oferecidas. Vejamos o exemplo: um ônibus que não recebe uma manutenção preventiva pela organização nos intervalos programados tende a apresentar problemas e defeitos com o passar do tempo, além de gerar desgastes desnecessários que muitas vezes são irrecuperáveis. O veículo pode apresentar problemas com muita frequência, aumentar seu tempo na oficina quando parar, podendo também reduzir seu tempo de vida útil pela falta de cuidado e manutenção em dia. A recíproca, nesse caso, também verdadeira, pois, se o veículo mantém periodicidade nos programas preventivos, diminui a necessidade de ações corretivas e conseqüentemente o tempo parado (quebrado), aumentando sua vida útil.

O mesmo conceito será aplicado ao motorista, percebendo que muitos dos problemas de saúde têm origem por eles não cuidarem de seu corpo, refletindo no percentual de absenteísmo e até afastamento pelo INSS. Além das ausências no trabalho, o colaborador com problemas pode também afetar sua vida pessoal, familiar e equipe de trabalho. A proposta se dá na seguinte vertente:

a. **Manutenção Preventiva do Trabalhador:**

Ginástica laboral - Contratação de profissional para desenvolver a ginástica laboral entre os motoristas diariamente, em horários alternados, corrigindo postura e dando dicas de alongamento e boas práticas no seu posto de trabalho. A ginástica laboral consiste em uma série de exercícios físicos realizados no ambiente e horário de trabalho, com o objetivo de melhorar a saúde, evitar lesões dos funcionários por esforço repetitivo e algumas doenças ocupacionais. A ginástica se baseia em alongamentos de diversas partes do corpo, como cabeça, tronco, membros superiores e membros inferiores. Os tipos de alongamentos são diferentes para cada

função exercida pelo trabalhado, lembrando que é feita sempre orientada por um fisioterapeuta, terapeuta ocupacional ou educador físico. Esse tipo de ação não é de intensidade alta e ocorre num curto período de tempo, assim não cansa e nem sobrecarrega o funcionário. Objetivo principal: redução de atestados médicos.

Disponibilização de nutricionista - Para acompanhamento de diversas necessidades, seja de perda de peso, ganho de massa ou melhor qualidade nas refeições. Inicialmente utilizando os profissionais do SEST SENAT para uma conscientização geral, palestra e degustação, seguindo para um cadastro dos interessados no acompanhamento individual dessa parceria. Objetivo principal: redução do absenteísmo e retenção de profissionais.

Organização de caminhadas e corridas – Utilizando a disponibilidade do profissional da área de educação física, deve-se organizar semestralmente provas de corrida e caminhada para os profissionais e seus familiares, com premiações pela participação e alcance de resultados, com o auxílio de patrocínio dos principais fornecedores e em parceria com a secretaria de esporte e lazer do município. Objetivo principal: estímulo a práticas esportivas.

Campanhas periódicas - Organização de campanhas semestrais com distribuição de temas direcionados a categoria de motoristas no decorrer do ano, aproveitando-se do *marketing* nacional das campanhas estimuladas pelo Ministério da Saúde. É possível citar a campanha contra AIDS, vinculada em fevereiro, ações de combate ao fumo que são vinculadas em agosto, outubro rosa e novembro azul. Além das temáticas citadas, palestras sobre postura correta (ergonomia), câncer de próstata, câncer de mama, prevenção e combate à Dengue, participação em campanha de vacinação e cuidados bucais. O setor de recursos humanos é responsável pela busca das datas de início das campanhas e aquisição do material de divulgação, e ao mesmo tempo de firmar parcerias com a clínica que presta serviços de medicina do trabalho. As campanhas têm como objetivo principal apoiar os motoristas por orientações, palestras educacionais, e capacitá-los, tornando-os aptos a melhorar e manter sua própria saúde e de seus familiares. Distribuições de panfletos e pequenos *kits* de prevenção são partes importantes das campanhas de cuidados com a saúde. Com essa iniciativa, temos o intuito de reduzir os problemas com o crescimento de doenças crônicas. Um importante fator de risco comum a esse

grupo de doenças é o conjunto de hábitos de vida inadequados. Objetivo principal: estimular o cuidado com a saúde.

b. Manutenção Corretiva do Trabalhador:

Encaminhamento direto – Utilizar o trabalho do aconselhador, justamente para identificar a necessidade do trabalhador atuante na empresa. Todo atestado médico entregue deverá ser recepcionado por esse profissional, que irá avaliar a necessidade do motorista, encaminhando para serviço especializado com que a empresa mantém convênio. Atualmente, o SEST/SENAT fornece, de forma gratuita, os serviços de fisioterapia, odontologia, psicologia e nutrição, porém existe pouca procura pelos profissionais do segmento. Nas empresas, a implementação de programas de promoção da saúde visa estimular e dar oportunidades para que os trabalhadores façam escolhas saudáveis. Muitos são os benefícios dessas iniciativas, tanto para os empregados, quanto para os empregadores. Objetivo principal: diminuir quantidade de atestados médicos, criar fidelização do empregado.

Convênios com clínicas – Realizar convênios com clínicas da região de atuação da empresa, buscando a possibilidade de oferecer descontos nas consultas. Esses convênios podem ser firmados pelo setor de Recursos Humanos e oferecidos conforme a demanda dos colaboradores. Objetivo principal: dar maior conforto ao motorista e aumentar a fidelidade com a organização.

As propostas de soluções apresentadas utilizam ações simples e que já fazem parte do pacote de benefícios em muitas organizações, porém ainda não foram incorporados na administração de Recursos Humanos no setor de transporte coletivo. Nesse sentido, avalia-se primariamente que esse profissional não tem a cultura de procurar os serviços ofertados, necessitando apoio.

Para permitir que os colaboradores das organizações possam usufruir dessas vantagens, a empresa junto ao seu aconselhador e os órgãos parceiros, deve divulgar as iniciativas com palestras e avisos através de editais, impressos ou formalmente sobre os benefícios já oferecidos para seus colaboradores e familiares.

Esse item possui um estudo mais amplo por envolver diversas iniciativas a serem abordadas e sua análise de viabilidade segue na FIGURA 16 a seguir com a intenção de deixar mais visível sua distribuição.

Figura 16 - Análise de viabilidade programa de saúde

TERMO DE ABERTURA E ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO		
Nome do Projeto: Campanhas de Cuidado com a Saúde		
ESCOPO		
Objetivo: Promover campanhas internas de prevenção a doenças, incentivar a qualidade de vida e bem estar, desenvolvendo ações de manutenção preventiva e corretiva do trabalhador.		
Metas: Prevenir doenças e estimular o bem estar através de uma vida saudável.		
Premissas: Promover o cuidado e	Restrições: Baixa adesão dos motoristas.	
RISCOS		
Dificuldade em promover parcerias para subsidiar os eventos coletivos.		
PRAZO		INVESTIMENTO
Cronograma/Principais Fases	Datas/Prazos	Custos
Campanhas trimestrais:		
Confeção de panfletos por campanha (1000 unidades).	20 dias	30,00
Confeção Kits por campanha (1000 unidades).	20 dias	3.000,00
Ginástica Laboral:		
Seleção e Contratação de um profissional de fisioterapia.	40 dias	6.400,00
Confeção da escala e pontos de abordagem.	2 dias	-
Convênio com Clínicas.	periodicamente	ok
Encaminhamento direto.	periodicamente	ok
Disponibilização de nutricionista.	periodicamente	ok
Promover caminhadas, corridas e passeios ciclísticos coletivos.	Semestral	ok
		9.430,00
Comentários e observações: Para as fases assinaladas como ok, não haverá desembolso, pois faremos uso do profissional contratado no projeto		
PRINCIPAIS ENVOLVIDOS: RH, Gerências/coordenação, Aconselhador e Diretoria da Empresa		

Fonte: Material desenvolvido pelo grupo, 2017.

7.1.4 Fatores Financeiros

O fator financeiro é considerado de grande importância na vida de qualquer indivíduo e um desequilíbrio nesse quesito tende a desestabilizar outros, relacionados ao ambiente profissional, familiar, lazer e saúde. Funciona como uma cadeia, iniciada pelo problema financeiro que subsequentemente atinge os demais itens. Vejamos um exemplo: problemas financeiros afetam as oportunidades de lazer, podendo acarretar um descontrole emocional, prejudicando tanto o lado profissional como o familiar. O indivíduo não consegue, em seu momento de prazer, renovar forças e energias, e o trabalho se torna cada vez mais cansativo e desgastante.

Sabendo que as empresas não possuem condições financeiras para aumentar o salário dos motoristas, a saída está em investir na redução dos custos

de vida do trabalhador e incluir nas práticas da organização maneiras de ajudar esses profissionais na administração dos salários que recebe.

Para administrar recursos, precisa-se saber exatamente onde os gastos e receitas estão alocados e de que formas eles estão sendo utilizados. Diante disso, através de alguns conceitos básicos, é visível onde nossos recursos estão sendo utilizados. Os principais estudiosos do assunto apontam alguns caminhos para a correta administração, iniciando com a realização de um orçamento mensal por escrito, através de planilhas ou algum caderno, conforme a escolha do indivíduo.

É importante ensinar ao colaborador como viver de acordo com seu padrão social, levando conhecimento sobre finanças, oportunidades de crescimento e investimento, controle sobre a compulsão por compras sem necessidades, aprendendo a fazer compras apenas conforme o planejado, e como ponto chave ter uma disciplina de analisar o seu orçamento, revisando constantemente seus gastos e possíveis cortes.

Como o termo finanças é focado em assuntos similares ao abordado acima, a proposta da organização está em firmar parcerias com os bancos no qual efetuam transações financeiras e solicitar palestra sobre o tema relacionado sem custo para a organização. Essa prática será aplicada a todos que tiverem interesse, e, após as palestras, o aconselhador terá acesso e continuidade com os colaboradores que queiram praticar o conhecimento e colocá-lo em prática quando solicitado.

É comum no meio empresarial que diversos empregados solicitem desligamentos ou “acordos” para receber as verbas rescisórias para quitação de empréstimos e dívidas diversas. Esses profissionais, quando acuados, acabam realizando o trabalho com desleixo para forçar a empresa realizar o seu desligamento, causando prejuízos significativos para ambos os interessados.

Outro fator que interfere no bem estar dos motoristas é o excesso de empréstimos consignados, que, somados aos impostos e descontos diversos, acabam consumindo boa parte de seu pagamento.

Para resumir esse capítulo, a proposta é aplicar palestras relacionadas ao tema e manter disponível uma pessoa que poderá auxiliar o motorista a realizar seu planejamento financeiro com uma visão externa e mais lógica de como corrigir eventuais problemas e realizar seu planejamento para o futuro.

Através dessa prática com uma visão sistêmica da administração financeira, o objetivo da organização é prevenir/melhorar o índice de absenteísmo, o desempenho organizacional, rotatividade, e reter o colaborador perante o mercado.

A implantação foi avaliada conforme descrição a seguir na FIGURA 17.

Figura 17 - Análise de viabilidade orientação financeira

TERMO DE ABERTURA E ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO		
Nome do Projeto: Orientação Financeira		
ESCOPO		
Objetivo: Orientar e acompanhar os motoristas em relação ao orçamento familiar e operações financeiras (empréstimos e financiamentos).		
Metas: Orientar financeiramente o maior número possível de motoristas.		
Premissas: Fornecer ferramentas para boa gestão do orçamento pessoal/familiar.	Restrições: Baixa procura pelo auxílio.	
RISCOS		
Não fechar parceria para realização das palestras semestrais		
PRAZO	INVESTIMENTO	
Cronograma/Principais Fases	Datas/Prazos	Custos
Promover palestras orientativas semestralmente.	1 dia	ok
Suporte e acompanhamento através do consultas ao Aconselhador.	periodicamente	-
Contratar, agendar e divulgar palestra promovida por profissional da área financeira.	10 dias	500,00
		500,00
Comentários e observações: Para as fases assinaladas como ok, não haverá custo, pois serão ministradas através de parcerias.		
PRINCIPAIS ENVOLVIDOS: RH, Aconselhador e Diretoria da Empresa.		

Fonte: Material desenvolvido pelo grupo, 2017.

7.1.5 Fatores de Lazer

A palavra lazer, além de ser um elemento de geração de prazer, pode também ser utilizada como uma válvula de escape para qualquer pessoa.

Essa prática envolve o relaxamento mental e renova as energias para o desenvolvimento de suas atividades laborais.

Situações vivenciadas pelos motoristas, tais como: carros que trafegam lentamente, ciclistas que não respeitam a distância de segurança, agentes de

trânsito que atrapalham o fluxo de veículos, vias estreitas, pedestres desatentos, falta de urbanidade dos passageiros, entre muitas outras situações, geram nos motoristas um desgaste muito grande, fazendo com que percam sua qualidade de vida.

No momento de estresse, o ser humano pode sair do controle, prejudicando o ambiente profissional e familiar. Cada pessoa tem sua própria atividade de lazer na qual consegue se desconectar das demais rotinas e relaxar. Atividades como pescarias, jogos esportivos, danças, cinema, teatro, viagens, caminhadas, passeios de bicicletas, eventos sociais são ótimas para ajudar esses profissionais a recuperarem suas forças. O papel do aconselhador será instruir o colaborador / motorista para uma das práticas de lazer que lhe traga maior satisfação.

Sabendo que um dos problemas para um colaborador realizar suas atividades de lazer está na falta de tempo para planejar, pois trabalha em escala e seu tempo se torna escasso para programar atividades salutaras, o aconselhador poderá fazer parcerias com pesque-pagues, cinemas, teatros, clubes de campo, quadras esportivas, empresas de pacotes turísticos, entre muitas outras atividades que sua região proporcione, com o intuito de ter um amplo leque de variedades a ser aproveitadas e dessa forma poderá fazer a ligação do funcionário com essas oportunidades de lazer.

Essas práticas ajudam os profissionais a serem mais produtivos, motivados e proativos, aumentando sua autoestima, fortalecendo seus laços afetivos com suas famílias e colegas de profissão. O lazer está sempre presente na vida das pessoas, mas nem todas sabem a importância dessas atividades e o quanto são benéficas.

Entre os benefícios, pode-se citar que o combate ao estresse facilita a circulação do sangue, promovendo um equilíbrio no meio interno do corpo, colaborando na manutenção da saúde. As atividades de lazer e recreação são de suma importância para o aumento da qualidade de vida do ser humano.

Lazer é considerado como fundamental para manter a qualidade de vida, o estímulo a este item deve ser considerado pelas organizações e pode ser considerado viável conforme análise de viabilidade demonstrado na FIGURA 18.

Figura 18 - Análise de viabilidade fomento ao lazer

TERMO DE ABERTURA E ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO		
Nome do Projeto: Fomentando o lazer		
ESCOPO		
Objetivo: Fomentar e incentivar momentos de lazer, adequado as condições e disponibilidade financeira de cada indivíduo.		
Metas: Atender e viabilizar pelo menos 1 momento de lazer a cada motorista.		
Premissas: Promover um evento coletivo por ano (Excursão/Baile).	Restrições: Falta de opções com baixo custo.	
RISCOS		
Questionamentos e reclamações por cerceamento relacionado ao orçamento familiar.		
PRAZO	INVESTIMENTO	
Cronograma/Principais Fases	Datas/Prazos	Custos
Divulgar eventos em cartaz na cidade	periodicamente	ok
Promover parcerias, visando benefícios (desconto/parcelamentos)	periodicamente	ok
Buscar opções de lazer com baixo custo	periodicamente	ok
Auxiliar nas pesquisas e cotações de opções diversas de lazer.	por demanda	ok
Comentários e observações: Para as fases assinaladas como ok, serão utilizados recursos e a mão de obra disponíveis na empresa, este projeto esta sob responsabilidade e gestão do Aconselhador.		
PRINCIPAIS ENVOLVIDOS: RH, Aconselhador e Diretoria da Empresa.		

Fonte: Material desenvolvido pelo grupo, 2017.

7.2 Impacto das Propostas Sugeridas

Foram apresentados neste tópico diversas formas de trabalhar em conjunto com os motoristas no sentido de atender suas necessidades. A intenção é oferecer ferramentas usuais que realmente tenham influência na vida dos trabalhadores. Verifica-se que as divisões internas das empresas podem criar hierarquias pouco acessíveis aos trabalhadores e focar exclusivamente na produção ou redução de custos, sem observar os demais riscos que um ambiente de trabalho “pesado” pode trazer.

Criar interação e oferecer opções diversas acarreta um sentimento de valorização do trabalho e a consequência é refletida no comprometimento e cuidado com os valores que organização preserva.

A inclusão deste programa deve ser planejada e a conclusão definitiva ocorre com o progresso de diversas etapas. A sugestão do cronograma apresentado na FIGURA 19 tem início em 01/04/2017, onde iniciou a proposta de solução do problema e finalização em 02/03/2018, quando será possível avaliar os resultados do projeto e criar um novo ciclo.

Figura 19- Cronograma de implantação

Projeto Aumentar Qualidade de Vida Motoristas Data início do Projeto: 01/04/2017

ID	Descrição da Tarefa	INÍCIO	FINAL	PROGRESSO	INÍCIO REAL	FINAL REAL	INÍCIO PLANEJADO	FINAL PLANEJADO	STATUS	DESCRIÇÃO
0.0	Projeto Aumentar a Qualidade de Vida	234	220	27%	01/04/2017	01/04/2017	16/02/2018	02/03/2018		
1.0	Inicição	20	10	100%	01/04/2017	01/04/2017	10/04/2017	20/04/2017		
1.1	Elaboração da proposta do Projeto	20	30	X%	> N/A	01/04/2017	> N/A	> N/A	Concluído	Cabeçalho
2	Definição da equipe e das responsabilidades	20	30	X%	> N/A	01/04/2017	> N/A	> N/A	Concluído	Cabeçalho
3	Realização da reunião de planejamento	3	3	X%	> N/A	01/04/2017	> N/A	> N/A	Concluído	Cabeçalho
4	Realização da reunião de planejamento	3	3	X%	> N/A	01/04/2017	> N/A	> N/A	Concluído	Cabeçalho
2.0	Planejamento	115	115	33%	07/04/2017	07/04/2017	10/07/2017	30/07/2017		
2.1	Análise de requisitos	20	30	X%	> N/A	07/04/2017	> N/A	> N/A	Concluído	Cabeçalho
2.2	Definição dos requisitos de Sistema			X%	> N/A	07/04/2017	> N/A	> N/A	Concluído	Trigo de V.
2.3	Elaboração da arquitetura de software	00	30	0%	> N/A	07/04/2017	> N/A	> N/A	Em andamento	F. IFPE
2.4	Elaboração da arquitetura de dados	20	30	0%	> N/A	07/04/2017	> N/A	> N/A	Em andamento	F. IFPE
2.5	Elaboração da arquitetura de UI/UX	20	30	0%	> N/A	07/04/2017	> N/A	> N/A	Em andamento	F. IFPE
2.6	Elaboração da arquitetura de testes	20	30	0%	> N/A	07/04/2017	> N/A	> N/A	Em andamento	Cabeçalho
3.0	Execução	01	01	0%	01/08/2017	01/08/2017	10/08/2017	30/08/2017		
3.1	Implantação do sistema	20	30	0%	> N/A	01/08/2017	> N/A	> N/A	Em andamento	F. IFPE
3.2	Implantação do sistema de testes	20	30	0%	> N/A	01/08/2017	> N/A	> N/A	Em andamento	Coord. de Comp.
3.3	Implantação de testes	30	30	0%	> N/A	01/08/2017	> N/A	> N/A	Em andamento	F. IFPE
3.4	Implantação de testes de integração	20	30	0%	> N/A	01/08/2017	> N/A	> N/A	Em andamento	Exp. IFPE
3.5	Implantação de testes de desempenho	20	30	0%	> N/A	01/08/2017	> N/A	> N/A	Em andamento	Exp. IFPE
4.0	Monitoramento e Controle	121	121	0%	01/09/2017	01/09/2017	30/11/2017	30/12/2017		
4.1	Monitoramento de desempenho	3	30	30%	01/09/2017	> N/A	> N/A	> N/A	Em andamento	IFPE
4.2	Monitoramento de custos	30	30	30%	01/09/2017	> N/A	> N/A	> N/A	Em andamento	IFPE
4.3	Monitoramento de qualidade	30	30	30%	> N/A	01/09/2017	> N/A	> N/A	Em andamento	IFPE
4.4	Monitoramento de segurança	30	30	30%	> N/A	01/09/2017	> N/A	> N/A	Em andamento	Coord. de S.I.
4.5	Monitoramento de riscos	30	30	30%	> N/A	01/09/2017	> N/A	> N/A	Em andamento	IFPE
5.0	Encerramento	00	00	0%	01/01/2018	01/01/2018	20/01/2018	01/02/2018		
5.1	Revisão final do projeto	30	30	30%	01/01/2018	> N/A	> N/A	> N/A	Em andamento	IFPE
5.2	Revisão final de documentação	30	30	30%	01/01/2018	> N/A	> N/A	> N/A	Em andamento	IFPE
5.3	Revisão final de resultados	30	30	30%	01/01/2018	> N/A	> N/A	> N/A	Em andamento	IFPE

Fonte: Material desenvolvido pelo grupo, 2017.

8 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente projeto ocorreu do sentimento de empresários participantes do curso oferecido pela Fundação Dom Cabral.

Essa observação possibilitou um estudo mais aprofundado da importância da função de motorista nas empresas de transporte de passageiros e como a organização pode contribuir para sua manutenção no quadro de empregados com aumento na produtividade e eficiência desse profissional.

Além disso, permitiu uma pesquisa de campo com grandes empregadores de motoristas para que fosse possível entender de uma forma mais consistente qual é o formato adotado para gerir esses profissionais e os modelos mais aplicados na gestão de suas empresas.

De modo geral, os motoristas trabalham nas empresas de transporte coletivo com o motivador de gostarem de dirigir ônibus, mesmo considerando uma atividade estressante e cansativa. Trata-se de uma categoria com média de idade de 43 anos que recebe pressão diária no trânsito, bem como monitoramento constante por parte das empresas, enfrentando ainda a insegurança das vias públicas.

Ao pesquisar as boas práticas utilizadas por empresas do segmento e analisar profundamente a bibliografia relacionada, foi possível identificar quais os caminhos que o setor de recursos humanos deve seguir para aumentar a qualidade de vida dos motoristas nas empresas de transporte coletivo e rodoviário de passageiros, respondendo aos questionamentos propostos para esse profissional.

A entrevista realizada com duas empresas do mesmo porte e igual segmento possibilitou um contato mais direto com suas realidades. A abertura das práticas utilizadas permitiu um comparativo para busca de soluções. Ao pesquisar outras empresas, restou evidente que o enfoque no treinamento dos motoristas tem um direcionamento mais técnico e que utiliza o monitoramento para identificar desvios ou erros de conduta ao dirigir os veículos.

Já a literatura estudada mostrou que, ao desenvolver um programa para melhorar a qualidade de vida das pessoas, faz-se necessária uma avaliação de suas necessidades e que essas tendem a evoluir ao passo que são supridas, demonstrando que o processo se torna contínuo, com a necessidade de flexibilidade para serem alteradas com o passar do tempo.

Nesse sentido, o projeto alcança seu objetivo de forma integral e satisfatória, sendo que a apresentação desse pacote de ações para o bem estar e fidelização do motorista garante aumento significativo em sua qualidade de vida e permite a utilização dos recursos já disponibilizados e até então desconhecidos pelos colaboradores.

Além disso, é uma forma de incentivar a melhoria e eficiência do profissional em sua rotina diária pela sensação da segurança de estar trabalhando em uma organização que se preocupa com seu bem estar. O projeto é de grande relevância, pois os colaboradores percebem que a empresa direciona os seus esforços para desenvolver um programa específico para si.

A inclusão de uma função específica para realizar o aconselhamento e facilitar o acesso do profissional aos benefícios oferecidos cria uma ponte sólida de ligação do motorista com a organização em que se labora, tornando-se a forma mais correta de interação com os trabalhadores que recebem um tratamento exclusivo para as necessidades que possam ter.

Dada a importância do assunto e a diversidade de regiões atendidas pelo transporte público no Brasil, o projeto pode ser facilmente aplicado em qualquer cenário, tendo em vista sua versatilidade e flexibilidade de adaptação, sendo apenas necessário o desenvolvimento de pesquisas mais aprofundadas ao fato da modernização da profissão e expectativa de novos tipos de veículos a serem incluídos no cenário global.

BIBLIOGRAFIA

ADZUMA. Ferramenta de pesquisa de empregos Adzuma. 2008. Pesquisa disponível em: <<https://www.adzuna.com.br/blog/category/adzuna/pesquisas/>>. Acesso em Março/2017.

AMBONI, Nério; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BIANCO, Álbani Aparecida Alves Del. **Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização**. Fesp. Curitiba. Pr. 2000.

BLOG PONTO DE ÔNIBUS (Org.). **Programa de Mentoria em empresa de ônibus auxilia qualificar mão de obra no setor de transportes**. 2012. Disponível em: <<https://diariodotransporte.com.br/2012/06/19/programa-de-mentoria-em-empresa-de-onibus-auxilia-qualificar-mao-de-obra-no-setor-de-transportes/>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competência e educação corporativa: caminhos para o desenvolvimento de competências**. v. 7. n. 1. p. 44-55. jul./dez. 2013. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/inclusao/article/view/1754>>. Acesso em: 02/03/2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. São Paulo: Campus, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE (Brasil). **Pesquisa CNT Perfil dos Motoristas de Ônibus Urbanos 2017**. 2017. Disponível em: <<http://www.cnt.org.br/Pesquisa/pesquisa-cnt-perfil-motoristas-onibus>>. Acesso em: 27 abr. 2017.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez/Oboré, 1992.

DESSLER, G. **Administração de recursos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FISCHER, André Luiz; ARELLANO, Eliete Bernal; REIS, Germano Glufke. **As pessoas na organização**. 13. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, Limongi Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos** – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2014.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PATI, Camila. **Os 10 profissionais mais em falta no Brasil e em 41 países**. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/os-10-profissionais-mais-buscados-no-brasil-e-em-xx-paises/>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. São Paulo: LTr, 1996.

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

SILVA, Lucena M. da. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

STIEL, Waldemar Corrêa. **Ônibus**: uma história do transporte coletivo e do desenvolvimento urbano no Brasil. São Paulo: Comdesenho Estúdio e Editora, 2001.

THOMAS, Lauren; BLACK, Thomas. **Empresas dão conforto para combater falta de motoristas**. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/empresas-dao-conforto-para-combater-falta-de-motoristas/>>. Acesso em: 27 abr. 2017.

ANEXOS

Anexo 1 – Formulário de Entrevista Diretores



Formulário de entrevista nº _____

Identificação da empresa (opcional): _____

Pessoa responsável pelo preenchimento: _____

Prezado,

O grupo formado por alunos do programa de especialização em Gestão da Fundação Dom Cabral realizado em parceria com o Sest Senat e ITL necessitam fazer um entrevista para identificar os principais desafios que sua empresa enfrenta e quais suas práticas no relacionamento com os motoristas, as resposta serviram para elaboração de um projeto aplicativo e posteriormente divulgado para avaliação de viabilidade de implantação.

Pergunta 1 – Qual o papel do motorista dentro da sua organização?

Pergunta 2 – Existe um setor específico dentro da empresa que gerencie o capital humano? Como está estruturado?

Pergunta 3 – Existe um programa de desenvolvimento para os motoristas, e como ele funciona?

Pergunta 4 – Como é avaliado o desempenho dos seus motoristas?

Pergunta 5- Quais os benefícios oferecidos aos trabalhadores?

Pergunta 6 – Quais os principais desafios que encontra no relacionamento com os motoristas.

Pergunta 7 – Quais ações praticadas pela empresa que considera ter impacto direto na qualidade de vida dos motoristas.

Pergunta 8 – Como a empresa se comunica com seus profissionais.

Pergunta 9 – A empresa conhece as necessidades de seu motorista?

Pergunta 10 – Seus motoristas utilizam todos os benefícios oferecidos? Aham importante?

Anexo 2 – Formulários de Pesquisa Demais Empresas



Formulário de pesquisa nº _____

Identificação da empresa (opcional): _____

Setor responsável pelo preenchimento: _____

Prezado,

O grupo formado por alunos do programa de especialização em Gestão da Fundação Dom Cabral realizado em parceria com o Sest Senat e IITL está buscando informações sobre boas práticas de gestão de RH voltadas exclusivamente para o público de motoristas. Gostaríamos da sua contribuição, respondendo no corpo deste formulário as seguintes informações:

- 1- Quantidade de motoristas ativos - _____
- 2- Existe em sua empresa alguma prática de treinamento e desenvolvimento para o público de motorista? S__ N__
- 3- Se sim, como funciona na prática? O enfoque é comportamental ou técnico?
- 4- Como é avaliado o desempenho do motorista na sua organização do ponto de vista técnico e comportamental? Existe uma periodicidade para este tipo de avaliação?
- 5- Há alguma prática voltada para trabalhar a qualidade de vida dos motoristas em sua organização? Se sim descreva brevemente.
- 6- Sua organização conhece quais as principais necessidades de seus motoristas? Quais são?

Anexo 3 – Pesquisa CNT Perfil dos Motoristas no Brasil

CNT DIVULGA PESQUISA INÉDITA SOBRE O PERFIL DOS MOTORISTAS DE ÔNIBUS URBANOS NO BRASIL



A Confederação Nacional do Transporte divulgou hoje (21/3/2017) a primeira Pesquisa CNT Perfil dos Motoristas de Ônibus Urbanos, com informações gerais sobre o profissional e a atividade. Na amostragem, foram entrevistados 1.055 motoristas em 12 Unidades da Federação de todas as regiões do país, 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 a maioria dos motoristas (77,5%) dirige veículos com algum sistema de rastreamento com GPS (67,8%) para orientação; roda, em média, 151,9 km por dia; trabalha 8,3 horas diariamente e 5,9 dias por semana. A média de idade dos veículos é de 5,3 anos.

Um quarto dos entrevistados (24,5%) está há mais de dez anos na mesma empresa e 75,5% dizem que estão satisfeitos e não têm vontade de trocar de emprego. Ao falarem por que atuam na atividade, 70,6% afirmam que gostam de dirigir ônibus urbanos e 33,0% dizem que essa profissão oferece um salário melhor do que outras.

A maioria dos entrevistados (70%) possuía outra profissão anteriormente e acredita que a situação financeira melhorou ao começar a trabalhar como motorista profissional. O tempo médio em que os entrevistados estão nessa área é de 12,1 anos, sendo que 68,7% atuam no segmento há mais de cinco anos.

Entraves

Entre os pontos negativos, 57% destacaram que a profissão é desgastante, estressante ou fisicamente cansativa. Outros 35,9% consideram uma profissão perigosa e 19,8%, arriscada, devido à possibilidade de acidentes. Em relação à segurança, quase um terço (28,7%) diz ter sido vítima de assalto pelo menos uma vez nos últimos dois anos e 3,1% informaram que neste mesmo período o ônibus em que trabalhavam sofreu incêndio proposital ou alguma tentativa. Um terço (33,2%) se envolveu em pelo menos um acidente nos últimos dois anos.

Infraestrutura e reivindicações

As condições da infraestrutura também são dificuldades enfrentadas no dia a dia dos motoristas. O pavimento das ruas e avenidas foi considerado regular, ruim ou péssimo para 77,6% dos entrevistados. Já em relação à fluidez do tráfego, 81,8% relataram que há problemas. As principais reivindicações dos motoristas de ônibus urbanos são a maior

segurança policial (61,7%), a necessidade de pontos de apoio ao motorista com mais conforto e estrutura (33,7%), vias especiais exclusivas para ônibus (29,4%) e a redução dos custos de aquisição da carteira de motorista (24,5%).



Sobre o SEST SENAT

Do total de entrevistados, 89,1% **conhecem o SEST SENAT**. Desses, 71,1% já fizeram algum curso presencial na instituição e 97,2% consideram que os treinamentos contribuíram para a **melhoria do seu desempenho profissional**.

Entre os motoristas de ônibus que já foram atendidos nas especialidades de odontologia, fisioterapia, psicologia ou nutrição, 91,1% avaliam que os **serviços contribuem para a manutenção da sua saúde** e da sua qualidade de vida. Entre os motoristas que já fizeram alguma consulta, 42,7% disseram que procuram o SEST SENAT para prevenção e 25,0% quando sentem alguma dor.

A maioria (86,7%) dos entrevistados que conhecem o SEST SENAT disse que **indicaria os serviços da entidade** para algum conhecido.

CONCLUSÃO

A Pesquisa CNT Perfil dos Motoristas de Ônibus Urbanos revela aspectos relevantes dessa profissão, como o uso de ferramentas tecnológicas, as motivações para atuar no setor e os principais entraves. O presidente da CNT, Clésio Andrade, destaca que grande parte dos trabalhadores orquilha-se da profissão, mas ainda enfrenta uma série de desafios.

“Cerca de um terço já sofreu algum assalto nos últimos dois anos. Além disso, os motoristas cumprem, diariamente, rotinas de trabalho desgastantes, causadas pelos constantes congestionamentos. Fica clara, então, a necessidade de investimentos em segurança pública, em infraestrutura viária e em pontos de apoio para acolher esses profissionais”, afirma Clésio Andrade.

O presidente da CNT ressalta também que a pesquisa mostra a forte atuação do SEST SENAT na defesa do trabalhador do transporte. “Os motoristas de ônibus urbanos reconhecem que os atendimentos são fundamentais para melhorar o seu desempenho profissional e a sua qualidade de vida. Esse indicativo nos estimula a continuar aprimorando os serviços prestados pelo SEST SENAT.”

PRINCIPAIS INFORMAÇÕES



Dados pessoais

- Média de idade: **43 anos**
- Salário mensal líquido: **R\$ 2.154,79**
- Renda familiar: **R\$ 2.971,36**
- Número de dependentes: **2,3**
- **60,1%** possuem moradia própria quitada
- **22,4%** moram de aluguel

Dados do veículo

- Tipo de veículo: **50,5%** dirigem ônibus básico (ônibus básico: mínimo de 70 passageiros, sentados e em pé, incluindo área reservada para acomodação da cadeira de rodas ou cão-guia. O peso bruto total mínimo é de 16 toneladas e o comprimento total máximo é de 14 metros)
- Média de idade dos ônibus: **5,3 anos**
- **77,5%** dos veículos que dirigem possuem algum sistema de rastreamento
- **67,8%** dos veículos possuem sistema de GPS para orientação

Atividade de motorista de ônibus urbano

- Tempo médio de profissão: **12,1 anos**

Pontos positivos:

- **41,3%** avaliam a profissão financeiramente rentável/vantajosa
- **32,2%** consideram a possibilidade de conhecer pessoas como ponto positivo e
- **20,8%** citam a estabilidade

Pontos negativos:

- 57% acham a profissão desgastante, estressante ou fisicamente cansativa.
- 35,9% consideram perigosa e
- 19,8% arriscada (acidentes)



Entraves

- 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
- 12,8% apontam os congestionamentos como principal problema da profissão
- 68,7% são motoristas de ônibus há mais de 5 anos
- 70% dos entrevistados que possuíam uma profissão anterior à de motorista acreditam que sua situação financeira melhorou com a profissão

Riscos durante o trabalho

- 28,7% já foram vítimas de assalto pelo menos uma vez nos últimos 2 anos
- 3,1% informaram que o ônibus em que trabalhavam sofreu incêndio proposital ou tentativa de incêndio durante a jornada de trabalho nos últimos 2 anos

Saúde

- 70,2% dos motoristas estão acima do peso
- 55,5% procuram profissionais de saúde de forma preventiva
- 83,9% realizam exames preventivos pelo menos 1 (uma) vez ao ano

Exercícios físicos

- 38,6% não realizam exercícios físicos atualmente, 13% nunca praticaram e 27,3% praticam três dias ou mais na semana

Refeições

- **14,7%** não têm local certo de fazer refeições, e **46,9%** alimentam-se em casa
- **81,3%** fazem três ou mais refeições diárias

Rotina de trabalho

- Os motoristas rodam em média **151,9** km por dia, sendo que **11,5%** rodam acima de 200 km por dia
- **88,1%** avaliam o relacionamento com o passageiro como ótimo ou bom
- Eles trabalham, em média, há **7,5 anos** na atual empresa
- **24,5%** trabalham há mais de 10 anos na mesma empresa
- **75,5%** estão satisfeitos e não trocariam de empresa
- **66,3%** afirmam que a empresa em que trabalha não possui programa de reconhecimento ou premiação para motorista que atinge meta
- Por convenção coletiva, **43,4%** dos motoristas têm como benefício a assistência médica e **36,7%** têm vale-alimentação. **23,9%** têm assistência odontológica
- Segundo os motoristas, as empresas oferecem como benefícios: vale-alimentação (**63,6%**), assistência médica (**56,9%**) e cestas básicas (**33,4%**)

Condições das infraestruturas e do trânsito

- **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



Internet

- **75,8%** utilizam internet. Entre eles, os principais locais de acesso são: casa **96,6%** e empresa **18,0%**
- Daqueles que não utilizam internet, **39,2%** a consideram desnecessária e **37,6%** não utilizam por não saberem como utilizar



Qualificação

- **91,8%** já fizeram algum curso de qualificação ou atualização para motorista de ônibus urbano

Reivindicações

- Entre as principais reivindicações que os motoristas entrevistados consideram importantes, destacam-se: **61,7%** maior segurança policial, **33,7%** necessidade de pontos de apoio ao motorista com mais conforto e estrutura, **29,4%** vias especiais exclusivas para ônibus e **24,5%** redução dos custos de aquisição da carteira de motorista

SEST SENAT

- **89,1%** conhecem ou já ouviram falar do SEST SENAT. Entre eles, **71,1%** já realizaram curso presencial de qualificação ou atualização. **50,9%** já participaram de palestras indicadas pela empresa em que trabalham e **8,9%** participaram por iniciativa própria
- Entre os que já realizaram curso, **97,2%** consideram que os treinamentos contribuem para o desempenho profissional
- **91,1%** dos que já realizaram alguma consulta na área de saúde no SEST SENAT consideram que os serviços contribuem para a manutenção da saúde e da qualidade de vida
- A maioria (**86,7%**) dos entrevistados que conhecem o SEST SENAT disse que indicaria os serviços da entidade para algum conhecido.

Anexo 4 – Formulário de Pesquisa de Avaliação de Necessidades

Modelo de Pesquisa para avaliação de necessidades do trabalhador 2017

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

NÃO coloque seu nome na ficha de respostas. Após terminar de respondê-la dobre-a e coloque na **URNA VERDE** que está na frente do balcão do RH. Responda a pesquisa de modo mais sincero possível com suas reais preferências.

FATORES EXTRA-TRABALHO

NECESSIDADES BÁSICAS

1-Atualmente Minha maior preocupação é com:
 Vida Financeira Segurança Saúde
 Realização profissional

SAÚDE

2-Como você considera que está sua condição de saúde?
 Ótimo Razoável Ruim

3-Você pratica atividade física?

Diariamente Semanalmente Não pratico

4-Você fuma?

Sim Não Às vezes

5-Você participa da ginástica laboral da empresa?

Sim Não Às vezes

SITUAÇÃO FINANCEIRA

6-Qual seu grau de satisfação quanto sua situação financeira?

Ótima Razoável Ruim

CONVIVÊNCIA FAMILIAR (Se você não possui esposa e/ou filhos deixe em branco).

7-O relacionamento com minha esposa/esposas:

Ótimo Razoável Ruim

8-O relacionamento com meus filhos é:
 Ótimo Razoável Ruim

9-Você considera que dá atenção suficiente para sua família?

Sim Não Mais ou Menos

10-Éste satisfeito com meus períodos de descanso e lazer.

Sim Não Mais ou Menos

ESPIRITUALIDADE

11-Você participa de alguma igreja, grupo de oração ou estudo bíblico?

Sempre Raramente Nunca

12-Você recebe feedback (retorno) sobre seu desempenho na empresa?

Sempre Nunca recebe Às vezes

ESTABILIDADE NO EMPREGO

13-Você se sente seguro em relação à estabilidade de seu emprego?

Sim Não Mais ou menos

TRAINAMENTO/DESENVOLVIMENTO

14- Sobre qual tema a empresa deveria proporcionar mais treinamentos?

Treinamentos técnicos (sobre o seu trabalho)

Motivacionais

Sobre vida financeira

Sobre carreira profissional

Sobre relacionamento com as pessoas

Liderança

Sobre Saúde

Temas cobrados à Deus

Nenhum

FATORES MOTIVACIONAIS/FATORES DESMOTIVADORES

15-Se você **NÃO** está satisfeito com seu trabalho, assinale o **PRINCIPAL** fator que gera insatisfação:

Falta de reconhecimento
 Salário
 Impossibilidade de crescimento profissional
 Ambiente de trabalho ruim
 O trabalho que realizo
 Relacionamento com a chefia
 Sobrecarga de trabalho
 Outros: _____

16-Indique o **PRINCIPAL** razão pelo qual você trabalha na empresa:

Salário
 Estabilidade no emprego
 Benefícios oferecidos pela empresa
 Relacionamento com a chefia
 O trabalho que realizo
 Reconhecimento
 Ambiente de trabalho
 Prestígio da empresa
 As chances de progresso profissional
 Outros: _____

17-Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?

Anexo 5 – Cronograma de Implantação

Data Início do Projeto: 01/04/2017

Projeto Aumentar Qualidade de Vida Motoristas

ETAP	NOME DA ATIVIDADE	DURAÇÃO	REAL DURAÇÃO	PERCENTAGEM CONCLUÍDO	DATA INÍCIO	REAL DATA INÍCIO	DATA TÉRMINO	REAL DATA TÉRMINO	STATUS	RECURSOS
0.0	Projeto Aumentar Qualidade de Vida	334		27%	01/04/2017	01/04/2017	28/02/2018	02/03/2018		
1.0	Iniciação	20		100%	01/04/2017	01/04/2017	20/04/2017	20/04/2017		
1.1	Levantar Requisitos do Projeto	20		100%	01/04/2017	01/04/2017	20/04/2017	20/04/2017	Concluído	Grupo estudo
1.2	Verificar Premissa e Restrições do Projeto	20		100%	01/04/2017	01/04/2017	20/04/2017	20/04/2017	Concluído	Grupo estudo
1.3	Identificar qual empresa aplicar	8		100%	10/04/2017	10/04/2017	17/04/2017	15/04/2017	Concluído	Grupo estudo
1.4	Identificar quais setores envolvidos	2		100%	10/04/2017	10/04/2017	13/04/2017	11/04/2017	Concluído	Grupo estudo
2.0	Planejamento	115		33%	07/04/2017	07/04/2017	30/07/2017	30/07/2017		
2.1	Análise custos do projeto	20		100%	07/04/2017	07/04/2017	26/04/2017	25/04/2017	Concluído	Grupo estudo
2.2	Notificar empresa Pérola do Oeste	1		100%	17/04/2017	17/04/2017	17/04/2017	17/04/2017	Concluído	Thiago Saffir
2.3	Levantar potenciais parceiros na região	60		0%	01/06/2017	01/06/2017	30/07/2017	30/07/2017	Em andamento	RH Férola
2.4	Buscar currículo para economizador	30		0%	01/06/2017	01/06/2017	30/06/2017	30/06/2017	Em andamento	RH Férola
2.5	Buscar currículo professor Ed Fátia	30		0%	01/06/2017	01/06/2017	30/06/2017	30/06/2017	Em andamento	RH Férola
2.6	Realizar Sala para execução das atividades	15		0%	15/06/2017	15/06/2017	29/06/2017	29/06/2017	Em andamento	Coord Administrativa
3.0	Execução	91		0%	01/06/2017	01/06/2017	30/08/2017	30/08/2017		
3.1	Aplicar pesquisa de necessidades	30		0%	01/06/2017	01/06/2017	30/06/2017	30/06/2017	Em andamento	RH Férola
3.2	Finalizar contrato com empresa parceiras	30		0%	01/07/2017	01/07/2017	30/07/2017	30/07/2017	Em andamento	Sector de Compras
3.3	Elaborar orientações	10		0%	30/06/2017	30/06/2017	09/07/2017	09/07/2017	Em andamento	RH Férola
3.4	Enviar dados das campanhas	30		0%	01/08/2017	01/08/2017	30/08/2017	30/08/2017	Em andamento	Dep Marketing
3.5	Enviar novos benefícios oferecidos	30		0%	01/08/2017	01/08/2017	30/08/2017	30/08/2017	Em andamento	Dep Marketing
4.0	Monitoramento e Controle	121		0%	01/05/2017	01/05/2017	30/12/2017	30/12/2017		
4.1	Criar indicador de utilização dos serviços	10		0%	01/05/2017	01/05/2017	10/09/2017	10/09/2017	Em andamento	RH Férola
4.2	Monitorar Funcional	90		0%	01/05/2017	01/05/2017	29/11/2017	29/11/2017	Em andamento	RH Férola
4.3	Avaliar pesquisa de clima organizacional	30		0%	01/11/2017	01/11/2017	30/11/2017	30/12/2017	Em andamento	RH Férola
4.4	Avaliar indicadores de desempenho	60		0%	01/11/2017	01/11/2017	29/11/2017	29/11/2017	Em andamento	Coordenadoras
4.5	Avaliar indicadores de RH	90		0%	01/11/2017	01/11/2017	29/12/2017	29/12/2017	Em andamento	RH Férola
5.0	Encerramento	58		0%	02/03/2018	02/03/2018	28/02/2018	02/03/2018		
5.1	Relatório de tarefas concluídas	30		0%	02/01/2018	02/01/2018	31/01/2018	31/01/2018	Em andamento	RH Férola
5.2	Relatório de Trechos Aprendidas	30		0%	02/01/2018	02/01/2018	31/01/2018	31/01/2018	Em andamento	RH Férola
5.3	Cronograma ajustado para próximo ciclo	28		0%	01/02/2018	01/02/2018	28/02/2018	02/03/2018	Em andamento	RH Férola

Anexo 6 – Avaliações de Viabilidade

TERM O DE ABERTURA E ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO		
Nome do Projeto: Aconselhador		
ESCOPO		
Objetivo: Disponibilizar um profissional para aconselhamento em questões de ordem profissional e pessoal, cujo objetivo também será identificar necessidades comuns do profissional motorista e submetê-la a empresa, com a finalidade de melhorar a condição de trabalho e qualidade de vida.		
Metas: Proporcionar consultas personalizadas de acordo com a carência de cada indivíduo.		
Premissas: Imparcialidade do profissional.	Restrições: Suspeição em relação a pessoa do Aconselhador.	
RISCOS		
Profissional não conseguir criar relações de confiança com os motoristas para o bom andamento do projeto.		
PRAZO	INVESTIM ENTO	
Cronograma/ Principais Fases	Datas/ Prazos	Custos
Seleção e contratação do profissional	40 dias	3.480,98
Treinamento	30 dias	-
Disponibilização e adequação da sala para atendimento	10 dias	ok
		3.480,98
Comentários e observações: Para as fases assinaladas como ok, consideramos como item já disponível na empresa.		
PRINCIPAIS ENVOLVIDOS: RH e Diretoria da Empresa		

RM O DE ABERTURA E ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO		
Nome do Projeto: Campanhas de Cuidado com a Saúde		
ESCOPO		
Objetivo: Promover campanhas internas de prevenção a doenças, incentivar a qualidade de vida e bem estar, desenvolvendo ações de manutenção preventiva e corretiva do trabalhador.		
Metas: Prevenir doenças e estimular o bem estar através de uma vida saudável.		
Premissas: Promover o cuidado e atenção com a saúde do motorista.	Restrições: Baixa adesão dos motoristas.	
RISCOS		
Dificuldade em promover parcerias para subsidiar os eventos coletivos.		
PRAZO	INVESTIM ENTO	
Cronograma/ Principais Fases	Datas/ Prazos	Custos
Campanhas trimestrais:		
Confecção de panfletos por campanha (1000 unidades).	20 dias	30,00
Confecção Kits por campanha (1000 unidades).	20 dias	3.000,00
Ginástica Laboral:		
Seleção e Contratação de um profissional de fisioterapia.	40 dias	6.400,00
Confecção da escala e pontos de abordagem.	2 dias	-
Convênio com Clínicas.	periodicamente	ok
Encaminhamento direto.	periodicamente	ok
Disponibilização de nutricionista.	periodicamente	ok
Promover caminhadas, corridas e passeios ciclísticos coletivos.	Semestral	ok
		9.430,00
Comentários e observações: Para as fases assinaladas como ok, não haverá desembolso, pois faremos uso do profissional contratado no projeto "Aconselhador", será sua responsabilidade avaliar as condições do motorista e encaminhá-lo ao profissional específico, disponibilizado atualmente por várias instituições de suporte as Empresas de Transporte (Sest/ Senat, Sindicatos, dentre outros), também será responsabilidade deste profissional, buscar parcerias para promover e subsidiar as caminhadas, corridas e passeios ciclísticos coletivos.		
PRINCIPAIS ENVOLVIDOS: RH, Gerências/ coordenação, Aconselhador e Diretoria da Empresa		

TERMO DE ABERTURA E ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO		
Nome do Projeto: Orientação Financeira		
ESCOPO		
Objetivo: Orientar e acompanhar os motoristas em relação ao orçamento familiar e operações financeiras (empréstimos e financiamentos).		
Metas: Orientar financeiramente o maior número possível de motoristas.		
Premissas: Fornecer ferramentas para boa gestão do orçamento pessoal/ familiar.	Restrições: Baixa procura pelo auxílio.	
RISCOS		
Não fechar parceria para realização das palestras semestrais		
PRAZO	INVESTIMENTO	
Cronograma/ Principais Fases	Datas/ Prazos	Custos
Promover palestras orientativas semestralmente.	1 dia	ok
Suporte e acompanhamento através do consultas ao Aconselhador.	periodicamente	-
Contratar, agendar e divulgar palestra promovida por profissional da área financeira.	10 dias	500,00
		500,00
Comentários e observações: Para as fases assinaladas como ok, não haverá custo, pois serão ministradas através de parcerias.		
PRINCIPAIS ENVOLVIDOS: RH, Aconselhador e Diretoria da Empresa.		

TERMO DE ABERTURA E ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO		
Nome do Projeto: Avaliação das necessidades		
ESCOPO		
Objetivo: Identificar através de pesquisas anuais, o clima organizacional, anseios e expectativas dos motoristas, através dos resultados a empresa poderá avaliar os pontos críticos, deficiências e sugestões para posterior ações visando melhorias.		
Metas: Promover ações e projetos de melhorias, com base nos resultados da pesquisa .		
Premissas: Considerar os resultados da avaliação na estratégia da empresa.	Restrições: Falta de compromisso com a pesquisa e ausência de sugestões .	
RISCOS		
Criar expectativas de melhorias que não serão atendidas pela empresa.		
PRAZO	INVESTIMENTO	
Cronograma/ Principais Fases	Datas/ Prazos	Custos
Confecção e impressão dos questionários - 1000 unidades.	2 dias	93,80
Distribuição dos questionários.	10 dias	ok
Coleta e apuração dos resultados.	15 dias	ok
Divulgação dos resultados com objetivo de alinhar a estratégia da empresa	1 dia	ok
Comentários e observações: Para as fases assinaladas como ok, serão utilizados recursos e a mão de obra disponíveis na empresa.		
PRINCIPAIS ENVOLVIDOS: RH, Gerencias/ coordenação e Diretoria da Empresa.		

TERMO DE ABERTURA E ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO		
Nome do Projeto: Fomentando o lazer		
ESCOPO		
Objetivo: Fomentar e incentivar momentos de lazer, adequado as condições e disponibilidade financeira de cada indivíduo.		
Metas: Atender e viabilizar pelo menos 1 momento de lazer a cada motorista.		
Premissas: Promover um evento coletivo por ano (Excursão/Baile).	Restrições: Falta de opções com baixo custo.	
RISCOS		
Questionamentos e reclamações por cerceamento relacionado ao orçamento familiar.		
PRAZO	INVESTIMENTO	
Cronograma/ Principais Fases	Datas/ Prazos	Custos
Divulgar eventos em cartaz na cidade	periodicamente	ok
Promover parcerias, visando benefícios (desconto/parcelamentos)	periodicamente	ok
Buscar opções de lazer com baixo custo	periodicamente	ok
Auxiliar nas pesquisas e cotações de opções diversas de lazer.	por demanda	ok
Comentários e observações: Para as fases assinaladas como ok, serão utilizados recursos e a mão de obra disponíveis na empresa, este projeto esta sob responsabilidade e gestão do Aconselhador.		
PRINCIPAIS ENVOLVIDOS: RH, Aconselhador e Diretoria da Empresa.		