

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL**

**ANA PAULA PEDROSA XAVIER**

**AUGUSTO MARTINS**

**POLLYANNE RAMOS**

**RODRIGO MOREIRA**

**ROMULO DIAS**

**WILDE VIANA**

PLANO DE AÇÃO COMPLEMENTAR AO PROJETO GESTÃO DE VOLUMES, VISANDO MELHORIA INCREMENTAL NA PRODUTIVIDADE OPERACIONAL DOS CONFERENTES E AUXILIARES DE TRANSPORTES, AUMENTO DA SINERGIA E MOTIVAÇÃO, NA TRANSPORTADORA PATRUS.

**Belo Horizonte/MG**

**2019**

**ANA PAULA PEDROSA XAVIER**

**AUGUSTO MARTINS**

**POLLYANNE RAMOS**

**RODRIGO MOREIRA**

**ROMULO DIAS**

**WILDE VIANA**

PLANO DE AÇÃO COMPLEMENTAR AO PROJETO GESTÃO DE  
VOLUMES, VISANDO MELHORIA INCREMENTAL NA PRODUTIVIDADE  
OPERACIONAL DOS CONFERENTES E AUXILIARES DE TRANSPORTES,  
AUMENTO DA SINERGIA E MOTIVAÇÃO, NA TRANSPORTADORA PATRUS.

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

Professora Orientadora: Shirlene Ribeiro

**Belo Horizonte/MG**

**2019**

Dedico este projeto aos nossos pais pela generosidade, compreensão e paciência a nós dedicados ao longo do curso.

A nossa família que nos apoiou acima de tudo.

À empresa Patrus Transportes Urgentes, pela oportunidade de aprender e crescer como pessoa e profissionalmente, pelos professores e colaboradores do Programa de Especialização e gestão pelos ensinamentos transmitidos.

A orientadora Shirlene Ribeiro, pela disponibilidade e orientação na elaboração deste trabalho.

Aos colegas de curso pela compreensão e interação nos estudos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus por ter nos dado saúde e força para chegar até aqui.

Aos nossos familiares que sempre nos incentivaram nos estudos e nos proporcionaram meios para alcançar o sucesso acadêmico e profissional.

Aos nossos gestores que nos indicaram para participar desse programa de especialização e que nos apoiaram durante a nossa ausência dentro da empresa.

À nossa orientadora, Shirlene Ribeiro, pelo direcionamento, atenção e paciência ao longo da realização deste projeto.

## RESUMO

O presente trabalho propõe identificar como maximizar a funcionalidade do Projeto Gestão de Volumes, gerando melhoria incremental na produtividade operacional na Empresa Patrus Transportes Ltda, Unidade de Contagem. Para obter maior produtividade, a sinergia e a motivação dos empregados são fatores cruciais, portanto, existe a necessidade de aumentar a percepção de reconhecimento das equipes compostas por conferentes e auxiliares de transportes que representam a linha de frente da operação.

Diante dos novos desafios de um ambiente globalizado e totalmente conectado, as empresas precisarão investir não só em identificar talentos, mas também retê-los, desta forma aumentando a sinergia das equipes, a motivação e o engajamento, além de melhorar o desempenho operacional, e conseqüentemente, impactar positivamente nos resultados da transportadora. A análise dos programas de premiação praticados pelo mercado, aliada às ferramentas de pesquisa aplicadas neste estudo, permitiram identificar algumas lacunas na gestão dessas equipes. Após a pesquisa realizada, concluiu-se que era importante propor um estudo visando maior reconhecimento do trabalho realizado pelas equipes, reduzindo a alta rotatividade, e gerando um ambiente mais motivador. Portanto, além da proposta de melhoria incremental do projeto Gestão de Volumes, é parte deste Projeto Aplicativo, um estudo de remunerar de forma variável a equipe composta por conferentes e auxiliares de transportes. Espera-se obter como resultado maior engajamento da equipe, elevar a produtividade e, conseqüentemente melhores resultados para a Patrus.

**Palavras-chave:** Programas de incentivo. Sinergia. Área operacional. Conferentes e ajudantes.

## **ABSTRACT**

*This process was selected as maximizing an application of the Volume Management Project, generating incremental improvement in the company Patrus Transportes Ltda, Containment Unit. Not to be the highest productivity, the synergy and driving of the parties of the counters for conferencing and carriers for transports which represent the front line of the operation.*

*Faced with the new challenges of a globalized and fully connected environment, such as companies seeking to divert attention but also efforts, how to increase team synergy, motivation and engagement, and improve operational performance, and consequently, positively impact carrier results. The analysis of the awards programs practiced by the market, combined with the fingerprints of the present study, allowed the identification of some gaps in their companies. After the investigation, it was concluded that it was important to organize a greater response to the collective effort, a high turnover, and generating a more motivating environment. Therefore, improving the incremental version of the Volume Management project is an instrument for applying a variable compensation model, such as conferences and transportation aids. It is expected as a greater result of the team, increase productivity and, consequently, results results for Patrus.*

**Keywords:** *Incentive programs. Synergy Operating area. Lecturers and helpers.*

## **ABREVIATURAS E SIGLAS**

**NTC** – Associação Nacional de Transporte de cargas e logística

**CCT** – Convenção Coletiva de Trabalho

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 01 – Hierarquia de necessidade de Maslow .....  | 24 |
| Figura 02 – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.....  | 25 |
| Figura 03 – Pesquisa dos Encarregados Patrus .....   | 36 |
| Figura 04 – Média mensal de volumes carregados por colaborador. Unidade<br>Contagem Patrus/ 1º Quadrimestre 2019 ..... | 42 |



## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 01 – Quadro resumo do benchmarking nas empresas.....                             | 33 |
| Quadro 02 – Atividades desenvolvidas no setor de carregamento e<br>descarregamento..... | 35 |
| Quadro 03 – 5W2H .....  | 40 |
| Quadro 04 – Cronograma .....  | 43 |

## **LISTA DE TABELAS**

|  |    |
|--|----|
| TABELA 01 – Resultados Transpedrosa.....         | 31 |
| TABELA 02 – Resumo de apuração Transpedrosa..... | 32 |
| TABELA 03 – Viabilidade Financeira Patrus .....  | 42 |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1 RESUMO EXECUTIVO DO PROJETO.....             | 12 |
| 2. BASES CONCEITUAIS.....                      | 15 |
| 2.1 Logística.....                             | 15 |
| 2.2 Estratégia e planejamento.....             | 15 |
| 2.3 Sinergia.....                              | 16 |
| 2.4 Otimização dos custos.....                 | 16 |
| 2.5 Gestão de desempenho.....                  | 17 |
| 2.6 Execução / mão de obra.....                | 20 |
| 2.7 Motivação.....                             | 21 |
| 3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....                | 26 |
| 3.1 Cenários e contextos.....                  | 26 |
| 3.2 Procedimentos.....                         | 27 |
| 3.3 Análise de dados.....                      | 27 |
| 4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO.....   | 28 |
| 4.1. ANÁLISE DO SETOR.....                     | 28 |
| 4.2 BENCHMARKING.....                          | 30 |
| 4.2.1 Transpedrosa S/A.....                    | 31 |
| 4.2.1.1 Critérios.....                         | 31 |
| 4.2.2 Tora transportes.....                    | 33 |
| 4.2.3 Quadro Resumo.....                       | 33 |
| 4.3 - ANÁLISE DA REALIDADE DA EMPRESA.....     | 33 |
| 4.3.1 Histórico da empresa.....                | 34 |
| 4.3.2 Principais Produtos/Serviços.....        | 35 |
| 4.3.3 Situação atual.....                      | 35 |
| 5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....                    | 38 |
| 5.1 . ANÁLISE DE VIABILIDADE DA PROPOSTA.....  | 42 |
| 5.1.1 Viabilidade técnica.....                 | 42 |
| 5.1.2 Viabilidade Financeira.....              | 43 |
| 5.1.3 Principais Stakeholders.....             | 44 |
| 5.2 . IMPLANTAÇÃO DO PROJETO E CRONOGRAMA..... | 44 |
| 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....             | 46 |
| 7. BIBLIOGRAFIA.....                           | 48 |
| 8. ANEXOS.....                                 | 50 |

## 1 RESUMO EXECUTIVO DO PROJETO

Este estudo visa potencializar a funcionalidade do Projeto Gestão de Volumes, já implantado na Patrus Transportes Ltda, em 2018, visando obter maior produtividade, reduzir custos e reduzir a alta rotatividade da equipe operacional. Para tal, identifica-se como fatores que afetam a produtividade das equipes compostas por conferentes e auxiliar de transportes: pouca motivação pela ausência de reconhecimento, pouca sinergia durante a realização da atividade, afetando os resultados da Patrus, unidade de Contagem.

Este resumo executivo apresenta os objetivos do projeto dentro do cenário de dificuldades enfrentado pelas transportadoras brasileiras. Aborda a situação da Patrus Transportes Urgentes, em Contagem, MG, frente a necessidade de se identificar dificuldades operacionais e oportunidades de melhorá-las. Traz à tona problemas com a mão de obra e as justificativas para o esforço de melhoria de desempenho e reconhecimento, que se espera, trarão benefícios econômicos para a empresa e maior satisfação da equipe.

A Patrus investe em melhorias contínuas permanentemente e vale destacar que em 2019 foi realizada uma pesquisa com os Encarregados de Transporte visando identificar oportunidades de melhorias na produtividade, em especial da operação de carga e descarga. Os resultados obtidos apontaram fatores como: alta rotatividade, falta de motivação, falta de reconhecimento (conforme detalhamento no gráfico da página 36 deste trabalho).

Em 2018, a Patrus investiu em um projeto denominado **gestão de volumes**, cujo objetivo é controlar a operação com 100% de rastreabilidade, ocorrências em tempo real (assertividade) e registro de fotos (visibilidade). A empresa obteve com essa ferramenta a oportunidade de medição da produtividade.

Entretanto em função da alta rotatividade dos empregados e outros fatores, avalia-se que nos últimos anos ocorreram fortes impactos nos custos, dificultando a operação do Setor. Atualmente, a Patrus não possui um processo estruturado para medir a produtividade e o desempenho, além do Projeto já citado (Gestão de Volumes). A percepção das lideranças que acompanham os conferentes e auxiliares de transportes (ajudantes) é de que há oportunidades de melhorias na forma como eles realizam o trabalho, agilizando os processos e entregas atuais. Além deste fator, o alto índice de turnover pode estar atrelado a percepção de falta de reconhecimento

pela Empresa – o que poderia ser minimizado com algum tipo de incentivo financeiro.

Dessa forma, a **questão problema** a ser pesquisada é: como maximizar a funcionalidade da ferramenta, Gestão de Volumes, aproveitar os resultados da pesquisa de clima realizada em 2019 sobre os fatores que impactam a produtividade, visando obter maior sinergia na equipe composta por conferentes e auxiliares de transportes da Patrus?

Este estudo justifica-se pela oportunidade de elevar a sinergia na área, e aumentar a motivação, melhorando o desempenho operacional, e conseqüentemente, impactar positivamente nos resultados da transportadora.

Acredita-se que uma política de incentivos poderia ter impacto na satisfação dos operários da categoria citada, tendo em vista que ela representa uma boa parte dos colaboradores da empresa. A Patrus, já conta com diferentes políticas internas de reconhecimento, tais como *feedback* da liderança imediata e política de benefícios, por exemplo, plano de saúde, plano odontológico e cesta básica.

Analisando o cenário externo, tradicionalmente as empresas de transporte não têm utilizado políticas de reconhecimento atreladas à avaliação de desempenho individual e incentivo financeiro, além do salário das categorias.

Portanto, o **objetivo geral** é propor formas de maximizar a eficiência e eficácia da ferramenta Gestão de Volumes na análise dos fatores que afetam a produtividade das equipes compostas por conferentes e auxiliares de transportes.

Os **objetivos específicos** são:

- a) Analisar as práticas de sucesso do mercado em relação ao reconhecimento do desempenho, na área operacional do setor de transporte, para servir de paradigma.
- b) Aproveitar os dados da pesquisa realizada em 2019, sobre a percepção dos encarregados, nos diferentes turnos da PATRUS, sobre as principais dificuldades que comprometem a produtividade.
- c) Propor uma análise de viabilidade para oferecer incentivos financeiros, tendo como base a remuneração variável, visando aumentar a sinergia e a motivação dos conferentes e auxiliares de transportes da área operacional.
- d) Propor um modelo de melhoria da performance operacional, visando aumentar a produtividade.

Pesquisa realizada pela NTC, mostra diminuição no número de empresas de transportes de 2014 a 2018 na ordem de 27%. São quase 40 mil registros de

empresas transportadoras a menos. Um cenário difícil para as transportadoras brasileiras, que apresentam queda de 10% no faturamento, resultado do menor valor do frete e da queda no volume de carga transportada.

Somente 9,1% das empresas conseguiram crescer, 34,5% ficaram estáveis e 56,3% diminuíram de tamanho, sendo que estes números não englobam as transportadoras que fecharam as portas e, portanto, deixaram de existir.

Com base neste cenário de dificuldade econômico-financeira, faz-se necessário criar mecanismos para reduzir custos fixos/despesas operacionais/desperdícios, para obter melhor rentabilidade e se manter no mercado.

Este projeto é composto pelos seguintes capítulos: o segundo capítulo deste trabalho traz as bases conceituais; o terceiro capítulo, a metodologia, no quarto é apresentado o benchmarking com o objetivo de correlacionar fatos e fenômenos em busca de uma proposta que atenda às necessidades da Patrus. No quinto capítulo será apresentada a proposta de solução e, na sequência a viabilidade da proposta, plano de implantação e respectivo cronograma. No capítulo seis virão as conclusões e recomendações deste projeto.

## 2. BASES CONCEITUAIS

Neste capítulo serão apresentadas as pesquisas realizadas na literatura a respeito de temas que estão relacionados ao objeto de pesquisa deste Projeto. São definidos conceitos de logística, estratégia e planejamento, sinergia, otimização de custos, gestão do desempenho, execução e motivação, de modo a realçar a necessidade das empresas terem estratégias que as permitam serem competitivas. Para tal intento a mão de obra deve estar orientada na execução dos objetivos e é necessário que se crie um ambiente propício às pessoas executarem bem suas tarefas, conforme veremos a seguir.

### 2.1 Logística

Segundo Fischmann; Almeida (1991, p.20). “O ambiente para uma empresa como para uma árvore é tudo aquilo que interfere na sua vida e que nada ou muito pouco podemos fazer para mudá-lo”.

Os sistemas logísticos devem e precisam ser medidos em termos de disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade de serviço (FLEURY, WANKE, FIGUEIREDO, 2000) e tem objetivos estratégicos, que são: redução de custo, redução de capital e melhorias no serviço (BALLOU, 2001).

A estratégia da empresa consiste no conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir melhor desempenho da empresa. A estratégia, em verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2004, p.1).

“A empresa é uma organização que tem de servir para atender também as aspirações dos funcionários. É preciso identificar realmente quais são as aspirações dos funcionários e não fazer o que a diretoria acha que eles queiram”. (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991, p.66).

### 2.2 Estratégia e planejamento

É notória a importância de se planejar, tendo o planejamento como uma ferramenta de extrema relevância para o crescimento e sustentabilidade das

empresas da atualidade. Sendo considerado por muitos como um instrumento administrativo de gestão o qual poderá mudar o rumo de uma empresa no mercado. No entanto, muitos confundem o conceito de planejamento e levam-no apenas para o lado financeiro, de compra e venda de produtos, instalações e recursos humanos. Sendo que para realizar um planejamento numa empresa deve-se levar em consideração outros propósitos como os objetivos, estratégias, políticas, programas e etc. procurando fazer com que este seja favorável na tomada de decisão e no entendimento do estado em que se encontra a empresa frente aos seus clientes, colaboradores e mercado em que atua (FISCHMANN; ALMEIDA,1991).

Oliveira (2011, p.159), acredita que “o processo de estabelecimento dos objetivos e desafios de uma empresa pode passar, em um momento inicial, por uma abordagem qualitativa, mas seguramente, tem que se consolidar em uma abordagem quantitativa”.

Para alcance dos objetivos é necessário que os membros de uma equipe cooperem entre si, portanto no próximo tópico será tratado sobre a força motor que impulsiona o trabalho em grupo – a sinergia.

### **2.3 Sinergia**

Em tradução livre do dicionário Priberan (2014) define o termo sinergia como: (1) Ato ou esforço simultâneo de diversos órgãos ou músculos. (2) Ato ou esforço coletivo = COOPERAÇÃO.

Dentro de uma empresa a sinergia pode assumir variadas formas nas áreas administrativa, de investimentos, mercadológica, operacional, de risco e flexibilidade. Através da colaboração, competências, confiança, motivações, interesses comuns são transformados em ações por todos os colaboradores desses setores. Oliveira (2011, p.133) ressalta que “a maior flexibilidade interna pode ser resultado de um processo sinérgico, tendo em vista maior estabilidade diante do ambiente”.

### **2.4 Otimização dos custos**

A busca pela redução de custos é universal entre as empresas, pois cada fração monetária conquistada traduz-se em aumento direto no montante que compõe o lucro da organização. A estrutura de custos das empresas é composta por duas



parcelas bem definidas: custos fixos e custos variáveis. O primeiro é impactado em sua maior parte por itens relacionados a infraestrutura necessária para manter as operações funcionando em nível de disponibilidade compatível com o necessário para as atividades da organização, como os relacionados a imóveis e a aquisição de máquinas e equipamentos. O segundo é impactado por meio da gestão do desempenho operacional, uma vez que, com recursos utilizados ao seu melhor nível são obtidos ganhos em tempo de processamento de atividades, menor número de mão de obra necessária e menor volume de retrabalho e desperdício de materiais.

A otimização dos custos se dá através da criação de novas estratégias, normas e análises orçamentárias no sentido de reduzir os custos tanto operacionais quanto administrativos. Para isso, além do planejamento, da análise, da comparação, uma das ferramentas fundamentais é a realização de benchmarking interno e externo.

Benchmarking é o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias [...] um padrão para a comparação de outros objetos ou atividades (CAMP, 1998, p. 8 e10).

É possível concluir, portanto, que uma das melhores formas de melhorar o desempenho da empresa com relação aos custos é melhorando o desempenho operacional dos itens mais significativos quanto ao custo, dentre estes, a mão de obra.

## **2.5 Gestão de desempenho**

Na avaliação de desempenho as empresas buscam avaliar a performance individual de seus funcionários a fim de obter um padrão pré-estabelecido, muitas das vezes estas avaliações não funcionam e não são muito bem vistas, pois em sua maioria contam com critérios injustos ou inadequados e acabam por não motivarem os funcionários. Além disso, prejudicam o ambiente organizacional da empresa, influenciando tanto o desenvolvimento da produção e, em alguns casos, afetam até a maneira com que os funcionários veem as empresas e sua permanência nas mesmas (LUCENA, 1995; BERGAMINI; BERALDO, 1999).

Conforme Lucena (1995); Bergamini (1999), a avaliação de desempenho individual deve ser uma prática contínua e ferramenta de mensuração a fim de integrar todos os níveis organizacionais das empresas e propiciar a promoção de melhorias

no desempenho de todos os funcionários da organização, assim como melhorias no serviço.

O desempenho das pessoas nas organizações depende do quanto elas se esforçam para cumprir seus objetivos. Este esforço é determinado pela percepção que elas têm dos benefícios que recebem em troca de sua dedicação, e pelas suas competências individuais. Na avaliação de desempenho é preciso definir se analisa-se o desempenho no cargo ou as competências de que a empresa necessita (CHIAVENATO, 2014).

A importância de se avaliar o desempenho está no fato de as pessoas precisarem saber como estão realizando seu trabalho para que possam corrigir suas ações. A organização também precisa saber como os colaboradores estão trabalhando e conhecer seus potenciais. A avaliação de desempenho permite: estabelecer recompensas, conhecer potencialidades e fraquezas, desenvolvimento pessoal, melhora de relacionamentos no trabalho, percepção da opinião alheia e orientação dos colaboradores (CHIAVENATO, 2014).

Para atender aos objetivos a avaliação deve: cobrir o desempenho e alcance das metas, avaliar objetivamente a pessoa em seu cargo, ser aceita por avaliador e avaliado e contribuir para incrementar a atividade do avaliado. Avaliar o desempenho humano e estimular as pessoas leva a situações que exigem uma análise criteriosa dos métodos empregados (CHIAVENATO, 2014).

A seguir relacionam-se alguns métodos tradicionais de avaliação que devem ser utilizados ajustando-se às características da organização e das do público avaliado (CHIAVENATO, 2014).

O método das escalas gráficas consiste em uma tabela onde as linhas são os fatores avaliados e as colunas os níveis de desempenho. Define-se os fatores com base nos comportamentos e competências considerados relevantes para a organização e cada fator é avaliado numa escala entre fraco e excelente. As opções de avaliação são limitadas aos fatores escolhidos e tal método reduz a avaliação aos números, acarretando generalizações (CHIAVENATO, 2014).

O método da escolha forçada avalia as pessoas através de frases que descrevem os comportamentos desejado pela organização e se o colaborador atende ou não tal critério. Este método evita generalizações, porém é de difícil construção e proporciona pouca oportunidade de comparação (CHIAVENATO, 2014).

A pesquisa de campo requer um esforço conjunto de equipes de avaliação e

gerentes para sua construção. Nela são criados formulários para cada avaliado e sua utilização permite a customização de planos de desenvolvimento para os colaboradores. Permite uma avaliação profunda do desempenho mas exige assessoria de especialistas e é um método demorado (CHIAVENATO, 2014).

O método dos incidentes críticos baseia-se em características que demonstram desempenhos de sucesso ou de fracasso, avaliando os pontos fortes e fracos de cada colaborador, ignorando os desempenhos medianos. Tende a focar-se em poucos aspectos de desempenho (CHIAVENATO, 2014).

As listas de verificação relacionam fatores de desempenho de cada colaborador a uma avaliação numérica, criando uma lista de características presentes no funcionário a serem pontuadas pelo gestor (CHIAVENATO, 2014).

Todos estes métodos citados colocam as pessoas dentro de padrões e são burocráticos e repetitivos, funcionam com fim puramente avaliativo, criando pouca interação com o avaliado, poucas oportunidades de melhoria em direção ao cumprimento de metas, desenvolvimento pessoal e auto avaliação (CHIAVENATO, 2014).

Frente a esses problemas, novas formas de se avaliar pessoas têm sido propostas. São propostas baseadas em indicadores que possam refletir o desempenho de toda a empresa, de cada unidade, dos setores ou de cada pessoa. Podem valer-se de indicadores financeiros, dos relacionados aos clientes e dos indicadores internos e externos. Estes devem ser escolhidos de acordo com a finalidade da avaliação, qual seja: promoção, remuneração variável e etc (CHIAVENATO, 2014).

Além disso, deve-se procurar integrar as pessoas às estratégias proporcionar *feedback* para que os colaboradores possam se desenvolver e aprimorar competências essenciais ao desempenho enfatizando a busca pelos resultados (CHIAVENATO, 2014).

Destacam-se nesta nova tendência a avaliação participativa por objetivos e a avaliação 360°. Na avaliação participativa por objetivos participam o colaborador e seu gerente, com o objetivo de incrementar a comunicação, melhorar os métodos de trabalho e compreender as expectativas de ambas as partes favorecendo o ambiente de melhorias. Envolve estabelecer objetivos que balizarão o desempenho, aceitação desses pelos envolvidos, negociação sobre recursos e meios necessários ao atingimento das metas, avaliação do comportamento adotado na busca pelos

objetivos, monitoramento dos resultados e informação de retorno sobre como o funcionário está se saindo (CHIAVENATO, 2014).

A avaliação 360° é feita por todos que interagem com o colaborador avaliado. Superiores, pares, clientes e fornecedores. Produz informações amplas e variadas, permitindo o ajuste frente a cada aspecto apresentado, porém pode gerar muita pressão face a variedade de opiniões recebidas. Tende a identificar áreas potenciais e falhas do avaliado (CHIAVENATO, 2014).

As avaliações de desempenho devem procurar medir o valor que a força de trabalho e suas competências e habilidades, trazem para a empresa, assim como identificar o que motiva estas pessoas. Conhecendo tais fatores pode-se criar mecanismos de aperfeiçoamento para os colaboradores, direcionando suas atuações para os objetivos estratégicos da empresa (CHIAVENATO, 2014).

## **2.6 Execução / mão de obra**

A execução baseia-se em três pontos primordiais: a execução como uma disciplina, como uma tarefa do líder da empresa e como elemento chave da cultura de uma empresa. (BOSSIDY e CHARAN, 2005).

A disciplina da execução é parte da estratégia empresarial e precisa considerar a habilidade da empresa para executá-la. Parte deste processo inclui o levantamento de suposições sobre o universo dos negócios, as capacidades da empresa, a conexão entre estratégia e operações, definição de responsáveis pela sua implantação, o estabelecimento de cobranças por resultados e o fornecimento de incentivos atrelados ao cumprimento de metas. Exige que se tenha uma visão realista do ambiente e capacidade de agir em circunstâncias diversas. (BOSSIDY e CHARAN, 2005).

Os três processos chave, o de pessoal o da estratégia e o operacional, devem ser executados com afinco e estar bem alinhados, serem debatidos com as equipes envolvidas e os responsáveis pela execução devem assumir compromisso com ações demandadas, serem cobrados por resultados e aqueles com melhor desempenho serem recompensados. (BOSSIDY e CHARAN, 2005).

Os autores citados afirmam ainda que empresas com boa capacidade de execução, possuem em comum as características de definir quem irá fazer o trabalho e como estes serão avaliados, levantar os recursos necessários para a realização da estratégia e aqueles que possam vir a ser necessários no futuro, o estabelecimento

de metas atingíveis e a confirmação que seus atingimentos trarão o lucro esperado e, por fim, envolvem os responsáveis pelos processos nas discussões em busca de soluções. Neste momento é essencial que as equipes assumam suas responsabilidades e se comprometam com os resultados.

A execução como tarefa do líder da empresa exige que ele deve ter um entendimento do negócio, de seu pessoal e do ambiente. Também precisa estar envolvido pessoal e profissionalmente com o negócio. A tarefa do líder ultrapassa o pensar em estratégias, inspirar pessoas e conversar com as partes interessadas. Ele precisa propiciar a execução envolvendo-se em suas partes fundamentais utilizando-se de sua visão global para enxergar as capacidades da equipe, erros de planejamento e porventura, oportunidades de melhoria. (BOSSIDY e CHARAN, 2005).

Segundo estes autores, o elemento-chave da cultura organizacional é a necessidade dos líderes e liderados estarem comprometidos com a correta execução, a qual deve ser estimulada por sistemas de recompensa e balizar o comportamento corporativo das pessoas. A execução deve ser parte da cultura organizacional e a busca pela sua efetivação aprimora as habilidades, impulsiona carreiras e influencia os demais.

A execução pode ser ensinada e treinada, porém exige perseverança para ser aplicada. Após detectar problemas, oportunidades de melhoria, mudanças de cultura ou processos é que começa o trabalho de aplicar o que for necessário, testar novas ideias e ferramentas e ir ao âmago das questões; não é apenas estabelecer as metas e definir responsabilidades. O executor competente questiona se a empresa está preparada, se as métricas são realistas, se os recursos estão disponíveis, se os incentivos estão realmente estimulando os envolvidos e se o plano é factível. Além disto, ele precisa engajar as pessoas, analisar seus pontos de vista e construir e compartilhar os conhecimentos necessários. (BOSSIDY e CHARAN, 2005).

## **2.7 Motivação**

A motivação vem assumindo no mundo competitivo dos negócios cada vez maior importância quando o assunto é produtividade dos funcionários e habilidades do(a) gerente. Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. Segundo Gil (2001, p. 202), motivação pode ser entendida como “o principal combustível para a produtividade da empresa”. Sendo assim, é possível afirmar que empregados

motivados tendem a proporcionar melhores resultados às empresas.

Para Chiavenato (1987) motivação tem sido utilizada com diferentes sentidos.

De um modo genérico, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou pode ser gerado internamente nos processos de raciocínios do indivíduo. Neste aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo. Cognição (ou conhecimento) representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesma e sobre o ambiente que as rodeia. O sistema cognitivo de cada pessoa inclui os seus valores pessoais e é profundamente influenciado por seu ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, por seus processos fisiológicos, por suas necessidades e experiências anteriores. Assim todos os atos do indivíduo são guiados pela sua cognição pelo que ele pensa, acredita e prevê (IDALBERTO CHIAVENATO, 1987 p. 270).

Ainda segundo Chiavenato (1987) o empregador está valorizando mais o funcionário que demonstra ter comprometimento com a empresa do que o empregado que se mostra competente. Não é mais interessante manter uma pessoa na equipe que possua grande entendimento das atribuições de sua função, contudo não demonstra comprometimento com a empresa, sua missão e função. Entretanto, um colaborador comprometido é aquele que é convocado a fazer parte das soluções. A motivação está intimamente relacionada ao comprometimento, de modo que um empregado comprometido é aquele que está motivado. Sendo assim, cabe aos gerentes a tarefa de identificar fatores capazes de promover motivação à sua equipe, dominar e reinventar técnicas para instigá-la.

“As pessoas, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis” (Gil, 2001, p. 210).

Antigamente pensava-se que a motivação era influenciada pela ação de outras pessoas, hoje é consenso que é uma necessidade intrínseca a cada um. Tem relação com seus anseios, com necessidades não satisfeitas e por isso não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa possa motivar a outra. Isso significa que os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer às necessidades humanas ou contrafazê-las. (Archer, 1990, p.8 apud GIL, 2001).

Gil (2001) coloca que embora as evidências mostrem que uma pessoa não é capaz de motivar a outra, o fenômeno da motivação não deve ser desconsiderado pelos gerentes, e que devem sim se colocar atentos a este elemento chave em sua

equipe. A habilidade do gestor em despertar e principalmente manter a motivação dos seus funcionários é fundamental para um bom funcionamento da empresa.

Segundo Bergamini (2008, p.108):

“A motivação, pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um, e que a satisfação ou insatisfação que podem oferecer fazem parte integrante de sentimentos de prazer ou desprazer diretamente acessíveis somente a quem experimenta”.

A motivação é um fenômeno complexo do comportamento humano, e que possui diversas teorias para a sua explicação. Hierarquia de necessidades de Maslow; a Teoria X e a Teoria Y, de McGregor; a Teoria Motivação – Higiene de Herzberg; e a Teoria da Modificação Comportamental. (GIL, 2001). Segundo Bergamini (2008) a motivação, pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um, e que a satisfação ou insatisfação é parte integrante de sentimentos de prazer ou desprazer diretamente acessíveis somente a quem experimenta.

Segundo Bergamini (1982) foi Maslow, quem desenvolveu uma teoria na busca de organizar em hierarquia as necessidades humanas que levavam as pessoas a se sentirem motivadas. Tratava-se de “uma orientação teórica que enriqueceu sobremaneira todos os trabalhos posteriores que visaram detectar objetivos motivacionais em situação de trabalho” (Bergamini, 1982, p. 116).

A Hierarquia das necessidades apresentada pelo psicólogo Abraham Maslow (1987, apud GIL, 2001) constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força, e assim estabeleceu a hierarquia de necessidades classificadas em cinco grupos em ordem crescente: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima, e de auto realização. A teoria de Maslow é importante no ambiente empresarial, pois destaca que as pessoas necessitam além de recompensas financeiras pelo seu trabalho, de respeito e atenção dos outros. Sendo assim, os gerentes para obter melhores resultados com a sua equipe, precisam ao delegar tarefas, criar condições de trabalho e definir estruturas organizacionais e estarem atentos para a teoria das necessidades.

Segundo Bergamini (1982) na hierarquia de necessidade de Maslow a pessoa,

a) busca, em primeiro lugar, em seu trabalho a subsistência e o bem-estar

físico;  
 b) em segundo lugar, busca segurança, especialmente por meio da manutenção do emprego;  
 c) a seguir, preocupa-se com o relacionamento social no ambiente de trabalho, como, por exemplo, sua aceitação e integração no grupo e o cultivo de amizades;  
 d) depois, busca o atendimento das suas necessidades de estima, entre as quais ser admirado e obter reconhecimento pelo seu trabalho; e  
 e) por último, como atendimento à sua necessidade de auto realização, volta-se para o desenvolvimento e aplicação do seu potencial e da experiência até então acumulada (BERGAMINI, 1982, p.120-121).

A hierarquia de necessidades de Maslow pode ser melhor evidenciada na Figura 01 abaixo.

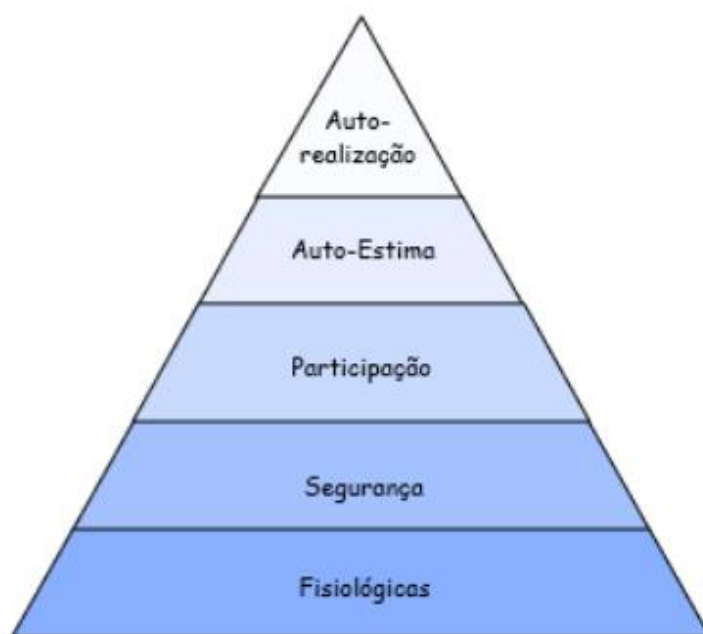


FIGURA 01 – Hierarquia de necessidades de Maslow.  
 Fonte: Gavioli; Galegale (2007).

O psicólogo Herzberg (1975, apud GIL, 2001) considera em seus estudos sobre motivação, os fatores conhecidos como higiênicos e motivadores. O primeiro diz sobre os fatores necessários para ajustar os funcionários em seu ambiente, como o pagamento e condições de trabalho, que não são suficientes para promover a motivação, entretanto precisam ser, no mínimo, satisfatórios para não desmotivar as pessoas. Já o segundo diz respeito a fatores como responsabilidade e reconhecimento, que são os que realmente promovem a motivação. Segundo a teoria de Herzberg os fatores higiênicos e motivadores são complementares e, portanto, indispensáveis pela gerência para se manter uma equipe motivada.



A Figura 02 abaixo faz a comparação dos dois modelos teóricos sobre motivação, Maslow e Herzberg.



FIGURA 2 - Comparação dos modelos de Maslow e Herzberg

Fonte: [https://www.google.com/search?q=MASLOW+E+Herzberg+imagens&rlz=1C1EJFC\\_enBR8](https://www.google.com/search?q=MASLOW+E+Herzberg+imagens&rlz=1C1EJFC_enBR8) acesso em 16.05.2019.

A motivação tem origem nas necessidades que variam de um indivíduo para o outro, e também a cada momento. Os gestores podem adotar estratégias que poderão de alguma forma influir na motivação dos seus funcionários, como por exemplo: valorizar as pessoas; reconhecer os avanços; encorajar iniciativas; oferecer incentivos; enriquecer funções; delegar autoridades; realizar avaliações de desempenho e fazer mudanças. Gil (2001).

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

A seguir são apresentadas as estratégias de pesquisa adotadas para entendimento do cenário interno e externo, dos fatores que afetam o desempenho operacional e de práticas de outras empresas com políticas de incentivo financeiro, incluindo a remuneração variável.

Para a realização deste trabalho, optou-se por adotar uma metodologia de pesquisa exploratória, através de um processo de pesquisa específico e não estruturado, buscando descobrir ideias, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado (Selltiz et al., 1965).

Dessa forma, adotou-se um planejamento da pesquisa flexível para permitir a análise dos vários aspectos relacionados com o fenômeno, planejadas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca do fato estudado e das intervenções a serem propostas. (Gil, 1999).

Visando alcançar os objetivos propostos, duas abordagens foram escolhidas: Uma etapa quantitativa e qualitativa relacionada a pesquisa de percepção dos encarregados sobre os fatores que afetam o desempenho e, conseqüentemente a produtividade dos conferentes e auxiliares de transporte, por turno, realizada em 2019, cujos resultados serão aproveitados como base para a proposta de solução, e, uma etapa qualitativa, através de pesquisa de mercado em outras empresas do segmento de transporte para verificar se há adoção de políticas de reconhecimento, com base em remuneração, variável ou não, visando estimular o engajamento e retenção dos empregados da área operacional nas respectivas empresas. Em ambos os casos, o instrumento utilizado foi questionário de perguntas fechadas, com opção de uma pergunta aberta para ampliar o entendimento.

Optou-se por realizar a pesquisa com os gestores, ao invés de entrevistar os conferentes e auxiliares de transportes, pois poderia gerar expectativas de mudanças imediatas e/ou aumentos salariais – o que seria possível, porém considerando critérios que precisariam ser analisados e desenvolvidos por etapas.

#### **3.1 Cenários e contextos**

Para a pesquisa qualitativa de benchmarking externo, visando identificar se há políticas de reconhecimento com base em remuneração, as empresas pesquisadas

foram: Patrus Transportes, Transportadora Braspress, Transportadora Translovato, Jamef Transportes e Transportadora Martins.

### **3.2 Procedimentos**

Os dados coletados têm caráter descritivos e qualitativos. O material obtido nessa pesquisa, foi realizado através de três ferramentas: (I) Análise de documentos da Patrus; (II) Pesquisa de campo e (III) Revisão Bibliográfica da literatura disponível.

### **3.3 Análise de dados**

A análise dos dados compõe e fundamenta a proposta de solução apresentada no quinto capítulo.

## 4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

A partir da pesquisa de campo, benchmarking e análise do setor aqui expostas, buscou-se coletar informações com o objetivo de correlacionar fatos e fenômenos em busca de uma proposta que atenda às necessidades da PATRUS.

A análise do setor mostra que o número de empresas de transportes diminuiu, assim como o faturamento de muitas se manteve estável ou caiu em estreita relação com o momento econômico do país. Neste contexto poucas empresas foram capazes de crescer. Aponta também que o frete peso, um dos principais meios de arrecadação das empresas está defasado frente aos custos operacionais. O capítulo também aborda como algumas empresas do segmento praticam políticas de premiação por cumprimento de metas, e uma apresentação da empresa Patrus, das atividades do público-alvo deste projeto e o resultado da pesquisa de produtividade com os encarregados.

### 4.1. ANÁLISE DO SETOR

O setor de transporte rodoviário de cargas é relevante para a produção de bens e serviços além de ser o maior empregador do país e responsabilizar-se por um PIB de 55,2% do transporte, gera riquezas e contribui financeiramente para o crescimento do país. No entanto, apesar da sua relevância vem enfrentando nas últimas décadas dificuldades em sua operação (CNT, 2017), resultando em gargalos que comprometem o desempenho operacional, citados nos parágrafos à seguir.

Segundo NTU (2017-2018), o setor de transporte rodoviário de carga vem passando nos últimos anos por mudanças significativas, às quais levaram até o surgimento de novos segmentos. Estima-se que o crescimento está por volta de 0,5%, considerado fraco e lento e está muito aquém do necessário para repor os gastos.

O setor está em constante transformação, primeiramente por exigência do Governo. Em seguida por exigência dos próprios clientes, que buscam parceiros mais tecnológicos e eficientes. E por fim, com o forte investimento de empresas internacionais em aquisições no Brasil (NTU, 2017-2018). O processo de recuperação da economia será lento e não ocorrerá na velocidade desejada por todos.

Segundo CNT (2017, p.61), é hora de adotar um “grupo de ações capazes de aumentar o volume de recursos e a eficácia dos investimentos”.

Conforme ANTT (2011); ANUÁRIO NTC & LOGISTICA (2017-2018), em 2011 o Registro Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) obtinha dados de 1.329.390 veículos transportadores de carga para terceiros no Brasil, Registro Nacional de Transportes Rodoviários de Carga (RNTRC), 417.957 são transportadores autônomos com 610.944 veículos, 71.227 são empresas de transporte de cargas com 708.405 veículos e 203 cooperativas com 10.041 veículos. Entre 2014 e 2017 o recadastramento no RNTRC revela que número de empresas do setor de transporte rodoviário de cargas caiu consideravelmente chegando a ser 27% menor. No entanto, mostrou melhora em 2016, porém, aquém do considerado ideal para o setor. O faturamento também teve queda de 10,32% o que permitiu o crescimento apenas de 9,1% das empresas, levando a diminuição de cerca de 56,3% das empresas, sem mencionar as que fecharam as portas ao longo destes anos de recessão e crise. Ainda com base nos dados levantados pelo anuário, apenas 34,5% das empresas ficaram estáveis.

É importante observar que o frete, junto à quantidade de carga transportada é o instrumento que as empresas de transporte têm para geração da sua receita. Receita esta que, necessariamente, tem que ser suficiente para cobrir todos os custos da empresa, pagar os impostos devidos, cobrir os riscos envolvidos e ainda deve sobrar uma parcela de lucro para que a empresa possa fazer os investimentos necessários (para se atualizar, atender novas exigências dos clientes e dos governos, se adaptar às mudanças, etc) e remunerar os seus acionistas (ANUÁRIO NTC & LOGISTICA, 2017-2018).

O valor do frete peso praticado pelo setor iniciou o ano de 2017 com uma defasagem em relação aos custos envolvidos nas operações de transportes, calculada em 18,3%, valor que chegou no meio do ano a 14,3% - 20,89% no transporte de cargas lotações (fechadas) e 7,72% no transporte de cargas fracionadas (GUIA DO TRC, 2017).

Além disso, segundo o Guia do TRC (2017, p.1), a cobrança dos demais componentes tarifários, frete valor, GRIS e as Generalidades, ou é desconhecida ou apesar do seu conhecimento ela é ignorada. Assim, a pesquisa mostra que: “69,6% não cobram frete valor – 63% na carga fracionada e 74% na lotação; 79,5% não recebem GRIS – 73% na fracionada e 82% na lotação”.

Em fevereiro de 2017 foi concebida uma generalidade nova para cobrir os

custos envolvidos nas operações de transporte em situações excepcionais e emergenciais, a EMEX, o que motivou a sua criação foi a condição em que se encontra a região metropolitana do Rio de Janeiro, onde o roubo de carga atingiu números alarmantes e, que resultaram para as transportadoras aumento significativo dos custos do serviço de transporte com: o agravamento das apólices de seguro, aumento do valor das franquias, contratação de serviços de escoltas urbanas, reforço da equipe de GR, entre outros (GUIA DO TRC, 2017, p.1).

Seguindo essa linha de pensamento, o Guia do TRC (2017), ressalta que embora com todo esforço feito para divulgar a EMEX, pesquisas revelam que 4,5% cobraram e 14,7% não cobraram embora tenham tido conhecimento de sua existência, no entanto, 80.8% nem sabem de sua existência.

Além da defasagem no frete peso, a falta de cobrança, o desconhecimento das demais tarifas em média 54,7% das empresas afirma estar recebendo fretes atrasados e comprometem em média 14,3% de seu faturamento em relação ao atraso. Outros entraves também existem como as ações e indenizações trabalhistas que giram em torno de 3% do faturamento.

A inflação do transporte rodoviário de cargas em 2018 medida pelo INCT foi influenciada, basicamente, pelo aumento da mão de obra, que teve seu ritmo bem reduzido em relação aos anos anteriores, pois o preço dos demais insumos ou teve pouca variação ou foi negativa. Acredita-se que o cenário deva ser bem semelhante em 2017 com o INCT bem-comportado, sem grandes pressões de alta e seguindo de perto o IPCA (ANUÁRIO NTC & LOGISTICA, 2017-2018).

## **4.2 BENCHMARKING**

Originalmente, a ferramenta benchmarking foi utilizada para estudar e comparar os métodos de premiação mais praticados no mercado. Neste estudo, buscou-se grandes e renomadas empresas tais como a Transpedrosa e a Tora Transportes, com programas de premiação, tendo como objetivo analisar práticas de sucesso de reconhecimento de desempenho e verificar se uma das soluções possíveis para aumentar o engajamento poderia ser adotar um modelo de programa de incentivo na área operacional. Os membros do grupo trouxeram para este trabalho a visão da empresa em que trabalham e concluiu-se que em nenhuma das empresas pesquisadas existe a prática de premiação por produtividade individual ou pequenos times, apenas por grandes equipes.

### 4.2.1 Transpedrosa S/A

A empresa Transpedrosa S/A é uma empresa que atua no mercado de transporte rodoviário de cargas. Reconhecida como uma das cinco melhores empresas de transporte do país, a Transpedrosa vem mostrando crescimento significativo nos últimos anos.

A empresa possui o programa de premiação central de monitoramento e logística. O sistema de recompensas baseado em metas, visa a motivação e engajamento dos colaboradores, e conseqüentemente, o aumento de produtividade.

Bonifica a equipe da Central de Monitoramento e as equipes da logística de cada filial de acordo com a produtividade e resultado alcançado em relação a meta de faturamento estabelecida no orçamento para o ano de 2019.

#### 4.2.1.1 Critérios

- Faturamento (receita bruta) deduzido o ICMS, pedágios e vendas canceladas e o somatório do valor do faturamento mensal, após deduzido o ICMS, as despesas com pedágios, as glosas e as vendas canceladas.

- Valor da premiação por faixa de faturamento

Para fins de apuração do valor do prêmio são consideradas as faixas de faturamento, aplicando-se o percentual correspondente de acordo com a tabela 01:

Tabela 01 – Faixas de faturamento

| Resultado Alcançado | Valor do Prêmio |
|---------------------|-----------------|
| 95% a 100%          | R\$ 250,00      |
| 101% a 110%         | R\$ 400,00      |
| > 110%              | R\$ 600,00      |

Fonte: elaborado pelos autores do projeto (2019).

O resultado alcançado é o percentual atingido de faturamento em relação à meta.

- Regras de Cálculo

A apuração é realizada de acordo com a equipe, e essa divisão em equipes é referente ao tipo de trabalho que cada equipe realiza e por qual/quais filial ou filiais que é responsável. Abaixo a tabela com resumo, representado pela forma de apuração:

- Resumo da apuração

Tabela 02: Resumo da apuração

| Equipe                      | Faturamento                                      |
|-----------------------------|--|
| Logística das Filiais       | 70% da respectiva filial + 30% geral operações   |
| Torre Carga Líquida         | 70% da respectiva filial + 30 % geral operações  |
| Monitoramento Carga Líquida | 33,33 % de cada operação carga líquida           |
| Torre Carga Seca            | 70% da operação carga seca + 30% geral operações |

Fonte: elaborado pelos autores do projeto (2019).

O pagamento do prêmio produtividade é apurado e pago proporcionalmente pelos dias de efetivo trabalho. Ocorrendo acidente controlável como em qualquer operação, perde-se 50% da premiação do período.

- Apuração e validade

A apuração acontece entre o primeiro e o último dia de cada mês, e o pagamento correspondente é realizado junto com a folha salarial do mês subsequente.

Exemplo: Apuração de 01/03/19 a 31/03/19, o pagamento será realizado na folha de abril, cujo depósito é até o quinto dia útil do mês de maio.

A premiação é válida de 01/01/19 à 31/12/19.

OBS.: A premiação se dá na conformidade do artigo 457 e seus parágrafos, da CLT, com a modificação introduzida pela Lei nº 13.467/17:

“Art. 457, § 2º - As importâncias, ainda que habituais, pagas a título de ajuda de custo, limitadas a cinquenta por cento da remuneração mensal, o auxílio-alimentação, vedado o seu pagamento em dinheiro, as diárias para viagem e os prêmios não integram a remuneração do empregado, não se incorporam ao contrato de trabalho e não constituem base de incidência de encargo trabalhista e previdenciário.

§ 4º - Consideram-se prêmios as liberalidades concedidas pelo empregador em forma de bens, serviços ou valor em dinheiro a empregado ou a grupo de empregados, em razão de desempenho superior ao ordinariamente esperado no exercício de suas atividades” (BRASIL, 2017, p.1).



#### 4.2.2 Tora Transportes

A Tora é um dos maiores operadores logísticos do país. Tem como objetivo garantir qualidade, segurança e agilidade nas operações, alinhando tecnologia e processos inovadores.

Na Tora Transportes Industriais LTDA a remuneração variável é voltada apenas para os motoristas da empresa, sendo chamado de “PPO – Prêmio de Performance Operacional” e tem como objetivos identificar, valorizar e reconhecer cada um dos motoristas da frota própria.

O PPO é baseado em pilares, que podem ser de segurança ou produção, que por sua vez podem ou não serem pré-requisitos, ou seja, uma vez não alcançado a performance mínima no pilar pré-requisito a premiação é automaticamente perdida, sendo assim cada motorista é avaliado em 4 (quatro) pilares, conforme ANEXO 1, deste trabalho.

#### 4.2.3 Quadro Resumo

Quadro 01 – Quadro resumo benchmarking

| EMPRESA                 | PÚBLICO ALVO                                    | ITENS DE APURAÇÃO   | PREMIAÇÃO ATRELADA                                   |
|-------------------------|---|---|--|
| <b>Tora Transportes</b> | Motoristas                                      | Cumprimento de metas de segurança, atendimento ao cliente e cumprimento da “Lei do Motorista” | Até 100% do salário base da categoria                |
| <b>Transpedrosa</b>     | Central de Monitoramento e Equipes de Logística | Metas de faixas de faturamento em operações de atendimento a clientes.                        | Até R\$ 600,00 / Funcionário (valores de Julho/2019) |

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2019) .

#### 4.3 - ANÁLISE DA REALIDADE DA EMPRESA

A empresa Patrus Transportes é uma empresa prestadora de serviços na área de transporte rodoviários e faz distribuição de cargas fracionadas e completas

atendendo desde a indústria fabricante ao mercado varejista e nos casos de entrega porta a porta atende até o cliente final. Possui 75 unidades distribuídas por todo o Sul, Sudeste, Bahia e Sergipe, atendendo o total de 10 estados do Brasil. A Matriz está localizada em Contagem–MG, onde estão centralizadas as áreas: diretoria, financeiro, recursos humanos, relações públicas e tecnologia da informação, porém o maior público é o operacional que exerce a atividade de carregamento, descarregamento e distribuição nas praças de entregas.

#### **4.3.1 Histórico da empresa**

A Patrus foi fundada com foco em transporte de carga líquida em 1973, e em 1974 mudou o foco de transporte para carga seca, abrindo filial no Rio de Janeiro, São Paulo e inaugurando a sede própria em Belo Horizonte. Lojas departamentais da época como Carrefour, Pão de Açúcar e Casa do Rádio começavam a transportar com a empresa.

A Patrus é uma empresa visionária e investe muito em tecnologia, o processo de informatização começou em 1989. Em 1994 com a nova moeda, o Real, ela iniciou seu processo de redimensionamento. Em 1995/96 aconteceu a implantação do primeiro canal de voz via Embratel entre as unidades de Belo Horizonte e São Paulo, além de passarem a operar também com rastreamento da frota de caminhões via satélite. E finalmente em 1999, quando possuíam um número maior de filiais e precisavam de um gerenciamento e integração melhor, adquiriram o sistema ERP.

A empresa é reconhecida pelos prêmios de excelência através de alguns prêmios: "Melhor Transportador", "Melhor e Mais Rápido ", e conquistou a certificação Transqualit, nível Ouro (Norma de qualificação para empresas de transporte de carga, desenvolvida pela NTC em parceria com a Fundação Carlos Alberto Vanzolini e com o Comitê Brasileiro de Transportes e Tráfego de São Paulo), "Melhor Transportador", foi eleita pela revista Exame/Você SA como "uma das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil" por 5 anos, recebeu grandes clientes do ramo de cosméticos.

Hoje a Patrus possui uma frota própria de 700 veículos dentre carretas, trucks, caminhões,  $\frac{3}{4}$  e veículos leves, além de contar com uma frota de 900 veículos terceirizados<sup>1</sup>.

---

1

[www.patrus.com.br/ontem-e-hoje.php](http://www.patrus.com.br/ontem-e-hoje.php)

### 4.3.2 Principais Produtos/Serviços

A Patrus trabalha com transporte de carga seca e fracionada leve, devidamente embalada. Carga fracionada é um modelo de operação que agrupa vários embarques de diversificados tipos de mercadorias no mesmo meio de transporte. Exemplos: Calçados, brinquedos, gráfico e editorial, produtos de informática, médico hospitalar (para estes possuem habilitação da ANVISA), eletroeletrônicos, entre outros.

A empresa também trabalha com entrega porta a porta que são clientes que atendem pessoa física, ou seja, entrega diretamente ao consumidor final. É o caso dos consultores de cosméticos e de E-commerce. O transporte e-commerce é ainda mais exigente, pois o contato é direto com o cliente final, o que multiplica os avaliadores do nível de serviço.

Atender as especificidades de cada um é o diferencial que a empresa tenta atingir e para isso precisa contar com fornecedores que também tenham a mesma visão<sup>2</sup>.

### 4.3.3 Situação atual

Visando maior entendimento das funções do conferente e auxiliar de transporte na Patrus, unidade de Contagem, o quadro 02 abaixo demonstra suas atividades.

Quadro 02 - Atividades desenvolvidas no setor de Carregamento e descarregamento.

| <b>ATIVIDADES DESENVOLVIDAS</b>  | <b>FINALIDADE</b>   |
|--|---|
| SETOR<br>COLETA: Descarregamento, Triagem, Conferência, Etiquetagem, Setorização.                                | Receber cargas coletadas em clientes e transferir para destino  |
| SETOR DESCARGA:<br>Descarregamento, Triagem, Leitura volumes, Conferência, Ocorrências (se houver), Setorização. | Receber cargas coletadas em outros estados/cidade/unidades e transferir para outras filiais ou entregar para clientes destinatários |
| SETOR CARREGAMENTO<br>DISTRIBUIÇÃO: Localização, Conferência, Leitura volumes, carregamento.                     | Carregar cargas para entregas nos clientes destinatários  |
| SETOR CARREGAMENTO<br>TRANSFERÊNCIA: Conferência, Leitura volumes, Carregamento                                  | Transferir cargas coletadas ou descarregadas para outros estados/cidades/unidades   |

Fonte: elaborado pelos autores do projeto (2019).

Em 2018, a Patrus teve um avanço tecnológico com um sistema integrado cujo projeto foi nomeado como **gestão de volumes**. Neste projeto cada conferente possui um smartphone fornecido pela empresa como ferramenta de trabalho no qual o conferente efetua a leitura dos volumes que foram descarregados ou que serão carregados pelos dois auxiliares de transportes. O objetivo da ferramenta Gestão de Volumes é o controle da operação 100%(rastreabilidade), ocorrências em tempo real (assertividade) e registro de fotos (visibilidade). Porém, a empresa tem também com essa ferramenta a oportunidade de medição da produtividade.

Foi realizada uma pesquisa com os Encarregados de Transporte da Patrus, em Junho/2019, para conhecer a percepção dos encarregados, nos diferentes turnos sobre as principais dificuldades que comprometem a produtividade frente aos membros da linha de frente da operação de carga e descarga.

Na figura 03, está exibido o gráfico com os resultados da pesquisa e uma breve discussão sobre os resultados.

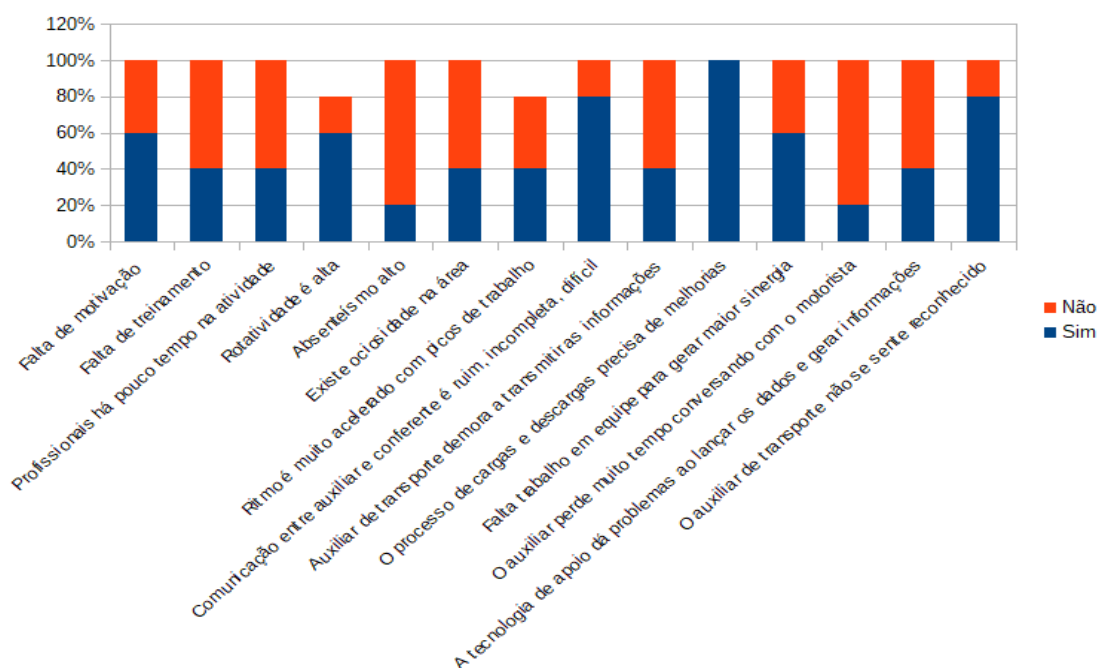


Figura 03 – Pesquisa Encarregados de Transporte Patrus  
Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho, (2019).

O resultado da pesquisa com os encarregados, revela que os principais fatores de insatisfação das equipes são a falta de reconhecimento e consequentemente motivação.

Tais resultados permitem inferir que uma política de incentivos e reconhecimento, auxiliada por melhorias na comunicação, vão de encontro aos objetivos do presente trabalho, que trata de melhorias operacionais através de reconhecimento e motivação.

## 5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Nesta parte são apresentados o cenário de antes e depois do sistema de gestão de volumes, o qual otimizou a operação de carga, descarga e conferência e servirá de base para a medição do desempenho nestas tarefas. As análises da viabilidade técnica e financeira, o plano de ação para implantar a avaliação do desempenho, as partes interessadas e uma proposta de cronograma de implantação.

Até o final de 2013, as operações de recebimentos de cargas e expedição eram feitas totalmente manuais. As cargas eram descarregadas com as documentações em mãos e os conferentes tinham que triar, agrupar volumes de mesma nota fiscal, contar e validar as conferências das etiquetas dos volumes de acordo com a documentação (conhecimento de transportes, nota fiscal, manifesto). No carregamento era da mesma forma: O conferente para carregar tinha que estar com a documentação em mãos, procurar cargas na praça/setor, validar e contar os volumes de acordo com a documentação. Somente após isso, estava liberado para o carregamento.

Em resumo, o processo estava sujeito a falha humana, nos quais existiam diversas ocorrências de falta e sobra de cargas, além do desperdício de tempo dedicado as atividades.

Em 2014, iniciou-se o processo de automação destas rotinas, com a implantação dos coletores de dados com sistema paralelo, independente e não integrado ao WMS (sistema de gestão logística) utilizado na operação, que buscava a princípio garantir a rastreabilidade da carga e apresentar sistemicamente seus status atual para qualquer usuário ou colaborador da Patrus Transportes, onde ele estivesse. O planejado visava redução de custos com indenização de cargas extraviadas e minimizar a insatisfação dos clientes. Houve uma mudança de cultura e com o tempo entrou na rotina automática da organização. Como consequência, observou-se que poderíamos eliminar o papel e reduzir o tempo de conferência no descarregamento e no carregamento de veículos.

Em 2018, com avanço da tecnologia, os smartphones com sistema operacional integrado substituíram os coletores de dados implantados em 2014. Estes eram capazes de fazer as mesmas atividades até então executadas pelo coletor de dados, porém com personalização e muitas outras funcionalidades para evitar erros nos processos.

Atualmente cada conferente possui um smartphone fornecido pela empresa como ferramenta de trabalho no qual além de efetuar a leitura das cargas, ainda garante, através de avisos sonoros e luminosos:

- Notificação de falta de volumes;
- Notificação de duplicidade de leitura;
- Informação de notas fiscais conjugadas em um único conhecimento de transporte;
- Destino de cada carga internamente (agendamento, entrega ou transferência);
- Registro de ocorrências (sobras, faltas e avarias);
- Registro fotográfico de arrumação de cargas avariadas;
- Limite de peso dos veículos (capacidade);
- Limite de valor para viagem (gerenciamento de risco).

No entanto, a Patrus ainda não utiliza na plenitude todas as funcionalidades que o sistema pode oferecer. Existe um banco de dados no qual além de utilizar para inteligência artificial é possível fazer a gestão da produtividade operacional por turno, setor e equipes de trabalhos (Equipe composta por: 2 auxiliares de transportes e 1 conferente). Para abrir um carregamento ou descarregamento, o sistema solicita obrigatoriamente o preenchimento de alguns campos, como:

- Origem / destino, do veículo;
- Placa;
- Nomes dos componentes da equipe (conferente e auxiliares de transportes);
- Início e fim do descarregamento;
- Pausas para intervalos;
- Tempo de operação;
- Valor do frete e das mercadorias;
- Peso da carga.

Nossa proposta consiste em:

- Utilizar o banco de dados para entender o comportamento das equipes no processo de trabalho;
- Criar um histórico evolutivo da movimentação por equipe e definir metas para cada equipe, setor e turno;
- Reduzir a ociosidades de mão de obra;

- Maximizar a produtividade;
- Ganhar agilidade na transferência das mercadorias para otimizar entregas e conquistar a satisfação / fidelização dos clientes.
- Reduzir a mão de obra operacional;
- Premiar e reconhecer a equipe através de remuneração variável pautada em metas;
- Aumentar a lucratividade da empresa.

Como mencionado acima, verificou-se que a empresa Patrus Transportes entende que poderia ter um melhor aproveitamento na produtividade do setor operacional, através da melhor sinergia entre as equipes e motivação dos funcionários e utilizando estrategicamente as informações que o sistema já implantado fornece.

Os pontos citados acima, da realidade atual da empresa, foi visualizado pelo grupo durante a Visita Técnica realizada em 18/05/2019 e também relatado pelo Gerente Regional de Operações de Minas Gerais, que através da ferramenta gestão de volumes, afirmou ter obtido melhoria na produtividade e custos operacionais e que hoje as equipes atendem os objetivos da empresa nos quesitos prazo de entrega e qualidade de serviço. Entretanto, a empresa precisa melhorar a sinergia entre as equipes e revisar mais uma vez os custos com o novo formato tecnológico de operações. Existe um gap na gestão de pessoas, onde é preciso estimular os colaboradores a produzirem mais no novo formato.

Diante do exposto, conclui-se que há necessidade de treinamento da equipe e aprimoramento da ferramenta, onde seja capaz de realizar, de forma planejada e estruturada, o melhor aproveitamento do tempo dos funcionários. Para isso, a equipe de Recursos Humanos (RH) irá realizar uma campanha realçando a importância da sinergia e o engajamento entre as equipes de conferentes e auxiliares de transporte que será divulgada através dos canais de comunicação, além de realização de dinâmicas de grupo. Essa campanha representa tudo aquilo o que a Patrus é: uma empresa que inova recalculando as rotas, que cumpre o que promete e simplifica os caminhos para nossos clientes, valorizando nossos recursos, conectando indústria e pessoas.

Este trabalho propõe, portanto, um plano de ação complementar ao projeto de gestão de volumes, gerando melhoria incremental na produtividade operacional e aumentando a sinergia dos conferentes e auxiliares de transporte, através das



seguintes medidas:

- I. Aprimoramento do sistema Gestão de Volumes;
- II. Aprimoramento na utilização das informações do sistema Gestão de Volumes;
- III. Treinamento das equipes de Conferentes e Auxiliares de Transportes na utilização da nova versão do sistema Gestão de Volumes;
- IV. Análise de viabilidade financeira de aplicação de remuneração variável para as equipes de carregamento e descarregamento de cargas;
- V. Implantação da remuneração variável para as equipes de carregamento e descarregamento de cargas;

As ações que compõem o plano de melhoria serão descritas utilizando-se a ferramenta 5W2H. Essa ferramenta consiste em colocar de forma organizada as atividades e seus desdobramentos os 5 W: What (o que será feito); Why (por que será feito); Where (onde será feito); When (quando); Who (por quem será feito) e 2H: How (como será feito); How much (quanto vai custar) para auxiliar, de forma macro, no controle e acompanhamento das medidas especificadas. No Quadro 03 abaixo está o 5W2H, que resume as principais ações para implantação da proposta de solução e também pode ser melhor visualizado no ANEXO 2 (tamanho folha A4).

Quadro 3 -5W2H

| WHAT (o que)   | WHY (por que)   | WHERE (onde)                                      | WHEN (quando)    | WHO (por quem)   | HOW (como)   | HOW MUCH (quanto vai custar)   |
|--|---|---|------------------|--|--|--|
| Aprimoramento do sistema GESTÃO DE VOLUMES   | Identificar os componentes da equipe de carga e descarga afim de levantar o volume de trabalho de cada equipe   | Armazém da unidade Contagem da Patrus Transportes | 2º semestre 2019 | Tecnologia da Informação da Patrus Transportes   | Desenvolver login personalizado por equipe, com 2 botões de leitura para o conferente apontar a produção de cada um dos Auxiliares de Transporte   | Para análise e programação de sistemas: 60 horas; Para testes e melhorias: 30 horas; |
| Aprimoramento na utilização das informações do sistema GESTÃO DE VOLUMES   | Identificar o volume de trabalho de cada equipe em cada um dos turnos de trabalho da unidade  | Armazém da unidade Contagem da Patrus Transportes | 2º semestre 2019 | Gestão de Transportes, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação da Patrus Transportes   | Análise operacional das informações coletadas pelo sistema (volumes x equipes; volumes x turnos)   | Prazo estimado de 10 dias para cada mês de coleta de informações                     |
| Treinamento das equipes de Conferentes e Auxiliares de Transportes na utilização da nova versão do sistema GESTÃO DE VOLUMES | Garantir o correto funcionamento da ferramenta para conferência de volumes e apontamento de desempenho  | Armazém da unidade Contagem da Patrus Transportes | 2º semestre 2019 | Recursos Humanos e Tecnologia da Informação da Patrus Transportes  | Aplicação de treinamentos práticos na utilização da ferramenta   | Para cada equipe serão aplicadas 10 horas de treinamentos práticos                   |
| Levantamento e análise da consistência das informações coletadas pela nova versão do sistema GESTÃO DE VOLUMES               | Verificar a confiabilidade das informações coletadas, o correto funcionamento da nova versão do sistema e identificar possíveis gargalos a serem tratados nas operações de carga e descarga | Armazém da unidade Contagem da Patrus Transportes | 2º semestre 2019 | Gestão de Transportes e Tecnologia da Informação da Patrus Transportes   | Aplicação do PDCA na utilização do sistema e na análise das informações coletadas  | Prazo estimado de 90 dias  |
| Análise de viabilidade de aplicação de remuneração variável para as equipes de carregamento e descarregamento de cargas      | Espera-se que a aplicação da remuneração variável melhore o desempenho operacional das atividades de carga e descarga   | Armazém da unidade Contagem da Patrus Transportes | 2º semestre 2019 | Equipe multidisciplinar da Patrus Transportes (Recursos Humanos, Departamento de Pessoal, Departamento Jurídico, Gestão de Transportes e Tecnologia da Informação) | Análise das informações coletadas comparada ao resultado financeiro para levantamento das metas a serem alcançadas pelas equipes de carga e descarga. Análise jurídica do processo visando avaliar os riscos jurídicos | Prazo estimado de 60 dias  |
| SE VIÁVEL: Implantação da remuneração variável para as equipes de carregamento e descarregamento de cargas                   | Espera-se que a aplicação da remuneração variável melhore o desempenho operacional das atividades de carga e descarga   | Armazém da unidade Contagem da Patrus Transportes | 2º semestre 2019 | Equipe multidisciplinar da Patrus Transportes (Recursos Humanos, Departamento de Pessoal, Departamento Jurídico, Gestão de Transportes e Tecnologia da Informação) | Divulgação do processo de avaliação de desempenho, metas e ganhos financeiros para as equipes  | Prazo estimado de 60 dias para implantação do programa                               |

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho. (2019)

## 5.1 . ANÁLISE DE VIABILIDADE DA PROPOSTA

A análise da viabilidade técnica e financeira se faz importante devido ao fato de medir se um investimento trará retorno ou não para o investidor alcançar o objetivo proposto neste trabalho.

### 5.1.1 Viabilidade técnica

A análise de viabilidade técnica tem como objetivo avaliar se o modelo que está sendo proposto é viável tecnicamente de acordo com o porte e a maturidade da empresa. Neste caso específico, por se tratar de um projeto que propõe melhorias de

processo em um sistema já implantado afim de garantir informações confiáveis para um possível projeto de remuneração variável, o estudo de viabilidade técnica torna-se desnecessário uma vez que a empresa já possui programas com foco em desenvolvimento de processos e esses além de funcionarem perfeitamente, geram retorno positivo para a empresa.

### 5.1.2 Viabilidade Financeira

A viabilidade financeira aqui diz respeito ao orçamento. O quanto a empresa irá investir versus o retorno deste investimento ao longo do tempo. Considerando que existe a possibilidade de reduzir o quadro de funcionários e redistribuir os valores conforme afirmado pelo grupo como remuneração variável aos colaboradores que estiverem mais motivados e trabalharem melhor em grupo.

A viabilidade financeira da proposta consiste em elevar em 25% a produtividade operacional, de 3.900 volumes movimentados por colaborador por mês conforme demonstra a figura 04 da situação atual, maximizando para 4.875 volumes/homem por mês.

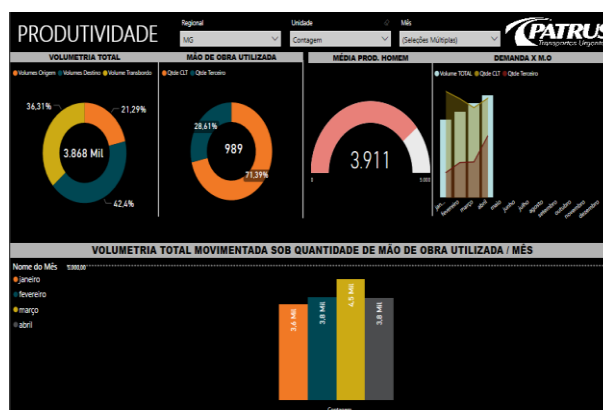


Figura 04 Média mensal de volumes carregados por colaborador. Unidade Contagem Patrus/ 1º Quadrimestre 2019  
Fonte: Sistema Patrus – Gestão de Volumes

Este modelo, portanto, propõe a melhoria da performance operacional e como consequência direta a empresa reduzirá seus desperdícios de tempo em sua operação, que poderá economizar R\$107.702,00 por mês, sendo:

| Tabela 03 – Viabilidade Financeira |  |
|------------------------------------|--|
|                                    | 49 Colaboradores                           |
| x R\$                              | 2.198,00 (Salário + encargos conforme CCT) |
|                                    | R\$ 107.702,00                             |

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2019)

Deste valor, 50% pode ser revertido em pagamento de 0,05 centavos por volume movimentado/colaborador. O que representa um acréscimo em seus rendimentos de R\$243,75 mensais se movimentar 4.875 volumes.

Vale ressaltar que o critério de medição seria validado através da ferramenta gestão de volumes apresentada acima, na qual comprova a conferência, logo a movimentação pela equipe operacional.

### 5.1.3 Principais Stakeholders

**Diretoria de Operações:** O diretor de Operações será o a patrocinador do projeto e será o responsável por aprovar ou não o projeto.

**Recursos Humanos:** A equipe de RH que apoia o projeto. Serão responsáveis por acompanhar as metas, verificar o engajamento das pessoas e aplicar os treinamentos que forem necessários. Na segunda fase, serão responsáveis pela medição do resultado entregue e análise de aplicações de revisão para mudanças que forem necessárias ao longo do tempo.

**Público Alvo:** Equipe multidisciplinar composta pelos conferentes e auxiliares de transportes.

**Departamento Jurídico:** Será responsável por validar se o projeto está dentro das Leis vigentes.

## 5.2 . IMPLANTAÇÃO DO PROJETO E CRONOGRAMA

O tempo para análise e implementação total do projeto será de 7 meses, conforme demonstra o Quadro 04 abaixo:

Quadro 04 – Cronograma

| <b>ATIVIDADES - PROJETO PILOTO UNIDADE CONTAGEM</b>   | <b>QUEM</b>                         | <b>set/19</b> | <b>out/19</b> | <b>nov/19</b> | <b>dez/19</b> | <b>jan/20</b> | <b>fev/20</b> | <b>mar/20</b> |
|---|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <i>Desenvolver login personalizado por equipe, com 2 botões de leitura para o conferente apontar a produção de cada um dos Auxiliares de Transporte</i>   | <i>T.I.</i>                         | <b>X</b>      |               |               |               |               |               |               |
| <i>Testes de campo e coleta inicial de informações por uma equipe de testes</i>   | <i>T.I. e Gestão de Transportes</i> | <b>X</b>      |               |               |               |               |               |               |
| <i>Análise operacional das informações coletadas pelo sistema (volumes x equipes; volumes x turnos)</i>   | <i>R.H. e T.I.</i>                  | <b>X</b>      |               |               |               |               |               |               |
| <i>Aplicação de treinamentos práticos na utilização da ferramenta</i>   | <i>R.H. e T.I.</i>                  |               | <b>X</b>      |               |               |               |               |               |
| <i>Aplicação do PDCA na utilização do sistema e na análise das informações coletadas</i>  | <i>T.I. e Gestão de Transportes</i> |               |               | <b>X</b>      | <b>X</b>      | <b>X</b>      |               |               |
| <i>Análise das informações coletadas comparada ao resultado financeiro para levantamento das metas a serem alcançadas pelas equipes de carga e descarga. Análise jurídica do processo visando avaliar os riscos jurídicos</i> | <i>Equipe Multidisciplinar</i>      |               |               |               | <b>X</b>      | <b>X</b>      |               |               |
| <i>Implantação do programa de remuneração variável para as equipes: Divulgação do processo de avaliação de desempenho, metas e ganhos financeiros para as equipes</i>   | <i>Equipe Multidisciplinar</i>      |               |               |               |               |               | <b>X</b>      | <b>X</b>      |

Fonte: Elaborado pelos autores deste trabalho (2019) .

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O foco do trabalho foi como maximizar a funcionalidade da ferramenta Gestão de Volumes sobre os fatores que impactam a produtividade, visando obter maior sinergia na equipe composta por conferentes e auxiliares de transportes da Patrus.

O plano de ação sugerido propõe ações para o desenvolvimento da ferramenta de Gestão de Volumes nos processos de carga e descarga, apontado como item crítico na pesquisa realizada junto aos líderes, assim, espera-se melhoria na produtividade e no engajamento das equipes, uma vez que estes processos serão mais fáceis de serem executados na nova versão do aplicativo, tornando a rotina de conferentes e auxiliares de transporte mais simples.

Entendemos que as modificações a serem implementadas na ferramenta, resultarão em impacto positivo nas equipes, visto que haverá evidência prática de que as sugestões e queixas apontadas resultarão em modificações no sistema voltadas para usabilidade dos envolvidos, gerando engajamento e estimulando novas participações.

Adicionalmente à facilidade de uso da ferramenta, será feita análise de viabilidade para oferecer remuneração variável que, espera-se, sirva de estímulo para melhoria da produtividade entre as equipes

Dessa forma a **questão problema** deste trabalho: *“como maximizar a funcionalidade da ferramenta, Gestão de Volumes, aproveitar os resultados da pesquisa de clima realizada em 2019 sobre os fatores que impactam a produtividade, visando obter maior sinergia na equipe composta por conferentes e auxiliares de transportes da Patrus? É respondida em todos os seus termos.*

Adicionalmente, o Projeto foi muito importante para compreensão e aprofundamento do tema uma vez que permitiu conhecer melhor os processos operacionais de uma empresa de transporte de carga fracionada.

Os referenciais teóricos juntamente com as análises do mercado propostos e realizados neste Projeto Aplicativo, possibilitaram um embasamento teórico-prático relevante para a concepção da proposta de solução sugerida a empresas que se encontram neste mesmo contexto. Ele poderá auxiliar tanto o meio acadêmico e a quem mais puder interessar o tema a obter um plano de maior eficiência operacional para serem seguidos de forma a alcançar o seu objetivo. Além disso, caso aprovado

pela Diretoria da Patrus, será implantada a remuneração variável aumentando a satisfação da equipe de conferentes e auxiliares de transportes.

Tais análises e ferramentas corroboraram na proposta de solução deste Projeto possibilitando a partir disso identificar que os objetivos estabelecidos inicialmente foram alcançados, sendo aqui apresentados os melhores caminhos e práticas para a unidade Contagem/MG e para a empresa Patrus Transportes.

Vale lembrar que a Patrus Transportes possui uma base sistêmica consistente voltada para a conferência da assertividade do carregamento de mercadorias em seus caminhões e que este trabalho aproveita a infraestrutura de software e hardware já existentes, o que certamente contribuirá para o baixo custo de implantação do mesmo.

Com a implementação da possível premiação por equipes, espera-se um ganho de produtividade, ao longo dos turnos, que permitirá a implantação da remuneração variável, de forma gradativa. Destaca-se ainda a necessidade de implementação de algumas modificações no software de conferência de cargas, já apontadas ao longo deste trabalho, para que os apontamentos de produtividade por equipe sejam confiáveis.

O grupo recomenda o acompanhamento das ações aqui propostas para averiguar os resultados esperados e, se necessário, adequar outras ações que, na prática da Patrus venham a se tornar relevantes, considerando o cenário de mercado e suas tendências.

Recomenda-se que atingidos os resultados esperados, as pessoas impactadas pela diminuição de mão de obra, inicialmente quarenta e nove pessoas, sejam preparadas para assumir outros cargos na empresa ou fora. A preparação se daria através de cursos de capacitação profissional, remanejamentos internos e estudo de novas funções que possam surgir decorrentes do ganho de produtividade. Paralelamente sugere-se trabalhar em parceria com empresas do ramo para ajudar na recolocação de profissionais treinados e capacitados.

## 7. BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ, E. B. Maria. **Administração da qualidade e da produtividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANUÁRIO NTC & LOGÍSTICA (2017-2018) de BRASIL TRANSPORTES EDIÇÃO ANUAL 2017-2018 Publicação da Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística, NTC&Logística e editada por DBA&C Associados Ltda. Brasília, Edição Técnica.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO – NTU, 2017-2018. Disponível em:< <http://www.ntu.org.br/novo/Default.aspx?v=1232> > Acesso em: 17 mar. 2019.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Tradução de Elias Pereira. 4ª Edição. Porto Alegre. Bookman, 2001.

BASTIDAS, G. , NERY, R. & CARVALHO, M.M. **Uso do QFD no Setor de Serviços: Avaliação de uma Transportadora Rodoviária de Carga**. Salvador: Anais do XXI ENEGEP, 2001.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_.: **Motivação**. São Paulo, Atlas, 2ºed., 1989

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

BONOME, J. B. V. **Teoria geral da administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

CHARAM, Ram.; BOSSIDY, Larry. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CAMP, Robert C. **Benchmarking: Identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam a maximização da performance empresarial**. 3 ed. São Paulo, 1998.

CHIAVENATO, I. **Administração, teoria, processo e pratica**. São Paulo: McGraw-Hill, Ltda. 1987.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, a. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas**



**organizações.** 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Transporte Rodoviário: desempenho do setor, infraestrutura e investimentos.** Brasília: CNT, 2017.  
FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R de. **Planejamento estratégico na prática.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira.** Coleção COPPEAD de Administração. Ed São Paulo: Atlas, 2000.

GAVIOLI, E.; GALEGALE, N. V. **Hierarquia das necessidades associadas aos tipos psicológicos.** São Paulo: CEETEPS, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GUIA DO TRC. Análise conjuntural do mercado de transporte rodoviário de cargas no 1º semestre de 2017. Disponível em: < <http://www.guiadotrc.com.br/noticialD2.asp?id=33317>> Acesso em: 14 abr. 2019.

KOLIVER, O. **Contabilidade de Custos.** Curitiba: Juruá, 2009.

LUCENA, M. D. de S. **Avaliação de Desempenho.** São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

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

SILVA, A.; WOLF, L.; COSTA, M. C.; COSTA, S.; MAGRO, T. **Motivação no trabalho.** Portugal: Universidade do Minho, 2006. Disponível em: <<http://susanacosta.files.wordpress.com/2006/12/motivacao.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

THOMPSON JR, Arthur A; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VERUS TRANSPORTES. **Mercado de transporte de cargas.** Disponível em: <<http://www.verustransportes.com.br/noticia.php?id=18>> Acesso em 17 abr. 2019.

VIEIRA, C. B.; et al. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública.** *Revista ADMpg Gestão Estratégica.* Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2011.

## 8. ANEXOS

### ANEXO 1 - Material referente a pesquisa realizada na TORA TRANSPORTES

Critérios para reconhecimento dos motoristas, com base no PPO – Prêmio de Performance Operacional.

- I. Cumprimento das leis – pilar de segurança – pré-requisito;
  - a. Se não for cumprido o motorista perde a premiação, independente de ter alcançado os demais pilares;
  - b. Lei da jornada do motorista;
  - c. Leis de trânsito;
  
- II. Redução do consumo de combustível – pilar de produção – pré-requisito;
  - a. Idem ao anterior;
  - b. Atingir a meta de média de consumo de combustível;
  
- III. PRODUTIVIDADE – pilar de produção;
  - a. Não é pré-requisito, se não atingir, deixa de ganhar a premiação máxima;
  - b. Atingir a meta de quilometragem rodada mínima;
  
- IV. SEGURANÇA NAS ESTRADAS – pilar de segurança;
  - a. Idem ao anterior;
  - b. Não estar envolvido em acidentes de forma dolosa ou culposa;

Assim, nas avaliações mensais cada motorista é avaliado com base em perguntas que demonstram o detalhamento dos itens já citados.

#### TIPO DE PERGUNTAS FEITAS AOS MOTORISTAS.

- Motorista cumpriu as leis de trânsito e a jornada de trabalho?

- Base: Disco de tacógrafo;
- Peso: 30%;
- SIM – segue para a próxima pergunta;
- NÃO – perde o direito a premiação;
- Motorista atingiu a média de consumo mínima exigida para o modelo de veículo operado?
- Base: Telemetria do veículo;
- Peso: 30%;
- SIM – segue para a próxima pergunta;
- NÃO – perde o direito a premiação;
- Motorista atingiu a quilometragem mínima exigida para seu segmento de atuação (siderúrgico, mineração, autopeças);
- Base: Telemetria do veículo
- Peso: 30%;
- SIM – segue para a próxima pergunta com premiação total;
- NÃO – perde 30% do prêmio e segue para a próxima pergunta;
- Motorista esteve envolvido em acidentes?
- Base: Relatório de sinistros do departamento de seguros;
- Peso: 10%;
- NÃO – recebe premiação sem perder os 10% de pontos deste pilar;
- SIM – como vítima – recebe premiação sem perder os 10% de pontos deste pilar;
- SIM – de forma dolosa ou culposa – recebe premiação perdendo 10% de pontos deste pilar;

## ANEXO 2 - 5W2H

| WHAT (o que)   | WHY (por que)   | WHERE (onde)  | WHEN (quando)    | WHO (por quem)  | HOW (como)   | HOW MUCH (quanto vai custar)   |
|--|---|---|------------------|---|--|--|
| Aprimoramento do sistema GESTÃO DE VOLUMES   | Identificar os componentes da equipe de carga e descarga afim de levantar o volume de trabalho de cada equipe   | Armazém da unidade Contagem da Patrulha Transportes | 2º semestre 2019 | Tecnologia da Informação da Patrulha Transportes  | Desenvolver login personalizado por equipe, com 2 botões de leitura para o conferente apontar a produção de cada um dos Auxiliares de Transporte   | Para análise e programação de sistemas: 60 horas; Para testes e melhorias: 30 horas; |
| Aprimoramento na utilização das informações cada equipe em cada um dos turnos do sistema GESTÃO DE VOLUMES   | Identificar o volume de trabalho de cada equipe em cada um dos turnos de trabalho da unidade  | Armazém da unidade Contagem da Patrulha Transportes | 2º semestre 2019 | Gestão de Transportes, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação da Patrulha Transportes  | Análise operacional das informações coletadas pelo sistema (volumes x equipes; volumes x turnos)   | Prazo estimado de 10 dias para cada mês de coleta de informações                     |
| Treinamento das equipes de Conferentes e Auxiliares de Transportes na utilização da volumes e apontamento de nova versão do sistema desempenho GESTÃO DE VOLUMES | Garantir o correto funcionamento da ferramenta para conferência de volumes e apontamento de desempenho  | Armazém da unidade Contagem da Patrulha Transportes | 2º semestre 2019 | Recursos Humanos e Tecnologia da Informação da Patrulha Transportes   | Aplicação de treinamentos práticos na utilização da ferramenta   | Para cada equipe serão aplicadas 10 horas de treinamentos práticos                   |
| Levantamento e análise da consistência das informações coletadas pela nova versão do sistema GESTÃO DE VOLUMES   | Verificar a confiabilidade das informações coletadas, o correto funcionamento da nova versão do sistema e identificar possíveis gargalos a serem tratados nas operações de carga e descarga | Armazém da unidade Contagem da Patrulha Transportes | 2º semestre 2019 | Gestão de Transportes e Tecnologia da Informação da Patrulha Transportes  | Aplicação do PDCA na utilização do sistema e na análise das informações coletadas  | Prazo estimado de 90 dias  |
| Análise de viabilidade de aplicação de remuneração variável para as equipes de carregamento e descarregamento de cargas  | Espera-se que a aplicação da remuneração variável melhore o desempenho operacional das atividades de carga e descarga   | Armazém da unidade Contagem da Patrulha Transportes | 2º semestre 2019 | Equipe multidisciplinar da Patrulha Transportes (Recursos Humanos, Departamento Pessoal, Departamento Jurídico, Gestão de Transportes e Tecnologia da Informação) | Análise das informações coletadas comparada ao resultado financeiro para levantamento das metas a serem alcançadas pelas equipes de carga e descarga. Análise jurídica do processo visando avaliar os riscos jurídicos | Prazo estimado de 60 dias  |
| SE VIÁVEL: Implantação da remuneração variável para as equipes de carregamento e descarregamento de cargas   | Espera-se que a aplicação da remuneração variável melhore o desempenho operacional das atividades de carga e descarga   | Armazém da unidade Contagem da Patrulha Transportes | 2º semestre 2019 | Equipe multidisciplinar da Patrulha Transportes (Recursos Humanos, Departamento Pessoal, Departamento Jurídico, Gestão de Transportes e Tecnologia da Informação) | Divulgação do processo de avaliação de desempenho, metas e ganhos financeiros para as equipes  | Prazo estimado de 60 dias para implantação do programa                               |

## PESQUISA INTERNA NA PATRUS COM ENCARREGADOS E O PRIMEIRO NÍVEL ACIMA DOS ENCARREGADOS NA PATRUS UNIDADE DE CONTAGEM

**Objetivo:** Identificar fatores que afetam a produtividade nos diferentes turnos de trabalho dos conferentes e auxiliares de transporte da PATRUS – Unidade de Contagem

**Caro encarregado,**

Esta pesquisa é **anônima**, portanto, você não será em nenhum momento identificado. Interessamos identificar fatores que possam estar afetando a produtividade, tais como turnover, ociosidade da equipe, desmotivação, ausência de recursos para o trabalho, enfim qualquer item que possa parecer importante e que, obviamente, tenha alguma evidência, na sua percepção como sendo significativo.

Dessa forma, responda sinceramente as perguntas que se seguem:

1. Auxiliar de Transporte

Dentre os fatores que afetam a produtividade do Auxiliar de Transporte, na Patrus, Unidade de Contagem estão, marque com um X, a resposta que corresponde a sua percepção.

| Fator   | SIM | NÃO |
|---|-----|-----|
| Falta de motivação (por favor especifique abaixo nas linhas pontilhadas)                                |     |     |
| Falta de treinamento  |     |     |
| A maioria dos profissionais está há pouco tempo na atividade  |     |     |
| A rotatividade é alta   |     |     |
| O absenteísmo é alto  |     |     |
| Existe ociosidade na área   |     |     |
| O ritmo é muito acelerado e há picos de trabalho no horário (complete .....)                            |     |     |
| A comunicação entre auxiliar de transporte e conferente é ruim, incompleta, difícil.                    |     |     |
| O Auxiliar de Transporte demora a transmitir as informações para as outras áreas.                       |     |     |
| O processo de cargas e descargas precisa de melhorias   |     |     |
| Falta trabalho em equipe para gerar maior sinergia  |     |     |
| O Auxiliar perde muito tempo conversando com o motorista  |     |     |
| A tecnologia de apoio é ruim: dá muito problema na hora de lançar os dados e gerar informações.         |     |     |
| O Auxiliar de Transporte não se sente reconhecido pela atividade que faz. (O salário é pouco atrativo). |     |     |

**Questão aberta:** que outros fatores você poderia indicar que possam afetar a produtividade visando construir soluções no seu turno e também na Patrus como um todo?

---



---



---



---

## 2. Conferente

Dentre os fatores que afetam a produtividade do Conferente, na Patrus, Unidade de Contagem estão, marque com um X, a resposta que corresponde a sua percepção.

| Fator  | SIM | NÃO |
|--|-----|-----|
| Falta de motivação (por favor especifique abaixo nas linhas pontilhadas).                                    |     |     |
| Falta de treinamento   |     |     |
| A maioria dos profissionais está há pouco tempo na atividade   |     |     |
| A rotatividade é alta  |     |     |
| O absenteísmo é alto   |     |     |
| Existe ociosidade na área  |     |     |
| O ritmo é muito acelerado e há picos de trabalho no horário (complete .....)                                 |     |     |
| A comunicação entre Conferente e Auxiliar de Transporte é ruim, incompleta, difícil.                         |     |     |
| O Conferente demora a transmitir as informações para as outras áreas.  |     |     |
| O processo de cargas e descargas precisa de melhorias  |     |     |
| Falta trabalho em equipe para gerar maior sinergia   |     |     |
| O Conferente tem muito documento para conferir e não consegue se organizar de forma a atender a necessidade. |     |     |
| A tecnologia de apoio é ruim: dá muito problema na hora de lançar os dados e gerar informações.              |     |     |
| O Conferente não se sente reconhecido pela atividade que faz. (O salário é pouco atrativo).                  |     |     |

**Questão aberta:** que outros fatores você poderia indicar que possam afetar a produtividade visando construir soluções no seu turno e também na Patrus como um todo?

---



---



---



---



---

**RESPONDIDA POR: Marque com um X**

|                 |                |
|-----------------|----------------|
| ENCARREGADO ( ) | SUPERVISOR ( ) |
|-----------------|----------------|

**TURNO: Marque com um X**

|           |           |           |
|-----------|-----------|-----------|
| MANHÃ ( ) | TARDE ( ) | NOITE ( ) |
|-----------|-----------|-----------|