

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS SEST SENAT
ITL**

**DESVIOS DE CONDUTA PROFISSIONAL: UM ESTUDO SOBRE INFRAÇÕES DE
TRÂNSITO E DIREÇÃO PERIGOSA COMETIDAS POR MOTORISTAS DE
TRANSPORTE COLETIVO DE PASSAGEIROS (URBANO E MUNICIPAL)**

BELO HORIZONTE

2019

Andrezza Ferreira Mendes
Eva Angélica Soares Silveira
Fabricio Boseja Ferreira
Igor Campos de Oliveira Pires
Isnar Pedrozo de Andrade
Ralisom Guimarães Andrade

**DESVIOS DE CONDUTA PROFISSIONAL: UM ESTUDO SOBRE INFRAÇÕES DE
TRÂNSITO E DIREÇÃO PERIGOSA COMETIDAS POR MOTORISTAS DE
TRANSPORTE COLETIVO DE PASSAGEIROS (URBANO E MUNICIPAL)**

Projeto Aplicativo do Curso de Especialização em Negócios,
como requisito obrigatório para certificação, que estabelece
normas dos cursos de pós-graduação lato sensu.

Orientador: Prof. MSc. Vanderlei Soela

Gerente do Programa: Mônica Cortes

BELO HORIZONTE

2019

AGRADECIMENTOS

A todos que, de alguma forma, contribuíram para o desenvolvimento deste Projeto Aplicativo, de forma pessoal ou profissional. Às empresas, foco desse estudo. Sem elas, o Projeto não seria possível.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E FIGURAS

FIGURA 1 -	Características dos ônibus	32
FIGURA 2 -	Tarifas por linhas	33

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

TABELA 1 -	Transporte coletivo de passageiros em números	31
TABELA 2 -	Sistema de transporte coletivo de Belo Horizonte	31
TABELA 3 -	Rede de transporte e o contrato de concessão	32
GRÁFICO 1 -	Custos operacionais	33
GRÁFICO 2 -	Excesso de velocidade	49
GRÁFICO 3 -	Frenagens bruscas	50
GRÁFICO 4 -	Excesso de velocidade	51
GRÁFICO 5 -	Frenagens bruscas	52
GRÁFICO 6 -	Infrações de trânsito	53
GRÁFICO 7 -	Infrações de trânsito	54

SUMÁRIO

1	RESUMO EXECUTIVO	8
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2	JUSTIFICATIVA	9
1.3	OBJETIVOS	10
1.3.1	Objetivo Geral	10
1.3.2	Objetivos Específicos	10
1.4	BREVE APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS DO PROJETO APLICATIVO	11
2	BASES CONCEITUAIS	12
2.1	CONDUTAS DESVIANTES E SEU CONTEXTO	12
2.1.1	Desvio de conduta	12
2.1.2	Comportamento desviante	13
2.1.3	Má conduta nas organizações	13
2.1.4	Conduta desviante	14
2.2	CONCEITOS E CONTEXTO DE ÉTICA	14
2.2.1	Ética e responsabilidade corporativa	15
2.3	O CENÁRIO DA GESTÃO DE PESSOAS	18
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	21
4	LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES	24
4.1	<i>BENCHMARKING/REALIDADES ORGANIZACIONAIS</i>	24
4.1.1	Práticas de gestão adotadas pelas Empresas São Gonçalo e Empresa Jaloto voltadas para os profissionais motoristas	24
4.1.2	Histórico do setor	30
4.2	CONTEXTO ATUAL – GLOBAL	34
4.3	CONTEXTO ATUAL – BRASIL	35
4.4	AVALIAÇÃO DOS DESVIOS DE CONDUTA PROFISSIONAL (INFRAÇÕES DE TRÂNSITO E DIREÇÃO PERIGOSA) DE MOTORISTAS DE TRANSPORTE COLETIVO DE	

	PASSAGEIROS (URBANO E MUNICIPAL)	36
4.4.1	Histórico das Empresas	36
5	DESENVOLVIMENTO	39
5.1	IDENTIFICANDO O PROBLEMA E A SOLUÇÃO	39
5.2	CONSTRUINDO A SOLUÇÃO: O MODELO	55
	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	59
	REFERÊNCIAS	62
	APÊNDICES	65
	ANEXO	71

1. RESUMO EXECUTIVO

Nos últimos anos, com o crescimento massificado dos modos de transportes individuais, o transporte coletivo urbano é considerado uma alternativa de locomoção sustentável. Por este motivo, dá-se a importância na melhoria contínua da qualidade do serviço prestado, afim de, além de combater efeitos danosos à população, torná-lo mais atrativo. A qualidade de um serviço orienta-se primariamente pelas exigências dos clientes (os usuários) que diversificam de acordo com seu perfil. A fim de destacar-se nesse mercado cada vez mais competitivo, torna-se estratégico estabelecer as dimensões e características da qualidade que devem ser trabalhadas para atender as expectativas destes usuários.

Neste cenário, o transporte coletivo é considerado essencial pela Constituição Brasileira, já que extremamente importante para garantir o direito de ir e vir do cidadão e por isto deve ser prestado com qualidade, garantindo a preferência do usuário diante das modalidades de transportes disponíveis no mercado.

É nesse contexto que se insere o presente Projeto Aplicativo, que tem o intuito de analisar a conduta do profissional motorista de transporte coletivo de passageiros (urbano e municipal), no que se refere a infrações de trânsito e direção perigosa, em duas Unidades de um Grupo empresarial, localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte. O que se pretende com este Projeto Aplicativo é identificar o que leva estes profissionais motoristas a praticarem condutas desfavoráveis (infrações de trânsito e direção perigosa), tendo como pano de fundo as questões éticas que permeiam tais condutas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais motivos levam os motoristas de transporte coletivo de passageiros (urbano e municipal) das Unidades Alfa e Beta, ambas de um mesmo Grupo empresarial, localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, a cometerem desvios de conduta profissional, relacionados a infrações de trânsito e direção perigosa e quais questões éticas permeiam tais condutas?

1.2 JUSTIFICATIVA

Nas empresas de transporte coletivo de passageiros da Região Metropolitana de Belo Horizonte são variados os tipos de desvios de conduta cometidos por motoristas, dentre eles, infrações de trânsito (excesso de velocidade, avanço de sinal vermelho); direção perigosa (freadas bruscas, curvas bruscas à direita e à esquerda), dentre outros. Neste sentido, o objeto deste estudo será desvio de conduta dos motoristas, revelados por infrações de trânsito e direção perigosa. Essas transgressões podem gerar custos nas operações, bem como danos à segurança dos equipamentos e, mais ainda, dos usuários. Nessa direção, essas Unidades, foco desse estudo, possuem Sistema Informatizado (Programa de Condução Inteligente) para medir, em tempo real, tais desvios de conduta, indicando local de ocorrência, horário, condutor etc. Todavia, a base de dados deste Sistema não gera nenhuma ação efetiva de conscientização dos motoristas perante o seu papel enquanto profissional motorista (condutor) de transporte coletivo de passageiros (urbano e municipal).

No entanto, não há avanços efetivos nas empresas (em especial nas Unidades Alfa e Beta) no que se refere ao aumento de segurança, redução de custos para melhorar os números no transporte coletivo de passageiros, e nem um Programa efetivo que vise alcançar a essência do indivíduo em fazer o que é certo ou o que é esperado dele, embora haja uma fiscalização contundente por parte dos Órgãos Gerenciadores do transporte coletivo de passageiros.

Portanto, se esse estudo detectar que tais desvios não são cometidos pela própria vontade humana, pretende-se detectar qual é o elemento mais determinante para que tais desvios de conduta (infrações de trânsito e direção perigosa) ocorram e identificar o que leva os condutores a esse tipo de ação: se é a jornada de trabalho, ou gestão das empresas.

Dentre outras possibilidades, a proposta é a realização de campanhas de Gestão de Pessoas, independente de premiação, conscientizando os profissionais motoristas de ônibus coletivo de passageiros sobre o compromisso em fazer o que é certo (ética e responsabilidade corporativa).

Assim sendo, no contexto destas duas Unidades (foco desse estudo), várias ações de aperfeiçoamento, orientativas, de controle, técnicas/operacionais, qualitativas já são realizadas e efetivadas juntamente destes profissionais motoristas internamente, por meio de variadas formas, quais sejam: treinamento introdutório, treinamento prático, treinamento técnico, treinamento humano, motivacional, dentre outros. Inclusive, existe uma instituição exclusivamente voltada para a preparação e aperfeiçoamento (desenvolvimento) destes profissionais e os demais profissionais do Setor de Transportes: o SESTE/SENAT. Mas, o

que se sabe é que, cursos voltados para a perspectiva ética como caminho para ajudar a entender este fenômeno (desvios de conduta) e direcionar as empresas do Setor a tomar medidas adequadas para diagnosticar, entender e solucionar os problemas dessa natureza, ainda não existe (esta instituição não oferece). Portanto, há pelo menos três possibilidades a serem propostas nessa direção: propor à instituição a criação de cursos nesse sentido (ética e responsabilidade corporativa) ou apresentar à instituição um projeto com cursos formatados sobre ética e responsabilidade corporativa, para que esta instituição se prepare profissionalmente, economicamente, estruturalmente e em termos de pessoal competente no tema, para ministração dos cursos formatados. Como uma terceira possibilidade, pode-se adequar os conteúdos dos cursos já ofertados pela instituição, agregando o tema ética e responsabilidade corporativa em suas ementas/conteúdos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar os motivos que levam motoristas de transporte coletivo de passageiros (urbano e municipal) das Unidades Alfa e Beta, ambas de um mesmo Grupo empresarial, localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, a cometerem desvios de conduta profissional, relacionados a infrações de trânsito e direção perigosa e quais questões éticas permeiam tais condutas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Contextualizar sobre desvio de conduta do indivíduo no âmbito social *versus* organizacional.
- Descrever, analisar e relacionar as variadas formas de condutas desviantes no âmbito social e no meio organizacional.
- Identificar e analisar sobre desvio de conduta profissional (infrações de trânsito e direção perigosa) dos motoristas de coletivo de passageiros nas Unidades Alfa e Beta.

- Oferecer uma reflexão sobre as condutas dos motoristas de transporte coletivo de passageiros urbano e municipal à luz da ética da responsabilidade.
- Propor Programas de Gestão de Pessoas que envolvam a conscientização para uma condução efetiva e segura dos motoristas de transporte coletivo de passageiros das Unidades Alfa e Beta.

1.4 BREVE APRESENTAÇÃO DOS CAPÍTULOS DO PROJETO APLICATIVO

Nesta parte será realizada uma breve apresentação da estrutura do Projeto Aplicativo.

No Capítulo 1, é apresentado um Resumo Executivo do Projeto quando é dado um panorama do cenário do Setor pesquisado, um resumo da proposta do Projeto Aplicativo, destacando o problema de pesquisa e a justificativa da escolha da problemática do estudo, assim como os objetivos que permeiam a pesquisa.

O Capítulo 2 é dedicado às Bases Conceituais sobre os temas abordados no Projeto Aplicativo, sustentado por autores cientificamente reconhecidos, nacional e internacionalmente.

No Capítulo 3 está apresentada a Metodologia de Pesquisa utilizada: tipos de pesquisa escolhidos, técnicas de coletas de dados, formas de análise de dados.

No Capítulo 4 é realizada uma descrição mais profunda sobre a realidade atual do Setor e é apresentado o *benchmarking* realizado com empresas que atravessam experiências similares, abordando um pouco da história das empresas, sua constituição física, capacidade produtiva, número de colaboradores, entre outros fatores relevantes.

No Capítulo 5, análise do setor, das Unidades pesquisadas, demonstrando, através de fatos e dados, diversos fatores que comprovam a realidade pesquisada, buscando sugerir melhores práticas e pontos de atenção essenciais para a implementação.

Por fim, estão apresentadas as considerações finais constituídas dos resultados encontrados por meio da pesquisa.

2. BASES CONCEITUAIS

2.1 CONDUTAS DESVIANTES E SEU CONTEXTO

2.1.1 Desvio de conduta

Desvio, pura e simplesmente, é o comportamento que transgride normas bastante dominantes na sociedade e que são do conhecimento da maioria. Quando as sociedades crescem, tanto maior pode ser a frequência da ocorrência dos desvios, porque as forças formais e as informais de controle social tornam-se insuficientes (TURNER, 1999). Assim sendo, o desvio é objeto de estudo em várias teorias.

De acordo com as teorias funcionalistas, desvio é o resultado de inquietudes estruturais e de uma falta de controle social. Se aquilo que indivíduos e grupos aspiram não coincide com as retribuições disponíveis, o desencontro entre o que ele almeja e o que é realizado será sentido nos impulsos desviantes de alguns dos seus membros (GIDDENS, 2001). Por outro lado, de acordo com as teorias de conflito que utilizam elementos do pensamento marxista (TAYLOR; WALTON e YOUNG, 1973 apud GIDDENS, 2001, por exemplo), o desvio é uma escolha estabelecida e, frequentemente, de natureza política, rejeitando o fato de o desvio ser determinado pela estrutura biológica, personalidade, anomia, desordem social ou os estereótipos. Ao invés disso, defendem a tese de que o desvio de conduta é uma escolha do próprio indivíduo em face às discrepâncias do sistema capitalista. Por sua vez, as teorias interacionistas, ainda na perspectiva de Giddens (2001) defendem que o desvio seja um episódio construído socialmente, rejeitando a ideia de que existam tipos de conduta que sejam intrinsecamente “desviantes”.

O interessante é que estas teorias são úteis para aplicação no campo organizacional, por permitirem um embasamento de análise e constatação, ou não, do desvio: se por motivos da estrutura organizacional que se adota, pela falta de controle dos membros da organização (principalmente se não houver formas claras de comportamento desejado); por permitir entender se o desvio é uma escolha da própria pessoa (um dos objetivos desse estudo); por permitir entender se o desvio é socialmente construído e, não, intrínseco.

2.1.2 Comportamento desviante

O que se pensa sobre comportamento desviante pode variar conforme o tempo e o lugar; o comportamento dito como normal em uma determinada cultura pode ser taxado de “desviante” em outra, como afirma Giddens (2001).

2.1.3 Má conduta nas organizações

Conforme explorado por Assad (2007) em sua tese de doutorado que aborda sobre o tema desvio de conduta, especificamente no setor Industrial, apresentam-se alguns autores e suas percepções, dentre eles Vardi (2001) que usa a expressão “má conduta organizacional” para envolver variados tipos de má conduta laborais praticadas pelas pessoas que fazem parte das organizações. Além de Vardi e Wiener (1996), outros autores definiram o fenômeno da má conduta organizacional como:

- a) “comportamentos desviantes no trabalho” (GOLDMAN, 1992 apud VARDI, 2001; ROBINSON; BENNETT, 1995; ROBINSON; GREENBERG, 1998);
- b) “práticas não convencionais no trabalho” (ANALOU; KAKABADSE, 1992);
- c) “comportamento não conforme” (PUFFER, 1987); ou
- d) “comportamento antissocial”, em geral (GIACALONE; GREENBERG, 1997).

Ainda explorados no estudo de Assad (2017), deste grupo de autores, Vardi & Wiener (1996) sugerem dois tipos básicos de antecedentes de mau comportamento no trabalho: fatores individuais (personalidade, congruência de valores pessoa/organização, valores gerais de lealdade e dever, circunstâncias pessoais e falta de satisfação das necessidades pessoais); fatores organizacionais (os objetivos, o clima organizacional, os sistemas de controle, oportunidades pré-existentes para a má conduta, metas, cultura e coesão). Para Griffin; O’Leary-kelly; Collins (1998); Hollinger e Clark (1983); Robinson e Greenberg (1998); Treviño (1986); Vardi e Wiener (1992), a má conduta organizacional é, teoricamente, um produto da relação entre os fatores individuais e organizacionais.

Individualmente, Vardi (2001 citado por ASSAD, 2007) detectou uma importante relação negativa entre clima organizacional *versus* má conduta na organização. Para ele, as ações de má conduta, notificadas por gerentes e empregados, foram relacionadas de forma negativa com Climas Éticos, conforme definido por Victor e Cullen (1988 citados por ASSAD, 2007). De forma quase óbvia, há grande curiosidade entre cientistas organizacionais

e profissionais nos padrões e fatores que motivam ou provocam tais comportamentos, e nas consequências organizacionais e para seus trabalhadores (GIACALONE; GREENBERG, 1997 citado por ASSAD, 2007).

2.1.4 Conduta desviante

Nos dias atuais, o problema da conduta desviante não tem autoria nem legenda específica, mas pode se apresentar como *conduta antissocial*: aquelas as quais não se conhecem as normas que devem ser respeitadas; aquelas que incomodam, mas sem causar necessariamente danos físicos a outras pessoas (FORMIGA; GOUVEIA, 2003). E *conduta delitiva*: aquela que carece de punição jurídica; que causa danos graves, morais e/ou físicos, sendo, portanto, considerada mais severa que a primeira, e representando uma ameaça real à ordem da sociedade. O que estas condutas têm em comum é que atuam nos direitos e deveres das pessoas, ameaçam o seu bem-estar; o que as torna diferentes é o grau das consequências que delas advém (FORMIGA; GOUVEIA, 2003; ESPINOSA, 2000; MOLINA; GÓMEZ, 1997).

Independente da forma na qual a conduta desviante é apresentada, a dificuldade e as várias formas do comportamento humano “pedem” um estudo cuidadoso para explicá-lo. Entender o que o antecede deveria ser prioridade, pois permitiria, por exemplo, desenvolver práticas e programas de prevenção e controle de alguns problemas sérios a ele relacionados (COELHO JÚNIOR, 2001; ROMERO; LUENGO & SOBRAL, 2001 apud FORMIGA; GOUVEIA, 2003), um dos objetivos desse estudo em foco.

2.2 CONCEITOS E CONTEXTO DE ÉTICA

“A ética é a teoria ou a ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. [...] é a reflexão crítica do ato moral, do que está certo ou errado, do que é justo ou injusto.” (EGG, 2012, p. 16).

Ética, palavra de origem grega *ethos*, quer dizer o modo de ser, a conduta ou o caráter da pessoa. Etimologicamente, a palavra ética corresponde à palavra latina *morale*, que tem o mesmo significado. [...] ética e moral são palavras sinônimas, pelo menos em sua origem. Entretanto, a moral estabelece regras comuns à sociedade, que são assumidas pela pessoa. [...] Ética é o que diferencia o que é bom ou mal, correto ou incorreto, justo ou injusto, e esses conceitos podem variar de pessoa para pessoa. (SOUZA, 2009, p. 5).

De forma afinada, está a percepção de Soto Pineda; Marroquín (2008) de que a ética é um estudo dos conceitos axiológicos, como “bem”, “mal”, “correto”, “equivocado” dentre outros, bem como das concepções que explicam sua aplicação a alguma ação ou ato, onde sua relevância está relacionada com as noções fundamentais de moralidade, as quais podem proporcionar grandes efeitos no comportamento dos indivíduos. Neste sentido, segundo Tonin (2006), a ética pode ser compreendida como o comportamento que se espera das pessoas.

Segundo Valls (1994), a ética é um comportamento proporcional aos hábitos aceitos e respeitados pela sociedade; se estes mudarem, o comportamento ético muda. Por sua vez, na ótica de Vásquez (1995), trata-se de problemas práticos; os que se apresentam nas relações efetivas, reais entre indivíduos, ou quando se julgam certas decisões e ações destes. Trata-se, por sua vez, de problemas cuja solução não se refere apenas à pessoa que os propõe, mas também a outra ou outras pessoas que padecerão dos efeitos da sua decisão e da sua ação.

2.2.1 Ética e responsabilidade corporativa

No âmbito organizacional, de acordo com Parra (2013), a ética tem por propósito investigar os valores e princípios que a empresa irá adotar, com a finalidade de decidir sobre o certo e o errado na sua conduta e na forma de tomar as suas decisões. Na visão deste autor, o estudo da ética é importante para compreender as ações passadas e para prever o futuro da empresa. Assim sendo, é essencial na reflexão ética, que as empresas pensem em como as suas condutas podem colaborar para o bem-estar de uma sociedade (STRIEDER, 2000).

Conceitualmente, segundo Ferrell; Fraedrich&Ferrell (2000, p. 7 apud PARRA 2013), “a ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios”. Para estes autores, no que se refere à dimensão ética, as empresas devem seguir um comportamento honesto, correto e justo pela sociedade, além do que é exigido por lei. Assim, um ambiente ético inclui a adesão a princípios e valores que não podem ser colocados em risco, nem mesmo em nome do cumprimento de metas. A ética pode, portanto, ser entendida como um dos aspectos da responsabilidade social corporativa.

A ética empresarial refere-se ao relacionamento das empresas com todos os seus *stakeholders*, sendo dirigida por princípios jurídicos, legais e de boa convivência, de acordo com os valores da empresa e da sociedade na qual ela está inserida (COSENZA; CHAMOVITZ, 2007). A empresa socialmente responsável é aquela que é capaz de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao seu planejamento e suas estratégias, buscando atender às necessidades de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários (BERTONCELLO; CHANG JÚNIOR, 2007, p. 73).

Portanto, a ética empresarial pode ser compreendida como o comportamento que a sociedade espera das empresas. Para Strieder (2000), a reflexão ética nas organizações pode levar o colaborador a pensar sobre seus atos sobre os outros; colocar-se no lugar do outro (empatia) e entender como uma atitude pode afetar de forma positiva ou negativa outra pessoa.

Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo de forma proativa e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. (ASHLEY; QUEIROZ; CARDOSO; SOUZA; TEODÓSIO; BORINELLE; VENTURA; CHAVES; VELOSO; ALIGLERI; LIMA; FERREIRA, 2003, p. 6-7).

Ferreira; Pucci; Lopes; Albonet (2004) alegam que as empresas que agem eticamente conseguem ter sucesso não apenas entre os envolvidos no processo e a sociedade, mas podem conquistar melhores resultados financeiros em longo prazo. Para uma empresa propagar o comportamento ético, deverá promover uma mudança de paradigma, desde a alta direção até o chão de fábrica, porque, para adotar um comportamento ético, precisa mudar posturas.

Nas palavras de Patrus (Doutor em Filosofia, Mestre em Administração, Psicólogo e Filósofo), há um risco de a ética ser introduzida organizacionalmente mais como um amenizador de consciência do que para aperfeiçoamento moral. Segundo ele, a definição de ética é a reflexão sobre “os valores e critérios que determinam a escolha de uma conduta considerada correta.” A ética promove o bem de uma sociedade, podendo ser resumida em “não prejudicar ninguém, não deixar que ninguém o prejudique e não se prejudicar.”

Organizacionalmente falando, há um questionamento válido: há como ter boas condutas sem prejudicar ou outro ou a si mesmo? Uma organização (que almeja fins lucrativos, ou não) mantém relação com variados públicos e suas ações podem ser boas ou

ruins para estes públicos. Para fundamentar, a ética organizacional pode-se lançar mão de três dimensões: da responsabilidade, da convicção e da virtude, quais sejam:

Três dimensões da ética organizacional	
Da responsabilidade	Implica que toda ação tomada por uma empresa afeta as pessoas envolvidas por elas ou grupos de pessoas; implica em antever os resultados destas ações. No mundo organizacional, o que se espera como resultado é o lucro (finalidade econômica) que é compartilhado com o resultado social (quando se visa melhorias sociais para aqueles que estão ao redor – terceiro setor), e como resultado ambiental (quando se visa a conservação do meio ambiente e daquelas gerações que ainda estão por vir). Esta dimensão pode ser entendida como econômico-social-ambiental da sustentabilidade organizacional e do mundo.
Da convicção	Implica em adotar valores de humanos, podendo limitar a busca por resultados planejados por uma organização, podendo-se dizer que nem tudo é válido para o alcance das metas organizacionais. Uma empresa que pensa eticamente se preocupa com os meios para atingir tais metas. Esta dimensão funciona como o limiar entre o que a empresa quer (lucro) e o que a sociedade quer.
Da virtude	Implica em, constantemente, praticar o bem, fazendo com que um valor se transforme em hábito. Esta dimensão alerta para o fato de o que uma organização decide é o que as pessoas decidem (as organizações são as pessoas). As lideranças éticas são aquelas que tomam decisões certas, o que sempre exige delas coragem e retidão. Se as pessoas tomam ações ou decidem responsabilmente, os valores vão se incorporando nos seus atos diários organizacionais e/ou laborais.

Mas, a ética não se resume à responsabilidade, à convicção, à virtude. Assim sendo, nem sempre o resultado justifica o caminho a seguir; nem se pode negar os efeitos das decisões tomadas nas pessoas que são envolvidas por estas decisões (isto é contrário à dimensão responsabilidade); nem se pode considerar que se uma organização é composta por pessoas de virtude, ela também é uma organização de virtude (uma organização é mais complexa do que isto. Nela há processos, tecnologias, culturas e pessoas).

A ética nas organizações é uma forma de gerir estes processos, tecnologias, culturas e pessoas. O foco da ética organizacional é a organização. Se uma organização não fizer uma gestão voltada para estes quatro elementos, não estará agindo eticamente.

Diante deste contexto, para alguns autores há indicações suficientes para que gestores adotem uma postura ética e socialmente responsável em suas empresas. Singhapakdi; Vitell; Rallapalli; Kraft (2001, p. 134 apud SERPA, 2006), por exemplo, consideram que é essencial para os executivos agregarem essas questões no dia a dia laboral, na medida em que “[...] ética e responsabilidade social devem ter um impacto positivo no sucesso de uma organização, porque os consumidores fazem julgamentos éticos [...]”.

De acordo com essa abordagem organizacional, para uma empresa ser ética, ela precisa ter competências para tornar suas ações concretas, sem abrir mão dos valores que defende (MURRAY e MONTANARY, 1986apud SERPA, 2006).

Dentro do contexto da ética organizacional e das condutas desviantes (objeto desse estudo), em se pensando em aspectos organizacionais, as práticas de Gestão de Pessoas (GP) (desenvolvimento de competências, fortalecimento de equipes, acompanhamento e avaliação de desempenho, entre outros processos) entre seus membros pode ser capaz de manter uma relação satisfatória nas fases de evolução de seus profissionais, contribuindo para o entendimento, a detecção e a prevenção de comportamentos desviantes. O que coaduna com um estudo realizado por Grossi et al. (2000) com membros diferentes da sociedade (jovens), quando observou que o laço afetivo e a boa comunicação entre membros de uma família são capazes de manter uma relação que favoreça o desenvolvimento de jovens, prevenindo comportamentos permeadores da delinquência. O que pode soar “familiar” quando se pensa que em uma organização, “trazendo” para as práticas de GP o caminho para o entendimento, a detecção e a prevenção de condutas desviantes e o atingimento de resultados satisfatórios entre os membros desta organização. Além disso, as práticas de GP poderiam ser utilizadas como uma ferramenta diagnóstica para identificar áreas de GP em que melhorias específicas se fazem necessárias (KATOU, 2012 apud DEMO; MARTINS; ROURE, 2013).

2.3 O CENÁRIO DA GESTÃO DE PESSOAS

Ulrich; Halbhook; Meder; Stuchlik e Thorpe (1991apud DEMO; MARTINS; ROURE, 2013) declaram que o cenário competitivo muda incessantemente, requerendo novos modelos de competitividade que demandam capacidades organizacionais que permitirão às empresas atenderem melhor os seus clientes e se distinguirem de seus concorrentes. Nesse sentido, a GP nas organizações assume papel especialmente estratégico, uma vez que suas políticas e práticas devem gerar capacidades organizacionais que levem a uma maior competitividade por relacionar-se com os mais diversificados ambientes organizacionais: novas tecnologias, reduções ou novas posições na empresa, contratação, incluindo recrutamento e seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, banco de talentos, segurança, saúde e qualidade de vida, comunicação com empregados, engenharia de produção e ergonomia, sistemas de gestão da qualidade, inovação tecnológica, desenvolvimento

sustentável ou *marketing* social, competências integradas aos aspectos socioeconômicos e pessoais (FRANÇA, 2007).

Pesquisas sobre a GP defendem a abordagem estratégica de Recursos Humanos, reconhecendo ser possível, por meio de políticas e práticas, apontar e desenvolver comportamentos indispensáveis à implementação da estratégia organizacional (WRIGHT; MCMAHAN, 1992; LEGGE, 1995 apud LACOMBE; CHU, 2008). Nesse sentido, definiu-se gestão estratégica de pessoas como “um conjunto de práticas ou missão, políticas e processos da gestão, característicos das organizações nesta era de competitividade” (LEONE, 2007, p. 165).

Na prática, a área de GP se limitava à administração de processos operacionais. Com as importantes mudanças econômicas ocorridas no cenário organizacional, afetando diretamente o padrão de competitividade das organizações, o que era operacional passa a ser estratégico (do Recursos Humanos (RH) à GP), extrapolando o papel tradicional e estabelecendo competência organizacional fundamental, uma vez que as pessoas são as principais personagens no alcance de resultados, quaisquer que sejam, por serem geradoras de conhecimento, inovação e capacidades organizacionais (GUEST, 1987; LEGGE, 2006 e BOHLANDER e SNELL, 2009 apud DEMO; MARTINS; ROURE, 2013). A partir disso, as políticas e práticas de GP voltam-se ao envolvimento e à participação das pessoas nas organizações, delineando as novas perspectivas da atual GP (DEMO; NUNES; FOGAÇA; BARCELOS; ROURE, 2012).

Desta forma, as políticas de GP precisam ser alteradas para se adaptarem à estratégia empresarial e de forma efetiva enaltecer os colaboradores (DEMO; NUNES; FOGAÇA; BARCELOS; ROURE, 2012). Isto posto, políticas e práticas de GP são significativas se estão alinhadas às metas da organização e propiciam as condições para que as pessoas colaborem de forma efetiva para o alcance de resultados; precisam cooperar para um maior bem-estar das pessoas, concedendo-lhes uma maior realização pessoal e profissional.

As políticas de GP definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização, quando se trata da forma de tratamento dos indivíduos, e servem, ainda, como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões tomadas pelas pessoas, além de promoverem um tratamento equitativo entre os indivíduos (ARMSTRONG, 2009 apud DEMO; MARTINS; ROURE, 2013).

A teoria de GP proposta por Guest (1987 apud DEMO; MARTINS; ROURE, 2013), por exemplo, relaciona certas políticas de GP, como sistema de recompensas e comunicação com resultados esperados de GP (comprometimento, flexibilidade, integração estratégica e

qualidade), e estes com resultados organizacionais desejados (alta efetividade operacional). O estudo orientado por Katou (2012 apud DEMO; MARTINS; ROURE, 2013) revela que as políticas de GP agem positivamente sobre o desempenho organizacional classificado por meio de atitudes (satisfação, comprometimento, motivação) e comportamentos (faltas, volume de negócios, disputas) dos colaboradores. Quanto às contribuições dos gestores, os resultados por ora arquitetados podem ser vistos como um diagnóstico em que estes poderão entender com mais clareza como tais variáveis se relacionam, de forma a fortalecer o compromisso dos colaboradores e aumentar sua satisfação com o trabalho.

Dentre as práticas de GP que instigam o desenvolvimento das competências individuais, salientam-se os programas de desenvolvimento comportamental, cujo objetivo é estimular o comprometimento das pessoas com os objetivos estratégicos da organização. Por meio de programas de desenvolvimento de competências, fortalecimento de equipes, acompanhamento e avaliação de desempenho, entre outros processos, busca subsidiar as pessoas para um efetivo comprometimento com os objetivos estratégicos da organização.

Segundo Leone (2007), as práticas de gestão de pessoas exprimem as ações de: incentivar os trabalhadores potenciais a integrarem à organização, aguçar os atuais trabalhadores a permanecerem, encorajar os atuais trabalhadores a produzirem ou a se esforçarem desempenhando um papel mais efetivo.

Pode-se advertir que os gestores de GP devem primar por práticas de participação, comunicação, reconhecimento e relacionamento, com a intenção de envolver melhor e mais os colaboradores e aperfeiçoar seu compromisso afetivo e sua satisfação com seu gestor (a gestão) e com o sentido do trabalho. Complementarmente, práticas de remuneração e incentivos se traduzirão em maior comprometimento calculativo e normativo, além de maior satisfação com questões salariais.

Portanto, as práticas de GP podem ser a condução das empresas (em especial as empresas Alfa e Beta) na detecção, entendimento e solução de problemas de natureza ética e de responsabilidade corporativa, em especial problemas de condutas desviantes por parte do profissional motorista do transporte coletivo de passageiros (urbano e municipal) no sentido de ser um caminho possível e viável para desenvolver comportamentos e competências profissionais inerentes a estes profissionais, além de poder propiciar avaliar os comportamentos destes.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Quanto à abordagem, este estudo caracteriza-se por uma pesquisa qualitativa. De acordo com Neves (1996), a pesquisa qualitativa não busca enumerar ou medir eventos; ela serve para obter dados descritivos que expressam os sentidos dos fenômenos. Assim sendo, tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental (GODOY, 1995). Segundo esta autora, os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem, valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. Quando a preocupação for a compreensão da teia de relações sociais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados.

Assim sendo, neste estudo, embora se pretenda levantar dados numéricos oriundos das informações do Sistema de Condução Inteligente (utilizado pelas empresas de transporte coletivo de passageiros), o fato de se realizar uma análise mais aprofundada destes “números” faz com que a pesquisa qualitativa seja a mais indicada, por oportunizar entender o sentido da ocorrência destes “números”, o que proporciona a oferta de dados bastante contundentes para a pesquisa e realizar ações a partir deles.

Quanto aos fins, este estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa descritiva. Segundo Silva & Menezes (2000, p. 21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população [...]. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: [...]. Assume, em geral, a forma de levantamento”. Por sua vez, Andrade (2002) destaca que a pesquisa descritiva se preocupa em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles.

Diante dessas colocações, neste estudo a pesquisa descritiva se enquadra pelo fato de pretender caracterizar a conduta ética (se há desvios de conduta e seus tipos) dos motoristas do transporte coletivo de passageiros de duas Unidades de um Grupo empresarial, classificar os dados levantados exatamente como eles são, e analisá-los sem interferir ou manipular as informações coletadas. Por se tratar de um fenômeno subjetivo e complexo (a conduta ética de um grupo de indivíduos – motoristas do transporte coletivo de passageiros), mas não desconhecido ou pouco estudado, a pesquisa do tipo descritiva é a mais apropriada. Portanto, este estudo pretende descrever como o desvio de conduta ocorre nesse meio.

Por fim, e não menos importante, quanto aos meios, este estudo se dará por meio de um estudo de caso. Gil (1999, p. 73) salienta que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo

profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”. Assim, o pesquisador tem a oportunidade de verificar *in loco* os fenômenos a serem pesquisados, podendo ser de grande valia quando bem aproveitado.

Diante disto, este estudo em foco busca aprofundar sobre o tema desvio de conduta: infrações de trânsito (excesso de velocidade, avanço de sinal vermelho); direção perigosa (freadas bruscas, curvas bruscas à direita e à esquerda, dentre outros), o que envolve a ética e a responsabilidade corporativa, em duas Unidades de uma empresa específicas e reais do setor de transporte coletivo de passageiros, detalhando a ocorrência do fenômeno (desvio de conduta), o que seria dificultoso se o estudo não utilizasse o meio de estudo de caso.

No entanto, o fato de relacionar-se a um único objeto ou fenômeno constitui-se em uma limitação, uma vez que seus resultados não podem ser generalizáveis a outros objetos ou fenômenos. O que significa dizer que os resultados encontrados nas duas Unidades em questão, possa não ser realidade nas demais empresas do mesmo segmento e porte.

Especificamente neste estudo, serão preservadas as características do comportamento do indivíduo (motorista), como ocorre o desvio de conduta - infrações de trânsito - excesso de velocidade, avanço de sinal vermelho -; direção perigosa - freadas bruscas, curvas bruscas à direita e à esquerda -, dentre outros - destes, a condução de tais empresas quanto à ocorrência do desvio de conduta, as mudanças que serão efetivadas (campanhas Gestão de Pessoas) a partir do levantamento dos dados.

A população e a amostra também devem ser delimitadas, assim como os objetivos, as ferramentas de coleta de dados, as variáveis, as hipóteses e as questões de pesquisa. Neste sentido, foi realizada uma entrevista na Empresa São Gonçalo, com o Diretor/Fundador e mais duas pessoas que trabalham diretamente com ele, sendo certo que esta entrevista teve a duração de quase 50 minutos; foram realizados contatos (via telefone) com a empresa Jaloto, situada em Santa Catarina, e o mesmo roteiro de entrevista da empresa São Gonçalo foi enviado (via *e-mail*); foi tentado um contato via Skype com a empresa Jaloto, mas não foi possível, por questões de demandas profissionais do Gestor da empresa na época. As entrevistas foram feitas para a realização de um *benchmarking* sobre as boas práticas de gestão adotadas pela empresa.

Outra forma de coleta de informações que visa auxiliar na conduta das duas empresas com relação ao objeto deste estudo (o desvio de conduta dos motoristas do transporte coletivo), no sentido de propor ações de melhorias ou resoluções cabíveis, seria visita a empresas que podem ser “Cases de Sucesso”, utilizando do *benchmarking* o qual seus

métodos possam ser factíveis e aplicáveis no transporte coletivo de passageiros, em casos de modais distintos, ou mesmo em Grupo de empresas distintos dos desta pesquisa. O que importa, neste sentido, é absorver o máximo de informações e aplicá-las levando-se em consideração a realidade de cada uma das Unidades pesquisadas neste estudo.

Os dados coletados por estes meios serão analisados qualitativamente e apresentados em forma quadros, gráfica ou textual, dependendo da melhor forma para entendimento de um tema subjetivo.

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES

4.1 BENCHMARKING/REALIDADES ORGANIZACIONAIS

Na busca de um referencial de *benchmarking* que agregasse valor na busca de soluções que respondesse a pergunta-problema (quais motivos levam os motoristas de transporte coletivo de passageiros urbano e municipal, das Unidades Alfa e Beta, ambas de um mesmo Grupo empresarial, localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, a cometerem desvios de conduta profissional, relacionados a infrações de trânsito e direção perigosa e quais questões éticas permeiam tais condutas?) foram escolhidas as empresas São Gonçalo, localizada na Região Metropolitana de Belo Horizonte e, ainda, a Empresa Jaloto, localizada em Santa Catarina.

4.1.1 Práticas de gestão adotadas pelas Empresas São Gonçalo e Empresa Jaloto voltadas para os profissionais motoristas

Foi realizada, no dia 28 de agosto de 2019, uma visita para conhecer as boas práticas de gestão adotadas pela empresa de transporte de passageiros São Gonçalo Ltda., situada na região metropolitana de Belo Horizonte/MG, mais precisamente no município de Contagem/MG, oportunidade em que foi realizada uma entrevista com o Diretor/Fundador e mais duas pessoas que trabalham diretamente com ele (APÊNDICE B), para realização de um *benchmarking* sobre estas práticas.

As práticas gerenciais e operacionais realizadas por cada empresa serão apresentadas, a seguir, respectivamente.

Empresa São Gonçalo

O primeiro ponto de destaque percebido na empresa São Gonçalo com relação a um dos desvios de conduta analisados nesse estudo (infrações de trânsito) é que o índice de infrações de trânsito (multas por excesso de velocidade) é baixíssimo na empresa, graças aos controles exercidos (telemetria e radar) e às atitudes implementadas pelo Programa de Condução Inteligente.

Neste quadro a seguir podem-se conhecer as duas formas de fiscalização e controle praticados pela empresa São Gonçalo, quanto aos desvios de conduta revelados por infrações de trânsito e direção perigosa, e como funcionam.

Formas de fiscalização e controle praticados na empresa São Gonçalo		
Métodos de controle – infração de trânsito e direção perigosa	Telemetria	Trata-se de uma tecnologia que garante a transmissão remota por tempo real; tem por função, padronizar a operação, evitar custos com combustível e reduzir o número de acidentes, monitorando os motoristas a cada segundo. Com o auxílio da telemetria, podem-se monitorar os seguintes itens: Velocidade máxima em aceleração; Velocidade máxima desacelerado; Velocidade constante; Consumo de combustível; Rotação do motor; Inércia e gravidade; Tempo em marcha lenta; Frenagem brusca; Aceleração brusca; Velocidade em curvas
	Radar	Utilizado por fiscais da empresa que vão às ruas para exercerem este controle.

FONTE – Dados da pesquisa realizada na empresa São Gonçalo.

Quanto às infrações de trânsito, quando a multa chega, a empresa faz o levantamento dos dados da multa e lança a informação no Sistema, iniciando um processo de análise. O próximo passo é seguir para a operação, até que o encarregado converse com o motorista (para entender as razões da infração) e vislumbrar as medidas a serem tomadas, para que não haja a reincidência. Pela multa, há o desconto pecuniário no salário do motorista. O respectivo valor descontado pode ser parcelado em até cinco vezes no salário do colaborador.

Nessa mesma conduta desviante, outro destaque é que as consequências pela infração cometida vão além da simples aplicação de penalidade, sempre voltando para o lado pessoal do motorista (a empresa olha para o ser humano). A demissão é o último caso; sempre precedida pela tentativa de ver o “lado” do colaborador (analisar os seus problemas e tentar achar solução). O encarregado da operação conversa com cada motorista sobre a multa, com o objetivo de coletar informações sobre a existência de algum problema pessoal que possa ter ocasionado a infração, para tomar suas decisões. Ao motorista é prestado todo o suporte, caso este tenha interesse em expressar os seus problemas (seja de qual natureza for), com o objetivo de a empresa tentar achar uma solução.

Outro destaque é a visão do diretor/fundador convergida para o funcionário (motorista), enxergando-o como pessoa (como ser humano). Os donos (proprietários da empresa) têm prazer e satisfação em trabalhar no negócio e com isso conseguem entender a

importância que o empregado tem para a empresa. Ao motorista é passado que ele é dono do veículo que ele conduz; a ele é passado o propósito de zelar pelo veículo.

Outro destaque quanto aos resultados positivos obtidos pela empresa São Gonçalo é a conscientização sobre o propósito da função exercida pelo motorista. Ao motorista é sempre ensinado e/ou lembrado (ressaltado) que a sua remuneração vem do propósito de transportar passageiros e, não, dirigir o veículo em velocidade além do permitido, o que envolve os dois desvios de conduta analisados nesse estudo: infrações de trânsito e direção perigosa. Vislumbra-se que o motorista, através das atitudes da empresa, entenda a responsabilidade dele. Quem não tiver interesse em melhorar, não permanece na empresa, que investe naquele motorista que objetiva crescer junto com ela. Existe punição, mas também é passado ao motorista a noção de responsabilidade e de propósito com relação àquilo que ele faz em termos profissionais.

Mais um destaque quanto às ações da empresa São Gonçalo está nas Políticas de GP por ela praticados, quais sejam:

Benefícios	Convênios com academias	A empresa paga os três primeiros meses 100% e a partir do quarto mês o colaborador passa a arcar com 50% do valor. Caso desista a empresa não mais arcará com custos de 100% para o retorno. O controle de frequência e feito quando da conferência do faturamento, e caso o colaborador esteja com baixa frequência seu benefício e cortado. Neste caso ele poderá voltar para o projeto, porém com a contribuição de 50%
	Acompanhamento com nutricionista	A empresa dispõe de uma nutricionista que atende na sede da empresa quinzenalmente aos colaboradores considerados em estado mais crítico de peso e ou saúde que demande uma dieta específica. Para os demais que quiserem participar do projeto a mesma faz o atendimento em seu consultório pelo mesmo custo bastando que o colaborador apresente comprovação de vínculo com a empresa.
	Participação em corridas	O RH da empresa mantém contato com acessorias de corridas diversas que passa as programações; o setor de RH divulga internamente e incentiva aos colaboradores a participarem e a levarem suas famílias. Os custos com as corridas são pagos pelos colaboradores, porém a empresa faz o pagamento e posteriormente desconta dos mesmos.

FONTE – Dados da pesquisa realizada na empresa São Gonçalo.

Outro destaque quanto às ações da empresa São Gonçalo está nos Programas de GP por ela praticados, quais sejam:

Programas de GP praticados na empresa São Gonçalo		
Programas de Gestão de Pessoas da empresa São Gonçalo	Projeto Vida Saudável	Programa desenvolvido pela empresa visando a saúde dos funcionários. Através deste programa, a empresa incentiva a realização de atividades físicas, arcando com os custos iniciais para incentivar essa prática.
	Projeto Meritocracia	Outra prática adotada pela empresa é a premiação (meritocracia) pelo reconhecimento ao motorista que consegue alcançar as pontuações dentro do programa condução inteligente (economia de combustível, reclamação de passageiro, atestados, batida, etc. – tudo está no relatório do funcionário). A empresa, no último ano, sorteou um HB20 Zero Km para os concorrentes ao prêmio maior, em reconhecimento pelo cumprimento das metas do programa.
	Políticas de qualidade	Prestar um excelente serviço de transporte de passageiros por ônibus ou micro-ônibus, para obter a satisfação dos seus clientes; atender aos requisitos do sistema de gestão da qualidade e sua melhoria contínua; investir no treinamento e formação de seus colaboradores. Tem, ainda, os seguintes objetivos de qualidade: obter a satisfação dos clientes; investir na capacitação dos colaboradores, elevando suas competências; promover a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade dentro da estrutura da empresa.

FONTE – Dados da pesquisa realizada na empresa São Gonçalo.

Outro ponto de destaque para as ações da empresa está nos treinamentos. A empresa sempre leva o motorista para a sala de aula, onde lá aprende sobre relações interpessoais, condução defensiva, condução inteligente, matemática etc. Estes treinamentos são acompanhados diretamente pelo proprietário (que passou por várias funções na empresa, tendo trabalhado em diversas atividades ligadas ao negócio). Treinamento é o “carro chefe” da empresa.

Os colaboradores são treinados em modernos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, sob a responsabilidade do setor de recursos humanos. A São Gonçalo possui experiência e tradição no segmento de transportes, proporcionando o bom gerenciamento das linhas e da frota. (PROPRIETÁRIO)

Algo mais a destacar sobre a empresa é o fato de ela sempre trabalhar com a noção de jamais deixar o motorista ficar desmotivado. Não desmotivar o motorista foi algo constante na fala do diretor/proprietário da São Gonçalo, durante a entrevista (visita realizada). O resultado pelo investimento na pessoa (no motorista) é excelente; é uma das fórmulas de sucesso da

empresa. Na visão do proprietário, os ganhos são muito superiores ao investimento (conforme índices demonstrados pela empresa no momento da visita realizada).

Buscando a melhoria contínua, desde 2008 a empresa tem seu Sistema de Gestão da Qualidade certificado, baseado na norma ISO 9001:2015, por valorizar seus colaboradores, parceiros e clientes.

Empresa Jaloto

Foram realizados contatos (via telefone) com a empresa Jaloto, situada em Santa Catarina, e o mesmo roteiro de entrevista da empresa São Gonçalo foi enviado (via *e-mail*) (APÊNDICE A) para realização de um *benchmarking* sobre as boas práticas de gestão adotadas pela empresa.

O primeiro ponto de destaque percebido na empresa Jaloto com relação a um dos desvios de conduta analisados nesse estudo (infrações de trânsito) é que há um excesso de multas e de acidentes na empresa, mesmo existindo ferramentas e tecnologia para monitorar os motoristas, e que avisa caso alguma infração ocorra.

Os motoristas, quando descumprem alguma norma de trânsito (Legal ou interna), têm estes descumprimentos reportados para os gestores, quando do recebimento da infração. A comunicação com o motorista é imediata à autuação, e dependendo da gravidade, o motorista participa de reciclagem em treinamento específico sobre leis de trânsito e leis internas da empresa. Além disto, há punição por meio de ferramentas administrativas (suspensão); em casos graves, demissão.

Nessa mesma conduta desviante, o que se pode destacar é que já é cultura da empresa o olhar humano, “precisando apenas deixar o mais claro possível que a mudança de cultura é necessária por parte do motorista que muitas vezes tenha adquirido a cultura de condução (defensiva, ou não) do pai, avô etc.”, não tendo tanta preocupação com o Ser (o motorista) e, sim, com o Ter (Financeiro). É o que afirma o Gestor de Segurança do Trabalho. Mesmo frente à realidade do excesso de acidentes e multas, é necessário deixar claro que a empresa não tem interesses apenas financeiros; a empresa também tem foco no lado humano. A prioridade não é punir; é conscientizar de forma humana e melhorar os comportamentos dos motoristas.

Outro ponto de destaque foi a redução de acidentes. O esforço envolveu a alta direção e empregados de todos os escalões. Com a conscientização e as ações educativas e

comportamentais, a Jaloto fez despencar em 80% o número de acidentes e reduziu em 83% o volume de multas na frota, porque diminuiu drasticamente o excesso de velocidade.

Mais um destaque quanto às ações da empresa Jaloto está nas Políticas de GP por ela praticados, dentre elas, o Programa Motorista Ouro, aquele que se destaca em manutenção, direção segura, cumprimento da jornada de trabalho, multas, média de combustível e picos de velocidades (não ultrapassando 80 Km/h em pavimento seco e 60 km/h em pavimento molhado), recebem bonificação em dinheiro e sua foto anexada em murais nas empresas filias e ponto de apoio.

Outro ponto de destaque para as ações da empresa Jaloto está nos treinamentos sobre NR20, NR35, Direção defensiva, Álcool e drogas, Procedimento de Cargas e descargas, Comunicação, ISO 9001:2015, ISO 39001:2015, SASSMAQ, TFS e Programa na mão certa, que tem a cooperação do SEST/SENAT.

O ponto crucial de destaque foi ao fazer, no final de 2016, um levantamento sobre o comportamento dos seus motoristas. O gerente de sustentabilidade percebeu que apesar de toda a estrutura física, tecnológica e o capital humano empregado na empresa, os resultados de excesso de velocidade estavam aquém de seus indicadores e metas para 2016 (os colaboradores não estavam observando adequadamente as normas do sistema viário); o maior problema identificado era o excesso de velocidade. A questão foi discutida entre sua equipe e a de logística que, sem muitos dados iniciais para tomar uma decisão, resolveram fazer uma pesquisa com os motoristas, que seria aplicada pela área de sustentabilidade. Com os resultados obtidos, a empresa teve a real compreensão de que as mudanças comportamentais, através da aplicação de uma política de ações ético-sustentáveis, com o modelo de “gestão de vontades”, transmitindo aos colaboradores esses conceitos, seriam eficazes. Dessa forma, os gestores concluíram que sustentabilidade era o resultado de um processo ético, desenvolvido por indivíduos, de acordo com normas que expressam virtudes consagradas pela sociedade ao longo do tempo. E o melhor, que isso estava ao alcance de todos os motoristas. Mas a pesquisa não identificou uma predisposição dos colaboradores a cumprir o estabelecido pelas normas internas e pela legislação em vigor. Por esta razão, a empresa adotou medidas que visassem à sustentabilidade da compreensão da ética.

Com os dados em mãos, as equipes de logística e sustentabilidade desenvolveram o Programa “Pico Zero - a vida depende do limite”.

O Programa “Pico zero” (programa para diminuir os picos de velocidade de 80 quilômetros por hora) é fundamentado nos valores da ética e da sustentabilidade e voltado para a promoção de uma mudança comportamental dos motoristas; o entendimento era de que

somente a vontade do empregado poderia transformar suas ações e a virtude ética despertaria a consciência de todos, provocando ações virtuosas e sustentáveis. Os gestores conseguiram transmitir aos motoristas que as ações nascem da própria vontade; mostraram também que essa vontade pode ser nobre ou reprovável, de acordo com a ética ou moral estabelecida na sociedade. A ação virtuosa seria, portanto, o desenvolvimento de uma vontade nobre (como dirigir dentro da velocidade exigida) e sua prática constante poderia gerar sustentabilidade, o que estaria ao alcance de qualquer um, bastando querer. Assim sendo, o objetivo do Programa era enfatizar que boas ações praticadas na vida diária geram efeitos ético-sustentáveis na família, na comunidade e na empresa onde as pessoas trabalham. Este programa teve uma inclinação para a questão ética do ser humano (motorista) por que a ética humana pode ser moldada de acordo com a necessidade do indivíduo, mostrando que haverá grandes ganhos de todas as partes.

Para a efetivação deste Programa foram elaborados vários treinamentos, além de coletas de dados do que a empresa tinha de informação e o que queria realizar, e até onde queria chegar. Grande parte do trabalho foi desenvolvido diretamente com os motoristas, aproximando-os da empresa e mostrando, com o máximo possível de transparência e veracidade, o propósito do Programa que foi aceito e “abraçado” pelos profissionais motoristas.

Suas ações trouxeram outros benefícios: atualmente a Jaloto também está conseguindo controlar integralmente a jornada de trabalho dos motoristas na carga horária prevista pela legislação que regulamenta o descanso. Além disso, não houve nenhum tombamento de veículo que tenha afetado o meio ambiente.

4.1.2 Histórico do setor

Atualmente, o produto transporte urbano é muito mais conhecido e divulgado do que há dez anos, e isto só vem mostrar que as transformações ainda não pararam e cada vez mais os usuários exigem um atendimento diferenciado e de qualidade, levando as empresas a buscarem um diferencial que fidelize o passageiro como cliente e consumidor.

O segmento de transporte urbano é um importante gerador de empregos e influencia diretamente na produção de riquezas e aumento do Produto Interno Bruto (PIB). Sendo assim, este setor deve buscar mecanismos de várias áreas do saber e utilizá-la como parâmetro para o desenvolvimento de estratégias para o desenvolvimento do transporte público. Este modal

necessita conhecer amplamente seu mercado e, assim, buscar um crescimento expressivo mesmo diante da crise econômica e social que assola o país nos últimos anos.

Assim sendo, em pesquisa realizada pela Associação Nacional das empresas de Transportes Urbanos (NTU), em parceria com a Confederação Nacional do Transporte (CNT) iniciada em 2014, ficou comprovado que esse modal necessita de maiores investimentos em infraestrutura e melhorias nas redes de transporte urbano atendendo as necessidades de deslocamento da população. Para que isso seja possível, é preciso investir na tecnologia e também na gestão estratégica operacional e passar mais confiabilidade para as pessoas.

De acordo com o Sindicato das empresas de transporte de passageiros de Belo Horizonte, o transporte coletivo por ônibus de Belo Horizonte é considerado modelo no país, assegurando o direito de ir e vir do cidadão com conforto, segurança e pontualidade.

Um pouco de história do cenário do Transporte coletivo de passageiros Belorizontino

Na cidade de Belo Horizonte, a modalidade de transporte público mais utilizada pela população ainda é o ônibus. Por este motivo, as empresas de transporte coletivo de passageiros de Belo Horizonte, através do SETRABH, vêm promovendo, dentre outras ações, o desenvolvimento operacional do sistema. A seguir, alguns fatos e dados sobre o Setor.

TABELA 1

Transporte coletivo de passageiros em números	
Empresas associadas	40
Empregos diretos e indiretos	18.000
Frota	3.000 ônibus
Passageiros transportados	31,3 milhões por mês (média 2017)
Viagens realizadas	675 mil por mês
Quilômetros rodados	13,25 milhões por mês

O sistema conta com 294 linhas

FONTE – SetraBH/Transfácil (2019).

TABELA 2

Sistema de transporte coletivo de Belo Horizonte		
Ônibus	293 linhas	2.853 ônibus
Trem Metropolitano	28 km	19 estações
Suplementar	25 linhas	300 veículos

FONTE – SetraBH/Transfácil (2019).

TABELA 3

Rede de transporte e o contrato de concessão		
RTS	Área de abrangência	
1 – Consórcio Pampulha	Região de Venda Nova, Vilarinho e Pampulha (corredor Antônio Carlos)	09 consorciadas
2 – Consórcio BHLeste	Região Norte, Nordeste e Leste (corredor Cristiano Machado, Silviano Brandão e Niquelina)	07 consorciadas
3 – Consórcio Dez	Região Barreiro e Oeste (corredor amazonas)	10 consorciadas
4 – Consórcio Do Pedro II	Região Noroeste (corredor Pedro II)	09 consorciadas

FONTE – SetraBH/Transfácil (2019).

Atribuições concessionárias

Transporte de USUÁRIOS nas LINHAS e ITINERÁRIOS estabelecidos.

Instalação, conservação e manutenção de garagens.

Instalação, manutenção, desenvolvimento, atualização e operação do SITBus.

Responsável pelas atividades comuns do serviço de transporte coletivo:

- SITBus - Sistema Inteligente de Transporte Coletivo (3 subsistemas).
- SBE – comercialização de cartões e créditos eletrônicos.
- SIU – informações aos usuários.
- SAO – apoio e controle da operação dos ônibus.

Características dos ônibus

BÁSICO

MOVE



FIGURA 1 – Características dos ônibus

FONTE - SetraBH/Transfácil (2019).

Política tarifária vigente



FIGURA 2 – Tarifas por linhas

FONTE - SetraBH/Transfácil (2019).

Tarifa média sem os benefícios de integração (pagantes) = R\$ 4,19.

Benefícios de gratuidades (não pagantes) = 12% (R\$0,50).

Benefícios de meia tarifa integrada e livre transferência no MOVE = 11% (R\$0,46).

Tarifa média ponderada com benefícios tarifários (R\$ 4,19 - R\$ 0,50 - R\$0,46) = R\$ 3,23

Composição dos custos operacionais - 2019

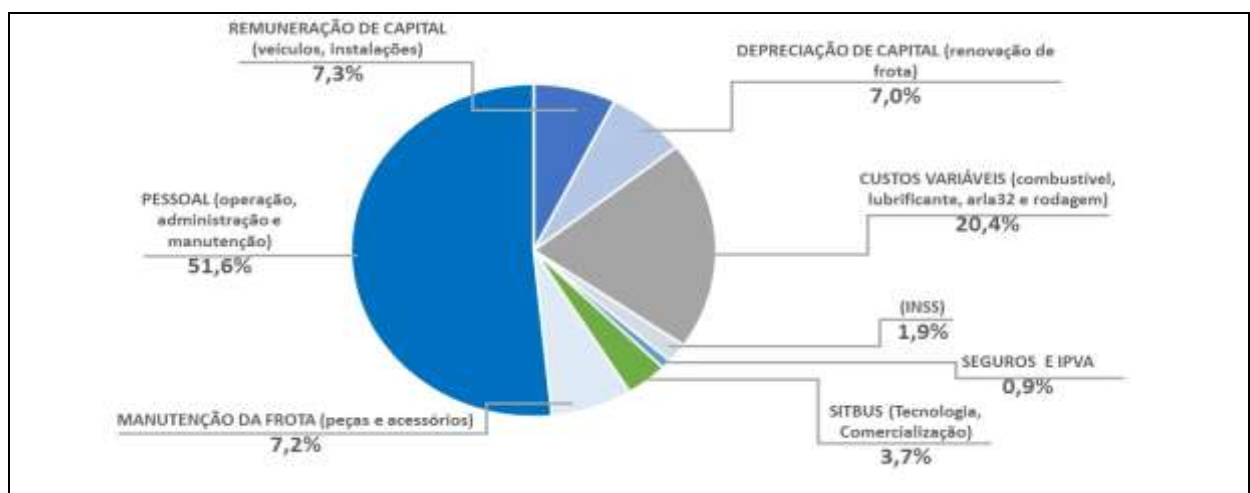


GRÁFICO 1 – Custos operacionais

FONTE - SetraBH/Transfácil (2019).

4.2 CONTEXTO ATUAL - GLOBAL

A história mundial registra a existência de uma estreita relação entre o processo de ocupação de um território e o da constituição de suas vias de transportes. Há casos em que a constituição de tais vias é apontada como determinante do processo de ocupação territorial e outros em que este último a determina. A experiência brasileira enquadra-se no segundo movimento, ou seja, a ocupação verificada no período colonial (1500-1822) determinou a configuração das vias de transportes do País.

O avanço da mercantilização da economia, em meados do século XIX, mostrou a necessidade de uma verdadeira revolução nos transportes. O sistema de canais (vias líquidas e artificiais), meio de transporte característico da Primeira Revolução Industrial, era, então, claramente insuficiente. O transporte rodoviário, por sua vez, já se mostrara também insuficiente, antes mesmo dessa industrialização originária, e pouco avançara durante ela. Essa revolução nos transportes desempenhou papel decisivo (imediate) no desenvolvimento dos países centrais, nas relações que passaram a estabelecer entre si, bem como com as suas antigas colônias.

A Revolução Industrial, que modificou profundamente a economia europeia nos séculos XVII e XIX, resultou em melhoria, expansão e barateamento dos transportes a nível mundial. Mas o Brasil estava despreparado em transportes devido à ocupação dispersa do seu território. E mais: diante das distâncias que separavam as áreas principais da atividade econômica, qualquer sistema de transporte deveria cobrir grandes percursos, exigindo elevados investimentos. A construção de uma rede integrada era, assim, extremamente difícil, além de antieconômica (dada à lógica do capital).

Acontece que vai ficando cada vez mais evidente que as exportações brasileiras, em moldes competitivos, são imprescindíveis à equação do desenvolvimento econômico sustentado, mas que isso é incompatível com a situação atualmente existente, em que artigos de baixo custo para o produtor (a soja brasileira, por exemplo, até a porteira da fazenda, é mais barata que a americana) chegam ao comprador externo com preços excessivamente aumentados em consequência do alto custo e da baixa eficiência do sistema de transportes brasileiro.

4.3 CONTEXTO ATUAL – BRASIL

O desenvolvimento das grandes cidades brasileiras iniciou nos primeiros anos do século XX por meio do processo de industrialização e promoveu o deslocamento de grande parte da população da área rural para a área urbana. Até nos meados dos anos 1950, o Brasil era um país predominantemente rural, ou seja, foi neste período que iniciou a urbanização, aumentando proporcionalmente a população urbana devido ao processo de industrialização. A instalação de indústrias e do comércio no perímetro urbano das cidades iniciou primeiramente nas regiões que ofereciam infraestrutura, oferta de mão-de-obra e mercado consumidor. Este fenômeno levou à captação de grande número de trabalhadores para as indústrias, sobretudo no segmento têxtil e alimentício, acelerando o êxodo rural, levando a migração dos indivíduos do campo para as cidades em buscas de melhores condições de vidas.

No cenário do transporte urbano brasileiro, sobretudo o chamado transporte público, as cidades ainda apresentam pontos cruciais para a melhoria da qualidade, tais como a infraestrutura das vias, as condições dos veículos, a acessibilidade a deficientes, a segurança interna e nos pontos de embarque e desembarque, os congestionamentos no trânsito etc. (NASSAR; VIEIRA, 2017, p. 328). Nesse sentido, para que haja um desenvolvimento propício e assertivo é preciso que o Governo apresente competências, especializações e uma gestão de infraestrutura urbana que atendam as expectativas e necessidades, provenientes da aceleração do crescimento urbano; o Estado deve buscar parcerias com o setor privado de transporte coletivo urbano para a construção de projetos de curto e longo prazo que corroborem nas demandas do segmento em cada região do Brasil. Para que esse planejamento sane as necessidades da sociedade, é necessário que trabalhe dentro de uma gestão estratégica, considerando todos os diversos fatores positivos e negativos do transporte coletivo das grandes cidades brasileiras.

Realidade atual do Setor

É público e notório que os ônibus urbanos estão perdendo passageiros. Somente no período de 2014 a 2017 o serviço acumula uma perda de passageiros de 27,1%. Com isso, o Sistema está se tornando insustentável, haja vista que os custos aumentam a cada dia e as receitas tomam o caminho inverso, sempre diminuindo. Há explicação para entender o contexto: Além da elevada taxa de desemprego, em pesquisa realizada em 2016 pela NTU, a nível nacional, aponta outros fatores para a queda acentuada dos passageiros - usuários de

classes com menor poder aquisitivo (C, D e E) trocaram os ônibus pelos deslocamentos a pé (69,8%) e por outros meios de transporte (moto, carona). Os principais motivos para esta substituição do ônibus foram a falta de flexibilidade dos serviços (30,3%), o elevado preço das tarifas (29,5%) e o desconforto (29,2%). De acordo com a mesma pesquisa, uma notícia boa: A maioria dos entrevistados (62,4%) voltaria a usar o transporte público, caso houvesse redução de tarifa.

As iniciativas à recuperação da demanda do transporte coletivo carecem de medidas inclusivas voltadas para a redução da tarifa, através de recursos extra tarifários, bem como serviços mais rápidos, confortáveis, seguros e integrados. Estas definições sobre novas fontes de recursos tornam-se cada vez mais urgentes para evitar um colapso no sistema de transporte coletivo urbano de passageiros.

4.4 AVALIAÇÃO DOS DESVIOS DE CONDUTA PROFISSIONAL (INFRAÇÕES DE TRÂNSITO E DIREÇÃO PERIGOSA) DE MOTORISTAS DE TRANSPORTE COLETIVO DE PASSAGEIROS (URBANO E MUNICIPAL)

As Unidades escolhidas como objeto de estudo desta pesquisa em relação aos desvios de conduta profissional de motoristas de Transporte Coletivo de Passageiros foram Alfa e Beta (nomes fictícios).

4.4.1 Histórico das Empresas

O Grupo Saritur - Santa Rita Transportes Urbanos e Rodoviário Ltda., é composto de empresas de espírito empreendedor, humana e tecnológica, em cuja história, tradição e modernidade caminham juntas. Desde o início, confiar no trabalho, na honestidade e em educação contínua para vencer quaisquer obstáculos são os ideais que norteiam os caminhos do Grupo.

A empresa está situada na região metropolitana de Belo Horizonte/MG, mais precisamente no município de Contagem/MG e dentre suas Unidades funcionais, encontram-se as Unidades Alfa e Beta.

Sendo uma empresa familiar, José Carvalho e seus filhos viram em um tipo de negócio que já estava presente na família, uma oportunidade de fundar a sua própria empresa. No dia 3

de janeiro de 1977, em Belo Horizonte, surgiu a Saritur, que fora criada para transportar funcionários da FIAT Automóveis. No início, eram apenas sete ônibus, mas nos anos seguintes a frota aumentou sem parar. Em 1980, a Saritur adquiriu suas primeiras linhas intermunicipais que ligavam Belo Horizonte ao Vale do Paraopeba. Ao longo da década de 80, a empresa foi crescendo e, em 1987, comprou linhas ligando a capital a cidades no Vale do Rio Doce. No final da década de 80, a empresa já tinha cerca de 80 veículos.

Na década de 90, a empresa aumentou sua presença no transporte rodoviário e passou a operar também no transporte metropolitano da Grande Belo Horizonte. Foi também nesta época que a Saritur começou a atender os Vales do Jequitinhonha e Mucuri, além da região de Campos das Vertentes. Ao final da década, a empresa já tinha cerca de 350 veículos.

A década de 2000 foi marcada pela presença no transporte urbano e metropolitano. Através das empresas Autotrans e Turilessa, o Grupo Empresarial Saritur passou a operar o transporte urbano em Ipatinga, Timóteo, Coronel Fabriciano, Varginha, Lavras, Itaúna, Belo Horizonte, Contagem e Brumadinho. Em 2009, o Grupo Empresarial Saritur venceu licitação pública em Uberlândia e iniciou sua operação no mês de agosto, com uma frota de 131 veículos, dedicando-se ao transporte urbano de passageiros. Nesta cidade, o Grupo também atua com o sistema de transporte BRT. No início de 2012, a Saritur integrou linhas que ligam Montes Claros a Botumirim, Condado do Norte, São João da Ponte, Araruba, Tamboril, Francisco Sá, Cristália, Grão Mogol, Dinizlândia, entre outras cidades do norte de Minas. Em julho, o Grupo passou a atender Sete Lagoas-Papagaios.

Na capital, as linhas 9209, 9410 e 9408 foram integradas às Unidades de Maria Goretti e Caiçara.

Ainda em 2012, a unidade Caiçara recebeu a importante tarefa de operar a linha executiva SE01 – Cidade Administrativa/Savassi. Fechando o ano 2012, em outubro o Grupo adquiriu a Viação Jardins e ampliou suas operações com mais 107 ônibus e 605 colaboradores. Em maio de 2013, o Grupo Empresarial Saritur ampliou sua atuação no norte de Minas, através da incorporação de 70% da Transnorte. São mais 160 veículos, 40 linhas, 42 veículos de cargas e 900 colaboradores. Em julho, o Grupo passou a atuar em Ribeirão das Neves e em Esmeraldas, com duas novas unidades: Neves e Veneza. São 1.500 funcionários e 305 veículos.

Em 2014, o Grupo Atual passou a fazer parte da família Saritur. Também vieram Sagrada Família e ViaSul.

O Grupo está presente com mais de 3.200 veículos nas principais regiões do Estado, entre elas a região urbana e metropolitana de Belo Horizonte, Alto São Francisco, Vale

Paraopeba, Vale do Aço, Rio Doce, Alto Jequitinhonha, Norte de Minas, Campos das Vertentes, Vale Mucuri, Sul de Minas e Triângulo Mineiro. Um quadro de mais de 13 mil funcionários, transportando cerca de 20 milhões de clientes/mês.

Atualmente, seus negócios são transporte urbano de passageiros, transporte rodoviário de passageiros, transporte de cargas e encomendas, fretamento de especiais para todo o Brasil, fretamento fixo, transporte de funcionários para empresas.

O Grupo Empresarial Saritur foca no transporte de passageiros e faz investimentos nesta área para garantir a satisfação do cliente. A empresa trabalha com um padrão de qualidade desde suas origens e já tem Unidades certificadas na norma ISO 9001. Mesmo as que ainda não têm a certificação, já são adequadas aos processos da ISO e operam dentro do mesmo padrão de qualidade. A melhoria continua já faz parte dos processos internos, e a empresa usa a opinião de seus clientes e de seus colaboradores para evoluir sempre.

O Grupo faz questão de estar presente e participar ativamente do desenvolvimento social nas regiões em que atua. Projetos que tragam melhorias são sempre avaliados com cuidado, especialmente aqueles que promovem tradições locais ou que são voltados para comunidades carentes. A Diretoria está sempre atenta a novas oportunidades, buscando uma operação com alto nível de qualidade, inovação e sustentabilidade.

5. DESENVOLVIMENTO

5.1 IDENTIFICANDO O PROBLEMA E A SOLUÇÃO

Parte 1

Como parte da coleta de informações para o presente trabalho, foi aplicado um questionário (ANEXO A) com 217 motoristas das Unidades Alfa e Beta, no intuito de agregar dados a essa pesquisa. Neste questionário buscou-se avaliar a *experiência profissional/tempo de atuação como motorista de transporte coletivo* em ambas as Unidades, *o exercício do trabalho com propósito* (a percepção do motorista em relação ao seu comprometimento com os resultados da empresa), *a conduta ética no trabalho* (desvios de conduta), *treinamento e desenvolvimento* (a percepção dos motoristas quanto aos treinamentos fornecidos pela empresa), bem como identificar e elencar possíveis ações internas (práticas de gestão de pessoas) seriam mais efetivas, na busca de um maior comprometimento destes profissionais com condutas mais éticas.

Quando abordados sobre o *trabalho exercido com propósito*, algumas abordagens foram feitas e estão tabuladas, conforme a seguir.

- Primeira abordagem: *Você considera que é responsabilidade do profissional motorista contribuir para o sucesso da empresa?*

É responsabilidade do profissional motorista contribuir para o sucesso da empresa?	Quantidade	%
Não	7	3%
não tenho opinião	9	4%
Sim	201	93%
Total Geral	217	100%

FONTE – Dados da pesquisa.

A quase totalidade (93%) dos entrevistados compreende a responsabilidade do seu papel para o sucesso da empresa. A compreensão dessa maioria é favorável para que as Unidades Alfa e Beta programem ações voltadas para a conscientização dos motoristas,

visando um maior comprometimento destes, com relação a condutas mais seguras e éticas, ou seja, há um território fértil para resultados.

- Segunda abordagem: *Você se considera comprometido com suas atividades?*

Você se considera comprometido com suas atividades?	Quantidade	%
não tenho opinião	3	1%
Nunca	1	0%
quase sempre	24	11%
Raramente	1	0%
Sempre	188	87%
Total Geral	217	100%

FONTE – Dados da pesquisa.

Mais uma vez, a quase totalidade (87%) dos entrevistados demonstra estar comprometida com suas atividades laborais. Com este percentual, pode-se inferir que estes profissionais entendem o propósito do seu trabalho, mas não se pode afirmar que utilizem de princípios éticos para tratar os problemas instalados.

- Terceira abordagem: *Você acha que a melhoria no seu trabalho depende, principalmente:*

Você acha que a melhoria no seu trabalho depende principalmente:	Quantidade	%
da melhoria no comportamento dos usuários no transporte coletivo	16	7%
de ações comprometidas da sua parte	51	24%
de ações comprometidas por parte de outros colegas de trabalho	16	7%
de ações por parte da empresa	99	46%
de ações por parte do sindicato da categoria	28	13%
(em branco)	7	3%
Total Geral	217	100%

FONTE – Dados da pesquisa.

Como uma pergunta complementar, 46% dos entrevistados entendem que melhorias no trabalho dependem de ações por parte da empresa, e 24% entendem que depende de ações do próprio profissional motorista. A resposta com maior percentual é contraditória a todas as respostas das abordagens anteriores.

Neste bloco, pode-se inferir que mesmo que a maioria destes entenda que seja sua a responsabilidade de contribuir para o sucesso da empresa; mesmo que sejam comprometidos

com a função que exercem na empresa, a maioria (46%) pensa que as ações de melhorias devem partir da empresa. Assim sendo, as Unidades Alfa e Beta, antes mesmo de esperar por resultados (de condutas éticas e seguras) por parte do profissional motorista, precisa pensar em ações de gestão de pessoas de conscientização sobre o trabalho exercido como profissionais motoristas. Espera-se com tais ações que, uma vez conscientes do papel que exercem na empresa e na sociedade, as condutas éticas e seguras venham juntas, agregadas. O que pode ser confirmado por Strieder (2000), ao dizer que a ética nas organizações pode levar o colaborador a pensar sobre seus atos sobre os outros; colocar-se no lugar do outro (empatia) e entender como uma atitude pode afetar de forma positiva ou negativa outra pessoa.

A seguir, nas duas situações/contextos abordadas sobre a conduta ética no trabalho, entra-se efetivamente no cerne deste Projeto Aplicativo. Duas situações/contextos apresentadas foram feitos alguns questionamentos a respeito destas situações/contextos, e as respostas foram dadas da seguinte forma:

- Primeira situação/contexto: *Os motoristas profissionais sabem que estão submetidos a Normas de Trânsito e, também, Normas internas da empresa. Considerando essa realidade, e, ainda, sabendo que a empresa de um empregado X conta com Sistema Informatizado que auxilia na condução inteligente, GPS, câmeras de monitoramento, entre outros, pergunta-se: Porque, para este funcionário X, são frequentes as freadas bruscas, curvas acentuadas a direita e a esquerda? Sabe-se que além dos prejuízos aos veículos, há também a possibilidade de perdas e/ou prejuízos de vidas humanas. Fazendo uma análise desta situação, qual seria o motivo mais provável para condutas imprudentes destes motoristas?*

O motivo mais provável para condutas imprudentes	Quantidade	%
Falta de comprometimento em fazer aquilo que ele saber ser o correto	52	24%
Falta de incentivo financeiro para que este profissional adote uma conduta mais prudente	6	3%
Falta de punições mais severas por parte da empresa, inclusive a demissão diante destas práticas reiteradas	14	6%
Outros problemas pessoais podem afetar a forma rotineira de conduzir um veículo	42	19%
Possível excesso de jornada e o pouco tempo entre as viagens	61	28%
Poucos treinamentos ou ainda treinamentos ineficazes	22	10%
(em branco)	20	9%
Total Geral	217	100%

FONTE – Dados da pesquisa.

Ao serem questionados sobre o motivo mais provável para condutas imprudentes, 28% dos motoristas identificam como sendo o *Possível excesso de jornada e o pouco tempo entre as viagens*, acompanhado da *Falta de comprometimento em fazer aquilo que sabe ser o correto* (24%); como ações de responsabilidade do próprio motorista, 19% responderam que *Outros problemas pessoais podem afetar a forma rotineira de conduzir um veículo*. Observa-se quase um empate em respostas que envolvem tanto ações exclusivamente de responsabilidade da empresa, quanto de ações da parte do motorista. Diante disto, percebe-se a necessidade de criar ações que repercutirão em mudanças comportamentais nos motoristas e de gestão para a empresa.

- Segunda situação/contexto: *Considerando o exemplo de um motorista X que trabalha por mais de cinco anos na área do transporte coletivo de passageiros (urbano e municipal), tendo este passado por treinamentos, orientações verbais, advertências escritas e suspensões quanto às muitas condutas faltosas, principalmente por avançar constantemente sinal vermelho, tendo se envolvido em alguns acidentes com vítimas nos últimos meses, a que se pode atribuir o comportamento faltoso/imprudente deste motorista?*

A que se atribui o comportamento faltoso/imprudente frente a tantas oportunidades ofertadas pela empresa?	Quantidade	%
Falta de comprometimento em fazer aquilo que ele saber ser o correto	63	29%
Falta de incentivo financeiro para que este profissional adote uma conduta mais prudente	7	3%
Falta de punições mais severas por parte da empresa, inclusive a demissão diante destas práticas reiteradas	22	10%
Outros problemas pessoais podem afetar a forma rotineira de conduzir um veículo	40	18%
Possível excesso de jornada e o pouco tempo entre as viagens	42	19%
Poucos treinamentos ou ainda treinamentos ineficazes	25	12%
(em branco)	18	8%
Total Geral	217	100%

FONTE – Dados da pesquisa.

A questão chama a atenção para o comportamento faltoso/imprudente, mesmo diante de tantas oportunidades orientativas e de treinamento oferecidas pela empresa. O maior percentual favoreceu a resposta *Falta de comprometimento em fazer aquilo que ele saber ser o correto* (29%); *Possível excesso de jornada e o pouco tempo entre as viagens* (19%); *Outros problemas pessoais podem afetar a forma rotineira de conduzir um veículo*, como os três maiores percentuais. Nota-se que as opções de respostas são as mesmas da pergunta anterior e

que há coerência entre as respostas. Estas perguntas representam a importância da continuidade do debate proposto no presente Projeto Aplicativo.

No enunciado desta questão, foi abordado um problema de maior gravidade, ante as consequências das condutas faltosas, deixando claro para o entrevistado que, para o motorista X em análise, houve acidentes com vítima em razão de uma conduta repetida de avanço de sinal vermelho. A empresa, objeto deste cenário, investiu em treinamentos (mesmo que considerados pouco ou ineficazes), bem como em punições para este motorista. Analisando o resultado desta questão, diversamente da anterior, há uma maioria enxergando que o comportamento imprudente/faltoso reiterado, deve-se primordialmente à *Falta de comprometimento pessoal em fazer aquilo que se sabe ser o correto*. Logo, há uma percepção clara, para a maioria dos entrevistados, que a conduta em análise representa um desvio do padrão ético esperado.

- Terceira situação/contexto: *Supondo que o empregado X não se comprometa com uma conduta mais segura, principalmente por falta de vontade própria, o que a empresa poderia fazer para melhorar o engajamento deste empregado X e dos demais empregados com este mesmo padrão de conduta, a fim de adotarem as melhores práticas no trabalho?*

Ações da empresa para incentivar as melhores práticas no trabalho?	Quantidade	%
Aumentar as punições para profissionais com muitas condutas imprudentes, inclusive demissão por justa causa, a fim de que estas punições sirvam de exemplo para os demais	9	4%
Criar uma grande campanha motivando e premiando equipes de trabalho, acaso atinjam o pico de “zero acidentes” em determinado período	51	24%
não tenho opinião	17	8%
Outra	5	2%
Ouvir o empregado X e outros empregados em situações semelhantes e buscar soluções para melhorar o bem estar destes motoristas, a fim de recuperar os mesmos, para que se sintam parte da família e assim se sintam motivados a dar o seu melhor para o trabalho	85	39%
Promover ações de conscientização quanto a importância do trabalho do motorista e, ainda, do quanto faz a diferença uma conduta segura no trânsito, abrindo aos seus colaboradores os números internos de acidentes com e sem vítimas e reportando os casos mais graves para conscientização	40	18%
(em branco)	10	5%
Total Geral	217	100%

FONTE – Dados da pesquisa.

A questão pontua a importância do "ser/fazer parte" (ideia de pertencimento/pertença) – 39%; da importância de tentar recuperar e integrar os empregados que praticam condutas desviantes. Também chama a atenção para a importância de motivação/premiação, independentemente do tipo de premiação, o que pode, ou não, revelarem caráter financeiro (24%).

Percebe-se que, diante de um cenário onde o elemento “vontade” seja o protagonista do problema instalado, o que a empresa deve fazer? Na percepção da maioria dos entrevistados, para melhorar o engajamento do motorista faltoso seria mais efetivo praticar ações que envolvam ouvir o empregado, investir na recuperação deste e motivá-lo, tudo isto para levar o empregado a se sentir parte do todo (como pertencendo à empresa).

- Quarta situação/contexto: *Caso a empresa opte por investir em ações internas, conscientizando os seus profissionais motoristas sobre a importância do seu trabalho para a empresa e, ainda, quanto à importância do trabalho com propósito e com ética dentro da empresa, qual alternativa seria mais adequada para atrair os empregados?*

Acaso a empresa opte por investir em ações internas (...), quais as alternativas mais adequadas para atrair o empregado?	Quantidade	%
não tenho opinião	43	20%
outra medida	8	4%
promover a entrega de cartilhas aos motoristas e espalhar cartazes nos locais de aviso	28	13%
Realizar palestras/cursos na empresa	77	35%
Selecionar apenas os motoristas com muitas faltas para passar por novos treinamentos, já que aqueles com bom comportamento não precisariam se atualizar sobre o tema	42	19%
tratar do assunto através de canais virtuais, como site da empresa, instagram, mensagens via whatsapp	10	5%
(em branco)	9	4%
Total Geral	217	100%

FONTE – Dados da pesquisa.

A pergunta formulada procura investigar o meio mais adequado, na visão do entrevistado, para que o empregado trabalhe com propósito e ética dentro da empresa. Segundo a maioria dos entrevistados (35%), uma das soluções mais efetivas seria *Realizar palestras/cursos na empresa*. Nota-se que neste enunciado foi oportunizado trabalhar os empregados de forma geral, chamando a atenção das Unidades Alfa e Beta no investimento

em ações para alcançar a todos os empregados. Mas, também é interessante se notar que parte dos motoristas entende a necessidade de *Selecionar apenas os motoristas com muitas faltas para passar por novos treinamentos, já que aqueles com bom comportamento não precisariam se atualizar sobre o tema*. Assim sendo, uma boa parte dos motoristas (19% dos entrevistados) ainda não entendem muito bem a necessidade de conhecer mais sobre um trabalho com propósito, com ética e que a melhor forma de chegar ao empregado é mesmo através de cursos e palestras, mas que envolvam a todos. Estas respostas remetem ao pensamento de Giacalone; Greenberg (1997). Segundo eles, não se sabe os padrões e os fatores que motivam tais condutas e nas consequências organizacionais e para seus trabalhadores.

Quando abordados sobre a relação empregado/empresa, duas abordagens foram feitas: *a abertura da empresa em receber e reconhecer críticas, opiniões e contribuições dos funcionários, e os canais de comunicação utilizados pelos motoristas, oferecidos pela empresa*. A maioria dos pesquisados (60%) respondeu que *Quase sempre e Sempre* a empresa está “aberta” para ouvir o empregado.

A empresa é aberta a receber e reconhecer críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?	Quantidade	%
não tenho opinião	19	9%
Nunca	21	10%
quase sempre	70	32%
Raramente	38	18%
Sempre	61	28%
(em branco)	8	4%
Total Geral	217	100%

FONTE – Dados da pesquisa.

Pode-se dizer que, se uma empresa está “aberta” para ouvir, ela propicia um meio eficaz para promover mudanças necessárias. Nestas respostas, acende-se um “alerta” que pode ser auxiliado por Bertonecello; Chang Júnior (2007): Uma empresa é socialmente responsável quando é capaz de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e consegue inclui-los em suas estratégias, envolvendo a todos.

Qual canal de comunicação você utiliza na empresa?	Quantidade	%
A empresa não oferece nenhum canal para falar sobre as dificuldades ou sugestões sobre o meu trabalho	15	7%
Converso diretamente com o meu encarregado de tráfego	125	58%
não tenho opinião	28	13%
Outra	11	5%
Procuo o RH ou departamento pessoal	30	14%
(em branco)	8	4%
Total Geral	217	100%

FONTE – Dados da pesquisa.

O resultado para a questão proposta demonstra um número muito expressivo de motoristas que utilizam do canal representado pela conversa direta com o encarregado de tráfego. Ou seja, 58% dos motoristas procuram o encarregado para falar de suas insatisfações ou sugestões de melhoria no trabalho.

A opção *Procuo o RH ou departamento pessoal* também foi consideravelmente citada (tendo em vista os demais percentuais). Todavia, fica evidente que a habilidade deste profissional "encarregado" deve ser trabalhada/desenvolvida, dada a importância da comunicação estabelecida entre este e o motorista, bem como a necessidade de que este profissional "encarregado de tráfego" seja bem treinado e cada vez mais capacitado para ser este suporte da melhor forma possível ao profissional motorista.

Independente de as Unidades Alfa e Beta contarem na sua estrutura departamental com as áreas de departamento pessoal, RH, de assistência social, suporte no setor de tráfego (representado principalmente pelas figuras do gerente da garagem e encarregado de tráfego), ficou claro um número muito expressivo de motoristas que utilizam do canal representado pela "conversa direta com o encarregado de tráfego". Assim sendo, a figura do profissional "encarregado de tráfego", por ter ligação direta e diária com o motorista, é elemento importante a ser considerado pelas Unidades Alfa e Beta, no que se refere à solução para os problemas instalados.

Quando abordados sobre treinamento/desenvolvimento, duas abordagens foram feitas: *treinamento para execução do cargo* e *treinamento/desenvolvimento para aprendizado contínuo*. A maioria dos pesquisados respondeu positivamente quanto à primeira abordagem (85%) e quanto à segunda abordagem, duas respostas tendem para a maioria dos entrevistados (*sempre* – 49% e *quase sempre* – 35%), dentre outras opções, conforme a seguir.

Você recebeu treinamento para executar seu cargo?	Quantidade	%
mais ou menos	25	12%
não	8	4%
sim	183	85%
Total Geral	216	100%

A empresa investe em treinamento contínuo?	Quantidade	%
não tenho opinião	10	5%
nunca	3	1%
quase sempre	75	35%
raramente	22	21%
sempre	107	49%
Total Geral	217	100%

FONTE – Dados da pesquisa.

A partir do resultado obtido faz-se necessário maior aprofundamento no quesito treinamento, agora sob o foco da continuidade, avaliando se as Unidades Alfa e Beta não se limitam a treinar os seus profissionais motoristas apenas na admissão (treinamento introdutório), mas se há um comprometimento por parte destas Unidades em relação aos motoristas, na continuidade da capacitação profissional, independente do resultado de 83% das respostas positivas quanto a este quesito.

Parte 2

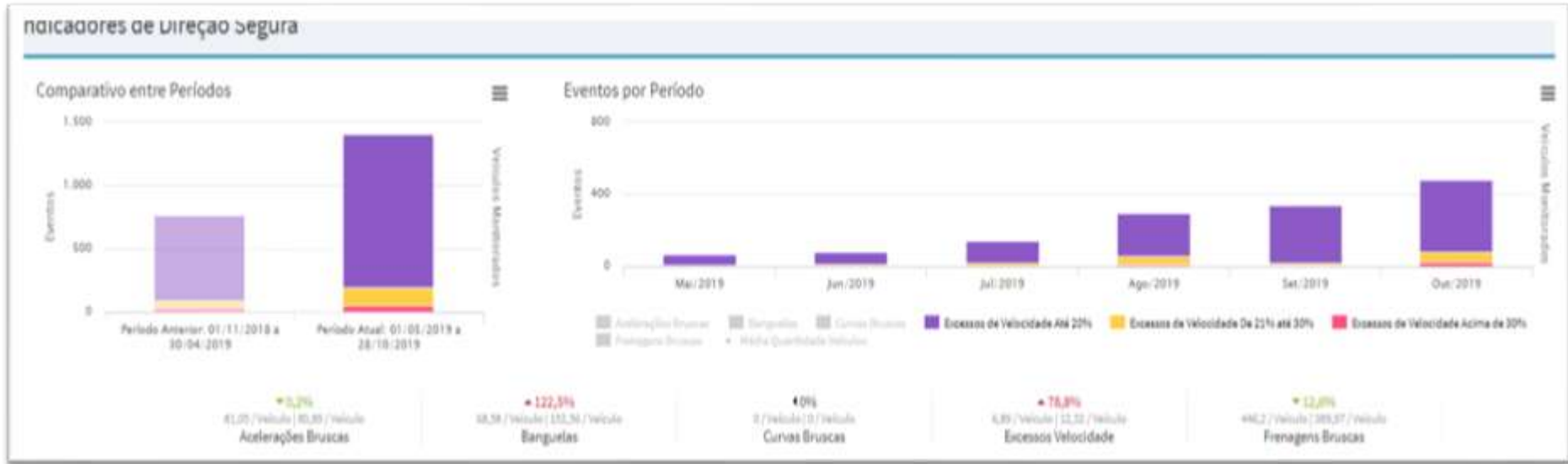
Também como parte da coleta de informações para o presente trabalho, foi realizado um levantamento específico/prático nas Unidades Alfa e Beta (separadamente e respectivamente) utilizando Indicadores de Direção Segura (demonstrados graficamente) no intuito de agregar valor à análise desta pesquisa e demonstrar a realidade operacional destas Unidades.

No quadro, apresenta-se o agrupamento dos dados de cada Unidade, seguido dos Gráficos onde estes eventos estão registrados, apresentando-se uma comparação entre dois períodos: Anterior – 01/11/2018 a 30/04/2019; Atual – 01/05/2019 a 28/10/2019, e o desmembramento mensal do período Atual dos eventos (com a quantidade de eventos e suas variações). Especificamente com estes Indicadores buscou-se analisar os seguintes eventos: Excessos Velocidade e Frenagens Bruscas, bem como identificar e elencar possíveis ações internas (práticas de GP) mais efetivas na busca de soluções para os eventos demonstrados por meio de tais Indicadores.

Unidade Alfa		Unidade Beta	Unidades Alfa e Beta	
Evento	Variação	Variação	Análise	Ações recomendadas
<i>Excesso de Velocidade</i>	<p>- crescimento de 534 eventos (de 675 para 1.209) entre os dois períodos analisados.</p> <p>- aumentou entre todos os meses de maio a outubro/19 (de 63 para 397).</p>	<p>- crescimento de 50.745 eventos (de 15.034 para 65.779) entre os dois períodos analisados.</p> <p>- aumentou entre todos os meses de maio a agosto/19 (de 5.498 para 12.065) – um aumento de 11.868 eventos – apresentando queda apenas entre os meses setembro/19 e outubro/19 (de 9.795 para 6.650) – queda de 3.145 eventos.</p>	<p>- este evento é foco desse estudo e é considerado conduta desviante (direção perigosa) e pode provocar infrações de trânsito, além de danos econômicos, de equipamentos e à vida dos usuários.</p>	<p>- cursos de reciclagem em Direção defensiva.</p> <p>- cursos ou palestras que envolvam a conscientização do trabalho exercido e posturas éticas e de responsabilidade.</p>
<i>Frenagens Bruscas</i>	<p>- queda de 5.071 eventos (de 49.528 para 44.457) entre os dois períodos analisados.</p> <p>- diminuiu entre todos os meses de maio a outubro/19 (de 7.937 para 7.341).</p>	<p>- queda de 4.000 eventos (de 70.529 para 74.529) entre os dois períodos analisados.</p> <p>- entre os meses de maio/2019 a agosto/2019 teve um crescimento de 5.835 eventos e queda entre os meses de setembro/2019 e outubro/2019 de 1.266 eventos.</p>	<p>- este evento também é foco desse estudo e é considerado conduta desviante (direção perigosa). A <i>Frenagem Brusca</i> significa que o motorista está em uma condição insegura e agressiva, e está consumindo combustível de modo desnecessário, o que também pode causar danos econômicos, de equipamentos e à vida dos usuários. Ao monitorar frenagem brusca, a Unidade ajuda a evitar acidentes, diminui o desgaste físico e psicológico de motoristas, além de se conseguir analisar se o motorista está sendo econômico, ou não, ao conduzir o veículo.</p> <p>- embora tenha diminuído este evento, ainda se pode inferir que na Unidade Alfa, há necessidade de intervenções de ações, por parte da empresa, para minimizar ainda mais ou eliminar este tipo de conduta.</p>	<p>- Programas que contemplem a saúde mental do profissional motorista.</p> <p>- cursos de reciclagem em Condução Econômica.</p>

FONTE – Dados da pesquisa.

Unidade Alfa



De 675 para 1.209

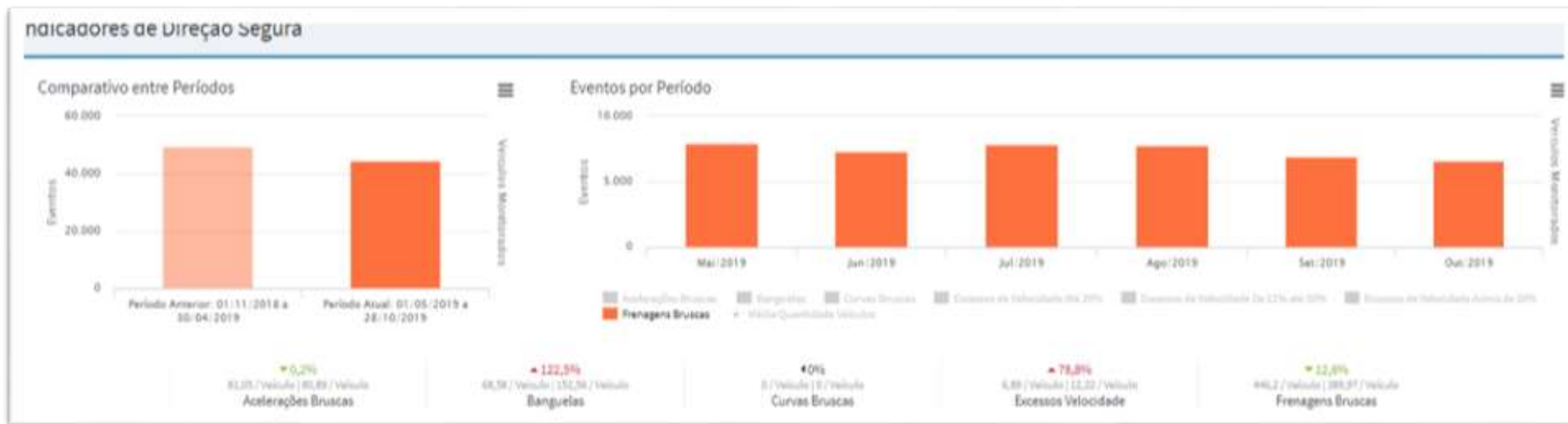
de 63 para 67

de 16 para 237

de 320 para 397

GRÁFICO 2 – Excesso de velocidade

FONTE – Dados da pesquisa.



De 49.528 para 44.457

de 7.937 para 7.341

de 7.826 para 7.760

de 6.942 para 6.651

GRÁFICO 3 – Frenagens bruscas

FONTE – Dados da pesquisa.

Unidade Beta



De 15.034 para 65.779

de 5.498 para 12.065

de 14.405 para 17.366

de 9.795 para 6.650

GRÁFICO 4 – Excesso de velocidade

FONTE – Dados da pesquisa.



De 70.529 para 74.529

10.695 para 12.027

de 13.755 para 13.860

de 12.630 para 11.36

GRÁFICO 5 – Frenagens bruscas

FONTE – Dados da pesquisa.

As Infrações de Trânsito nas Unidades Alfa e Beta foram analisadas nos anos de 2018 e 2019, no período jul./18 a dez./18 e jan./19 e jun./19, respectivamente e apresentam os seguintes resultados:

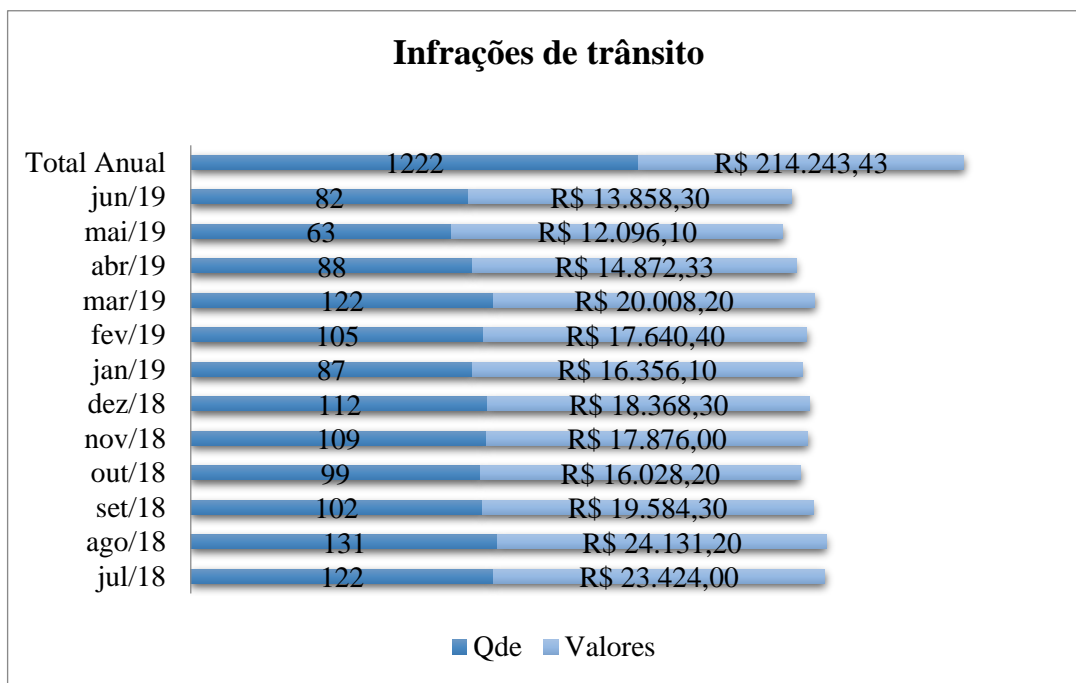


GRÁFICO 6 – Infrações de trânsito

FONTE – Dados da pesquisa.

No ano de 2018, as *Infrações de trânsito* tiveram uma pequena diminuição de 10 infrações, gerando uma economia de R\$5.065,70 e no ano de 2019, as *Infrações de trânsito* tiveram uma diminuição de 5 infrações, gerando uma economia de R\$2.506,80. Houve, portanto, queda de 40 *Infrações de trânsito* entre os dois anos, gerando uma economia de R\$9.565,70 em 2019 em relação ao ano anterior.

Sendo foco desse estudo, este evento é de importante destaque. Embora tenha diminuído a quantidade deste evento no ano de 2019, até o mês de junho ainda ocorreram 82 *Infrações de trânsito* e um gasto de R\$13.858,30.

A Unidade Beta precisa agir corretivamente e preventivamente para eliminar a ocorrência deste evento e para eliminar sua ocorrência para o ano de 2020 em diante.

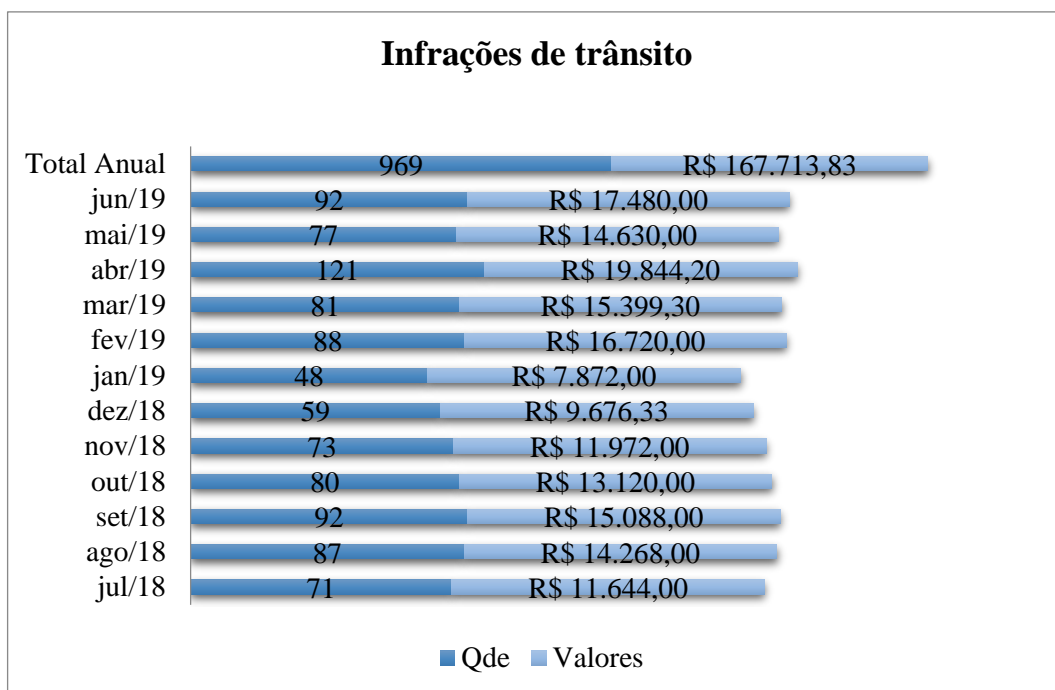


GRÁFICO 7 – Infrações de trânsito

FONTE – Dados da pesquisa.

No ano de 2018, as *Infrações de trânsito* tiveram uma pequena diminuição de 12 infrações, gerando uma economia de R\$1.967,67 e no ano de 2019, as *Infrações de trânsito* tiveram um aumento de 44 infrações, gerando um gasto de R\$9.608,00. Houve, portanto, aumento de 21 *Infrações de trânsito* entre os dois anos, gerando um gasto de R\$5.836,00 em 2019 a mais que no ano anterior.

A Unidade Alfa precisa agir corretivamente e preventivamente para diminuir ou eliminar a ocorrência deste evento para o ano de 2020 em diante.

Conclui-se que a Unidade Alfa carece de maior atenção neste quesito. Os gestores de ambas as Unidades precisam conversar em si e discutir as ações realizadas em suas Unidades e chegarem a um caminho comum de maior redução ou eliminação da ocorrência de *Infrações de trânsito*.

O fato de este evento ser considerado, nesse estudo, como conduta desviante, ambas as Unidades (Alfa e Beta) precisam investir em Programas e ações que visem alinhar os profissionais motoristas à ética organizacional.

Se as Unidades da empresa não agirem com ética para gerir seus processos, tecnologias, culturas e pessoas, não estarão agindo eticamente. É o que confirmam Ferreira; Pucci; Lopes; Albonet (2004) ao alegarem que as empresas que agem eticamente podem conquistar melhores resultados financeiros em longo prazo.

5.2 CONSTRUINDO A SOLUÇÃO: O MODELO

As soluções propostas como alternativa para mitigar os desvios de conduta profissional, relacionados a infrações de trânsito e direção perigosa nas Unidades Alfa e Beta, ambas de um mesmo Grupo empresarial, consistem em sugerir ações efetivas para que, de fato, o transporte coletivo de passageiros, nesse estudo representado pelas duas Unidades citadas, consiga, após a apresentação de dados reais e análises individuais e comparativas realizadas, encontrar nas alternativas sugeridas, estratégias de gestão consistentes e contínuas para a operacionalização de seus processos, quais sejam:

1. Uma boa alternativa para os desvios de conduta profissional, relacionados a *infrações de trânsito* (multas por excesso de velocidade) e *direção perigosa* poderia ser voltada para formas de fiscalização e controle, por exemplo: Telemetria, Radar, Programa de Condução Inteligente, uso de Ferramentas e tecnologia para monitorar os motoristas (e avisam sobre a ocorrência da infração). Existem Ferramentas que possibilitam qualquer tipo de lançamento de dados e proporcionam variadas formas de análise e indicativos possíveis. Os controles mais severos, tais como suspensão e demissão podem ser evitados de acordo com a análise das Unidades. O que pode ser confirmado por Coelho Júnior, 2001; Romero; Luengo & Sobral (2001), quando dizem que entender o que antecede o comportamento humano deveria ser prioridade, pois permitiria, por exemplo, desenvolver práticas e programas de prevenção e controle de alguns problemas sérios a ele relacionados.

Boas alternativas para estes desvios poderiam ser voltada para o âmbito comportamental, por exemplo:

- implementação da Cultura do “Olhar Humano” por parte da Direção das Unidades. Esta cultura atribui ao motorista a ideia de responsabilidade pelo veículo (cuidar do veículo como se fosse dele); a ideia de que a empresa é do motorista, proporcionando a ideia de pertencimento. A intenção não seria a de puni-lo, mas conscientizá-lo, de forma humana, melhorando seu comportamento e, em consequência, sua conduta ética e responsável.

- implementação da Cultura do “Propósito e da Ética” por parte da Direção das Unidades. Esta cultura atribui ao motorista a ideia de responsabilidade pelo trabalho executado e, em consequência, uma conduta profissional ética. Esta cultura pode envolver todos os empregados.

- desenvolver ações voltadas para a conscientização quanto ao propósito da função exercida pelo motorista. A remuneração vem do propósito de transportar passageiros e, não, de dirigir o veículo em velocidade além do permitido.

- desenvolver ações educativas em conjunto com a Direção, voltadas para a conscientização do motorista quanto a um maior comprometimento com relação a condutas seguras e éticas. Estas ações podem diminuir consideravelmente os acidentes e as multas por excesso de velocidade.

2. Podem ser pensadas Políticas e Programas de GP que visem benefícios à saúde do motorista, à parte comportamental e ética sustentável, por exemplo:

- Convênios com academias, cobrindo integralmente ou parcialmente as mensalidades, proporcionalmente à sua necessidade e mantendo esse benefício mediante a participação efetiva nos dias previamente programados para essa atividade. A atividade física, além de trabalhar a mente, prepara o corpo, fortalecendo-o para o enfrentamento das práticas diárias pessoais e comportamentais. Para o profissional motorista, é um benefício importante pelo fato de ficar em uma mesma posição por várias horas (a Ergonomia se encarrega de outras explicações a respeito).

- Acompanhamento de médicos especialistas para os motoristas em estado crítico de saúde, podendo ser voltados para a parte nutricional, ergonômica, cardíaca, oftalmológica, demandando controle voltado para cada área. O equilíbrio entre corpo e mente gera resultados satisfatórios no trabalho. Este acompanhamento pode ser “custeado” pela empresa por meio de Convênio de Saúde ou de Campanhas metódicas na empresa. Em caso da necessidade de extensão do tratamento, a empresa analisa caso a caso de que forma este benefício seria realizado.

- Neste mesmo sentido, seria interessante convênios com Farmácias, mediante apresentação da Receita Médica e com desconto em Folha de Pagamento.

- Implantação de Programa “Profissional Destaque” que seria voltado para Desempenho Profissional e Política de Qualidade. Para isto seriam utilizados os Indicadores de Recursos Humanos (RH). Se a empresa não tiver, seria outra boa alternativa para coletar dados importantes voltados para as Pessoas. Neste Programa, o motorista seria reconhecido em todas as Unidades do Grupo como comprometido ética e responsabilmente pelo seu trabalho.

Estes Programas de GP poderiam ser pensados nas seguintes direções:

- Programas que visem uma vida saudável.
- Programas voltados para a Meritocracia.
- Programas de qualidade.
- Implantação de Programa “Escuta Empresa” que seria voltado para uma espécie de Ouvidoria. Ouvir os empregados (motoristas) em situações semelhantes e buscar soluções para recuperá-lo e motivá-lo, por meio de palestras internas e externas. Este Programa propicia um meio eficaz de promover mudanças.

3. Podem ser pensadas ações que visem incentivar as melhores práticas no trabalho, por exemplo: Programas motivacionais – premiação, independente do tipo, que pode, ou não, se revelar em caráter financeiro. Estas premiações até poderiam ser cumulativas, proporcionando um prêmio maior no final de cada ano (com um sorteio de um carro Zero Km ou outro prêmio viável financeiramente para a empresa, mas, que despertasse grande interesse dos participantes), entre os profissionais motoristas que mais se destacaram durante aquele ano.

4. Uma boa alternativa pode ser cursos e palestras motivacionais, levando em consideração que os motoristas jamais podem se sentir desmotivados (por transportarem vida) e serem “o negócio” maior da empresa. Neste sentido, o investimento na pessoa proporciona ganhos superiores.

5. Outra boa alternativa seria buscar certificação na área da Qualidade em termos de valorização do empregado, parceiros e clientes.

6. Uma boa alternativa pode ser implementar a cultura de, para tudo, sempre realizar treinamento e desenvolvimento, por exemplo:

- Introdutório (Normas e Procedimentos).
- Normas de trânsito.
- Normas do Sistema de Transporte Coletivo de Passageiros (urbano e municipal).
- Relações interpessoais.
- Condução defensiva (incluindo reciclagem).

- Condução inteligente/Condução econômica (incluindo reciclagem).
- Palestras e cursos de conscientização do trabalho e postura ética e de responsabilidade.
- Capacitação do profissional “encarregado de tráfego” em cursos que envolvam a comunicação (principalmente a interna) e aspectos técnicos da sua função.

Estes cursos devem ter o acompanhamento de um profissional/departamento responsável da empresa.

7. Como sugestão, as Unidades Alfa e Beta podem criar um Programa que as destaque no Setor de Transporte Coletivo de Passageiros (urbano e municipal).

Para efetivar e viabilizar estas alternativas, principalmente aquelas voltadas para treinamentos, vislumbram-se recursos advindos de parceiros, principalmente utilizando os recursos de infraestrutura, de pessoal e material do SEST/SENAT.

A partir deste conjunto de ações, muitas outras opções para mitigar os desvios de conduta profissional, relacionados a infrações de trânsito e direção perigosa nas Unidades Alfa e Beta podem ser pensadas e efetivadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O desenvolvimento deste Projeto Aplicativo buscou identificar os motivos que levam motoristas de transporte coletivo de passageiros (urbano e municipal) das Unidades Alfa e Beta, ambas de um mesmo Grupo empresarial, localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte, a cometerem desvios de conduta profissional, relacionados a infrações de trânsito e direção perigosa e quais questões éticas permeiam tais condutas.

Embora seja preocupação das empresas deste Setor lidar com a ocorrência das infrações de trânsito e trabalhar uma condução veicular eficiente e segura, o tema desvio de conduta nem sempre (ou nunca) recebeu a devida atenção, sendo considerado desnecessário ou irrelevante ou desconectado do *core* das empresas de Transporte Coletivo de Passageiros, tendo em vista o direcionamento para os processos de gestão de custos e receitas. O que precisa ser alertado é que os desvios de conduta revelados por infrações de trânsito e direção perigosa podem gerar custos, danos aos equipamentos e aos usuários.

Este Projeto Aplicativo buscou, também, detectar se os atos de desvio de conduta são cometidos pela própria vontade humana, e o que leva os profissionais motoristas a tais desvios de conduta. As respostas variaram entre: Possível excesso de jornada de trabalho, Pouco tempo entre as viagens, Falta de comprometimento em fazer aquilo que se sabe ser o certo, Outros problemas pessoais pode afetar a forma rotineira de conduzir um veículo. Mesmo com esses indícios (baseados em Indicadores de Direção defensiva), ficou claro no estudo que os motoristas sabem das responsabilidades do papel que exerce e estão comprometidos com as atividades laborais, ou seja, entendem o propósito do trabalho e utilizam princípios éticos. Essas contradições precisam ser melhor investigadas e valem como sugestão para futuro estudo.

Assim sendo, se os desvios de conduta não são cometidos pela própria vontade humana, qual seria o elemento mais determinante para eles ocorram? O que leva os profissionais a essas ações desviantes?

Ainda de acordo com o que foi delineado no escopo deste Projeto Aplicativo, um questionamento pode ser feito: Haveria a possibilidade de os Sistemas Informatizados De Controle gerarem sugestões de ações efetivas de conscientização destes motoristas frente ao papel que desempenham enquanto profissional, por meio de Programas que visem alcançar a essência deste profissional em fazer o que é certo ou esperado dele? O que os Órgãos Gerenciadores do Transporte Coletivo de Passageiros podem pensar em termos de um Sistema com essa “competência”? Tais ações efetivas poderiam ser “resumidas” em práticas

de GP que instiguem Programas de desenvolvimento comportamental, Programas de desenvolvimento de competências, Programas de fortalecimento de equipes, Programas de avaliação e de desempenho, dentre outro.

Por meio desse Projeto Aplicativo, pode-se inferir que os profissionais motoristas das Unidades Alfa e Beta não estavam observando e absorvendo adequadamente as Normas de Trânsito, bem como Normas Internas para uma condução inteligente e mais segura, mesmo diante do emprego de tecnologia para monitorá-los em tempo real, e mesmo diante o emprego de medidas disciplinares (punições), independente do fato de os profissionais motoristas passarem por treinamentos.

Com este Projeto Aplicativo, foi identificado, através da análise dos dados ofertados pelos Sistemas informatizados destas Unidades, que o que leva os profissionais motoristas a praticarem condutas desfavoráveis (infrações de trânsito) é o excesso de velocidade, e o avanço de sinal vermelho. Já, com relação à direção perigosa, o maior problema detectado reside nas Freadas Bruscas e as curvas à direita e à esquerda. Os Sistemas Informatizados de Controle são uma boa alternativa para evidenciar tais condutas, uma vez que indicam local de ocorrência do evento, horário, condutor etc.

O Projeto Aplicativo também destacou o entendimento da maioria, de que a empresa precisa “ouvir” o empregado faltoso, tentar “recuperar” o empregado, de forma a fazê-lo se sentir parte da empresa.

Com relação aos Programas de GP, as Unidades Alfa e Beta podem caminhar na seguinte direção: criar Programas que desenvolva a parte comportamental dos profissionais motoristas; desenvolver as competências técnicas, operacionais e comportamentais voltadas para as atividades laborais, para o propósito do trabalho e para os princípios éticos dos profissionais motoristas; proporcionar atividades que fortaleçam as equipes de trabalho, talvez iniciando-se por equipes da mesma escala de horário; acompanhar e avaliar o desempenho dos profissionais motoristas (até mesmo para serem justos no Programa “Profissional Destaque”).

Ainda tendo em vista os Programas de GP, seria um bom caminho a se seguir se as Unidades: incentivassem os profissionais motoristas (que ainda não se sentem verdadeiramente parte da empresa) a fazerem parte da organização; instiguem os profissionais motoristas atuais a permanecerem; torná-los capazes de produzirem e se esforçarem desempenhando um papel mais responsável e ético.

Outra sugestão para estudos futuros seria, portanto, investigar mais profundamente se as Unidades Alfa e Beta estão comprometidas com a continuidade de capacitação profissional

(reciclagem) voltados para princípios éticos do profissional motorista, de forma a convergir para o bem comum.

Sendo o transporte coletivo de passageiros (urbano e municipal) uma alternativa sustentável, faz-se necessário um processo de melhoria contínua na qualidade do serviço prestado para combater efeitos danosos à população e torná-lo mais atrativo. Seu propósito é garantir o direito de ir e vir, com qualidade. Mas, não há avanços efetivos nas empresas sobre: aumento de segurança, redução de custos, Programas que alcancem a essência do indivíduo em fazer o que é certo ou o que se espera dele. Para que isto seja possível, as empresas precisam mudar o tipo de mentalidade (*mindset*) sobre as Pessoas e sobre elas mesmas; mudar a forma como organizam seus processos e encaram as situações, para incrementar novas práticas de gestão. É isto que pode determinar se ela vai ser um sucesso ou se ela vai fracassar.

Neste sentido, as Unidades Alfa e Beta precisam ter Atitude, Conhecimento, Ações (para buscas soluções), Resultados que vão indicar sobre sua performance frente ao Sistema de Transporte Coletivo de Passageiros. Para as Unidades propagarem o comportamento ético, deverá promover uma mudança de paradigma, desde a alta Direção até o chão de fábrica, porque, para adotar um comportamento ético, precisa mudar posturas.

Para efetivar todas as ações solicitadas nesse estudo, o envolvimento do SEST/SENAT é de fundamental importância como parceiro direto nos cursos a serem realizados, palestras, dentre outros. Mas, como ainda não há avanços em cursos voltados para desvios de conduta e, também, responsabilidade ética, ou ética com responsabilidade, a instituição pode criá-los (frente à necessidade levantada neste Projeto Aplicativo) ou as duas Unidades em foco podem apresentar cursos formatados sobre a temática e utilizar os profissionais, a estrutura e o investimento do SEST/SENAT ou, até mesmo, realizar uma adequação no conteúdo dos cursos já existentes.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASHLEY, P.; QUEIROZ, A.; CARDOSO, A.; SOUZA, A.; TEODÓSIO, A.; BORINELLE, B.; VENTURA, E.; CHAVES, J.; VELOSO, L.; ALIGLERI, L.; LIMA, P.; FERREIRA, R. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. Rio de Janeiro: Editora Saraiva, 2003.

ASSAD, Marta Maria Nogueira. **Desvio de conduta: um estudo exploratório sobre atitudes antiéticas de empregados do setor industrial**. Doutorado em Administração. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

BERTONCELLO, Sílvio Luiz Tadeu; CHANG JÚNIOR, João. **A importância da Responsabilidade social corporativa como fator de diferenciação**. 2007. Disponível em: <http://www.forumfaap.com.br/revista_faap/revista_facom/facom_17/silvio.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2019.

COELHO JUNIOR, L. L **Uso Potencial de Drogas em Estudantes do Ensino Médio: suas Correlações com as Prioridades Axiológicas**. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade Federal da Paraíba, 2001.

COSENZA, Orlando Nunes; CHAMOVITZ, Ilan. **Ética, ética empresarial e responsabilidade social: reflexões e recomendações**, 2007. Disponível em: <http://api.adm.br/artigos/wp-content/uploads/2007/07/enegep_7.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2019.

DEMO, Gisela; MARTINS, Paula de Rezende; ROURE, Patrícia. Política de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura. **Revista Alcance**, Eletrônica, v. 20, n. 2, p. 237-254, abr./jun., 2013.

DEMO, G.; NUNES, I.; FOGAÇA, N.; BARCELOS, B.; ROURE, P. Gestão de pessoas. In: DEMO, G. (Org.). **Políticas de gestão de pessoas em organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 3-48.

EGG, Rosiane Follador Rocha. **Ética nas organizações**. Curitiba: Iesde, 2012.

ESPINOSA, P. **Razonamiento moral y conducta social en el menor**. Tese de Doutorado. Universidade da Coruña, Espanha, 2000.

FERREIRA, Flávio Smania; PUCCI, Eliton Piedade; LOPES, Dirceu Marques; ALBONET, Evaldo Francisco. **Ética empresarial: um instrumento de alavancagem nos resultados das organizações**, 2004. Disponível em:

<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Socioambiental/S A13_Etica_Empresarial.PDF>. Acesso em: 03 nov. 2019.

FORMIGA, N. S.; GOUVEIA, V. V. Adaptação e validação da escala de condutas antissociais e delitivas ao contexto brasileiro. **Revista Psico.**, Porto Alegre, v.34, n.2, p.367-388, 2003.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 20017.

GIDDENS, Anthony. **A construção da sociedade.** Tradução: Álvaro Cabral. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Avaliação da aprendizagem no ensino superior: estado da arte.** Didática, São Paulo, v. 30, p. 9-25, 1995.

GROSSI, F. J. et al. *Conducta Delictiva y Ámbito Familiar.* 2000. Disponível em: <<http://www.uniovi.es/~Psi/REIPS/v1n1/articulo9.html>> Acesso em: 03 nov. 2019.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebeca Alves. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégicas e institucional. **RAE**, v. 48, n. 1, p. 25-35, jan./mar. 20018.

LEONE, N. M. C. P. G. Evidências empíricas em face das referências teóricas nas funções estratégicas da gestão de pessoas. In: BRITO, L. M. P. (Org.). **Práticas de pesquisa em gestão de pessoas 2: a tênue separação entre o público e o privado no Brasil.** Fortaleza: Edições UFC, 2007.

MOLINA, A. G. P.; GOMES, L. F. **Criminologia: Introdução a seus fundamentos teóricos.** São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1997.

NASSAR, V.; VIEIRA, M. L. H. A aplicação de RFID na logística: Um estudo de caso do Sistema de Infraestrutura e Monitoramento de Cargas do Estado de Santa Catarina. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 21, n. 3, p. 520-531, 2014.

NEVES, José Luís. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2 sem. 1996.

PARRA, Mário da Silva. ISO 26000: da ética à responsabilidade social. **Cadernos de Economia**, abril de 2013. Disponível em: <<http://www.apee.pt/apee/artigos-publicados/138-iso-26000-da-etica-a-responsabilidade-social-cadernos-de-economia-abril-de-2013>>. Acesso em: 15 set. 2016.

PATRUS, Roberto. **Ética nos negócios e nas organizações da sociedade civil**. Programa de especialização em gestão. Fundação Dom Cabral, [s.d].

SERPA, Daniela Abrantes Ferreira. Ética e responsabilidade social corporativa realmente são importantes? Um estudo com futuros e atuais gestores de empresas. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 12, n. 6, p. 642-662, nov./dec. 2006.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SOTO PINEDA, Eduardo; CÁRDENAS MARROQUÍN, José Antônio. **Ética nas empresas**. São Paulo: McGrawHill Interamericana do Brasil Ltda., 2009.

SOUZA, M. C. **Ética no ambiente de trabalho: uma abordagem franca sobre a conduta ética dos colaboradores**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

STRIEDER, Inácio. **Ética na vida e no trabalho. Perspectiva Filosófica**, Volume VII. Recife: UFEP, 2000.

TONIN, Marta Marília. **Ética empresarial, cidadania e sustentabilidade**. 2006. Disponível em: <www.conpedi.org.br/manaus/.../teoria_da_justica_marta_tonin.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2016.

TURNER, J. H. **Sociologia: conceitos e aplicações**. São Paulo: Makron Books, 1999. (tradução).

VALLS, Álvaro M. L. **O que é ética**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

VÁSQUEZ, A. S. **Ética**. Ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE PESQUISA - JALOTO

1) Qual é a Missão, a Visão, os Valores e os princípios éticos da empresa? Há um Manual de Normas e Procedimentos internos e este é de conhecimento dos profissionais? Quanto às Normas e Procedimentos internos, o que é feito junto aos motoristas (como eles tomam conhecimento do seu conteúdo e como é abordado junto a eles)?

(nesta pergunta, é preciso apresentar qual é a Missão, a Visão e os Valores da empresa – o texto (conteúdo) de cada um, conforme apresentado para os funcionários. Também é preciso dizer se os funcionários têm o conhecimento destes três elementos, assim que se inserem na empresa, assim como o Manual de Normas e Procedimentos)

2) Quais são as práticas de gestão de pessoas utilizadas pela empresa juntamente aos motoristas? Quais são os tipos de treinamentos oferecidos aos motoristas, desde o momento da admissão até à efetiva execução de sua função na empresa? Há, na empresa, algum treinamento voltado para a Missão, a Visão, os Valores e os princípios éticos organizacionais? Qual departamento é responsável pela efetivação de tais práticas de gestão de pessoas?

(nesta pergunta, deixe claro tudo o que é feito, em termos de práticas de gestão de pessoas, juntamente com os motoristas, além de treinamentos. Sobre os treinamentos, elenque todos eles (se há treinamento introdutório, se há treinamento prático, se eles participam de cursos internos e externos, de aperfeiçoamento, de reciclagem etc.). Se houver, na empresa, algum treinamento sobre Missão, Visão, Valores da empresa, mas principalmente se há treinamento ou esclarecimento sobre os princípios éticos que norteiam a empresa. Quem é responsável por cada tipo de treinamento (especificamente), ou se estes são centralizados em algum departamento (deixe claro se participam de treinamentos ou cursos externamente).

3) Na sua empresa existe o Programa “Pico Zero”. O que conduziu a empresa à implementação deste Programa? O que é realizado de ações neste Programas Em quais aspectos este Programa tem inclinação para a questão ética do ser humano (motorista)? Este Programa continua sendo executado? Qual é a sua periodicidade com a qual ele acontece? Como ele é feito atualmente? Existe outros Programas na empresa?

4) Quais os planos de benefícios e reconhecimentos profissionais adotados (praticados) pela empresa? Há algum tipo de reconhecimento específico para aquele motorista que cumpre integralmente com os princípios éticos?

(nesta pergunta, apresente todos os tipos de benefícios, para todos os funcionários, mesmo não sendo os motoristas. Em seguida, especifique os benefícios exclusivos aos motoristas. Depois, especifique se o motorista tem algum benefício em cumprir à risca com os princípios éticos da empresa (uma coisa são os benefícios “cobertos” por Lei; outra coisa são os ofertados por mérito ao motorista)

5) Qual é a maior ocorrência de conduta desviante na empresa, por parte dos profissionais motoristas? O que é feito com o motorista que desvia dos princípios éticos da empresa, ou que tenha uma conduta desviante? Quais quesitos são levados em conta, no momento da análise ético/comportamental do motorista?

(nesta pergunta, se possível, elenque ao máximo os tipos de conduta desviante encontrados na empresa, por parte do motorista (infrações de trânsito - excesso de velocidade, avanço de sinal vermelho -; direção perigosa - freadas bruscas, curvas bruscas à direita e à esquerda -, dentre outros). Em seguida, enfatize a de maior ocorrência entre os motoristas.

Elencados os desvios, o que acontece com os motoristas, frente a ocorrência destes desvios (punições e/ou advertências e/ou treinamentos).

O que a empresa leva em conta, ao analisar o motorista eticamente e comportamentalmente, frente aos desvios, ou não. Para a empresa, o que ela considera ser um comportamento ético e comportamentalmente correto/adequado).

6) Como a empresa relaciona os Programas de Gestão de Pessoas *versus* Conduta Ética *versus* Resultados Operacionais?

(nesta pergunta, faça uma relação entre a efetividade dos Programas de Gestão de Pessoas (treinamentos, conversas individuais – para que ele possa expressar seus problemas, atividades de integração extra-trabalho etc.), os resultados éticos advindos destes Programas (se melhoram, se não fazem diferença; o que acontece na empresa), e os resultados operacionais (como a empresa ganha em termos de resultados, tendo em vista um motorista que “responde” a esses acompanhamentos; como o motorista ganha, ao exercer correta e eticamente sua função)

7) No que diz respeito à condução dos ônibus – a prática efetiva do motorista (infrações de trânsito praticadas, excesso de velocidade, direção perigosa, consumo de combustível elevado, desgaste do veículo fora do normal etc.), quais são os procedimentos de controle, por parte da empresa?

(nesta pergunta, deixe claro o que acontece ao motorista, caso ele cometa algumas destas “infrações” (especifique isto em cada uma das “infrações”) - as ações adotadas pela empresa (englobando todo o processo operacional) com relação aos motoristas transgressores. Indo além, fale o que acontece para a empresa, quando o motorista as pratica.

8) Com relação aos Programas Educativos para os transgressores (caso haja), o que é feito junto ao motorista? O motorista não “desviante” é incluído nos Programas Educativos?

(nesta pergunta deixe claro o que contempla os Programas Educativos; se estes Programas são utilizados como ação “preventiva” na empresa, e se envolvem aquele motorista não transgressor)

9) Já estava inserida, na cultura da empresa, a necessidade de convergir o “olhar” para o funcionário como ser humano e não “apenas” como colaborador? Qual é a abordagem que sua empresa utiliza, uma vez que este “olhar” é subjetivo?

(nesta pergunta, deixe clara a “visão” da empresa quando se trata da “distinção” entre o motorista como SER HUMANO e o motorista apenas visto como PROFISSIONAL. Se há consciência, por arte da empresa, dessa diferença; e da parte do motorista, se há este “reconhecimento”. Como a empresa aborda essa questão, uma vez que ela não pode ser mensurada (medida com índices objetivos/numéricos).

APÊNDICE B - ROTEIRO DE PESQUISA – SÃO GONÇALO

1) Qual é a Missão, a Visão, os Valores e os princípios éticos da empresa? Há um Manual de Normas e Procedimentos internos e este é de conhecimento dos profissionais? Quanto às Normas e Procedimentos internos, o que é feito junto aos motoristas (como eles tomam conhecimento do seu conteúdo e como é abordado junto a eles)?

(nesta pergunta, é preciso apresentar qual é a Missão, a Visão e os Valores da empresa – o texto (conteúdo) de cada um, conforme apresentado para os funcionários. Também é preciso dizer se os funcionários têm o conhecimento destes três elementos, assim que se inserem na empresa, assim como o Manual de Normas e Procedimentos)

2) Quais são as práticas de gestão de pessoas utilizadas pela empresa juntamente aos motoristas? Quais são os tipos de treinamentos oferecidos aos motoristas, desde o momento da admissão até à efetiva execução de sua função na empresa? Há, na empresa, algum treinamento voltado para a Missão, a Visão, os Valores e os princípios éticos organizacionais? Qual departamento é responsável pela efetivação de tais práticas de gestão de pessoas?

(nesta pergunta, deixe claro tudo o que é feito, em termos de práticas de gestão de pessoas, juntamente com os motoristas, além de treinamentos. Sobre os treinamentos, elenque todos eles (se há treinamento introdutório, se há treinamento prático, se eles participam de cursos internos e externos, de aperfeiçoamento, de reciclagem etc.). Se houver, na empresa, algum treinamento sobre Missão, Visão, Valores da empresa, mas principalmente se há treinamento ou esclarecimento sobre os princípios éticos que norteiam a empresa. Quem é responsável por cada tipo de treinamento (especificamente), ou se estes são centralizados em algum departamento (deixe claro se participam de treinamentos ou cursos externamente).

3) Na sua empresa existe o Programa de Condução Inteligente, o Programa de Vida Saudável, a Premiação (por meritocracia). O que conduziu a empresa à implementação destes Programas? O que é realizado de ações nestes Programas? Em quais aspectos estes Programas têm inclinação para a questão ética do ser humano (motorista)? Estes Programas continuam sendo executados? Qual é a sua periodicidade com a qual eles acontecem? Como ele é feito atualmente?

4) Quais os planos de benefícios e reconhecimentos profissionais adotados (praticados) pela empresa? Há algum tipo de reconhecimento específico para aquele motorista que cumpre integralmente com os princípios éticos?

(nesta pergunta, apresente todos os tipos de benefícios, para todos os funcionários, mesmo não sendo os motoristas. Em seguida, especifique os benefícios exclusivos aos motoristas. Depois, especifique se o motorista tem algum benefício em cumprir à risca com os princípios éticos da empresa (uma coisa são os benefícios “cobertos” por Lei; outra coisa são os ofertados por mérito ao motorista)

5) Qual é a maior ocorrência de conduta desviante na empresa, por parte dos profissionais motoristas? O que é feito com o motorista que desvia dos princípios éticos da empresa, ou que tenha uma conduta desviante? Quais quesitos são levados em conta, no momento da análise ético/comportamental do motorista?

(nesta pergunta, se possível, elenque ao máximo os tipos de conduta desviante encontrados na empresa, por parte do motorista (infrações de trânsito - excesso de velocidade, avanço de sinal vermelho -; direção perigosa - freadas bruscas, curvas bruscas à direita e à esquerda -, dentre outros). Em seguida, enfatize a de maior ocorrência entre os motoristas.

Elencados os desvios, o que acontece com os motoristas, frente a ocorrência destes desvios (punições e/ou advertências e/ou treinamentos).

O que a empresa leva em conta, ao analisar o motorista eticamente e comportamentalmente, frente aos desvios, ou não. Para a empresa, o que ela considera ser um comportamento ético e comportamentalmente correto/adequado).

6) Como a empresa relaciona os Programas de Gestão de Pessoas *versus* Conduta Ética *versus* Resultados Operacionais?

(nesta pergunta, faça uma relação entre a efetividade dos Programas de Gestão de Pessoas (treinamentos, conversas individuais – para que ele possa expressar seus problemas, atividades de integração extra-trabalho etc.), os resultados éticos advindos destes Programas (se melhoram, se não fazem diferença; o que acontece na empresa), e os resultados operacionais (como a empresa ganha em termos de resultados, tendo em vista um motorista que “responde” a esses acompanhamentos; como o motorista ganha, ao exercer correta e eticamente sua função)

7) No que diz respeito à condução dos ônibus – a prática efetiva do motorista (infrações de trânsito praticadas, excesso de velocidade, direção perigosa, consumo de combustível elevado, desgaste do veículo fora do normal etc.), quais são os procedimentos de controle, por parte da empresa?

(nesta pergunta, deixe claro o que acontece ao motorista, caso ele cometa algumas destas “infrações” (especifique isto em cada uma das “infrações”) - as ações adotadas pela empresa (englobando todo o processo operacional) com relação aos motoristas transgressores. Indo além, fale o que acontece para a empresa, quando o motorista as pratica.

8) Com relação aos Programas Educativos para os transgressores (caso haja), o que é feito junto ao motorista? O motorista não “desviante” é incluído nos Programas Educativos?

(nesta pergunta deixe claro o que contempla os Programas Educativos; se estes Programas são utilizados como ação “preventiva” na empresa, e se envolvem aquele motorista não transgressor)

9) Já estava inserida, na cultura da empresa, a necessidade de convergir o “olhar” para o funcionário como ser humano e não “apenas” como colaborador? Qual é a abordagem que sua empresa utiliza, uma vez que este “olhar” é subjetivo?

(nesta pergunta, deixe clara a “visão” da empresa quando se trata da “distinção” entre o motorista como SER HUMANO e o motorista apenas visto como PROFISSIONAL. Se há consciência, por arte da empresa, dessa diferença; e da parte do motorista, se há este “reconhecimento”. Como a empresa aborda essa questão, uma vez que ela não pode ser mensurada (medida com índices objetivos/numéricos).

ANEXO A - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO UNIDADES ALFA E BETA

Este questionário foi desenvolvido por estudantes da Fundação Dom Cabral, uma escola de negócios que está entre as melhores do mundo, sendo a melhor da América Latina e do Brasil, e tem finalidade de trabalho educacional, sendo mantido o sigilo quanto a empresa participante e os empregados entrevistados.

Contamos com a sua colaboração para responder o questionário e pedimos que seja o mais verdadeiro possível.

A sua participação na pesquisa é voluntária, contudo, é muito importante e pode colaborar para melhorias internas nesta empresa e, ainda, para o setor do transporte coletivo de passageiros como um todo.

Leia com atenção as perguntas e marque um X para cada resposta.

Caso a pergunta não corresponda com sua realidade de trabalho, deixe a resposta em branco, ou marque “não tenho opinião”.

1 – TRABALHO COM PROPÓSITO

Quando exercemos alguma atividade (seja na vida pessoal ou profissional) e percebemos que aquilo nos faz bem e que estamos ajudando, de certa forma, algum projeto ou alguma pessoa, nos sentimos mais felizes.

Trabalhar com propósito está ligado às relações humanas, na qual sempre há troca de aprendizado, responsabilidade, respeito e espírito coletivo.

• **Você considera que é responsabilidade do profissional motorista contribuir para o sucesso da empresa?**

() Sim () Não () Não tenho opinião

• **Você se considera comprometido com suas atividades?**

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

• **Você acha que a melhoria no seu trabalho depende, principalmente:**

() de ações por parte da empresa () de ações comprometidas da sua parte () de ações comprometidas por parte de outros colegas de trabalho () de ações por parte do sindicato da categoria () da melhoria no comportamento dos usuários no transporte coletivo.

2 – CONDUTA ÉTICA NO TRABALHO

Em se tratando de ética no trabalho, o filósofo Mario Sérgio Cortella afirma que *“é necessário cuidar da ética para não anestesiarmos a nossa consciência e começarmos a achar que tudo é normal.”* Ética é uma palavra de origem grega, que vem no termo *ethos*, que por sua vez significa: “costume superior”, “bom costume”.

• **Os motoristas profissionais sabem que estão submetidos a Normas de Trânsito e, também, Normas internas da empresa. Considerando essa realidade, e, ainda, sabendo que a empresa de um empregado X conta com Sistema Informatizado que auxilia na condução inteligente, GPS, câmeras de monitoramento, entre outros, pergunta-se: Por que, para este funcionário X, são frequentes as freadas bruscas, curvas acentuadas a direita e a esquerda? Sabe-se que além dos prejuízos aos veículos, há também a possibilidade de perdas e/ou prejuízos**

de vidas humanas. Fazendo uma análise desta situação, qual seria o motivo mais provável para condutas imprudentes destes motoristas?

() Poucos treinamentos ou ainda treinamentos ineficazes () Possível excesso de jornada e o pouco tempo entre as viagens () Falta de punições mais severas por parte da empresa, inclusive a demissão diante destas práticas reiteradas () Falta de incentivo financeiro para que este profissional adote uma conduta mais prudente () Falta de comprometimento em fazer aquilo que ele saber ser o correto () Outros problemas pessoais podem afetar a forma rotineira de conduzir um veículo.

• **Considerando o exemplo de um motorista X que trabalha por mais de cinco anos na área do transporte coletivo de passageiros (urbano e municipal), tendo este passado por treinamentos, orientações verbais, advertências escritas e suspensões quanto às muitas condutas faltosas, principalmente por avançar constantemente sinal vermelho, tendo se envolvido em alguns acidentes com vítimas nos últimos meses, a que se pode atribuir o comportamento faltoso/imprudente deste motorista?**

() Poucos treinamentos ou ainda treinamentos ineficazes () Possível excesso de jornada e o pouco tempo entre as viagens () Falta de punições mais severas por parte da empresa, inclusive a demissão diante destas práticas perigosas () Falta de incentivo financeiro para que este profissional adote uma conduta mais prudente () Falta de comprometimento em fazer aquilo que ele saber ser o correto () Outros problemas pessoais podem afetar a forma rotineira de conduzir um veículo.

• **Supondo que o empregado X não se comprometa com uma conduta mais segura, principalmente por falta de vontade própria, o que a empresa poderia fazer para melhorar o engajamento deste empregado X e dos demais empregados com este mesmo padrão de conduta, a fim de adotarem as melhores práticas no trabalho?**

() Promover ações de conscientização quanto a importância do trabalho do motorista e, ainda, do quanto faz a diferença uma conduta segura no trânsito, abrindo aos seus colaboradores os números internos de acidentes com e sem vítimas e reportando os casos mais graves para conscientização.

() Criar uma grande campanha motivando e premiando equipes de trabalho, acaso atinjam o pico de “zero acidentes” em determinado período.

() Aumentar as punições para profissionais com muitas condutas imprudentes, inclusive demissão por justa causa, a fim de que estas punições sirvam de exemplo para os demais.

() Ouvir o empregado X e outros empregados em situações semelhantes e buscar soluções para melhorar o bem estar destes motoristas, a fim de recuperar os mesmos, para que se sintam parte da família e assim se sintam motivados a dar o seu melhor para o trabalho.

() Outra

() Não tenho opinião.

• **Caso a empresa opte por investir em ações internas, conscientizando os seus profissionais motoristas sobre a importância do seu trabalho para a empresa e, ainda, quanto à importância do trabalho com propósito e com ética dentro da empresa, qual alternativa seria mais adequada para atrair os empregados?**

() Realizar palestras/cursos na empresa

() promover a entrega de cartilhas aos motoristas e espalhar cartazes nos locais de aviso

() tratar do assunto através de canais virtuais, como site da empresa, instagram, mensagens via whatsapp

() selecionar apenas os motoristas com muitas faltas para passar por novos treinamentos, já que aqueles com bom comportamento não precisariam se atualizar sobre o tema

() outra medida _____

() não tenho opinião.

- **A empresa é aberta em receber e reconhecer críticas, opiniões e contribuições dos funcionários?**

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

- **Caso você precise falar sobre alguma insatisfação no seu trabalho ou sugestão de melhoria, qual o canal mais utilizado?**

Procuro o RH ou departamento pessoal

Converso diretamente com o meu encarregado de tráfego

A empresa não oferece nenhum canal para falar sobre as dificuldades ou sugestões sobre o meu trabalho

outra _____

Não tenho opinião.

3 - TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO

- **Você recebeu o devido treinamento para a execução de seu cargo?**

Sim Não Mais ou menos

- **A empresa investe em treinamento/desenvolvimento para que você tenha um aprendizado contínuo?**

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião