

Programa de Especialização em Gestão de Negócios – SEST/SENAT
Turma 38

**GESTÃO DO DESEMPENHO:
UM MODELO QUE PROMOVA A MELHORIA DA
PERFORMANCE DOS MOTORISTAS NA EXPRESSO
ALVORADA LTDA.**

Amália Luísa Pedrosa Xavier
Carlos Eduardo Soares
Felipe Cardoso de Carvalho
Fernando Gonçalves de Jesus
Luís Fernando Cardoso Vilaça
Olavo Rosa Pires Junior
Rodrigo Lima

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Marcos Eugênio Leão

Belo Horizonte
2020

AMÁLIA LUÍSA PEDROSA XAVIER
CARLOS EDUARDO SOARES
FELIPE CARDOSO DE CARVALHO
FERNANDO GONÇALVES DE JESUS
LUÍS FERNANDO CARDOSO VILAÇA
OLAVO ROSA PIRES JUNIOR
RODRIGO LIMA

Gestão do desempenho: Um modelo que promova a melhoria da performance dos motoristas na Expresso Alvorada Ltda.

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

Professor Orientador: Marcos Eugênio Vale Leão

Gerente do Programa: Mônica Côrtes de Domênico

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Marcos Eugênio Leão,
Pela amizade, orientação, apoio e confiança em nós depositada.

Aos membros da Banca Examinadora,
Pelas sugestões, contribuições e por aceitarem o convite de participar da etapa final deste trabalho.

À Expresso Alvorada Ltda.,
Por ter disponibilizados seus dados e nos ter recebido para realizar este projeto.

Às diretorias das empresas, Viação Cometa, Transpedrosa, Expresso Alvorada, Transnorte, Soma Logística, Jat Transportes, Grupo Empresarial Saritur e Grupo Coordenadas,
Pela confiança e liberação para que pudéssemos realizar este curso de aperfeiçoamento profissional.

A nossa Família, mães, pais, esposas, esposo e filhos,
Pelo amor e companheirismo sempre presentes, que nos deram força pra superar cada obstáculo.

À Deus,
Por iluminar e abençoar nosso caminho todos os dias. Pela vida e pelas pessoas que colocou ao nosso lado.

Aos queridos amigos,
Agradecemos pelos conselhos, pelas ótimas conversas e, principalmente, pela agradável convivência.

A todos os Professores da FDC,
Grandes mentores que tivemos em nossa caminhada, agradecemos os ensinamentos e as experiências compartilhadas.

À Fundação Dom Cabral e seus funcionários,
Pela credibilidade, estrutura e ambiente agradável. Fomos sempre recebidos com um sorriso no rosto que tornaram mais leve este curso.

Ao SEST SENAT,
Pelo financiamento concedido, tornando possível essa etapa de desenvolvimento profissional e pessoal.

A todos o nosso MUITO OBRIGADO!

RESUMO

A saúde mental e o esgotamento afetam a produtividade dos funcionários, podendo causar absenteísmo, resultando em efeitos negativos significativos para a organização. Sendo assim, como vantagem estratégica, a organização deve investir nos seus recursos humanos para se destacar da concorrência. A Expresso Alvorada Ltda., uma empresa mineira especializada no transporte de cargas siderúrgicas e no transporte de cimento a granel que atua há mais de 50 anos no mercado, assim como demais empresas do ramo, vem tendo dificuldades com a sua principal mão-de-obra, o motorista. Produtividade inadequada, altos índices de *turnover* e absenteísmo são alguns dos fatores que acometem a empresa. Tendo em vista tal situação, neste projeto foi proposto um modelo de gestão de desempenho dos motoristas visando a geração de resultados sustentáveis para a Expresso Alvorada Ltda. e qualidade de vida dos profissionais. Um levantamento das bases conceituais relacionadas ao tema e uma pesquisa da análise do setor e benchmarking foram realizados. Além disso, a realidade atual da empresa foi contextualizada e os elementos que determinam a performance dos seus motoristas foram determinados por uma pesquisa na escala Lickert aplicada à 1/3 dos motoristas, de forma espontânea e objetiva, mapeando e abordando 05 (cinco) dimensões identificadas que comprometem a performance dos motoristas: Sono e Saúde, Alimentação, Automedicação, Ambiente ocupacional e Qualidade de Vida. Também foi realizada uma entrevista com o diretor da Expresso Alvorada Ltda. Com as informações obtidas foram sugeridas ações, as quais fazem parte do programa Integração SAFE proposto neste projeto, que inclui 04 (quatro) pilares: Sono, Alimentação, Família e Exercícios físicos. O programa tem como objetivo melhorar a performance dos indicadores (absenteísmo, *turnover*, acidentes, multas de trânsito), redução dos custos com coparticipação no plano de saúde, melhor resultados financeiros com performance dos motoristas, criando uma cultura de valorização do motorista. O projeto mostrou-se viável para a Expresso Alvorada Ltda. em 2 anos de implantação.

Palavras-chave: Gestão do desempenho. Transporte. Profissional motorista. Condições de trabalho. Fatores que comprometem a performance.

ABSTRACT

Mental health and burnout affect the employee productivity and may cause absenteeism, resulting in significant negative effects for the organization. Therefore, as a strategic advantage, the organization should invest in their human resources in order to stand out among the competition. Like many industries in the field, the Expresso Alvorada Ltd., a Brazilian company specialized in providing freight for the ferrous metallurgy and cement industries that has been operating for over 50 years, has been facing difficulties with its main workforce, the driver. Inadequate productivity, high turnover rates and absenteeism are some of the factors that afflict the company. Considering such situation, this project proposes a performance management model for drivers aiming to provide a sustainable results to Expresso Alvorada Ltda. and a life quality for these professionals. A collection of the conceptual basis related to this subject as well as a research of the sector's analysis and benchmarking methods was carried out. In addition, the company's current reality was contextualized and the elements that determine its driver's performance were determined through a research done with 1/3 of the drivers using the Lickert scale, in a spontaneous and objective manner, to map and address 05 (five) dimensions identified as those that compromise the drivers' performance: Health and Sleep, Nourishment, Self-Medication, Corporate environment and Quality of Life. An interview with the CEO of Expresso Alvorada Ltda. was also performed. Actions were suggested based on the information obtained, which compose the Integração SAFE program proposed in this project, that includes 04 (four) pillars: Sleep, Nourishment, Family and Physical Exercise. The program goals are to improve the indicators performance (absenteeism, turnover rate, accidents, traffic fines), reduce the costs with co-participation in health insurance plans, obtain better financial results through the drivers' performance, creating a culture of valuing the driver. The project showed itself to be viable for Expresso Alvorada Ltd. within two years of implementation.

Keywords: Performance management. Transport. Professional driver. Work conditions. Factors that negatively affect work performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow.	22
Figura 2: Índice de <i>turnover</i> durante o ano de 2019 na Expresso Alvorada Ltda.....	46
Figura 3: Gastos com pagamentos de multas durante o ano de 2019 na Expresso Alvorada Ltda.....	48
Figura 4: os números de acidentes ocorridos durante o ano de 2019 na Expresso Alvorada Ltda.....	49
Figura 5: Framework programa Integração SAFE	59
Figura 6: Cronograma de implantação do programa de Integração SAFE na Expresso Alvorada Ltda.....	73

LISTA DE TABELAS/GRÁFICOS

Tabela 1: Critérios empregados na avaliação do desempenho.....	16
Tabela 2: Os graus de influência do comportamento.	21
Tabela 3: Critérios de avaliação da produtividade dos motoristas baseados no Sistema de Gestão Cometa.....	42
Tabela 4: Levantamento de absenteísmo do setor de produção (motoristas) durante o período de dezembro de 2019 na Expresso Alvorada Ltda.....	45
Tabela 5: Dados para implementação do programa Integração SAFE na Expresso Alvorada Ltda.....	68
Tabela 6: Investimentos necessários para a implementação do programa Integração SAFE para 2 anos na Expresso Alvorada Ltda.	71
Tabela 7: Custos e receitas da Expresso Alvorada Ltda.....	71
Tabela 8: Respostas das entrevista qualitativa sobre a percepção dos motoristas em relação a dimensão saúde e sono. a) Pergunta 1; b) Pergunta 2; c) Pergunta 3; d) Pergunta 4; e) Pergunta 5; f) Pergunta 6; g) Pergunta 7.	86
Tabela 9: Respostas das entrevista qualitativa sobre a percepção dos motoristas em relação a dimensão alimentação. a) Pergunta 1; b) Pergunta 2; c) Pergunta 3; d) Pergunta 4; e) Pergunta 5; f) Pergunta 6.....	87
Tabela 10: Respostas das entrevista qualitativa sobre a percepção dos motoristas em relação a dimensão automedicação. a) Pergunta 1; b) Pergunta 2; c) Pergunta 3; d) Pergunta 4.	88
Tabela 11: Respostas das entrevista qualitativa sobre a percepção dos motoristas em relação a dimensão ambiente ocupacional. a) Pergunta 1; b) Pergunta 2; c) Pergunta 3; d) Pergunta 4; e) Pergunta 5.	89
Tabela 12: Respostas das entrevista qualitativa sobre a percepção dos motoristas em relação a dimensão qualidade de vida. a) Pergunta 1; b) Pergunta 2; c) Pergunta 3; d) Pergunta 4; e) Pergunta 5; f) Pergunta 6.....	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCO	Centro de Controle Operacional
CNT	Confederação Nacional do Transporte
DSTs	Doenças Sexualmente Transmissíveis
EPIs	Equipamentos de Proteção Individual
IMC	Índice de Massa Corporal
OMS	Organização Mundial da Saúde
PRMI	Programa de Reconhecimento de Motoristas e Instrutores
RH	Recursos Humanos
RNTRC	Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas
SEST SENAT	Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SETCEMG	Sindicato das Empresas de Transportes de Cargas e Logística de Minas Gerais

SUMÁRIO

1	Resumo Executivo	11
2	Bases conceituais	14
2.1	Gestão do desempenho e seus reflexos na construção de resultados.....	14
2.2	Equipes de alto desempenho: metodologia e práticas para sua formação	19
2.3	Fatores determinantes na performance dos motoristas que impactam diretamente nos resultados das empresas	23
2.4	Estudo de viabilidade para novos negócios: principais análises e indicadores de atratividade	27
3	Metodologia de pesquisa.....	30
4	Levantamento e análise de informação.....	34
4.1	Análise do setor	34
4.2	Benchmarking / Realidades Organizacionais	37
4.2.1	Benchmarking na empresa Viação Águia Branca	37
4.2.2	Benchmarking na empresa Viação Cometa	40
4.3	Análise dos benchmarkings	43
4.4	Realidade atual da empresa	44
4.4.1	Principais causas que comprometem a performance dos motoristas na Empresa	44
4.4.2	Análise das práticas direcionadas à melhoria da performance dos motoristas na empresa e sua efetividade	49
4.4.3	Elementos que determinam a performance dos motoristas.....	52
4.4.4	As práticas e percepções dos motoristas sobre fatores que influenciam seu desempenho no trabalho.....	54

4.4.5	Avaliação da percepção das lideranças sobre fatores que influenciam desempenho dos motoristas.....	56
5	Proposta de solução.....	58
5.1	O modelo de gestão do desempenho de motoristas aplicado à Expresso Alvorada Ltda.....	58
5.1.1	S - Pilar Sono: o que fazer para evitar o sono ao volante	59
5.1.2	A – Pilar Alimentação: comer bem para sentir-se bem	61
5.1.3	F - Pilar Família: Sua importância na vida profissional do motorista rodoviário	62
5.1.4	E - Pilar Exercício físico: Exercitar para estar bem disposto	63
5.2	Gestão do modelo pela organização	66
5.3	Análise de viabilidade para o Modelo	67
5.3.1	Viabilidade técnica	70
5.3.2	Viabilidade Operacional	70
5.3.3	Viabilidade Estratégica	70
5.3.4	Viabilidade Financeira.....	70
5.4	Plano de implementação do projeto.....	72
6	Conclusões e recomendações.....	74
7	Referências.....	76

1 RESUMO EXECUTIVO

A gestão de desempenho é uma questão necessária, porém complexa, para as organizações quando se considera a forte concorrência combinada com a escassez de recursos qualificados, pois este ambiente competitivo acaba sobrecarregando os funcionários, criando crescentes expectativas que têm um impacto no seu bem-estar e na sua saúde mental (TRUCHOT, 2004; DE GAULEJAC, 2006; FOREST, 2007). Quando o bem-estar e a saúde mental são comprometidos, mais precisamente quando os funcionários ficam exaustos, fica difícil manter esse desempenho ao longo do tempo.

A saúde mental e o esgotamento tornaram-se, de fato, um problema que vem crescendo rapidamente (FOREST, 2007) de forma que afeta a produtividade podendo também causar absenteísmo e acarretar em efeitos negativos significativos para a organização. Como resultado, o desafio do desempenho é ainda maior, porque, para ser sustentável, esse desempenho não deve contribuir para o esgotamento.

Para contribuir para uma boa produtividade, organização deve investir na vantagem estratégica de longo prazo, os seus recursos humanos (BARNEY, 1991). A gestão estratégica e sistêmica dos funcionários se torna imperativa para se destacar da concorrência (AVEDON E SCHOLLES, 2010). Neste sentido, o comportamento dos gerentes é essencial, já que o canal de comunicação entre a alta gerência e as operações, os valores e os procedimentos transcritos em comportamento e a orientação dos funcionários em direção aos objetivos da organização de maneira concreta são realizados por eles (BARRETTE E BERARD, 2000), motivando os funcionários a adotarem condutas que influenciarão positivamente a organização. Os gestores e líderes precisam entender que esses fatores são consequências da valorização do funcionário que contribuirá para o engajamento com as metas da organização, além de se tornarem propagadores naturais do seu negócio.

Em pesquisa realizada com motoristas sob total sigilo após a jornada de trabalho por Pettengil (2010) apresentou que para os motoristas qualidade de vida significa ter boas condições de trabalho, ter tempo para se dedicar a vida pessoal/familiar, gozar de saúde, ter um emprego, o reconhecimento pelo trabalho realizado por parte dos clientes e chefia, uma boa manutenção dos veículos, o respeito e a cooperação dos demais motoristas.

A lista das principais causas que podem comprometer de forma positiva e de forma negativa a performance e o desempenho dos motoristas é extensa. Respeitar os funcionários nos aspectos físicos e mental, por exemplo, é um excelente começo visando garantir boas condições de trabalho. Uma empresa que investe na qualidade de vida de um motorista profissional tende a beneficiar toda a sua equipe e se tornar mais competitiva. A partir disso, ela consegue contar com funcionários motivados, capazes de entregar ótimos resultados. Quando a equipe está integrada a um ambiente que oferece melhor qualidade de vida e estabelece prioridades claras, a produtividade tende a aumentar. Mais motivados para desempenhar suas funções, todos podem seguir em uma mesma direção para entregar as suas demandas de maneira eficiente.

O recurso humano principal de uma empresa de transporte é o motorista. Ele é responsável pela condução do veículo, dirigindo sempre com segurança, visando a economia de combustível, redução de acidentes e despesas com manutenção, itens essenciais na planilha de custo das empresas. O desempenho do motorista também influencia na produção e rentabilidade das empresas, através do bom uso dos equipamentos e redução do tempo de viagem. Para obter um alto desempenho o motorista deve, além de estar apto para sua principal função, estar tranquilo, descansado, além de gozar de perfeita saúde física e mental.

A Expresso Alvorada é uma empresa mineira especializada no transporte de cargas que atua há mais de 50 anos no mercado. Atua no transporte de cargas siderúrgicas e no transporte de cimento a granel. Embora sejam segmentos diferentes a prioridade é sempre a mesma, prazos de entrega cumpridos e a satisfação dos clientes. No transporte de cimento à granel atende os estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul e Paraná. Já no transporte de cargas siderúrgicas e de outros materiais atua em todo o país.

O grande desafio da Expresso Alvorada é a gestão do desempenho dos seus motoristas para que consigam cumprir os contratos firmados com seus clientes e garantir a rentabilidade desejada. Além do controle da jornada de trabalho é necessário garantir que sua produção seja satisfatória. Para isso, a empresa se dispôs a investir na qualidade de vida destes profissionais, no controle da fadiga, saúde e bem-estar, garantindo a redução do *turnover*, absenteísmo, acidentes e multas.

De forma a promover a melhoria do desempenho dos motoristas por meio dos seus hábitos e influenciá-los para promoção a sua saúde, este projeto visa desenvolver um modelo de gestão de desempenho dos motoristas visando a geração de resultados sustentáveis para a Expresso Alvorada Ltda. e qualidade de vida dos profissionais. Para atingir tal objetivo foram identificados os fatores determinantes na performance dos motoristas que impactam diretamente nos resultados das empresas, avaliou-se as principais causas que comprometem a performance dos motoristas na Expresso Alvorada Ltda., foram identificadas práticas de sucesso na melhoria do desempenho de motoristas, e, então, propôs-se o modelo de gestão de desempenho dos motoristas a ser aplicado na empresa e o estudo da viabilidade deste projeto.

Este estudo é dividido em 6 (seis) capítulos. No capítulo 2 foram desenvolvidas as bases conceituais tratando da gestão do desempenho e seus reflexos na construção de resultados. Também foram abordados neste capítulo as metodologias e práticas para formação de equipes de alto desempenho, os fatores determinantes na performance dos motoristas que impactam diretamente nos resultados das empresas e o estudo de viabilidade para novos negócios com as principais análises e indicadores de atratividade.

A metodologia de pesquisa é descrita no capítulo 3. Trata-se de uma pesquisa descritiva e foi usado o benchmarking como ferramenta de auxílio no desenvolvimento da solução. No capítulo 4 foram apresentados o levantamento e a análise das informações do setor, dos benchmarking e da realidade atual da empresa, apresentando as entrevistas e as principais observações feitas a partir destas.

A proposta para a solução com a apresentação do modelo de gestão de desempenho são discutidas no capítulo 5 através da implementação do programa Integração SAFE baseado em quatro pilares para o controle do Sono, Alimentação, Família e Exercícios físicos. Também neste capítulo apresentou-se a análise de viabilidade e o plano de implementação do projeto. As principais conclusões e recomendações são mostradas no capítulo 6.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 Gestão do desempenho e seus reflexos na construção de resultados

A gestão do desempenho é uma atividade do recursos humanos usada para determinar até que ponto o empregado está realizando um trabalho com eficiência. É um processo de avaliação e documentação do desempenho do corpo de funcionários para fazer um julgamento que leve às decisões em relação a treinamentos e desenvolvimento, promoção, remuneração e seleção (NEL *et al.*, 2004).

Para Rothmann e Cooper (2009) a gestão do desempenho pode ser usada para proporcionar *feedback* sobre pontos fortes e fracos dos empregados, para distinguir entre os indivíduos, para alocar recompensas, para avaliar e manter o sistema de recursos humanos da organização (por exemplo, treinamento e desenvolvimento, alocar recompensas de modo eficaz) e criar um dossiê para documentar as razões de determinadas ações, como demitir um empregado.

A medida do desempenho e o *feedback* são importantes para a maioria dos indivíduos porque eles querem aprender sobre si mesmos e descobrir se estão evoluindo em suas atividades. Dessa forma, as expectativas podem ser esclarecidas, os empregados podem ser gerenciados de forma mais eficaz e as práticas de gestão participativa podem ser estabelecidas usando-se da avaliação do desempenho de modo correto. A satisfação com a avaliação do desempenho pode levar à motivação e à produtividade (MANI, 2002). Porém, a insatisfação com o sistema pode levar a menor motivação, sentimento de injustiça e rotatividade do corpo de funcionários (DOBBINS *et al.*, 1990).

Os tomadores de decisão enfrentam questões e problemas em relação a como pagar corretamente os funcionários, como motivá-los, como aumentar a satisfação e a produtividade e como reduzir certos problemas relacionados ao trabalho dos funcionários. Com muitas mudanças ambientais, muitas empresas concorrentes globalmente foram pressionadas a estruturar e operar de acordo com as tendências predominantes nas práticas de negócios, que na maioria dos casos adota-se o sistema de remuneração baseado em mérito.

Os efeitos das práticas podem transfigurar-se negativos dentro da empresa, diminuindo a produtividade e a atmosfera de trabalho. Deve-se, então, analisar cuidadosamente os planos

antes de usá-los e, se atualmente estiverem usando, algumas revisões e melhorias nos planos são necessárias para mitigar os efeitos negativos sobre os funcionários. Antigamente, a remuneração tinha um aspecto de direito no qual, se um funcionário trabalhava e fazia o suficiente para evitar ser demitido, tinha direito ao mesmo salário que todos os outros que faziam o mesmo trabalho (MILKOVICH *et al.*, 2002). O plano de pagamento por desempenho alterou esse sistema de remuneração e fez com que o pagamento variasse de acordo com o desempenho individual ou organizacional.

Dessa forma, um conflito é gerado entre os objetivos da organização e os do indivíduo com a avaliação do desempenho. Os funcionários querem obter recompensas e oportunidades provenientes das avaliações favoráveis, então, apresentam seu desempenho nas melhores condições, até mesmo negando problemas ou exagerando as realizações. O que pode prejudicar quando surgirem problemas e necessitar de ajuda (BARNES-FARRELL, 2001). Informações precisas são necessárias para alocar recompensas e proporcionar *feedback*, mas os empregados podem compartilhar apenas as informações mais positivas por medo de não virem a ser recompensados. Além disso, situações interpessoais desagradáveis podem surgir porque os gestores acham difícil dar *feedback* negativo a quem não teve bom desempenho.

A avaliação do desempenho deve-se basear nas tarefas específicas que o empregado realiza ou não consegue realizar (MARTIN *et al.*, 2000). Os padrões de desempenho devem ser limitados e focados no cargo (ARVEY E MURPHY, 1998), deve-se apresentar as dimensões do desempenho e os padrões esperados dos ocupantes dos cargos e, também, como isso é medido, pois muitos itens podem ser medidos para determinar o desempenho. Para Chiavenato (2005) a avaliação do desempenho é uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho de cada membro da equipe e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência e com a eficácia, com a qualidade e com a produtividade. Embora nem sempre observadas diretamente, as características individuais se combinam com as tarefas e os fatores organizacionais para produzir um comportamento que possa ser observado e medido. O comportamento reflete as tentativas de um indivíduo de realizar e as características individuais sinalizam as causas do comportamento.

Um sistema de avaliação do desempenho bem projetado pode servir a vários propósitos: desenvolvimento, recompensa motivacional, planejamento de recursos humanos, comunicação

entre gestão e recursos humanos. A implementação bem-sucedida da avaliação do desempenho é afetada pela filosofia e pela estratégia de administração, pelos critérios e padrões de desempenho, pelo modo como o sistema é estabelecido, pelos métodos usados para avaliar o desempenho, pela ligação entre as recompensas e o desempenho e pelo treinamento dos avaliadores.

As dimensões do desempenho em relação ao que se avalia em um empregado se chamam critérios de avaliação. Estes critérios incluem qualidade, quantidade e custo do trabalho. Para Rothmann e Cooper (2009), um problema importante de muitos métodos de avaliação do desempenho é que eles requerem que supervisores façam avaliações pessoais e não do desempenho. Os critérios deveriam ser integrados com a estratégia e os planos de negócio da organização e baseados em uma análise do cargo. A Tabela 1 fornece uma visão geral dos diferentes tipos de critério que podem ser usados na avaliação do desempenho.

Tabela 1: Critérios empregados na avaliação do desempenho.

Critério	Definição	Ponto Positivo	Ponto Negativo
Critérios dos traços	São os critérios de desempenho mais tradicionais em uso e referem-se às dimensões observáveis da personalidade, tais como iniciativa, amabilidade e agressividade.	São preditores de desempenho potencialmente úteis	Levam o avaliador a fazer julgamentos vagos, o que resulta em avaliações não-confiáveis pois os fatores situacionais e de não-personalidade também podem influenciar o desempenho.
Critérios comportamentais	Medem o comportamento exibido pelo empregado, tal como pedir ideias e sugestões aos subordinados para solucionar problemas de trabalho.	Permitem que a organização especifique o comportamento profissional relevante para que o trabalho seja feito de forma apropriada. São muito úteis para identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos empregados e para lhes transmitir como podem melhorar o desempenho.	Não são úteis para finalidades administrativas, porque comportamentos diferentes podem resultar em desempenhos semelhantes.
Critérios de resultado	Referem-se aos resultados do trabalho como vendas e volume de produção e número de erros de digitação em um documento.	Especificam a contribuição do empregado à realização dos objetivos organizacionais	São objetivos e há pouca parcialidade na avaliação do comportamento de alguém com base nos resultados do trabalho.

Fonte: Rothmann e Cooper (2009).

Latham e Wexley (1991) sugerem que na avaliação do desempenho deve-se seguir um processo sistemático para assegurar que sejam colhidos dados exatos e confiáveis. Segundo estes autores, os requisitos de um sistema de avaliação do desempenho são:

- **Válido:** mede o que se propõe a medir.
- **Confiável:** mede com exatidão.
- **Objetivo:** aplica procedimentos claros.
- **Padronizado:** usa os mesmos itens para cada trabalhador.
- **Prático:** simples e fácil de administrar.

A alta gerência deve se envolver e participar na criação, avaliação e ajuste do sistema de avaliação. As gerências de nível alto, médio e de primeiro nível são responsáveis pela gestão do sistema e também por garantir que ele seja transferido e compartilhado. Essas pessoas devem dar exemplo, enquanto os trabalhadores devem ser informados dos motivos do sistema e como ele funciona. É importante envolvê-los e lhes dar a oportunidade de participar, de modo que eles possam se identificar com o sistema.

O treinamento em gestão e avaliação do desempenho é essencial para todos os gerentes e supervisores. Os avaliadores treinados são mais precisos do que os não treinados. Rothmann e Cooper (2009) afirmam que as melhores empresas integram o treinamento em um conjunto sistemático de atividades de recursos humanos, incluindo seleção, premiação e plano de cargos. O treinamento pode ser usado como ferramenta estratégica para atingir os objetivos da organização e dos empregados. A ligação entre treinamento e objetivos estratégicos parece óbvia, mas muitas vezes é perdida na luta diária para implementar programas e lidar com crises. Nesse caso, o treinamento se torna uma atividade, e não uma estratégia. As razões para o treinamento podem ser resumidas assim (NEL *et al.*, 2004):

- Orientar os empregados em seus cargos e familiarizá-los com o ambiente de trabalho de modo que possam se tornar produtivos rapidamente;
- Proporcionar os recursos humanos necessários para que os processos e operações sejam eficientes;
- Aumentar a lealdade e o moral dos empregados;
- Aumentar a qualidade e a quantidade dos resultados de uma organização e reduzir custos.

O processo de avaliação de desempenho serve como ferramenta para gerenciar o desempenho do empregado e também para a proteção contra processos trabalhistas. Nos Estados Unidos, a avaliação do desempenho exerceu um papel importante em casos que envolveram ações de funcionários contra organizações (MARTIN *et al.*, 2000). As práticas de avaliação de desempenho estão, portanto, sujeitas à legislação trabalhista (WERNER E BOLINO, 1997).

A gestão do desempenho é, então, um sistema planejado e sistemático que pode ser dividido em alguns subsistemas integrados, voltado para a melhoria da eficiência individual, do grupo e da organizacional. Os subsistemas incluem: determinação dos objetivos e padrões de desempenho, medição do desempenho, *feedback* e desenvolvimento dos empregados. Segundo Rothmann e Cooper (2009), para que a avaliação de desempenho seja bem-sucedida em uma organização a administração tem as seguintes responsabilidades:

- Deve ser comprometida e administrar ativamente o sistema de avaliação do desempenho;
- Deve conectar o sistema de avaliação à estratégia e política da organização e estabelecer objetivos específicos para cada setor;
- Deve criar um clima voltado para o desempenho;
- Deve manter uma abordagem participativa e motivacional. Primeiro deve concentrar-se no desenvolvimento dos empregados e depois nas recompensas;
- Não deve considerar a administração do desempenho como uma função de recursos humanos.

O desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica. Em uma situação na qual os objetivos e metas foram devidamente explicitados, a tarefa foi desenhada e redesenhada sob medida para a pessoa, se ela está motivada para executá-la e para atingir os objetivos propostos, certamente dedicará um determinado esforço individual proporcional à sua motivação.

Numa época em que o capital humano é o principal patrimônio das empresas, o gerenciamento das pessoas torna-se uma competência gerencial fundamental. Faz-se necessária a substituição da velha mentalidade autocrática e impositiva por uma mentalidade mais aberta que proporcione um estilo de gestão democrático, participativo e incentivador capaz de

transformar o capital intelectual em mais um agente de competitividade empresarial e de excelência organizacional.

2.2 Equipes de alto desempenho: metodologia e práticas para sua formação

Uma equipe é um grupo de pessoas com habilidades complementares que trabalham ativamente para alcançar um objetivo comum pelo qual se responsabilizam coletivamente (KATZENBACH E SMITH, 2005). Todas as equipes de trabalho são grupos, mas nem todos os grupos são equipes de trabalho, pois, nos grupos enfatiza-se a liderança, a responsabilidade e os resultados individuais, enquanto nas equipes enfatiza-se a liderança compartilhada, responsabilidade mútua e resultados coletivos.

O trabalho em equipe tornou-se o principal meio pelo qual as decisões organizacionais são tomadas, a estratégia é desenvolvida e as atividades são executadas. Parker e Jackson (1993) entendem que as equipes de alto desempenho são formadas por grupos que dependem um do outro, comprometidos com o planejamento e a execução, baseando-se suas ações em uma visão comum e desenvolvendo atividades por meio da comunicação aberta, construindo confiança e com uma liderança compartilhada, onde possibilita a inovação a partir das diferenças individuais.

O desempenho de uma equipe depende tanto do aprendizado individual quanto de quão bem os membros aprendem a trabalhar juntos como uma unidade. As equipes são capazes de ter um desempenho excepcional aumentando a produtividade das organizações, no entanto, as equipes de alto desempenho são uma raridade.

Muitas das atividades das equipes organizacionais ocorrem durante um período de tempo. Consequentemente, as diferenças entre equipes bem-sucedidas e malsucedidas podem ser devidas não apenas à presença e ausência de processos específicos da equipe, mas também ao momento em que esses processos ocorrem. Segundo o modelo de Tuckman e Jensen (1977), as equipes se desenvolvem através de cinco estágios: Forming (formação), storming (confrontação), norming (normatização), performing (atuação) e adjourning (dissolução). Durante a fase de formação, os membros do grupo estão envolvidos em avaliações iniciais das relações e normas interpessoais dentro do grupo, podendo assumir papéis orientados a tarefas, a relacionamentos ou a si mesmos. Posteriormente, surgem os conflitos intragrupo como resultado da afirmação de autonomia e brigas de liderança. Iniquidades de status podem criar

frustração e afetar adversamente a produtividade. Dessa forma, no próximo estágio, as equipes desenvolvem normas para regular e orientar o comportamento dos membros e as atividades interpessoais se concentram no aumento da coesão. Durante a fase de execução, desenvolve-se uma subcultura em que os membros trabalham juntos com um mínimo de interação emocional em que tentam resolver problemas e concluir tarefas. Já no estágio de dissolução a atenção é direcionada para concluir as atividades e os membros da equipe podem estar otimistas por causa de suas realizações ou podem estar deprimidos devido à perda de amizades.

Pesquisas indicam que as equipes que passam por esses estágios de desenvolvimento parecem ter um desempenho superior e sustentar um nível mais alto de desempenho quando comparadas com outras (AYDIN KÜÇÜK E TAŞTAN, 2019). Identificar o estágio em que uma equipe está em um momento específico pode ser difícil, no entanto, é importante entender o seu processo de desenvolvimento. Em cada estágio, os comportamentos da equipe diferem e, como resultado, cada etapa pode influenciar os resultados finais da equipe. Além disso, segundo Jehn e Mannix (2001), os conflitos de equipe devem ser examinados como um processo dinâmico e não estático.

À medida que as equipes se tornam uma parte maior da vida da organização, é cada vez mais importante entender a dinâmica básica do trabalho em equipe e saber como esses processos de grupo afetam outros fatores, como eficácia ou satisfação. As equipes de alto desempenho estão no último nível e são caracterizadas pela excelência técnica e comportamental, praticando e experimentando desafios continuamente. Uma equipe de alto desempenho deve ter autonomia, atitude e mais produtividade do que uma equipe tradicional e, geralmente, ter grande satisfação no trabalho que realiza.

Cada pessoa tem as suas aspirações pessoais, objetivos, preferências, características de personalidade, talentos e habilidades. Cada pessoa é única e ímpar. Ao construir uma equipe de trabalho, as pessoas destacam pelas diferenças individuais. Porém, para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente em equipe, elas precisam de liderança. A liderança constitui uma necessidade típica do trabalho em equipe. Para fazer a equipe funcionar e produzir resultados, o gerente precisa desempenhar muitas funções ativadoras, dentre elas, sobressai a liderança (CHIAVENATO, 2005).

Bass e Avolio (1997) afirma que “... a liderança foi concebida como o foco dos processos de grupo, como uma questão de personalidade, de obediência induzida, como exercício de influência, como comportamentos particulares, como uma forma de persuasão, como uma relação de poder, como um instrumento para alcançar objetivos, como um efeito da interação, como um papel diferenciado, como uma iniciação de estrutura e com muitas combinações dessas definições”.

Robin (1996) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo na direção da realização de objetivos. A fonte dessa influência pode ser formal, tal como a proporcionada pela posse de um nível gerencial em uma organização. Uma pessoa pode assumir um papel de liderança devido à posição que ocupa na organização. Entretanto, nem todos os gestores são líderes e nem todos os líderes são gestores. Em geral, a liderança refere-se a técnicas de influência não-coercitivas. Isso implica que a liderança reside, em parte, em sentimentos positivos entre os subordinados.

Chiavenato (2005) define liderança como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Existem vários graus de influência, que vão desde a coação, a persuasão, a sugestão até a emulação. A Tabela 2 a seguir permite uma visualização simplificada.

Tabela 2: Os graus de influência do comportamento.

Graus de Influênciação			
COAÇÃO	PERSUASÃO	SUGESTÃO	EMULAÇÃO
Forçar, coagir ou constranger mediante pressão, coerção ou compulsão.	Prevaler sobre uma pessoa, sem forçá-la, com conselhos argumentos ou induções para que faça alguma coisa.	Colocar ou apresentar um plano, uma ideia ou uma proposta a uma pessoa ou grupo, para que considere, pondere ou execute.	Procurar imitar com vigor, para igualar ou ultrapassar, ou, pelo menos chegar a ficar quase igual a alguém.

Fonte: Rothmann e Cooper (2009).

Para ser bem sucedido como líder, o executivo deve saber lidar com aspectos relativos à motivação, à comunicação, às relações interpessoais, ao trabalho em equipe e à dinâmica do grupo. O executivo tem um papel fundamental na motivação das pessoas. Segundo Dolan *et al.*

(2008) uma pessoa motivada executa corretamente uma tarefa e adota as atitudes e os comportamentos que o permitem satisfazer conjuntamente seus objetivos pessoais e da equipe.

Motivar um indivíduo não é tarefa fácil para um gestor. Diversas teorias trataram de explicar as necessidades do ser humano. A teoria motivacional mais conhecida é a da Maslow e se baseia na hierarquia das necessidades humanas. Para Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas, conforme apresentado na Figura 1 (CHIAVENATO, 2005).

Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow.



Fonte: Adaptado de Maslow (1943).

A necessidade de realização pessoal é o nível mais alto da hierarquia da pirâmide. Este nível é considerado intransponível. O ser humano busca alcançar este nível, é a realização pessoal, tem foco nas conquistas pessoais e profissionais. As organizações devem contribuir para que seus colaboradores alcancem este nível de satisfação.

A gestão organizacional é a principal causa de progresso e resistência, especialmente em concorrência com outras organizações, enfrentamento de ameaças e oportunidades

ambientais. De fato, gerenciar fatores de eficiência organizacional tem um papel significativo. Os executivos e outros tomadores de decisão podem fazer as equipes funcionarem se entenderem que uma equipe de alto desempenho é uma equipe de pessoas que liberam seu potencial quando o objetivo é compartilhado. Dessa forma, deve-se propor desafios significativos para os membros da equipe, a avaliação de desempenho deve ser da equipe e não individual e a equipe deve ter disciplina, tanto dentro da equipe quanto em toda a organização para alcançar tal desempenho (KATZENBACH E SMITH, 2015).

2.3 Fatores determinantes na performance dos motoristas que impactam diretamente nos resultados das empresas

As empresas do segmento de transporte rodoviário, seja de carga ou de pessoas, precisam compreender a importância de fazer programas de bem-estar para promover a qualidade de vida dos motoristas. Segundo pesquisa realizada pela Confederação Nacional do Transporte (CNT, 2019), os motoristas rodoviários rodam cerca de 10 mil km por mês, o que representa 50% do dia que é gasto em realizar movimentos repetidos em sua atividade laboral. Para minimizar o possível cansaço e fadiga que a função traz, é de grande relevância identificar fatores que impactam no desempenho, promovendo ações que visem o bem-estar dos motoristas, ajudando a diminuir atestados médicos e melhorar o rendimento na direção, trazendo mais eficiência e resultados positivos para a empresa e o colaborador.

O risco que o motorista se expõe não está somente na estrada, a jornada de um motorista é desgastante para o corpo e para a mente. Com o decorrer dos anos, a capacidade funcional do corpo, a saúde emocional e mental vão sendo afetados (FECHINE E TROMPIERI, 2015).

A maior parte das doenças que atingem os motoristas é silenciosa, dificultando na percepção imediata, aumentando o risco de saúde. São doenças que evoluem progressivamente devido a soma de vários fatores:

- **Má alimentação**

O motorista rodoviário fica muito tempo sem se alimentar, o que provoca uma diminuição do nível de glicose necessária para a manutenção do foco e da atenção nas atividades laborais, podendo ocorrer sonolência, tonturas ou sensação de fraqueza em suas viagens. Porém, comer demais e consumir alimentos muito pesados causam o mesmo efeito,

elevando a concentração de sangue no estômago e reduzindo a concentração no cérebro. Por isso é necessário orientar o motorista rodoviário para fazer consumo de fibras, optar por alimentos mais leves como frutas, verduras e proteínas magras, menos consumo de alimentos que contem carboidratos e massas.

- **Saúde Mental**

De forma efetiva, a relação entre trabalho e saúde teve início na Europa no século XIX quando foi criada a Medicina do Trabalho, com a implantação dos serviços médicos nas empresas, com o objetivo do bom andamento do processo de trabalho. A satisfação no trabalho se dá através do reconhecimento em sua atividade laboral ou das experiências na sua profissão de motorista. Esta matéria tem despertado interesse no campo da pesquisa devido às consequências organizacionais, no que se refere ao comportamento do colaborador no ambiente de trabalho, seu desempenho, afastamentos e nível de estresse.

- **Estresse**

O estresse interfere diretamente na atividade laboral do motorista rodoviário, com isso ocorrem alterações na frequência cardíaca e respiratória do colaborador, concentração de glicose no sangue e quantidade de energia armazenada, que devem voltar ao equilíbrio após desaparecer os estímulos. No trabalho, o estresse pode ocasionar doenças cardíacas, além de absenteísmo, depressão e a síndrome do pânico. A profissão de motorista profissional demanda alta exigência de atenção, apresentam duas vezes maior prevalência da interrupção das suas atividades quando comparados aos que exercem funções com baixas exigências. Na pesquisa de Sadir *et al.* (2010) verificou-se que o alto nível de estresse pode ser explicado pela constante necessidade de adaptação a mudanças e ao ritmo de vida, e que as relações interpessoais são grande fonte de estresse no ambiente de trabalho, sendo que ele não afeta somente o corpo e a saúde psicológica, mas também a qualidade de vida do motorista, tendo as suas consequências no trabalho percebidas pela falta de rendimento, absenteísmo, dependência de remédios e também a depressão.

- **Automedicação**

Qualquer medicamento sem prescrição médica altera as características ou condições do motorista, e em vários deles os efeitos colaterais são prejudiciais ao ato de dirigir. Podem

provocarem sonolência, alterações na capacidade de atenção, vertigem, entre vários outros sintomas. Caso o motorista precise fazer uso de algum medicamento, o mesmo deverá ler atentamente a bula, esclarecendo qualquer dúvida com o médico da empresa sobre o tratamento para que ele possa dar as orientações necessárias e precisas.

- **Sono atrasado**

Existem alguns procedimentos que os motoristas costumam utilizar para prorrogar a hora de dormir, como mascar chicletes, fazer uso de energéticos, tabagismo, consumo elevado de cafeína, etc. Esses métodos não resolvem o problema, apenas retardam temporariamente o sono e quando ele ressurge se torna incontrolável. O cansaço e a fadiga são responsáveis por 30 % das mortes no trânsito brasileiro (MELLO *et al.*, 2008). Por isso, é de fundamental importância orientar os motoristas sobre planejamento do seu descanso nos intervalos de escala operacional, acompanhar e monitorar que as condições dos seus dormitórios sejam adequadas, avaliar as condições do motorista antes de cada viagem, tudo isso para que as empresas de transporte rodoviário trabalhem de forma eficaz e segura.

- **Manutenção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal**

Motoristas profissionais passam a maior parte do seu tempo nas estradas para chegar ao destino e cumprir suas demandas. Isso demonstra empenho, mas desequilibra a vida pessoal do motorista, prejudicando-o de alguma maneira. As empresas do segmento de transporte rodoviário devem adotar políticas mais claras sobre a jornada de trabalho, respeitando legislação vigente da jornada de trabalho com operação da organização. Além disso, horas extras só devem ser feitas quando realmente necessárias e não de forma contínua. Caso um profissional acumule um número considerável de horas, a organização deve induzi-lo a trocar por dia de folga, atendendo necessidades básicas do colaborador.

- **Diálogo com motoristas**

A comunicação exerce fortíssima influência no modo como os motoristas se relacionam internamente. A ausência de diálogo faz com que os colaboradores fiquem sem orientação, além de favorecer erros operacionais e conflitos internos no local de trabalho. Sobretudo, melhorar a comunicação deve ser um compromisso dos gestores, supervisores e das lideranças. A direção

das empresas de transporte, precisam entender que democratizar as informações e oferecê-las aos seus subordinados é essencial, mantendo-os sempre atentos ao que for preciso.

Na atualidade, muito tem se falado sobre qualidade de vida no trabalho de um motorista profissional, e provavelmente esse assunto será cada vez mais discutido no futuro. O fato é que as empresas devem se organizar frequentemente para que seu ambiente organizacional possa garantir saúde e bem-estar aos motoristas, aumentando a sua produtividade e reduzindo o nível de absenteísmo e doenças degenerativas.

Contrariando o ponto de vista de muitos empresários, até pode não parecer, mas investir em qualidade de vida dentro das organizações envolve custos mínimos se compararmos a realidade da falta desse recurso. Funcionários insatisfeitos tornam-se mais propensos a falhas operacionais, gerando custos operacionais, além de atuar no limite do estresse e de se envolver em conflitos internos na organização.

A qualidade de vida no trabalho de um motorista profissional pode ser aperfeiçoada de forma contínua, especialmente ao realizar a mudança de hábitos dentro da empresa. Respeitar os motoristas nos aspectos físicos e mentais, por exemplo, é um excelente começo visando garantir boas condições de trabalho.

A empresa do segmento de transporte rodoviário que investe na qualidade de vida de um motorista profissional tende a beneficiar toda a sua equipe e se tornar mais competitiva. A partir disso, ela consegue contar com motoristas motivados, proativos e capazes de entregar ótimos resultados. Quando a equipe está integrada a um ambiente que oferece melhor qualidade de vida e estabelece prioridades claras e objetivas, a produtividade tende a melhorar e aumentar. Motoristas mais motivados para desempenhar suas funções laborais, seguindo em uma mesma direção para entregar as demandas de maneira eficaz e eficiente.

A qualidade de vida na organização faz com que os motoristas profissionais estejam em um clima de mais harmonia, tendo prazer no exercício e execução das suas atividades na sua função de motorista. O espírito de equipe passa a ser desperto com mais vigor, favorecendo surgimentos de novos talentos. Além de torná-los únicos, é possível identificar os melhores profissionais e capacitá-los para que eles gerem resultados ainda melhores.

Para gerar bons resultados, uma empresa no segmento de transporte de cargas e passageiros deve adotar estratégias muito mais eficientes do que apenas se preocupar com questões de lucratividade. Os gestores, supervisores e líderes precisam entender que o sucesso é consequência da valorização do motorista que contribuirá para o cumprimento das metas da organização, além de se tornarem propagadores naturais do seu negócio.

2.4 Estudo de viabilidade para novos negócios: principais análises e indicadores de atratividade

O estudo de viabilidade proporciona uma resposta entre se aventurar ou não no desenvolvimento de um novo projeto. Um bom negócio, segundo Dolabela (2012), nasce na identificação de uma oportunidade e seu posterior estudo de viabilidade.

Atualmente, para que uma organização obtenha sucesso na realização de projetos, independente se o projeto é pequeno, médio ou grande, é necessário a utilização de algumas técnicas gerenciais que aumentem a probabilidade dele se concretizar da maneira esperada. O estudo de viabilidade permite examinar o projeto a ser executado a fim de verificar os aspectos jurídicos, administrativos, operacionais, comerciais, técnicos e financeiros. De acordo com Hirschfeld (2000), a eficiência técnica será máxima somente se for demonstrada, mutuamente, máxima eficiência econômica e financeira.

Um novo projeto, sempre traz com ele as incertezas, ou seja, riscos que são associados aos projetos. O reconhecimento, a identificação, a avaliação e a administração dos riscos são fatores imprescindíveis para que sejam minimizadas e, se possível, eliminadas suas consequências (VALERIANO, 2001). Maximiano (2010) sintetiza um projeto como sendo “um empreendimento temporário ou uma sequência de atividades com começo, meio e fim programados, que tem por objetivo fornecer um produto singular, dentro de restrições orçamentárias”.

Segundo Woiler e Mathias (2008), é necessário obter informações internas e externas da empresa para que essas sirvam de suporte para tomar decisões na implantação de um projeto, podendo avaliar a viabilidade do mesmo, dando suporte para decisão de iniciar o empreendimento, resultantes dos custos envolvidos para a sua concepção.

As principais análises de viabilidade de um projeto são: operacional, técnica, estratégica e econômico-financeira. Os recursos técnicos e o conhecimento e habilidades específicos para a execução do projetos são verificados a partir da viabilidade técnica, onde respondem-se as perguntas relacionadas à existência desses itens, à praticidade em obtê-los e se estão de acordo com as leis e normas regulamentares presentes (DA SILVA *et al.*, 2018). O projeto também deve estar em consonância aos objetivos estratégicos planejados pela organização e também dos objetivos pessoais dos integrantes do projeto para que este seja estrategicamente viável (DA SILVA *et al.*, 2018). As viabilidades operacional e econômico-financeira dependem de uma análise mais analítica e crítica do projeto.

A importância da viabilidade operacional está na medida da adequação do projeto para a organização e da aceitação das pessoas (usuário final e gerentes) à nova proposta. Dessa forma, verifica-se se há a necessidade realmente de implementar o projeto em que os dois aspectos são considerados: O problema vale a pena ser resolvido ou a solução proposta para o problema funcionará? Como o usuário final e a gerência sentem sobre o problema/solução? Para a viabilidade operacional, pode-se utilizar a estrutura PIECES:

- P: Performance - O modelo atual apresenta o retorno adequado no tempo certo?
- I: Informação – As informações são claras e úteis para todos os níveis no tempo certo no modelo atual?
- E: Economia – O modelo atual apresenta custo/eficiência em conformidade aos anseios da organização, ou podem ser melhorados?
- C: Controle – O controle e segurança são garantidos pelo modelo atual?
- E: Eficiência – Todos os recursos existentes são utilizados de forma satisfatória no modelo atual?
- S: Serviços – As operações são confiáveis, flexível e aceitáveis?

Analisar a viabilidade econômico-financeira de um projeto significa estimar e analisar o desempenho financeiro do produto e dos serviços resultantes do projeto. Esta análise deve ser feita com todas as quantidades envolvidas, durante o planejamento, monitoramento e controle, e também durante a execução até seu encerramento. Desta forma, os valores de dispêndio de capital, levando em consideração a economia local e global, do início ao fim do projeto, pode ser prevista no fluxo de caixa (GOLDMAN E AMORIM, 2006).

Sobre esse ponto de vista, Menezes (2003) diz que analisar a viabilidade econômico-financeira de um projeto significa estimar e analisar as perspectivas de desempenho financeiro do produto, verificando a estimativa de orçamentos resultante da atividade anterior que serve para trazer uma estimativa dos níveis de preço final do produto, demonstrando assim se tornaria viável o projeto e cobriria os custos envolvidos. Três técnicas podem ser aplicadas para estimar o valor da viabilidade econômica: análise do retorno financeiro (*payback analysis*), retorno do investimento (*return on investments*) e valor atual líquido (*net present value*).

Deve-se considerar também os possíveis benefícios que o projeto proporcionará. Os benefícios podem ser tangíveis, como aumento de lucro, diminuição dos custos, redução de falhas, ou intangíveis, como satisfação do cliente, bem-estar do empregado, moral da empresa.

Diversas variáveis podem influenciar quando se analisa a viabilidade como: o público-alvo que se deseja atingir, o local que o empreendimento será implantado, o tipo de sistema que avaliará as métricas, os impostos, o valor do investimento, a velocidade de retorno, entre outros. A necessidade do estabelecimento de previsões confiáveis faz com que diversos estudos a respeito de viabilidade e desempenho de projetos estejam sendo elaborados. Esses fatores podem diferenciar projetos bem sucedidos de mal sucedidos e, conseqüentemente, destacar organizações com resultados diferenciados de organizações que têm dificuldades até mesmo de sobreviver às injunções do mercado competidor.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa científica é considerada como uma parte importante, relevante e fundamental para que se possa desenvolver trabalhos voltados a diversos estudos. “Método científico pode ser definido como um conjunto de etapas e instrumentos pelo qual o pesquisador científico, direciona seu projeto de trabalho com critérios de caráter científico para alcançar dados que suportam ou não sua teoria inicial” (CIRIBELLI, 2003).

Este projeto se caracteriza pela pesquisa descritiva, que segundo (TRIVIÑOS, 1987), a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Segundo Vergara (2009), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Mattar *et al.* (2014) ressaltam a inter-relação com o problema de pesquisa, ao afirmar que a utilização desse tipo de pesquisa deverá ocorrer quando o propósito de estudo for descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos que tenham determinadas características ou comportamentos, dentro de uma população específica, descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis. Neste sentido, o projeto em questão visa investigar as principais fatores que influenciam diretamente no desempenho da atividade dos motoristas, bem como promover a melhoria do seu desempenho, de forma a refletir na qualidade do trabalho dos motoristas e na melhoria da performance do negócio.

Sendo assim, um pesquisador ou estudioso poderá utilizar de sua liberdade, na escolha e definição de quais os melhores métodos, instrumentos para construção, desenvolvimento e validação de sua pesquisa. Busca-se com isso, conseguir obter de forma clara e tangível dados que possam respaldar o tema que vem sendo desenvolvido, seus efeitos e ganhos, não só para a pesquisa atual como seu aproveitamento na aplicabilidade em outros estudos ou projetos.

Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991). Para Hanson (2007), a pesquisa qualitativa, além da habilidade de fornecer insights, fornece um entendimento mais profundo sobre o que está sendo explorado.

Segundo Malhotra *et al.* (2005) o objetivo da pesquisa qualitativa é a obtenção da compreensão qualitativa do problema. A análise qualitativa foi realizada por meio de pesquisas em bases de dados internas do Expresso Alvorada, bem como por entrevistas gerentes no intuito de avaliar o processo de gestão da performance dos motoristas.

Para uma melhor compreensão deste projeto, foi realizado estudo de campo, voltado à compreensão do tema e seus reflexos no desenvolvimento e resultados no trabalho dos motoristas. Pesquisa de campo "consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los" Lakatos e Marconi (2007). Este estudo de campo foi direcionado à Expresso Alvorada, uma empresa especializada no transporte rodoviário de cargas pesadas, oferecendo equipamentos sob medida conforme a necessidade dos clientes, atuando principalmente no segmento de transporte de cargas siderúrgicas e transporte de cimento a granel.

O Benchmarking hoje é uma ferramenta de auxílio no desenvolvimento e adequação de novos processos dentro das organizações. Não tratamos mais como uma cópia de um programa e sim como adequações e aprimoramento a novas realidades.

Benchmarking pode ser definido como um processo de medição e comparação, tomando como referência os métodos e as melhores práticas de negócios realizadas pelas organizações que são reconhecidas como líderes em determinado setor. É uma abordagem de gestão organizacional que conduz a tão desejada excelência, utilizando-se de procedimentos de investigação que pretendem reunir e adaptar as respostas encontradas por outras organizações. Longe de se igualar à mera cópia, revela alternativas valiosas de incrementos dos níveis de eficácia e eficiência (ARAÚJO E GARCIA, 2009). O aprimoramento contínuo e a melhoria das boas práticas ajudaram na construção do modelo, buscando no mercado ações de empresas que já desenvolvem trabalhos voltados a melhoria da performance de seus colaboradores e o aumento dos resultados, as pesquisas documentais e bibliográficas que consolidam o trabalho desenvolvido.

Para Lacombe e Heilborn (2017), o objetivo do benchmarking é atender às exigências dos clientes, aumentar a produtividade e a competitividade. Então foi feito um benchmarking

na Viação Cometa, um caso de sucesso na tratativa e valorização dos seus profissionais motoristas, e na Viação Águia Branca, que se destaca pela inovação e atendimento aos clientes.

No intuito de dimensionar o estudo foram realizadas entrevistas com os motoristas da Expresso Alvorada. A entrevista tornou-se uma importante técnica de coleta de dados, com intuito da interação de opiniões em relação a um determinado assunto. Segundo Dencker (2000), as entrevistas podem ser estruturadas, constituídas de perguntas definidas; ou semiestruturadas, permitindo uma maior liberdade ao pesquisador.

De acordo com Salvador (1980) apud Ribeiro (2008), a entrevista tornou-se, nos últimos anos, um instrumento do qual se servem constantemente, e com maior profundidade, os pesquisadores das áreas das ciências sociais e psicológicas. Recorrem estes à entrevista sempre que têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais, podendo estes serem fornecidos por determinadas pessoas. Segundo Rosa e Arnoldi (2017) a entrevista é tratada como: a técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores.

Para Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. Os temas abordados no projeto aportaram informações e conhecimentos necessários para se construir uma proposta de solução efetiva para o problema norteador. Os principais temas abordados foram gestão do desempenho, equipes de alto desempenho, fatores determinantes na performance dos motoristas e estudo de viabilidade para novos negócios.

Já pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já

elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc (FONSECA, 2002).

Com isso, o trabalho de pesquisa consistiu na coleta de informações voltadas a criação de um novo modelo disruptivo de gestão de motoristas possibilitando o seu acompanhamento, a melhoria do desempenho dos profissionais e os resultados a serem alcançados, com os respectivos impactos na vida das pessoas e das organizações.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 Análise do setor

O Brasil possui uma das maiores dimensões continentais do mundo e isso faz com que o transporte possa ser feito por diversos modais de acordo com as características de cada região, tipo de topografia, carga a ser transportada, custos e prazos. Porém, no processo de desenvolvimento do País percebe-se que o Estado Brasileiro priorizou abertamente a política de transporte rodoviário, em nome do projeto de integração nacional (BARAT, 1991). O setor de transporte rodoviário de cargas no Brasil vem desde 1950 sendo impactado com diversas mudanças na política e na economia brasileira. Através do Fundo Rodoviário Nacional, foram alocados recursos para a construção e pavimentação de rodovias com a taxaço sobre combustíveis líquidos. Além desse fato, na mesma década de 1950, houve a inauguração da Petrobrás, produzindo asfalto em larga escala, capaz de pavimentar grandes volumes de estradas no país e a crescente da indústria automobilística brasileira. Após essa década, houveram grandes construções importantes de ligação entre importantes centros no país como a Transamazônica, Belém-Brasília e a Ponte Rio-Niterói que impactaram diretamente de modo positivo o modal rodoviário de cargas no país. Na década de 1990, a implantação das políticas neoliberais trouxe novos desafios para setores econômicos, logísticos e de transportes, retomando o discurso sobre a necessidade de melhoras a eficiência do sistema logístico brasileiro para integrá-lo à economia internacional. No ano de 2000 o modal rodoviário de cargas no país já representava mais de 60% de participação dentre todos os outros modais existentes no sistema logístico nacional (PEREIRA E LESSA, 2011).

Segundo o anuário da CNT de 2018 (CNT, 2018), o país obteve um crescimento de cerca de 3.000 km em estradas pavimentadas, elevando o número a nível Brasil para aproximadamente 213.500 km de estradas pavimentadas de um total de 1.720.000 km de estradas. Apesar desta crescente e, levando-se em conta a geografia brasileira e diversidades regionais, estes números ainda são insuficientes para atender à necessidade, principalmente em regiões mais distantes como o norte do país e região centro-oeste onde temos uma grande concentração de produção agrícola e pecuária. Outro ponto importante a ser levando em conta é a situação das estradas brasileiras, onde 60 % estão classificadas como regulares, ruins ou péssimas, ou seja, ainda faltam investimentos adequados no sistema viário (CNT, 2018).

No modal rodoviário estão compreendidos o sistema de transporte de cargas e o de pessoas, os quais todos os anos movimentam milhares de toneladas de cargas e milhões de pessoas se deslocando pelas diversas regiões do país, seja a negócio, turismo ou viagens a lazer. Dados da Associação Brasileira dos Caminhoneiros (ABCAM, 2019), apontam que o modal rodoviário de cargas é responsável por mais de 60 % do volume de cargas transportados no Brasil. Segundo a pesquisa Custos Logísticos no Brasil 2017 (RESENDE *et al.*, 2017), feita pela Fundação Dom Cabral, o escoamento de 75 % da produção no país foi feita pela nossa malha rodoviária.

O transporte rodoviário de cargas é praticado por três tipos de operadores, que são as empresas profissionais do setor, formado por pequenas e médias empresas, que tem como principal atividade o transporte contemplado à base do recebimento do valor de frete. Outra categoria do segmento, são as empresas que tem carga própria e o foco é na movimentação dessa carga. E ainda existem os autônomos.

No Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas – RNTRC (ANTT, 2018) estavam inscritos 690.196 transportadores, sendo que desse número, 521.652 são relativos a profissionais autônomos, 168.192 empresas e 352 cooperativas, com uma frota total de 1.902.901 veículos. Já o modal rodoviário de passageiros conta com cerca de 29.000 veículos operando no deslocamento de pessoas, sendo estes administrados por 5.400 empresas atuantes no setor. Com base nos dados do Anuário Estatístico de Transporte do Ministério da infraestrutura, em 2017 foram transportados 88.700.000,00 de passageiros, distribuídos em distâncias desde semiurbanas, passando pelas interestaduais e internacionais.

O setor rodoviário de cargas é caracterizado por uma forte competição de fretes, e por uma forte pulverização. O frete cada vez mais está virando uma commodity, por isso a logística é o diferencial. Logística agrega valor e é um sinal de evolução.

Há muitas empresas nascendo no segmento, enquanto várias outras estão desaparecendo. Os fatos demonstram que iniciar com um novo negócio é uma prática mais usual do que encerrar um negócio, em detrimento de pendências jurídicas e administrativas. Assim como todos os segmentos econômicos existentes, o setor de transporte rodoviário de cargas atualmente vive um cenário onde a tecnologia e a inovação são fatores fundamentais para que as empresas se reinventem e conquistem a sustentabilidade perante um mercado cada

vez mais denso e competitivo. Práticas de sucesso realizadas no passado devem ser seguidas, porém com a consciência de que novas práticas são importantes para a sobrevivência.

O desempenho do setor de transporte rodoviário de cargas depende de inúmeras variáveis para alcançar um patamar competitivo desejável. O item mais sensível no controle de custo do transportador é óleo diesel. Os reajustes são constantes, e o repasse no valor do frete não é uma prática usual no mercado. Outro fato comum entre os transportadores são os roubos de carga. Por isso, um sistema de rastreamento é fundamental para garantir o mínimo de segurança possível aos seus patrimônios e ao patrimônio de terceiros, no caso as cargas. Há também o problema das condições precárias das rodovias brasileiras, com péssimo estado de conservação e sinalização, falta de segurança, dentre outros fatores. Além desses fatores, há também uma questão primordial: a mão-de-obra.

Todos os itens citados acima comprometem para que as empresas de transporte rodoviário reduzam sua competitividade perante os concorrentes. Porém, a mão-de-obra, o motorista profissional, também é um fator de relevância para as empresas de transporte de carga, pois são através deles que os veículos são operados, chegando de maneira eficiente, segura e econômica ao destino. Por isso, mais do que nunca os motoristas devem ser treinados de maneira eficiente, economizando a maior quantidade possível de óleo diesel, conduzindo os veículos de maneira segura e eficaz, prevenindo acidentes e outras adversidades em seus percursos.

Ser hoje um profissional que exerce sua atividade como motorista no modal rodoviário está sendo um desafio a ser vencido. Apesar da profissão ser de extrema importância para o Brasil a cada ano as dificuldades aumentam e com isso a mão de obra tem mais exigências do que benefícios. O profissional do transporte de cargas tem em média 44 anos e experiência média de 18 anos. As más condições da estrada e o tempo distante da família são apontados como fatores que influenciam diretamente na profissão. Além disso, trabalham com uma rotina bem desgastante onde ficam expostos a barulhos em excesso, um trânsito que só aumenta a cada ano, sem falar em riscos eminentes de acidentes e assaltos

O setor de transporte de cargas é influenciado diretamente, também, pelo cenário político, o desempenho da indústria, o desempenho do consumo e a taxa de desemprego. Quando o país vive um cenário de incertezas políticas, sobre as ações que o governo irá tomar

sobre diversos temas, a população e as grandes empresas diminuem seus investimentos, e conseqüentemente, com baixo consumo, há também um baixo movimento logístico. O desempenho da indústria é influenciado por diversos fatores como o consumo da população, e se o desempenho for baixo, conseqüentemente atingirá o setor de transportes. Taxa de desemprego e desempenho de consumo são pontos inversamente proporcionais. Quando a taxa de desemprego estiver elevada, a taxa de desempenho de consumo estará baixa.

O transporte, seja ele de cargas ou pessoas, no modal rodoviário tem maiores vantagens em relação aos outros modais pela sua flexibilização e a facilitação em relação aos pontos de embarque/desembarque e o oferecimento do chamado serviço porta a porta a quem utiliza deste modal. Isso mostra a força e importância para economia brasileira do transporte rodoviário, carecendo uma atenção mais do que especial dos governos e instituições em termos de avanços tecnológicos, investimentos em infraestrutura, segurança e desenvolvimento dos profissionais desta área.

4.2 Benchmarking / Realidades Organizacionais

Benchmarking pode ser definido como um processo de medição e comparação, tomando como referência os métodos e as melhores práticas de negócios realizadas pelas organizações que são reconhecidas como líderes em determinado setor. É uma abordagem de gestão organizacional que conduz a tão desejada excelência, utilizando-se de procedimentos de investigação que pretendem reunir e adaptar as respostas encontradas por outras organizações. Longe de se igualar à mera cópia, revela alternativas valiosas de incrementos dos níveis de eficácia e eficiência (ARAÚJO, 2006).

Visando analisar o mercado e as boas práticas nele existentes, foram elaboradas análises de programas utilizados com sucesso em duas empresas rodoviárias de passageiros, onde o engajamento dos funcionários se destacam como uma forma de se alcançar os resultados e manter a equipe focada em busca dos resultados e melhoria contínua.

4.2.1 Benchmarking na empresa Viação Águia Branca

A Viação Águia Branca é uma empresa que compõem o Grupo Águia Branca. Foi fundada em 1946, sendo uma das maiores empresas atuante no setor de transporte rodoviário

de passageiros, cargas e encomendas. Sempre se destacando pela inovação e atendimento aos clientes.

A empresa possui um rigoroso procedimento no controle de suas viagens e também dos profissionais que atuam na empresa. Motoristas e instrutores trabalhando em conformidade com o Centro de Controle Operacional (CCO), fazem um trabalho de acompanhamento das normas de segurança e controle de velocidade para cada trecho operado pela companhia. Na saída para o início da viagem os motoristas têm que passar pelo teste de vigília e fadiga, entrevista com profissionais com capacitação para verificação das condições atuais físicas, psicológicas e o teste do bafômetro.

Treinamentos contínuos em sala de aula e prática nas estradas são feitos anualmente com a totalidade do seu quadro de motoristas e instrutores. Todas as garagens possuem oficinas com mão de obra própria de manutenção, com planos regulares de manutenção, sistemas informatizados que controlam e fazem todo monitoramento da vida útil e desempenho de peças, componentes e pneus dos ônibus.

Todo este controle aliado ao treinamento dados aos motoristas, contribuem para que falhas e baldeações sejam reduzidas, mantendo assim toda a frota disponível para operação, reduzindo custos, aumentando a eficiência e respeito dos clientes pelo serviço prestado.

O CCO tem um papel fundamental no monitoramento de 100 % da frota, agindo de maneira eficaz e rápida diante de alguma necessidade operacional que ocorra em suas viagens. Isso só é possível pelo constante investimento feito em tecnologia, como a telemetria, GPS, Wi-Fi, computador de bordo, monitoramento por câmeras, dentre outros.

Pioneira no trabalho de promoção da saúde do motorista, a Águia Branca tem implantado o Programa Medicina do Sono, que atua pela orientação, educação e prevenção da saúde dos profissionais do volante. Todos os motoristas são submetidos a avaliação tanto na saída como no término da viagem, para poder assegurar tranquilidade não só aos passageiros como na operação. Este programa implantado na empresa a partir do ano de 2000 tem como principais atribuições:

- Ações de melhoria na qualidade de limpeza, conservação dos dormitórios de descanso dos motoristas;

- Palestras educativas, com visitas aos domicílios dos motoristas para o envolvimento da família no trabalho de prevenção de saúde;
- Projeto de ergonomia voltado a melhora nas poltronas dos ônibus utilizadas pelos motoristas;
- Atendimento dos motoristas em salas de estimulação, principalmente para as viagens noturnas;
- Avaliação dos tempos de reação dos motoristas, tanto no início como término da viagem;
- Melhoria da luminosidade dos veículos para redução da fadiga no desempenho das atividades laborais dos motoristas (Projeto Lumiere).

A empresa tem também implantado seu Sistema Integrado de Gestão pela Qualidade. Este promove anualmente práticas internamente de difundir sua metodologia na gestão dos processos, fazendo com que seus funcionários possam participar e implementar melhorias na execução de qualquer processo, tornando-se assim muito mais eficientes, o que reflete diretamente na redução de custos, melhoria dos processos, ganho de eficiência e o principal satisfação de seus clientes internos e externos.

Aliado ao comprometimento e preocupação com os motoristas o Programa de Reconhecimento de Motoristas e Instrutores (PRMI) busca incentivar e reconhecer os profissionais que se destacam dentro da empresa, pela sua postura, dedicação e boas práticas de direção ao volante para alcançar as metas dos seus indicadores de qualidade.

Este programa consiste na avaliação e premiação dos motoristas, dentro do ano vigente, ou seja, ele vai do dia 01 de janeiro a 31 de dezembro, sendo os motoristas avaliados e classificados por categoria: Ouro, Prata, Bronze, além da possibilidade de ser o Destaque Diamante.

Todos os motoristas iniciam com 100 pontos, para gerar o equilíbrio e igualdade. Eles não precisam conquistar algo e sim se manterem para não perder pontuação. Dentro deste programa é possível obter pontuação extra e, conseqüentemente, se destacar.

Para o programa são utilizadas metas a serem atingidas dentro de quatro pilares, sendo eles: condução econômica, condução segura, postura profissional do condutor e o atendimento

ao cliente. Além do seu desempenho, são premissas importantes, excelência no atendimento, comportamento, eficiência e segurança. O peso maior está relacionado à segurança, em seguida condução econômica e excesso de velocidade, ficando os demais itens com pesos menores. No caso de o motorista ficar 03 meses sem perder pontuação, ele ganha automaticamente pontos extras, o que serve de incentivo para sua melhoria contínua e sua própria valorização com profissional.

Estes pontos trazem ganhos para companhia, equipes e áreas, além de ganhos para o próprio colaborador (Motorista). Os ganhos são visíveis e chamam a atenção:

- A Fidelização do profissional motorista aos quadros da empresa;
- Melhoria de todos os aspectos comportamentais e de saúde do colaborador;
- Redução drástica do *turnover* (rotatividade);
- Baixíssimo número de absenteísmo (perde pontuação);
- As metas são individuais que se somam as metas estipuladas para a organização;
- Redução do número de ocorrências de acidentes a patamares próximos de zero;
- Ganhos financeiros para os motoristas e ganhos da empresa na redução dos custos operacionais;
- E o principal de todos, a constante melhoria do clima interno da empresa (organizacional), onde todos estão envolvidos em prol de um objetivo: melhorar e atender bem seus clientes internos e externos.

4.2.2 Benchmarking na empresa Viação Cometa

A empresa Viação Cometa é referência no transporte rodoviário de passageiros, com mais de 70 anos de história pertence ao Grupo JCA. O Grupo JCA é responsável anualmente pelo deslocamento de mais de 100 milhões de pessoas. Tem forte atuação no transporte rodoviário de passageiros, através das empresas Auto Viação 1001, Auto Viação Catarinense, Rápido Ribeirão Preto, Viação Cometa, Expresso do Sul, Rápido Macaense e Opção Turismo e Fretamento e o Sistema Integrado de Transporte – SIT Macaé. Possuem uma frota operacional de 3 mil ônibus nas regiões sudeste e sul do Brasil. As empresas de transporte do Grupo JCA estão entre as principais do País, com um elevado índice de satisfação e reconhecimento dos seus clientes. Um grupo forte e consolidado atuando ativamente no segmento de logística seja ele de passageiros, encomendas, turismo e fretamento.

O grupo tem como base em suas ações, e tomadas de decisões, seis importantes valores disseminados entre seus 7.000 colaboradores: *Movemos pessoas; Conduzimos com confiança; Fazemos nossos destinos; Amanhã melhor do que hoje; Lucratividade é nosso pavimento; e Simplicidade é o nosso combustível.*

A Viação Cometa, há cerca de 04 anos, foi pioneira no grupo JCA na implantação do projeto intitulado “MOTORISTA PREMIUM”, que vem de encontro na percepção da importância do papel do motorista rodoviário em seu negócio. Este programa busca constantemente incentivar a qualidade, a segurança e a rentabilidade que os profissionais do volante podem exercer durante seu trabalho em viagens. O Programa é baseado em análise de desempenho de 08 indicadores e o reconhece mensalmente com um prêmio de crédito em dinheiro no cartão de alimentação para todos os motoristas que se destacarem na métrica de avaliação de desempenho.

O projeto inicialmente surgiu relacionado a grande oportunidade de redução em uma das principais contas que geram despesa para empresa, o qual não se pode ter qualquer atuação devido a questões políticas e econômicas: o Óleo Diesel. Foram atrelados ao programa itens voltados a segurança e qualidade que geram impactos diretos na satisfação dos clientes. Além deste programa, outros vêm de encontro aos valores da empresa, como: o Prata da Casa, voltado a formação de curso superior a colaboradores que se destacam e com perfil para assumir posições de liderança no grupo; o EDUCA JCA voltando aos colaboradores que querem concluir seus estudos de 1º e 2º grau; o Instituto JCA que atua na formação de mão de obra de pessoas carentes para formação de mão de obra para o próprio grupo e formação de cidadãos para o mundo; além dos projetos Café com Diretor, Papo da Graxa, Papo de Motorista e Papo de Rodoviária. Mas sem dúvida o programa Motorista Premium é um dos maiores projetos atuais não só da Viação Cometa como do grupo JCA.

Para o sucesso deste projeto foi preciso o envolvimento de toda liderança e pessoas tidas com chaves (Stakeholders) em cada departamento, além claro do voto de confiança e empenho dos instrutores e motoristas da empresa. Todo processo foi feito de forma transparente e esclarecidas as regras para que o programa obtivesse o sucesso que alcançou.

Foram atribuídos aos indicadores seus critérios e pesos conforme Tabela 3. Partindo do pressuposto que todos os motoristas partem mensalmente com a mesma pontuação, ou seja, 100

pontos e com o decorrer do período mantem ou perdem pontuação, aqueles que atingem pontuação mínima de 90 pontos são bonificados.

Tabela 3: Critérios de avaliação da produtividade dos motoristas baseados no Sistema de Gestão Cometa.

Critérios	Pontos	%
Segurança	25	25%
Consumo de óleo diesel	25	25%
Multas	15	15%
Absenteísmo	10	10%
Excesso de velocidade	10	10%
Conduta	5	5%
Pontualidade	5	5%
SOS por falha do motorista	5	5%
Total de pontos	100	100%

Fonte: Viação Cometa – Apresentação Programa Motorista Premium (2015).

O programa entrou em 2019 no seu quarto ano e vem a cada ano apresentando melhorias nos seus indicadores e principalmente resultados no tocante a importância e valorização dos profissionais do volante.

Dados apontam melhorias na redução de acidentes em 13 % e de multas em 18 %, melhora no consumo diesel em 0,5%, percentual este que gera uma economia de mais de R\$ 1.000.000,00 somente na Viação Cometa e o mais importante ligado aos nossos valores de pessoas, melhora no relacionamento de trabalho entre chefias imediatas e clientes, onde a redução de desvios de conduta reduziram 57 %, ocasionando o nível de satisfação dos clientes em 5% na pesquisa realizada anualmente aplicada junto aos clientes.

Aliado a isso, programas voltados a atividade física como foi feito na Matriz da Viação Cometa com a criação da Academia, com professor de educação física dentro da empresa para orientação das atividades, grupos de corrida e principalmente a implantação da alimentação saudável no restaurante da empresa estimulam não só os profissionais motoristas, mas também os demais colaboradores a se cuidarem e levarem esta cultura também para suas casas, fazendo assim um ciclo completo do bem estar.

A Viação Cometa segue trilhando um caminho com melhorias do seu programa a cada ano. Estão previstas as implantações de sistema de telemetria em sua frota para os próximos dois anos, testes de bancos inteligentes que percebem sonolência dos motoristas através de

sensores instalados na cabine, implantação da medicina do sono com a aplicação de entrevista ao profissional antes de iniciar a viagem que auxiliarão na avaliação das condições do profissional para exercer suas atividades com segurança.

Com isso, a Viação Cometa hoje consegue evoluir nos seus indicadores, apoiado em um relacionamento amplo entre as áreas e colaboradores, sustentado pelos seus valores e o principal, o engajamento de toda equipe em prol dos resultados e eficiência corporativa.

4.3 Análise dos benchmarkings

Analisando os programas que vêm sendo desenvolvidos pelas empresas Viação Águia Branca e Viação Cometa, percebe-se a preocupação existente nas empresas quanto ao cuidado de seus colaboradores motoristas e aos impactos que estas ações trazem não só na melhoria da qualidade de vida dos profissionais, mas também com o resultado alcançado em termos de desempenho pelas organizações.

Ambos os projetos apresentam bonificações para seus colaboradores, mediante o cumprimento de competências e dos pesos atribuídos a cada critério. A Viação Águia Branca apresenta um perfil mais moderno devido à implementação do sistema de telemetria e as constantes melhorias realizadas no decorrer do tempo. Já a Viação Cometa, apesar de ter um programa semelhante, necessita de um esforço maior na apuração dos resultados devido a forma manual em que estes números são tratados, no entanto, esta vem buscando a inovação com a aprovação da implantação da telemetria em sua frota, o que facilitará a mensuração dos resultados.

Outro ponto importante em relação ao programa da Viação Águia Branca é a Medicina do Sono já presente em todos os setores da companhia. Este programa contempla dentro de vários itens de segurança, a realização de testes nos motoristas antes do início de cada viagem, testes para verificação da realidade da saúde do colaborador, com informações sobre qualidade do sono do motorista e suas condições de fadiga, fazendo com que estes dados sirvam positivamente na segurança e na produtividade de cada profissional.

A busca pela qualidade de vida dos profissionais é perceptível em ambas as empresas. Seus programas já implementados e em constante melhoria buscam priorizar e conscientizar os motoristas sobre importâncias deles no processo da empresa e principalmente que o profissional

saudável possui melhores condições de exercer sua atividade com menor stress e sonolência, com maior segurança, sua e de terceiros, e finalizar suas atividades com menos esforço e maior qualidade. Cuidar da saúde hoje e ter programas de incentivo não só com remuneração variável, mas com a cultura de servir bem e promover qualidade de vida em uma função que passa por diversas situações no decorrer de uma jornada de trabalho são primordiais e favorecem a performance do profissional em sua atividade.

4.4 Realidade atual da empresa

Contextualizando a Expresso Alvorada Ltda., objeto de pesquisa desse trabalho aplicativo, é uma empresa de transporte rodoviário de cargas brasileira. Fundada em 1961, participou ativamente na construção da capital federal, Brasília, no governo de Juscelino Kubistchek. Localiza-se em Sabará – MG, conta com uma área própria de aproximadamente 70.000 m², onde está situada seu prédio administrativo, oficina mecânica e pátio de estacionamento. Seus valores são ética, segurança, respeito e integridade, tendo a missão de “ser reconhecida como a melhor empresa de cargas do Brasil”, e para isso atua com a visão de “proporcionar soluções em transporte com ética, segurança e eficiência para nossos clientes, sempre valorizando o ser humano e o meio ambiente”. Está inserida em dois segmentos do ramo de transporte de cargas pesadas: no siderúrgico, através de implementos de carga-seca; e no segmento cimenteiro, através dos semi-reboques silos transporta-se carga a granel. Atualmente conta com uma frota própria de 112 cavalos mecânicos e 139 semi-reboques e 142 funcionários, entre motoristas, mecânicos e setor administrativo. Suas operações contemplam todo território nacional, com destaque para os estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Goiás, Bahia e Espírito Santo. A empresa ainda possui filiais nas cidades de Arcos – MG, Barroso - MG, Vitória – ES e Cantagalo – RJ. Os principais concorrentes estão localizados na região metropolitana de Belo Horizonte, como Transavante, Lenarge, D-Granel, Jolaz, Rodeiro, Almeida Simas, dentre outras.

4.4.1 Principais causas que comprometem a performance dos motoristas na Empresa

Dentre todos os custos da empresa, a mão de obra representa 17,5 % do custo total da empresa. A mão de obra representada pelos motoristas em 63 % do total de funcionários da empresa é, obviamente por ser uma empresa de transporte, a principal força de trabalho da organização. A empresa faz levantamento de indicadores mensais para avaliar a performance

de assiduidade e produção dos motoristas, a fim de obter uma melhor performance e maior controle sobre eles.

Um dos indicadores, é o absenteísmo, que é um importante aliado do departamento pessoal para computar as ausências nos processos de trabalho e responsabilidades. O absenteísmo interfere diretamente na melhor performance do motorista, uma vez que a falta ou ausência configura falta de comprometimento com os resultados e com os objetivos da empresa, ocasionando em perda de faturamento, em programação irregular e insatisfação do cliente. O efeito cascata de um descomprometimento do funcionário é notável e impactante em todas os setores da empresa. Por isso, o departamento de Recursos Humanos trabalha para manter um clima organizacional saudável, uma comunicação eficaz, feedbacks constantes e a realização de treinamentos de qualidade, para promover a melhora na vida pessoal e profissional do colaborador e evitar as faltas na jornada de trabalho. A Tabela 4 abaixo representa o levantamento de absenteísmo do setor de produção (motoristas) durante o período de dezembro de 2019.

Tabela 4: Levantamento de absenteísmo do setor de produção (motoristas) durante o período de dezembro de 2019 na Expresso Alvorada Ltda.

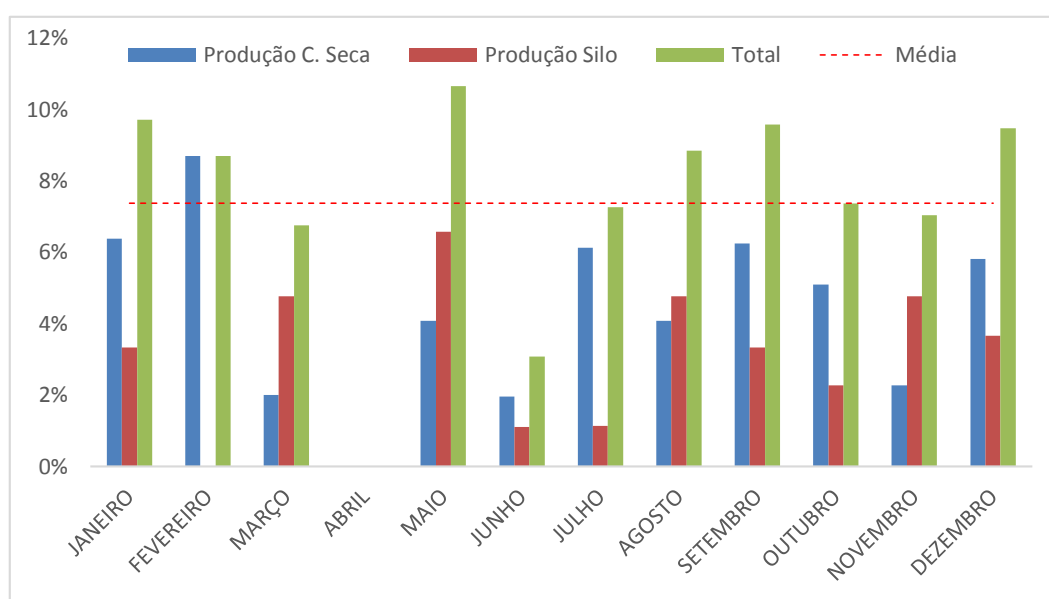
Setor	Nº de Funcionários	Horas de trabalho	Horas extras	Horas efetivas de trabalho	Horas de faltas	% absenteísmo	Atestado médico
Produção-Silo	42	8004,36	232,00	7803,89	109,95	1,41	109,95
Produção-C.Seca	48	8444,16	418	8400,37	7,33	0,09	7,33
Total	90	16448,52	650	16204,26	117,28	1,50	117,28

Fonte: Dados fornecidos pela Expresso Alvorada Ltda.

Conforme Tabela 4, é possível analisar que a causa dos afastamentos de motoristas da produção são os problemas de saúde e o consolidado do ano de 2019 mostra que 49% dos casos de afastamento são ocasionados por problemas de saúde comprovados por atestados médicos. No ano de 2019 houveram 14 afastamentos (2 administrativo e 12 motoristas), sendo 5 deles por problemas psicológicos (depressão ou outros). Além disso, a empresa tem um gasto elevado com plano de saúde, e 13,5 % do total desse gasto correspondente a co-participação no plano de saúde.

O indicador de *turnover* é um dos principais desafios da gestão de Recursos Humanos da empresa. A taxa é bem elevada no setor de produção, com uma média 7,4 % em 2019, e a necessidade da mão de obra qualificada e experiente para o serviço é essencial. Entretanto, a mão de obra é escassa no mercado. A empresa investe bastante em motoristas inexperientes, treinando-os e capacitando-os para se adaptarem ao serviço que é diferenciado e exige atenção e concentração dos operadores, não só na operação do veículo, mas também na carga e descarga de material. A Figura 2 mostra a taxa de *turnover* para o ano de 2019.

Figura 2: Índice de *turnover* durante o ano de 2019 na Expresso Alvorada Ltda.



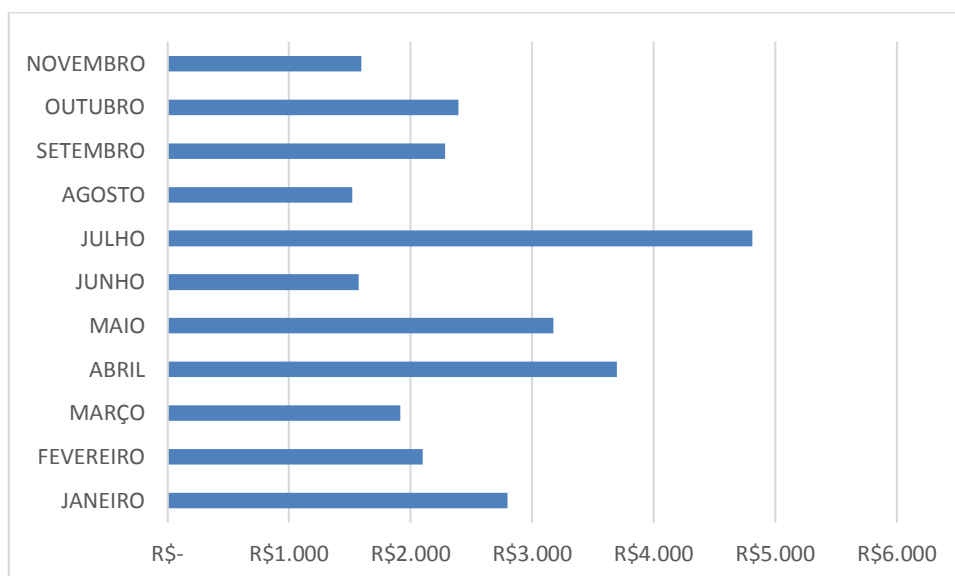
Fonte: Dados fornecidos pela Expresso Alvorada Ltda.

As principais causas de desligamento de funcionários da empresa estão relacionados primeiramente à comportamento inadequado, tanto dentro como fora da empresa, sendo explicada sucintamente pelos valores não compatíveis com os valores da empresa. Em segundo lugar, devido à baixa performance e baixa produtividade. Em outras palavras, pode-se dizer que são aqueles que não se adaptam à rotina da empresa, às metas de produção impostas e performance abaixo da média. Os principais casos de pedido de demissão de motoristas na empresa são convites de concorrentes com salários e benefícios melhores, à não adaptação do motorista em ficar longe de casa e da família durante determinado período, à não adaptação do motorista referente às regras das operações, problemas de saúde, problemas com familiares, aposentadoria e retorno à cidade natal.

O processo de contratação de motoristas na empresa é dirigido pelo setor de Recursos Humanos (RH), sendo realizado a divulgação da vaga em diversos meios de comunicação como internet (sites de vagas de emprego e redes sociais), sindicato (SETCEMG), jornais, anúncios e divulgação boca a boca entre os motoristas. Após recebimento dos currículos, é feita a triagem e análise do histórico e experiências do candidato. O RH entra em contato com as empresas que o candidato trabalhou para ter uma base de conhecimento pessoal e profissional. Aprovada a triagem, o candidato é convocado para entrevistas com o próprio RH e posteriormente com o gerente de operações. Aprovado, o candidato faz uma última entrevista com o diretor administrativo. É então agendado exames médicos para avaliar a condição física e psicológica do funcionário, com o intuito de checar se possui condições de operação e tráfego. É solicitado também, exames toxicológicos e de polissonografia para atestar a saúde mental e a qualidade do sono, para prevenir certos problemas futuros durante a operação dos veículos. Após todo esse processo, se aprovados nas entrevistas e nos exames, o candidato aprovado passa por um treinamento de integração, onde o colaborador passa a conhecer a história da empresa, a hierarquia, os valores, a missão e a visão da empresa, o respeito aos clientes, à operação e normas gerais da instituição. O responsável pelo setor de Saúde & Segurança realiza um último treinamento teórico e então o funcionário vai para o treinamento e testes práticos. O tutor avalia o motorista durante determinado tempo e após aprovação, ele está apto para os processos diários de operação. Geralmente, o processo entre aprovação do currículo e testes práticos levam 8 dias corridos de duração.

O desempenho operacional dos motoristas é avaliado por um setor específico na organização, o setor de Tráfego. O setor avalia vários fatores relacionados a operação, como desempenho de média de combustível, produção (faturamento e rota), jornada de trabalho, telemetria (velocidade, frenagem, debradas, curvas, rota, pedágios, dentre outros). Com o auxílio da tecnologia, a empresa avalia os motoristas com base nesses requisitos, e premia aqueles com melhor desempenho ao final de cada mês. Atualmente, a empresa dispõe de três sistemas de rastreamento, que são capazes de auxiliar no controle da operação diária. Mas mesmo com todo o controle, a empresa apresenta uma média de 5 multas por mês devido a imprudência do motorista, cujos gastos durante o ano de 2019, apresentados na Figura 3, somam mais de R\$ 27.000,00.

Figura 3: Gastos com pagamentos de multas durante o ano de 2019 na Expresso Alvorada Ltda.



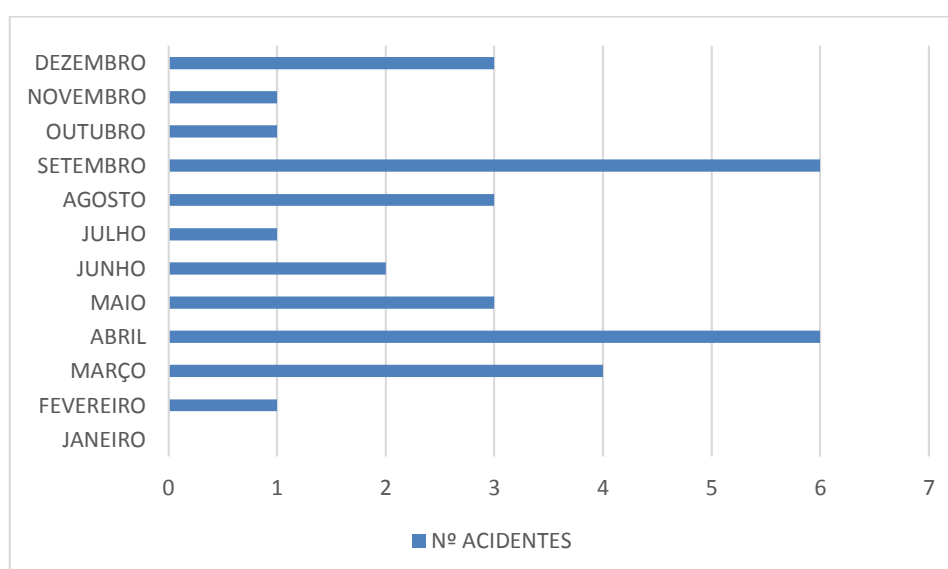
Fonte: Dados fornecidos pela Expresso Alvorada Ltda.

A empresa faz o levantamento mensal na quantidade de multas, valor pago e tipo da infração. O valor pago referente à infração cometida pelo motorista é descontado diretamente na premiação paga ao motorista. Através dos dados coletados, é possível identificar motoristas que são reincidentes em determinados tipos de infração. Os motoristas que possuem uma quantidade elevada de multas ou reincidência em infrações específicas, são convocados a participarem de treinamentos de reciclagem e orientação técnica com o intuito de melhorar o desempenho e instruí-los sobre a perda financeira que as infrações estão acarretando para si próprios. As multas podem gerar dificuldade financeira a curto ou longo prazo, além de insatisfação e incômodo com o desempenho ruim. As reciclagens são importantes para manter o motorista motivado e não acarretar uma queda na performance do profissional.

O indicador de acidentes também é um importante dado para a empresa avaliar o desempenho do motorista, a atenção em todo o processo (desde a saída para o carregamento do material, o percurso até o cliente, até o descarregamento do material e a chegada na garagem ou ponto final da rota), a operação como um todo (a utilização correta dos EPIs para carregamento e descarregamento do material, a operação correta dos caminhões, dentre outros), além do comportamento que o profissional possui fora da empresa.

A Figura 4 apresenta os números de acidentes ocorridos no ano de 2019 e, a partir dos dados da empresa, verifica-se que no ano de 2019 não houve acidente com vítima, entretanto houve 16 acidentes que acarretaram prejuízo patrimonial, levando os veículos a ficarem determinado tempo parados para reparos, diminuindo a produção e influenciando diretamente na parte financeira da empresa. Além disso, houve 2 acidentes que causaram afastamento imediato do motorista, deixando suspenso de suas atividades laborais.

Figura 4: os números de acidentes ocorridos durante o ano de 2019 na Expresso Alvorada Ltda.



Fonte: Dados fornecidos pela Expresso Alvorada Ltda.

Em todos os casos são elaborados relatórios do acidente, onde o motorista relata o ocorrido, detalhando local, horário e possíveis terceiros. É também realizado o boletim de ocorrência em todos os casos, para resguardar a empresa quanto a qualquer fator jurídico. Todos os acidentes e os danos patrimoniais são diretamente passados à diretoria para tomada de decisões sobre o profissional condutor do veículo, que podem ser: suspensão do motorista, treinamento de reciclagem, demissão, pagamento do prejuízo patrimonial, advertência formal ou absolvição do caso.

4.4.2 Análise das práticas direcionadas à melhoria da performance dos motoristas na empresa e sua efetividade

O setor de Tráfego é responsável por avaliar os motoristas com base nos indicadores que são computados pelos sistemas durante cada mês. Os motoristas são ranqueados a partir

desses fatores e premiados ao final de cada mês. Assiduidade, redução de consumo de combustível, direção defensiva, segura e eficiente, produção e faturamento conforme rota e operação e cumprimento correto da jornada de trabalho, conforme lei 12.619/12. A empresa acredita que premiando os motoristas com base no mérito por atingimento das metas listadas, o desempenho de todos é melhorado constantemente, na busca de serem reconhecidos como os melhores e mais eficientes dentre todos do setor.

O desempenho dos motoristas pode ser melhorado se houver uma maior cobrança e um sistema processual mais eficiente. Há problemas de comunicação entre o setor de expedição e o setor de operações, o que acarreta falhas nos horários dos motoristas e em diversos casos os motoristas determinam os seus próprios horários em benefício próprio, a fim de alimentar suas vontades próprias.

Realizando um paralelo entre os aspectos abordados no item 2.3 sobre os fatores determinantes que impactam a performance do motorista e a relação desses itens para com os profissionais da empresa que é objeto de pesquisa, Expresso Alvorada Ltda., o cuidado com a alimentação do motorista é raramente objeto de preocupação entre os líderes, gestores e também pelo setor de Saúde & Segurança da repartição. Não há uma política de acompanhamento dos hábitos alimentares dos motoristas. O que é feito esporadicamente, são comunicações em murais e visitas técnicas de instituições parceiras, como o SEST SENAT, que ajudam a alertar os motoristas, através de folhetos, palestras e bate-papo, sobre a importância de uma alimentação saudável e o impacto positivo que traz para a operação de suas atividades, melhorando o desempenho profissional e trazendo benefícios para a vida pessoal.

A saúde mental do motorista é importante e é bem tratada internamente na empresa. É disponibilizado tempo para aqueles que se encontram com problemas externos, para procurarem ajuda terapêutica e psicológica, a fim de sanar qualquer dano que possa comprometer a performance do motorista em suas atividades. O departamento de RH é responsável por tratar esses assuntos, e a ajuda que o setor oferece aos motoristas tem sido de extrema importância para manter um clima agradável para os profissionais desempenharem suas atividades laborais, mantendo a mente saudável.

O principal meio de detecção de problemas externos sofridos pelos profissionais é por meio de diálogo. A empresa presta auxílio àqueles que necessitam de ajuda, identificando suas

reais necessidades de acordo com que eles relatam sobre situações vivenciadas no dia a dia de trabalho e externamente. O RH, com a ajuda de psicologia do trabalho, identifica aqueles que precisam de apoio fornecendo meios que possam possibilitar um tratamento adequado com o intuito de aumentar a produtividade e desempenho do motorista, e que os problemas não afetem o desempenho basal do profissional.

O estresse, assim como a saúde mental, é tratado pelo setor de RH. O referido departamento proporciona ajuda àqueles que estão mais esgotados e psicologicamente afetados que possam acarretar problemas e prejudicar o desempenho deles. Por ser uma empresa familiar, o funcionário está em contato direto com os diretores e com os donos da empresa. O bate papo entre patrão e empregado é constante. Isso é uma virtude da organização, a liberdade no tratamento entre as duas partes. Os donos da empresa conhecem seus funcionários, e na maioria das vezes enxergam as necessidades dos motoristas e procuram ajudá-los quando é possível. Por exemplo, quando o profissional está com problemas graves é sugerido um afastamento, ou período de férias, para se tratar e voltar com mais disposição.

A automedicação é um fator complicado de se controlar dentro da empresa. Os líderes conhecem aqueles que têm problemas de saúde e fazem uso de medicamentos controlados. Porém, aqueles que não possuem qualquer tipo de problema de saúde constatado, não se tem conhecimento se eles fazem uso de algum tipo de medicamento para melhorar o desempenho, ou para se sentirem melhor ou mais dispostos, ou até mesmo para pequenos problemas de saúde. Realiza-se campanhas frequentes sobre os riscos da automedicação e do uso de entorpecentes para a vida pessoal e profissional dos motoristas. O desempenho pode ser alterado drasticamente se o profissional utilizar drogas (lícitas ou ilícitas) durante sua operação e mesmo se não estiver em período de trabalho, os efeitos colaterais podem interferir diretamente na operação e desempenho do motorista. Por esse motivo, a empresa reconhece a necessidade de investir em campanhas de conscientização que mitiguem os problemas que possam ocorrer decorrentes ao uso equivocado de medicamentos e entorpecentes.

Com o advento da Lei 12.619/2012 que determina a regularização da jornada de trabalho dos motoristas, eles são monitorados diariamente quanto ao tempo que passam a frente do volante. A empresa realiza um controle efetivo da jornada de trabalho de seus motoristas com o intuito de garantir que a lei seja cumprida e sobretudo que a saúde do motorista seja

preservada, isso é, que ele realiza suas paradas obrigatórias para descanso e cumpra ao menos 11 (onze) horas de descanso noturno, permitindo que o profissional descanse bem e tenha um sono de qualidade. A empresa não permite viagens noturnas, salvo raras exceções de atraso de entrega de carga, a fim de proporcionar ao motorista um descanso de qualidade e quando possível até mesmo retornar às suas residências para o convívio mais frequente com a família. A empresa está estudando o uso de testes de polissonografia nos exames de admissão de motoristas, com o intuito de mapear àqueles que tem uma maior propensão ao sono profundo e repentino, e assim prevenir acidentes e outros problemas para a instituição.

Como dito acima, por ser uma empresa familiar, os líderes no topo do organograma se preocupam diretamente com o bem-estar e a saúde dos seus liderados. Um dos valores da empresa está baseado na harmonia e no respeito entre todos, fazendo com que todos sintam que são da mesma família. A preocupação dos líderes em fazer com que os empregados tenham uma boa relação com seus familiares é notável. Além disso, realiza-se campanhas e palestras frequentes aos motoristas alertando-os sobre os benefícios de manter uma vida saudável, com base em exercícios físicos e alimentação adequada, para que o seu desempenho seja melhorado e sua vida pessoal melhore constantemente. A tradução desses valores na prática pode ser vista no que diz respeito à indicação de rotas favoráveis aos motoristas, para que eles não fiquem mais de 10 dias longe de suas famílias. A empresa procura disponibilizar rotas, paradas e descansos próximo ou diretamente no local, de acordo com a demanda, onde os motoristas vivem ou da cidade natal deles. Isso traduz em bem-estar, mais tempo com a família, diminuição do estresse diário do trabalho e conforto para o profissional.

O diálogo com o motorista é uma prática rotineira na empresa. Os motoristas têm a liberdade de dialogar com os donos da empresa diariamente, sendo donos da 1ª, 2ª e 3ª geração. As portas estão sempre abertas para receber os motoristas e escutar suas queixas, suas necessidades, serem cobrados e serem aconselhados. A empresa entende que mantendo um diálogo aberto e transparente com seus profissionais, o desempenho poderá melhorar reiteradamente.

4.4.3 Elementos que determinam a performance dos motoristas

Dirigir é uma tarefa que exige muito do profissional. Sintomas de fadiga pode ocorrer mesmo em trajetos de curta distância e após uma boa noite de sono (ORON-GILAD E SHINAR,

2000). Pois, quando não há nenhum estímulo interessante no decorrer do tempo, desenvolve a denominada fadiga passiva. A fadiga ativa desenvolve quando há privação do sono ou demasiado esforço físico (DESMOND E HANCOCK, 2001). Assim, em estradas monótonas e familiares, as demandas do acionamento diminuem e o motorista fica mais suscetível a sentir sintomas de fadiga passiva.

Rocha *et al.* (2018) apontaram diversos fatores que comprometem a performance do profissional do transporte. Segundo os autores o uso de substâncias legais e ilegais, que é frequente durante a jornada de trabalho em função da necessidade dos motoristas permanecerem acordados para cumprir prazos e obter uma remuneração melhor, pode prejudicar a saúde como um todo. A associação da dieta rica em alimentos calóricos, a qual contribui para aumentar a prevalência de sobrepeso e obesidade, com o trabalho entre turnos irregulares, aumenta o fator de risco para o desenvolvimento de doenças metabólicas degenerativas crônicas, como hipertensão, diabetes mellitus e dislipidemia. Os autores apontaram também que as condições precárias da estrada em que os motoristas estão expostos, combinada com muitas horas de trabalho, além da insegurança com relação à roubos e agressões por bandidos, podem impactar na saúde psicológica dos motoristas.

Preocupada em dar melhor qualidade de vida aos seus motoristas e ter melhor performance em suas atividades laborais, a Expresso Alvorada Ltda. adotou uma abordagem analítica rigorosa, identificando os riscos, analisando problemas, selecionando causas e plano de ação a fim de eliminar ou atenuar seus problemas.

Dos 142 funcionários que a empresa Expresso Alvorada Ltda. possui, 63% são da área operacional, correspondente aos motoristas, sendo a principal força de trabalho da organização. A empresa faz monitoramento dos 90 motoristas, avaliando a performance de assiduidade e produção, a fim de obter um melhor desempenho e maior controle de qualidade de vida deles. Os indicadores utilizados para acompanhamento do profissional, são a quantidade de viagens feitas no mês, média de combustível realizada, quantidade de vezes que o veículo ficou parado para manutenção, número de quilômetros rodados, ranking de produtividade (por tipo de veículo), ranking de média (por tipo de veículo), quantidade de horas dirigidas no mês versus quantidade de horas de descanso no mês, auxílio do sistema de telemetria para acompanhar média de velocidade (tempo seco e tempo chuvoso), pontas de velocidade (velocidade acima

do permitido – com punição), tempo de carregamento e descarga em clientes, avaliação de atendimento ao cliente, desempenho e adequação às normas, regras e valores da empresa, quanto à suas atitudes diárias e feedbacks fornecidos por clientes e demais funcionários da organização.

O indicador de absenteísmo afeta diretamente na melhor performance do motorista, uma vez que a falta ou ausência do colaborador interfere diretamente no resultado da organização, impactando diretamente nos objetivos da empresa, ocasionando em perda de faturamento, falhas operacionais na programação transporte de cargas e insatisfação do cliente.

França (1997, p.80) apud Anselmo Ferreira Vasconcelos (2001, p.25) diz que: “Qualidade de Vida no Trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações tecnológicas no local de trabalho. A construção de qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento de pessoas, durante o trabalho na empresa”.

4.4.4 As práticas e percepções dos motoristas sobre fatores que influenciam seu desempenho no trabalho.

Brookhuis e De Waard (2001) enfatizam a importância de incorporar múltiplas medidas (medidas fisiológicas, subjetivas e de desempenho) para avaliar a performance do motorista. Dessa forma, para avaliar o desempenho dos motoristas a partir dos controles atuais disponíveis na empresa foi elaborado pela equipe um questionário que foi aplicado aos motoristas da empresa Expresso Alvorada Ltda. Este questionário (ANEXO A) é composto por 28 questões estruturadas na escala Lickert, abordando as dimensões: Sono e Saúde (7 questões); Alimentação (6 questões); Automedicação (4 questões); Ambiente ocupacional (5 questões); e Qualidade de Vida (6 questões).

A aplicação foi realizada no dia 6 e 20 de janeiro de 2020 para 30 motoristas, correspondendo à 1/3 do quantitativo total de motoristas, convidados a participar de forma voluntária, contemplando um representativo de todas as unidades. Tal aplicação foi feita de forma individual por um dos integrantes do grupo, que não possui vínculo com a empresa, o

qual orientou o participante sobre os objetivos da pesquisa, a não obrigatoriedade de participação e a garantia do sigilo dos dados, sendo essa informação constantemente enfatizada. Pedia-se para o voluntário sentar-se em uma cadeira e o entregava um lápis, uma borracha e o questionário. As perguntas foram lidas e as dúvidas esclarecidas com devido cuidado para não influenciar nas respostas.

Os motoristas avaliados tinham idade média de 45 anos, com faixa etária entre 18 e 68 anos, com tempo de atuação profissional médio de 20 anos (entre 2 e 45 anos). As respostas obtidas por este público estão apresentadas no APÊNDICE e os gráficos obtidos na análise das respostas para cada pergunta são apresentadas nas Tabelas 8 a 10 no ANEXO C. De acordo com as informações levantadas podemos perceber que:

- 80 % dos funcionários estão com índice de massa corporal (IMC) acima do regulamentado pelo OMS (Organização Mundial da Saúde), porém, 86,67 % dos pesquisados consideram-se saudáveis;
- Na pesquisa 76,66 % dos entrevistados dizem levar em consideração uma alimentação saudável na escolha dos alimentos (verduras, legumes e carboidratos) e entendem que faz bem para a saúde, não optando por alimentos com baixo teor nutritivo, como balas, doces e massas;
- Além disso, respeitam os intervalos, pois 86,67 % não trocam refeições importantes do dia por *fast food* e 83,33 % não se sentem pressionados a produzir e deixar de fazer os horários de sua refeição, mantendo uma rotina regular;
- Somente 16,67 % dos motoristas praticam exercícios físicos regularmente e 33,34 % de forma esporádica. Este fator é importante para ter uma vida saudável, porém, eles justificam essa deficiência por não ter tempo para se exercitar, ou por desinteresse, ou mesmo por falta de incentivo da empresa;
- Na perspectiva de sono, 83,33 % consideram ter uma noite de sono tranquila, porém 33,33 % dos pesquisados já tiveram problema com sono durante a rotina de trabalho. Podemos considerar que eles consideram apenas a quantidade de horas dormidas, mas a qualidade do sono não é apreciável para o público destes motoristas;
- Observa-se também que mais da metade do público pesquisado tem preferência pelo trabalho diurno;

- Não foi observado na pesquisa dependentes de produtos químicos para rotina de trabalho, este ponto é extremamente importante pois conclui-se que os motoristas conhecem os efeitos do uso de “drogas” ao volante;
- Na dimensão automedicação, 10 % dos entrevistados entendem que não precisam de ajuda médica mesmo afirmando que a empresa incentiva a manter os exames em dia. Porém, 43,33 % relatam que a empresa não fornece informação ou orientação a respeito da automedicação;
- Na dimensão qualidade de vida, 40 % entrevistados não percebe o incentivo da empresa para o cuidado e a importância da família, enquanto 96,67 % estão satisfeitos com a profissão e com as condições atuais de trabalho;
- 96,67 % dos profissionais dizem ter um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal, e 83,33 % preferem estar com a família ao invés de fazer hora extra, justificando que 33,33 % já recusaram a trabalhar por excesso de jornada de trabalho;
- Na dimensão ocupacional, 100 % dos motoristas concordam que as jornadas de trabalho são bem dimensionadas, com metas claras e adequadas, cumprindo o descanso previstos, e mais de 90 % dos funcionários se veem trabalhando na empresa nos próximos 2 anos.

4.4.5 Avaliação da percepção das lideranças sobre fatores que influenciam desempenho dos motoristas

De modo a verificar a percepção das lideranças sobre os fatores determinantes na performance dos motoristas que impactam diretamente nos resultados das empresas, os quais são saúde, alimentação, estresse, automedicação, sono atrasado, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, diálogo entre empresa e motoristas optou-se por realizar uma pesquisa com o diretor da empresa Expresso Alvorada Ltda. O questionário utilizado está disponível no ANEXO B e foi aplicado no dia 17 de fevereiro de 2020.

Pelas respostas apresentadas observa-se uma grande preocupação da empresa em relação ao sono atrasado, o qual ela reconhece como ser o fator mais determinante para uma melhor performance do motorista. E para medir a qualidade de vida do profissional eles consideram o absenteísmo um importante indicador. De forma a promover um melhor

desempenho da empresa e do motorista, a Expresso Alvorada Ltda. investe no contato mais próximo com o motorista, mantendo-se aberta para o diálogo, e promove palestras de conscientização, que são feitas trimestralmente. Com essas atitudes a empresa já obteve resultados positivos, como a redução no consumo de combustível e no número de absenteísmo e *turnover*, porém, têm ciência de que precisam fazer mais para obter uma maior eficiência e reduzir custos através da promoção da qualidade de vida do funcionário.

5 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

5.1 O modelo de gestão do desempenho de motoristas aplicado à Expresso Alvorada Ltda.

Ter um local adequado para descanso (quarto escuro, silêncio e com temperatura agradável), alimentação equilibrada (dieta saudável, redução do consumo de bebidas alcoólicas e cigarro), realizar atividade física regularmente e ainda ter o convívio harmonioso em família são fatores que irão contribuir significativamente para a melhoria das condições de trabalho do profissional motorista. Mas é um grande desafio equilibrar e conseguir este estilo de vida para tal fim.

Neste sentido, é importante a participação das empresas no processo de apoio, conscientização e orientação dos profissionais e familiares, sem invadir a privacidade de cada um, mostrando que o equilíbrio destes fatores, dentro e fora da empresa, contribuem para o melhor rendimento do profissional, com ganhos de produtividade para a empresa e benefício para o bem-estar da família, a qual também tem um papel muito importante neste contexto, pois ela é a base de sustento na vida deste profissional. As empresas de transporte rodoviário devem incentivar seus motoristas a uma alimentação de qualidade durante a jornada trabalho e a praticar algum tipo de atividade física.

Porém, nem sempre este equilíbrio é possível, pois todos passam por algumas dificuldades ao longo da vida, mas ter apoio para enfrentar estes problemas irá fazer a diferença na busca pela solução e estabelecimento do equilíbrio.

Diante desta situação, as empresas precisam buscar formas de se aproximar e orientar o profissional e as famílias sobre a importância da qualidade de vida no desempenho profissional do motorista rodoviário, desenvolvendo ações voltados para este fim.

O framework apresentado pela Figura 5 traduz a proposta de solução para o projeto. Neste modelo de gestão do desempenho de motoristas foram propostos 4 pilares: **SONO**, **ALIMENTAÇÃO**, **FAMÍLIA** e **EXERCÍCIO FÍSICO**, o qual nomeou-se Integração **SAFE**. Para cada pilar foram propostas ações a fim de promover a performance dos motoristas e gerar resultados sustentáveis para a Expresso Alvorada Ltda. e qualidade de vida dos profissionais.

Os indicadores para monitorar o desempenho do programa também serão apresentados e discutidos nos tópicos seguintes.

Figura 5: Framework programa Integração SAFE



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

5.1.1 S - Pilar Sono: o que fazer para evitar o sono ao volante

A proposta para o pilar sono foi baseada no programa Medicina do Sono desenvolvido pela Viação Águia Branca, o qual é bem concebido e aceito pelo setor.

Dirigir com segurança requer atenção com a manutenção do veículo, com as regras do trânsito, com a sinalização, com pedestres e com outros veículos. Mas também exige outro requisito importantíssimo por parte do condutor: que ele esteja descansado e sem sono, não importando a distância a ser percorrida.

Todo motorista deveria saber da importância de não dirigir cansado, com bom nível de atenção e valorizando a direção defensiva. Assim, é preciso investir na qualidade e no tempo de sono necessário para que possa desempenhar uma condução veicular de forma segura.

De acordo com a literatura médica especializada, conduzir um veículo com sonolência ou com sinais de cansaço ou fadiga é tão perigoso quanto ingerir bebidas alcoólicas ou substâncias estimulantes antes ou durante o ato de dirigir.

Apesar de cada organismo funcionar de um jeito particular, a recomendação é que se durma de 7 a 8 horas por ciclo de 24h e que o sono tenha uma boa qualidade para que exerça sua função reparadora.

A privação do sono é quando se dorme menos tempo do que o necessário, essa condição interfere de forma direta no desempenho ao volante. Essa é uma das grandes preocupações da Medicina do Sono atualmente, uma vez que as pessoas estão dormindo cada vez menos.

Esse fator prejudica diretamente o comportamento e desempenho dos condutores. Dirigir exige o perfeito desempenho de três funções, e quando isto não ocorre, o risco sobre vidas é enorme e imediato:

- Função cognitiva (atenção, concentração, raciocínio e agilidade mental)
- Função motora (aquela que permite ao condutor reações imediatas)
- Função sensorio perceptiva (que abrange o tato, a visão e a audição)

O foco dos programas de medicina do sono nas empresas deve ser conscientizar os motoristas sobre a importância da qualidade do sono e o impacto direto desta no bom desempenho em sua profissão.

Algumas ações preventivas proposta visando reduzir as ocorrências de fadiga ao volante por parte dos motoristas são:

- Boa viagem: entrevistas com o motorista antes da viagem confirmando suas condições físicas e mentais com relação à vigília, fadiga e horas de sono;
- Saúde do sono: exames periódicos de actigrafia, polissonografia e testes de manutenção de vigília;
- Oficinas de sono: reuniões informais e dinâmicas realizadas mensalmente com os motoristas, com foco na educação em relação ao sono e seus distúrbios.
- Utilização de tecnologias para prevenção de acidentes: telemetria, vídeo monitoramento e sensor de fadiga.

5.1.2 A – Pilar Alimentação: comer bem para sentir-se bem

Os motoristas normalmente apresentam uma dieta desequilibrada, em que sua alimentação é baseada nos restaurantes das estradas, onde são ofertadas preparações composta por alimentos ricos em calorias e baixo valor nutricional e isso contribui para aumentar a prevalência de sobrepeso e obesidade nessa categoria profissional. Tal hábito pode acarretar também em riscos de saúde como hipertensão, colesterol elevado, doenças cardiovasculares, entre outros (MOULATLET *et al.*, 2010).

Dessa forma, alimentação é um fator que não pode ser ignorado uma vez que influencia diretamente no desempenho e no conforto do motorista profissional. Porém, os hábitos alimentares, o tipo de alimento bem como sua quantidade, dependem das escolhas do indivíduo, o qual estão condicionadas por determinantes sociais, como informações, orientação, acesso a alimentos saudáveis, e por valores culturais, como o modo de se alimentar (BUSS E PELLEGRINI FILHO, 2007).

Larson e Story (2009) apontaram que o ambiente de trabalho, cujas políticas, apoio para programas de saúde e cultura da empresa, podem ter influência sobre as dietas dos adultos, pois esses passam a maior parte do seu tempo de vigília neste local. Nesse contexto, a promoção de uma alimentação adequada e saudável pela empresa tem um papel importante e deve fundamentar-se nas dimensões de incentivo e apoio ao motorista, individualmente e coletivamente, e a sua família para que adotem práticas alimentares promotoras da saúde, compreendendo os fatores determinantes dessas práticas, contribuindo, assim, para o fortalecimento desses sujeitos na busca de habilidades para tomar decisões e transformar a sua realidade. Aliados a essas iniciativas, deve-se criar ambientes saudáveis e fomentar habilidades pessoais culinárias.

Estas práticas podem e devem ser motivadas e implantadas nas empresas de transporte rodoviário, pois muitos motoristas podem não ter hábitos saudáveis e, dessa forma, poderão dirigir melhor e com maior segurança. O uso destas práticas, além de melhorar a qualidade de vida, garante que os motoristas rodoviários fiquem mais satisfeitos no ambiente de trabalho, dispostos a entregar bons resultados, tornando-os mais produtivos. As ações adotadas pelo programa Integração SAFE são:

- Criação de um espaço compartilhado: Ter um ambiente compartilhado e apropriado para a alimentação, convivência e descanso, na sede da empresa e nas demais filiais, equipado com utensílios de cozinha, micro-ondas, mesas e cadeiras, sofás, pufes e rede para que o motorista possa ter um local agradável para realizar suas refeições, fazendo com que este momento seja prazeroso;
- Orientação nutricional: Promover palestras focada nos benefícios de uma alimentação balanceada, apresentando os riscos de uma alimentação com baixo valor nutritivo e dos alimentos ultraprocessados;
- Criação de um digital influencer: Promover um motorista exemplo o qual irá compartilhar seu dia-a-dia, apresentando dicas e orientações e compartilhar receitas para seus colegas;
- Momento culinária: Por meio de uma aula de culinária com um profissional convidado uma vez por ano, estimular as habilidades culinária entre os motoristas onde eles poderão desenvolver e partilhar com as pessoas com quem convivem.

5.1.3 F - Pilar Família: Sua importância na vida profissional do motorista rodoviário

Família, um pilar importante da vida do ser humano, base de sua formação e condução de sua vida. Somos sabedores desta importância e não seria diferente tratarmos em especial a relação existente entre família e a profissão de motorista rodoviário.

Segundo Minuchin (1985), a família é um complexo sistema de organização, com crenças, valores e práticas desenvolvidas ligadas diretamente às transformações da sociedade, em busca da melhor adaptação possível para a sobrevivência de seus membros e da instituição como um todo.

A vida de um profissional do volante, diga-se motorista rodoviário, é cheia de situações inusitadas e desafios diários. E neste momento que o suporte familiar se faz presente, trazendo a tranquilidade, a paz necessária e o descanso para que o profissional possa exercer suas atividades e mitigar os desafios da profissão, a distância e saudade da família.

Ser um motorista rodoviário significa ficar distante da família por longos períodos, viajando por estradas e enfrentando diariamente dificuldades, segurando a ansiedade de retornar

e poder rever seus familiares. Do outro lado, estão a esposa, filhos, pai, mãe, sogros também preocupados e aguardando o retorno deste motorista ao seu lar.

O convívio familiar faz com que as dificuldades da profissão possam ser amenizadas, mas diversos fatores podem contribuir para que este convívio contribua ou não para saúde física e mental do profissional rodoviário.

São apresentados a seguir ações a serem implementados visando a melhoria da relação motorista e família pelo programa Integração SAFE:

- **Visita domiciliar:** Visita feita por assistente social, onde o intuito será de conhecer melhor a família do trabalhador, seus hábitos, relações e condições socioeconômicas, traçando um perfil individual deste contexto de cada motorista e os pontos de melhoria que poderão ser trabalhados e posterior tabulação dos dados no contexto geral do grupo de motoristas da empresa;
- **Educação Financeira:** Orientação inicialmente voltada a conscientização de todo o quadro de profissionais motoristas da empresa. Orientação voltada para que todos possam controlar suas despesas, equacionar gastos, aprender onde investir, tipos de investimento e como conciliar salário com despesas.
- **Família na Empresa:** Ação voltada para que as famílias possam conhecer e visitar a empresa onde o profissional motorista trabalha, conhecer as atividades que ele desenvolve. Um dia com atividades interativas para crianças e adultos, palestras com nutricionistas, médico do trabalho orientando sobre os cuidados com a saúde da mulher, doenças sexualmente transmissíveis (DSTs), em um ambiente descontraído e acolhedor, onde a alta direção da empresa ficará responsável pela recepção das famílias, fazendo conexões de interatividade e respeito com o trabalhador e sua família
- **Escutar e Ajudar:** Criação do canal de atendimento via psicólogo para os profissionais poderem externar seus problemas e dificuldades e com isso serem orientados para amenizar e direcionar melhor sua vida.

5.1.4 E - Pilar Exercício físico: Exercitar para estar bem disposto

Vários estudos com motoristas de caminhão verificaram alta prevalência de indivíduos que não praticam atividades físicas regulares, sendo encontrados percentuais de até 90% (ANDRUSAITIS *et al.*, 2006; MASSON E MONTEIRO, 2010), o que pode ser consequência das

extensas jornadas de trabalho desses profissionais, que favorecem o sedentarismo. Além disso, o gasto energético da atividade de dirigir caminhão é baixo, com equivalentes metabólicos que variam de um a três, valor considerado de nível leve (WELLER E COREY, 1998). A falta de atividade física pode aumentar o risco de danos à saúde física, como problemas posturais, osteoporose, lombalgias, além do risco de diabetes, hipertensão, hipercolesterolêmica, obesidade, diversas formas de câncer, osteoporose, calculose renal, biliar e disfunção erétil e também à saúde mental, com a diminuição da autoestima, da autoimagem, do bem-estar, da sociabilidade, aumento da ansiedade, de estresse, de depressão, mal de Alzheimer e de Parkinson e prejuízo da cognição (MATSUDO, 2005).

Quem passa muito tempo na estrada, sabe como é complicado manter a forma, porém, mesmo com as dificuldades nas atividades laborais com profissão de motorista, é fundamental encontrar tempo para cuidar da saúde. Por isso propõe-se, dentro do programa Integração SAFE, o incentivo ao desenvolvimento de atividades físicas pelos motoristas de caminhão, e que seja compatível com as exigências das atividades de trabalho, promovendo as seguintes ações:

- Fornecimento kit Academia personalizado (Short e camisa) para realização atividades físicas;
- Contratação de um orientador físico para aplicação, monitoramento e acompanhamento de atividades físicas, visando redução no indicador de absenteísmo e melhorar IMC dos motoristas em médio prazo. Usando poucos equipamentos com criatividade, será possível manter a forma e a saúde em dia com pratica de 5 exercícios diários:
 - 1) Alongamento: Devido ao motorista ficar muito tempo na estrada, sentado, na mesma posição, é importante motorista executar alongamento correto de forma simples e objetiva mantendo a sua saúde em dia. Alongar os músculos periodicamente faz com que motorista movimente o seu corpo, relaxe a musculatura e se previna de lesões por esforço repetitivo e de dores na coluna. Em cada parada realizada pelo motorista para descanso, independente do horário o alongamento deve ser feito. Motorista ao descer do caminhão, fará um alongamento completo em todo o corpo, conforme orientações seguidas pelo orientador físico.

- 2) **Corrida / Caminhada:** Após recomendado por laudo médico, o motorista deverá praticar corrida / caminhada no final expediente em suas viagens, criando uma rotina diária. A corrida é um esporte excelente para motorista, pois ajuda melhorar circulação sanguínea do corpo, diminuindo o peso e reduz os índices de colesterol, além de ajudar no combate a doenças como diabetes, hipertensão, ansiedade e outras. O motorista tem toda estrada a sua disposição, caberá a ele fazer planejamento, escolhendo melhor trajeto em condições de segurança, se for à estrada, usar acostamento, se for à cidade, usar a estrutura fornecida pelo município como áreas de convivência, parques e pista de cooper, praticando bem, seguindo programa estabelecido pelo orientador físico, em pouco espaço de tempo os resultados positivos acontecerá.
- 3) **Abdominais:** Devido as longas jornadas na viagem, é comum motorista sentir dores na coluna, a musculatura abdominal é responsável por manter o equilíbrio de todo o corpo e se ela estiver atrofiada, a coluna pode sofrer. Para isso, o motorista irá levar no caminhão, um colchonete pequeno com aparelho para fazer exercício de abdominal portátil, para que possa colocar no chão ao lado do caminhão ou local adequado de sua preferência.
- 4) **Pular corda:** O motorista de posse de uma corda adequada, fornecida pela empresa, atendendo tamanho correto e seguindo as tarefas da atividade pelo orientador físico, deverá praticar o exercício que é muito eficiente, prazeroso e simples de fazer em qualquer lugar. O exercício de pular corda irá ajudar o motorista a queimar calorias e fortalece a musculatura das pernas, importante para quem passa muito tempo do seu dia com movimentos repetitivos com os pedais do caminhão.
- 5) **Exercícios com elásticos:** O motorista não têm tempo para ir à academia, porém, pode improvisar com criatividade, levando no seu caminhão uma série de exercícios praticados em uma academia. Com uns 3 ou 4 elásticos fornecidos pela empresa, com as devidas recomendações fornecidas pelo orientador físico, o motorista deverá aproveitar a estrutura externa do caminhão para fazer movimentos que se assemelham aos proporcionados pelos aparelhos de ginástica.

As recomendações propostas pelo programa Integração SAFE, visa fomentar e estruturar de forma eficiente para que seus motoristas sigam o modelo proposto, gerando benefícios para ambas as partes, mudando a cultura e valorizando o sono, a alimentação, a família e a prática de exercícios físicos, melhorando qualidade e expectativa de vida de seus motoristas.

5.2 Gestão do modelo pela organização

A Expresso Alvorada Ltda. hoje, conforme apresentado, utiliza indicadores de *turnover*, absenteísmo, gastos com multas e número de acidentes. Esses mesmo indicadores continuarão sendo utilizados para o desempenho da aplicação do programa de integração SAFE na empresa. Com esses indicadores consegue-se medir a habilidade, o ambiente de trabalho e a motivação na realização das tarefas. A satisfação e fidelidade dos clientes será medida pelo retorno financeiro.

No entanto será necessário monitorar os usuários do programa de integração SAFE, para verificar se os mesmos cumprem as atividades propostas e se sentem bem com relação a estas. Para este fim, sugere-se monitorar o IMC desses motoristas e ranqueá-los por meio de um painel com codinomes, para que os mesmos não se sintam expostos, a ser colocado na empresa. A medida do IMC está diretamente relacionada à medida do peso da pessoa, que será medido pela empresa. Esse índice é influenciado pelo conjunto dos fatores presentes em cada pilar do programa de integração SAFE, e para que haja sua redução é necessário ter uma noite bem dormida, uma alimentação equilibrada, praticar exercícios físicos e ter um ambiente saudável em família. Para saber como os motoristas se sentem com o programa sugere-se realizar uma pesquisa de satisfação online de forma rotineira.

Atualmente a empresa tem uma média mensal para o indicador de *turnover* de 7,4 % e gastos com multas de R\$ 2.500,00, também foram reportados 31 acidentes em 2019 sendo 7% desses com consequências gravíssimas. O absenteísmo em dezembro foi de 1,5 % o que acarretou em uma sobrecarga na escala operacional dos demais colaboradores. As metas propostas pelo programa de integração SAFE na Expresso Alvorada Ltda. será reduzir esses índices em 70 % em dois anos de implantação.

Além dos benefícios apresentados, poderão obter redução dos custos com coparticipação no plano de saúde e redução de afastamento pelo INSS oriundas por doenças degenerativas em suas atividades laborais e também melhorar todo o clima organizacional.

5.3 Análise de viabilidade para o Modelo

Para a análise de viabilidade, elaborou-se a Tabela 5 onde verifica-se as necessidades que deverão ser implementadas para atender ao programa Integração SAFE de acordo com a estrutura atual da Expresso Alvorada Ltda., e os benefícios esperados tanto para a empresa quanto para o motorista.

Tabela 5: Dados para implementação do programa Integração SAFE na Expresso Alvorada Ltda.

Proposta	Benefício Empresa	Benefício Motorista	Investimento
Oficina do Sono	1-Redução de <i>turnover</i> e absenteísmo; 2-Redução de fadiga e cansaço; 3-Redução de acidentes e atestados médicos	1-Divulgar o conhecimento do comportamento do seu corpo perante o sono; 2-Melhorar qualidade de vida	1-Contratar ou definir equipe de treinamento ou contratar terceiros especializados R\$ 1.000,00/mês 2-Despesas com preparação de material educativo e deslocamentos R\$ 500,00/mês
Boa viagem	1- Redução de fadiga e cansaço; 2-Redução de acidentes; 3-Aumento da produtividade com maior segurança.	1-Estimular a capacidade de vigília; 2-Maior segurança ao dirigir; 3-Maior interação com o Tráfego.	1-Treinamento da equipe de Tráfego R\$ 3.000,00.
Saúde do Sono	1-Redução de <i>turnover</i> e absenteísmo; 2-Redução de fadiga e cansaço; 3-Redução de acidentes e atestados médicos.	1-Garantir a saúde do sono; 2-Melhor condição física e mental; 3-Maior segurança no exercício da função.	1-Exames em clinicas especializadas pelo plano de saúde R\$ 10.000,00/ano.
Tecnologias para prevenção de acidentes	1-Redução de acidentes; 2- Segurança do transporte; 3- Monitoramento em tempo real.	1- Segurança na estrada; 2- Proteção.	1- Compra dos equipamentos de monitoramento R\$ 15.00,00
Criação de um espaço compartilhado		1- Maior bem-estar dentro da empresa; 2- Criação de novos hábitos saudáveis.	1-Custo com projeto e construção do espaço R\$ 10.000,00; 2-Custo com equipamentos, mobília e utensílios R\$ 10.000,00
Orientação nutricional	1-Redução de acidentes, <i>turnover</i> e absenteísmo; 2- Redução dos gastos de co-participação com plano de saúde; 3 – Aumento da produtividade;	1-Redução do IMC e riscos de saúde; 2- Criação de novos hábitos saudáveis.	1- Custo com profissional R\$ 2.300,00/mês + encargos
Promoção de um digital influencer		2- Desafiado a ter novos hábitos saudáveis e habilidades.	1-Custo com consultorias R\$ 5.000,00/ano
Momento culinária		1-Redução do IMC e riscos de saúde; 2-Maior bem-estar dentro da empresa; 3- Desenvolvimento de novas habilidades.	1-Custo com profissional, locação de espaço e utensílios R\$ 10.000,00/ano

Visita Domiciliar	<ul style="list-style-type: none"> 1- Conhecer a realidade dos profissionais que trabalham na empresa; 2- Reduzir o <i>Turnover</i> e absenteísmo; 3- Redução da fadiga e Cansaço; 4-Redução de acidentes e atestados médicos. 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Envolvimento da família no entendimento da importância que tem na profissão de Motorista; 2- Melhoria da condição física e mental, 3- Melhoria das condições de alimentação e descanso; 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Investimento na Contratação de Assistente Social R\$1.900,00/mês + encargos (Opção de solicitar pelo SEST SENAT – gratuito); 2- Despesa com deslocamento R\$ 15.000,00/ano
Educação Financeira	<ul style="list-style-type: none"> 1- Redução de <i>Turnover</i>; 2- Redução de acidentes devido a noites mal dormidas por preocupação. 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Reduzir o endividamento familiar; 2- Equacionar as contas para que sobre receita para investimentos na família; 3- Ganho de produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Contratação Empresa/Profissional via PJ para treinamento e palestras R\$ 5.000,00/ano
Família na Empresa	<ul style="list-style-type: none"> 1- Conhecer melhor a realidade de vida dos seus motoristas; 2- Envolvimento da família no cuidado com o Motorista; 3- Valorização da empresa em relação ao cuidado com seus funcionários e o mercado de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Valorização perante sua família; 2- Aumento da autoestima do profissional; 3- Redução da Fadiga e cansaço; 4- Aumento da sua produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Contratação de Palestrante R\$ 1.500,00/ano 2- Alimentação e espaço Kids R\$ 1.000,00/ano
Escutar e Ajudar	<ul style="list-style-type: none"> 1- Redução no indicador de Afastamento; 2- Redução de Acidentes; 3- Redução <i>Turnover</i> e Absenteísmo. 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Melhora da autoestima; 2- Redução do Stress, 3- Redução da Fadiga e cansaço; 4- Melhora do Desempenho e produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> 1- Solicitar serviço pelo SEST SENAT – gratuito
Kit Academia personalizado	<ul style="list-style-type: none"> 1- Redução indicador absenteísmo; 2- Reduzir custo com plano de saúde; 3 -Motoristas com IMC saudável evitando a incidência de doenças; 4- Reduzir afastamento junto à previdência (INSS); 5-Divulgação marca com kit academias perante sociedade e mercado 	<ul style="list-style-type: none"> 1 - Melhor qualidade e expectativa de vida; 2-Diminuir risco de doenças degenerativas; 3 - Melhora da autoestima na vida profissional e familiar; 4 -Redução nível de stress e ansiedade. 	<ul style="list-style-type: none"> 1-Custo com profissional Educação física, (prestador de serviço) R\$ 2.100,00 + encargos; 2-Custo com material esportivo (camisa, short) para pratica exercícios físicos R\$ 6.000,00; 3-Custo com equipamento (colchões, corda e elásticos) R\$ 10.000,00.
Contratação de um orientador físico			

5.3.1 Viabilidade técnica

Na viabilidade técnica avalia-se a existência dos recursos técnicos e o conhecimento e as habilidades específicos, à praticidade em obtê-los e se estão de acordo com as leis e normas regulamentares presentes. Desse modo, o projeto mostra-se viável tecnicamente pois a empresa possui o conhecimento da maioria das atividades sugeridas na montagem e definição dos indicadores. As adequações das instalações são relativamente simples e serão contratados terceiros para as ações necessárias, e esta mão de obra está disponível no mercado. Além disso, todas as atividades do modelo sugerido atendem aos aspectos legais vigentes no país e estão plenamente adequadas às normas internas da organização.

5.3.2 Viabilidade Operacional

Com as informações coletadas pelos questionários pode-se observar que os gestores anseiam por uma melhora no desempenho da empresa e sabem que precisam investir no bem-estar dos motoristas, que são sua principal mão-de-obra. Por outro lado, os motoristas também mostraram que não há um programa na empresa que promova sua qualidade de vida. Além disso, os valores dos indicadores da Expresso Alvorada Ltda. podem ser melhorados com a aplicação do programa Integração SAFE. Dessa forma, operacionalmente o projeto é viável, mostrando aceitação das pessoas envolvidas e agregando valor aos serviços oferecidos pela empresa.

5.3.3 Viabilidade Estratégica

A Expresso Alvorada Ltda. tem a missão de ser reconhecida como a melhor empresa de cargas do Brasil. Sendo assim, o projeto se insere dentro dos objetivos estratégicos da empresa, visto que irá agregar um grande valor à organização e ao bem estar dos colaboradores. Os motoristas poderão levar uma vida mais ativa e saudável gerando satisfação e aumento da produtividade. Este novo ambiente irá proporcionar ganhos reais para o negócio e ainda irá tornar os valores da empresa, que são ética, segurança, respeito e integridade, mais evidentes e inserido culturalmente.

5.3.4 Viabilidade Financeira

A partir dos valores fornecidos na Tabela 5 quantificou-se os custos com os investimentos necessários para a implementação do programa Integração SAFE para 2 anos.

Este é apresentado na Tabela 6. Os custos de desenvolvimento corresponde aos custos que ocorrerão somente uma vez. Os custos de operação são os custos das ações que não são contínuas, correspondendo então aos custos anuais do programa. Alguns custos classificados como fixos estão relacionados às necessidades de contratação de serviços ou mão-de-obra que serão acrescentados à folha de pagamento da empresa, já os custos variáveis são os custos que dependem da demanda os quais foram então estimados por mês.

Tabela 6: Investimentos necessários para a implementação do programa Integração SAFE para 2 anos na Expresso Alvorada Ltda.

	Investimentos		Em 2 anos	
Custos de Desenvolvimento	R\$	54.000,00	R\$	54.000,00
Custos da operação/ano	R\$	47.500,00	R\$	95.000,00
Custos Fixos/mês	R\$	5.400,00	R\$	129.600,00
Custos Variáveis/mês	R\$	500,00	R\$	12.000,00
		Total		R\$ 290.600,00

Os custos com o desenvolvimento, que serão realizados como patrimônio da empresa, são estimados em R\$ 54.000,00 (cinquenta e quatro mil reais). Os investimentos anuais, foram revertidos para mensais, e o montante final de investimento mensal representará um custo de aproximadamente R\$ 4.000,00 (quatro mil reais) aos cofres da empresa. Em dois anos, a empresa irá investir aproximadamente R\$ 290.000,00 (duzentos e noventa mil reais) desde o planejamento, a implementação, a execução e checagem dos resultados e benefícios para os profissionais e consequentemente para a empresa.

A Expresso Alvorada Ltda. tem, simplificada, os seguintes custos com programas de promoção da saúde e receitas por produtividade por funcionário apresentados na Tabela 7.

Tabela 7: Custos e receitas da Expresso Alvorada Ltda.

	Custos e receitas atuais da empresa		Em 2 anos	
Custo anual da empresa com programas internos e treinamentos	R\$	17.000,00	R\$	34.000,00
Custo mensal por funcionários (despesas extras)	R\$	126,00	R\$	272.160,00
Receita mensal gerada por colaborador (Receita / Nº de colaboradores)	R\$	42.000,00	R\$	1.008.000,00

As despesas com programas e treinamentos e gastos extras com funcionário na Expresso Alvorada correspondem à mais de R\$ 306.000,00 (trezentos e seis mil reais) por dois anos e uma receita mensal, nas condições de trabalho atuais, de R\$ 42.000,00 (quarenta e dois mil reais). Considerando que o investimento necessário para a implementação do programa Integração SAFE é menor que os custos da empresa no desenvolvimento do funcionário, o

projeto já mostra-se financeiramente viável. Mas vale ressaltar que a receita da empresa por funcionário também será melhorada tendo em vista o maior desempenho dos motoristas.

Os investimentos a serem realizados para implementação e os investimentos mensais de execução, não representam 10% do faturamento mensal da empresa. Acredita-se, então, que o projeto será totalmente aceito pela Diretoria Financeira e Diretoria de Projetos, pois a expectativa de retorno sobre o investimento no período de 2 anos é altíssima. Ao elevar o desempenho e a produção dos motoristas, reduzir *turnover* e absenteísmo e mitigar gastos com acidentes e multas, a empresa terá mais dinheiro em caixa e maior faturamento líquido ao final de 30 dias corridos. Conclui-se então que o projeto de 2 anos de execução é perfeitamente aceitável financeiramente para a empresa.

Além disso, a parceria entre Sest Senat e a empresa Expresso Alvorada Ltda. será de grande valia, uma vez que a empresa utiliza pouco dos serviços oferecidos pela instituição. Sendo assim, vários dados, requisitos e profissionais poderão ser facilmente solicitados e atendidos para a implementação e execução do projeto.

Os investimentos em treinamentos e instalações serão de extrema importância para elevar o nível de conhecimento e desempenho do capital humano, além de alargar o patrimônio material da empresa. A busca pelos objetivos e por estratégias de mercado serão alcançadas com os investimentos a serem realizados provenientes do projeto SAFE.

5.4 Plano de implementação do projeto

A implantação do programa de Integração SAFE proposto será feito em estágios, garantindo períodos de adaptação dos motoristas à cada ação realizada e também diluindo os custos com os investimentos necessários, protegendo o capital da empresa.

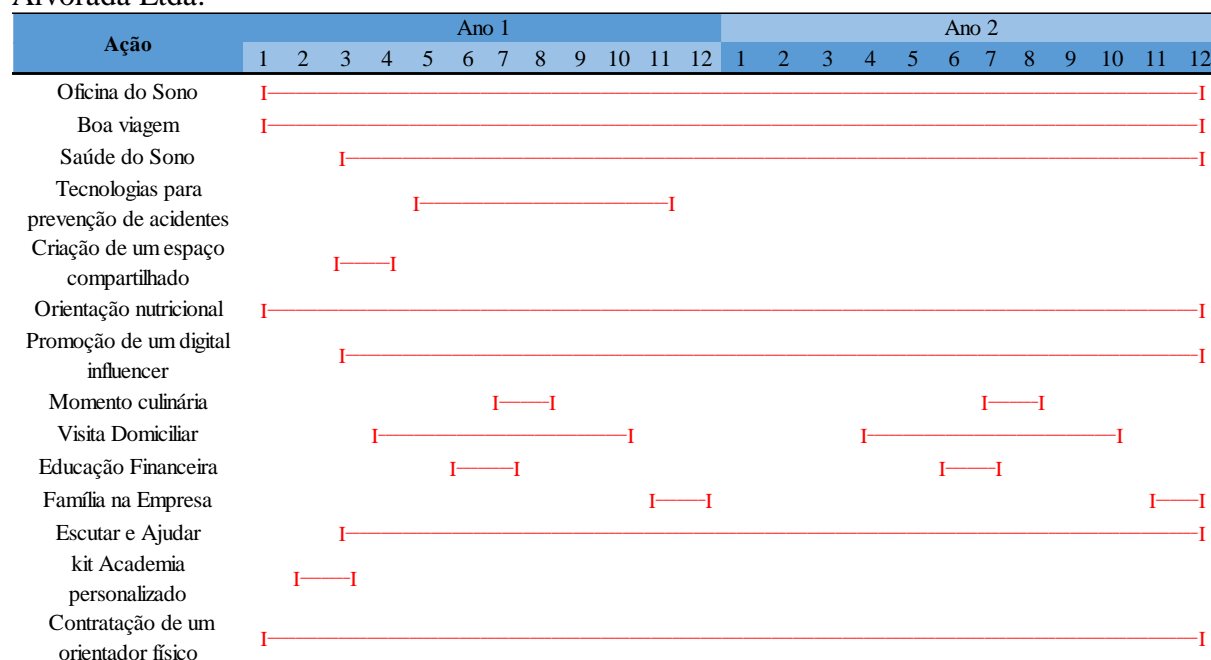
O cronograma inicia no mês de junho de 2020, encerrando em junho de 2022 e está apresentado na Figura 6. As ações de menor investimento serão implementadas no primeiro mês, quando serão definidas as equipes especializadas de cada pilar, elaborados materiais educativos e divulgação do programa Integração SAFE, interagindo os motoristas e familiares. Estas ações são de caráter permanente, sendo continua dentro da empresa Expresso Alvorada Ltda.

As ações que necessitam adequações e credenciamento dos prestadores dos serviços especializados serão implementadas após o período de amadurecimento e aceitação das ideias do programa por todos os funcionários.

Já as ações anuais serão estruturadas, divulgadas e realizadas de maneira intercaladas entre si. Estas proporcionarão aos motoristas e seus familiares maior interação com programa, contemplando aspecto social, influenciando de forma positiva as demais ações propostas, podendo a empresa Excesso Alvorada Ltda. tornar-se referência no seguimento transporte cargas rodoviário.

Faz-se observar que serão realizadas análises de melhorias e ajustes necessários alinhados aos objetivos do programa de Integração SAFE, garantindo a execução do plano de implementação de forma coordenada e estratégica, de forma que no final o programa esteja implantado na cultura da empresa Expresso Alvorada Ltda.

Figura 6: Cronograma de implantação do programa de Integração SAFE na Expresso Alvorada Ltda.



6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Durante a execução dos estudos técnicos para o desenvolvimento desse projeto aplicativo ficou evidente que o sucesso das empresas de transporte de cargas depende da performance alcançada pelos seus motoristas no desenvolvimento das atividades operacionais, e que a qualidade de vida dos funcionários é fundamental para uma boa performance.

De acordo com a revisão bibliográfica, a pesquisa com os motoristas da empresa Expresso Alvorada Ltda. e os benchmarkings realizados nas empresas Viação Cometa e Viação Águia Branca os principais fatores que influenciam na performance dos motoristas foram identificados. Devido as características da atividade de transporte que exige deslocamentos rotineiros, ausência em casa, trabalho sedentário, dificuldade em preparar a alimentação e de encontrar restaurantes com alimentação saudável nas rotas obrigatórios durante o trabalho, observou-se entre os motoristas altos valores de IMC, acima do recomendado pela OMS. Tal índice está relacionado aos hábitos dos profissionais e que podem contribuir para as ocorrências de acidentes e doenças que elevam muito o custo operacional das empresas, com a coparticipação nos planos de saúde e o elevado *turnover* e índice de absenteísmo por atestados médicos.

Dessa forma, quatro pilares necessários para que os motoristas tenham uma melhor qualidade de vida e, conseqüentemente, um melhor desempenho no trabalho foram abrangidos no programa Integração SAFE proposto, que são: o sono adequado, a alimentação saudável, a harmonia em família e a prática regular de exercícios físicos.

Na análise de viabilidade, o resultado é de que o programa integração SAFE é financeiramente viável e rentável em 2 anos de implementação para a empresa, pois apresenta baixo custo podendo gerar aumento de receita e redução de gastos na empresa. Os profissionais e demais recursos a serem utilizados pelo programa integração SAFE são facilmente disponíveis no mercado podendo até mesmo ser utilizado os serviços hoje oferecidos pelo SEST SENAT para o desenvolvimento do programa.

Assim como todo projeto, recomenda-se acompanhar a evolução do programa e a efetividade das ações, podendo propor alterações caso seja identificada alguma

melhoria/oportunidade. Também sugere-se a centralização deste programa pelo SEST SENAT, o qual poderá coordenar as empresas filiadas promovendo melhorias em todo setor.

O programa Integração SAFE, é um programa completo e estruturado, que inclui ações voltadas para o bem-estar e com indicadores de desempenho a fim de que os motoristas sejam bem orientados e acompanhados, promovendo uma melhora considerável em sua saúde, reduzindo os custos das empresas de forma a torná-las mais competitivas e sustentáveis.

7 REFERÊNCIAS

- ANDRUSAITIS, S. F.; OLIVEIRA, R. P.; BARROS FILHO, T. E. P. Estudo da prevalência e fatores de risco da lombalgia em caminhoneiros do estado de São Paulo, Brasil. **Clinics**, v. 61, n. 6, p. 503-510, 2006. ANTT. **Relatório anual 2018**. http://www.antt.gov.br/backend/galeria/arquivos/2019/06/25/Relatorio_Anual_2018.pdf 2018.
- ARAÚJO, L. C. G. D.; GARCIA, A. A. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. In: (Ed.). **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**, 2009.
- ARVEY, R. D.; MURPHY, K. R. Performance evaluation in work settings. **Annual Review of Psychology**, v. 49, n. 1, p. 141-168, 1998.
- AVEDON, M. J.; SCHOLLES, G. Building competitive advantage through integrated talent management. **Strategy-driven talent management: A leadership imperative**, p. 73-121, 2010.
- AYDIN KÜÇÜK, B.; TAŞTAN, S. The Examination Of The Impact Of Workplace Envy On Individual Outcomes of counterproductive work behavior and contextual performance: The role of self-control. **Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences**, v. 24, n. 3, 2019.
- BARAT, J. **Transportes e industrialização no Brasil no período 1885-1985: o caso da indústria siderúrgica** Transportes e industrialização no Brasil no período 1885-1985: o caso da indústria siderúrgica. Biblioteca do Exército Editora, 1991.
- BARNES-FARRELL, J. L. Performance appraisal: Person perception processes and challenges. **How people evaluate others in organizations**, p. 135-153, 2001.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARRETTE, J.; BERARD, J. Gestion de la performance: la relation superviseur-employés et les liens avec les systèmes de gestion des ressources humaines. **GESTION-MONTREAL-**, v. 25, n. 1, p. 33-40, 2000.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Concepts of leadership. **Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations**, p. 3-22, 1997.
- BROOKHUIS, K. A.; DE WAARD, D. Assessment of Drivers' Workload: Performance, Subjective and Physiological Indexes. In: (Ed.). **Stress, workload and fatigue**: LAURENCE ERLBAUM ASSOCIATES INC, 2001. 321-33.
- BUSS, P. M.; PELLEGRINI FILHO, A. A saúde e seus determinantes sociais. **Physis: revista de saúde coletiva**, v. 17, p. 77-93, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**: Rio de Janeiro: Elsevier 2005.
- CIRIBELLI, M. C. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica** Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica. 7Letras, 2003.
- CNT. **ANUÁRIO CNT DO TRANSPORTE** Estatísticas consolidadas. <http://anuariodotransporte.cnt.org.br/2018/Apresentacao>: CNT 2018.

- CNT, C. N. T. Pesquisa CNT perfil dos caminhoneiros 2019. **Brasília: CNT**, p. 134, 2019.
- DA SILVA, C. P.; SILVA, D. O.; DE SOUSA, G. S.; FERNANDES, H. M.; LIRA, R. R.; BARRETO, C. **Documento de Viabilidade - Voxels MUB**. 2018. - Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, 2018.
- DE GAULEJAC, V. La société malade de la gestion. **Revue française de gestion**, v. 2, p. 161-169, 2006.
- DENCKER, A. D. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo** Métodos e técnicas de pesquisa em turismo. Futura, 2000.
- DESLAURIERS, J.-P. **Recherche qualitative: guide pratique** Recherche qualitative: guide pratique. McGraw-hill, 1991.
- DESMOND, P. A.; HANCOCK, P. A. Active and passive fatigue states. In: (Ed.). **Stress, workload, and fatigue**. Human factors in transportation. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2001. 455-465.
- DOBBINS, G. H.; CARDY, R. L.; PLATZ-VIENO, S. J. A Contingency Approach to Appraisal Satisfaction: An Initial Investigation of the Joint Effects of Organizational Variables and Appraisal Characteristics. **Journal of Management**, v. 16, n. 3, p. 619-632, 1990.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa** O segredo de Luísa. Sextante, 2012.
- DOLAN, S. L.; PINEDA, E. S.; REYES-RICÓN, M. Os 10 mandamentos para gestão de pessoas. **Rio de Janeiro: Qualitymark**, 2008.
- FECHINE, B. R. A.; TROMPIERI, N. O processo de envelhecimento: as principais alterações que acontecem com o idoso com o passar dos anos. **InterSciencePlace**, v. 1, n. 20, 2015.
- FONSECA, J. Metodologia da pesquisa científica. **Fortaleza: UEC**, v. Apostila, 2002.
- FOREST, M. Quand le burn-out devient systémique. **Psychologie Québec**, no, p. 16-18, 2007.
- GOLDMAN, P.; AMORIM, S. L. Latin American Real Estate Society (LARES). **Indicadores e variáveis nos estudos de viabilidade econômica e financeira—identificação e relevância para os empreendedores da habitação**: Indicadores e variáveis nos estudos de viabilidade econômica e financeira—identificação e relevância para os empreendedores da habitação, 2006
- HANSON, D. The mix of qualitative and quantitative research in major marketing journals, 1993-2002. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 1/2, p. 58-70, 2007.
- HIRSCHFELD, H. **Engenharia econômica e análise de custos: aplicações práticas para economistas, engenheiros, analistas de investimentos e administradores** Engenharia econômica e análise de custos: aplicações práticas para economistas, engenheiros, analistas de investimentos e administradores. Atlas, 2000.
- JEHN, K. A.; MANNIX, E. A. The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 2, p. 238-251, 2001.
- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. The discipline of teams. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 7, p. 162, 2005.

- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **The wisdom of teams: Creating the high-performance organization** The wisdom of teams: Creating the high-performance organization. Harvard Business Review Press, 2015.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração** Administração. Editora Saraiva, 2017.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. Fundamentos de metodologia científica. **São Paulo: Atlas**, v. 5 edição, p. 310, 2007.
- LARSON, N.; STORY, M. A review of environmental influences on food choices. **Annals of Behavioral Medicine**, v. 38, n. suppl_1, p. s56-s73, 2009.
- LATHAM, G. P.; WEXLEY, K. N. **Developing and training human resources in organizations** Developing and training human resources in organizations. New York, NY: HarperCollins, 1991.
- MALHOTRA, N. K.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M. C.; ALTHEMAN, É.; BORGES, F. M.; TAYLOR, R. B. **Introdução à pesquisa de marketing** Introdução à pesquisa de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MANI, B. G. Performance Appraisal Systems, Productivity, and Motivation: A Case Study. **Public Personnel Management**, v. 31, n. 2, p. 141-159, 2002.
- MARTIN, D. C.; BARTOL, K. M.; KEHOE, P. E. The Legal Ramifications of Performance Appraisal: The Growing Significance. **Public Personnel Management**, v. 29, n. 3, p. 379-406, 2000.
- MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.
- MASSON, V. A.; MONTEIRO, M. I. Estilo de vida, aspectos de saúde e trabalho de motoristas de caminhão. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 63, n. 4, p. 533-540, 2010.
- MATSUDO, V. K. R. Sedentarismo: como diagnosticar e combater a epidemia. **Diagn. tratamento**, p. 109-110, 2005.
- MATTAR, F. N.; OLIVEIRA, B.; MOTTA, S. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise** Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise. Elsevier Brasil, 2014.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração De Projetos: Como Transformar Ideias em resultados** Administração De Projetos: Como Transformar Ideias em resultados. Atlas, 2010.
- MELLO, M. T. D.; BITTENCOURT, L. R. D. A.; PIRES, M. L. N.; SILVA, R. S. D.; TUFIK, S. Sono: aspectos profissionais e suas interfaces na saúde. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, v. 57, p. 288-290, 2008.
- MENEZES, L. C. D. M. **Gestão de projetos** Gestão de projetos. 2. Atlas, 2003.
- MILKOVICH, G. T.; NEWMAN, J. M.; MILKOVICH, C. **Compensation** Compensation. McGraw-Hill New York, 2002.
- MINUCHIN, P. Families and individual development: Provocations from the field of family therapy. **Child development**, p. 289-302, 1985.

- MOULATLET, E. M.; CODARIN, M. A. F.; NEHME, P.; ULHÔA, M. A.; MORENO, C. R. D. C. Hipertensão arterial sistêmica em motoristas de caminhão. **Cad. Saúde Pública**, v. 18, n. 2, p. 252-258, 2010.
- NEL, P.; GERBER, P.; VAN DYK, P.; HAASBROEK, G.; SCHULTZ, H.; SONO, T.; WERNER, A. Human resources management. **Cape Town: Oxford University Press**, 2004.
- ORON-GILAD, T.; SHINAR, D. Driver fatigue among military truck drivers. **Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour**, v. 3, n. 4, p. 195-209, 2000.
- PARKER, S.; JACKSON, P. The implementation of high performance work teams. **London: Paul Chapman Publishing**, 1993.
- PEREIRA, L. A. G.; LESSA, S. N. O processo de planejamento e desenvolvimento do transporte rodoviário no Brasil. **Caminhos de Geografia**, v. 12, n. 40, 2011.
- PETTENGIL, E. Qualidade de Vida no Trabalho: A fala dos motoristas de ônibus Urbano. **Universidade Católica Dom Bosco. Dissertação de Mestrado. Psicologia. Campo Grande. MS**, 2010.
- RESENDE, P. T. V. D.; SOUSA, P. R. D.; CESAR, R. V.; QUINTÃO, A.; FONSECA, F.; FRANCESCHINI, L. **Custos Logísticos no Brasil 2017**. Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura. <https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/Materiais/pesquisa-custos-logisticos2017.pdf>: FDC 2017.
- RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Revista Evidência**, v. 4, n. 4, p. 129-148, 2008.
- ROBIN, S. P. **organizational behavior: Concepts, controversies and applications**: Printing hall, Englewood cliffs New Jersey, USA 1996.
- ROCHA, F. P.; FISCHER, F. M.; DE CASTRO MORENO, C. R. Organization of truck drivers' work: need for an intersectoral policy. **Rev Bras Med Trab**, v. 16(2), p. 253-8, 2018.
- ROSA, M. V. D. F. P. D. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa - mecanismos para validação dos resultados** A entrevista na pesquisa qualitativa - mecanismos para validação dos resultados. Autêntica Editora, 2017.
- ROTHMANN, I.; COOPER, C. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho** Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho. io de Janeiro: Elsevier Brasil, 2009. 331
- SADIR, M. A.; BIGNOTTO, M. M.; LIPP, M. E. N. Stress e qualidade de vida: influência de algumas variáveis pessoais. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 20, p. 73-81, 2010.
- TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. **São Paulo: Atlas**, v. 3, p. 25, 1987.
- TRUCHOT, D. **Épuisement professionnel et burnout: concepts, modèles, interventions** Épuisement professionnel et burnout: concepts, modèles, interventions. Dunod, 2004.
- TUCKMAN, B. W.; JENSEN, M. A. C. Stages of Small-Group Development Revisited. **Group & Organization Studies**, v. 2, n. 4, p. 419-427, 1977.
- VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos** Gerenciamento estratégico e administração por projetos. Pearson Universidades, 2001.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. **São Paulo: Atlas**, v. 3, p. 44, 2009.

WELLER, I. M.; COREY, P. N. A study of the reliability of the Canada Fitness Survey questionnaire. **Medicine & Science in Sports & Exercise**, v. 30, n. 10, p. 1530-1536, 1998.

WERNER, J. M.; BOLINO, M. C. Explaining US courts of appeals decisions involving performance appraisal: Accuracy, fairness, and validation. **Personnel Psychology**, v. 50, n. 1, p. 1-24, 1997.

WOILER, S.; MATHIAS, W. F. **Projetos: planejamento, elaboração e análise**. Projetos: planejamento, elaboração e análise. São Paulo: Atlas, 2008. 304



APÊNDICES

ANEXOS

ANEXO A

Questionário de entrevista qualitativa sobre a percepção do motorista profissional quanto aos determinantes de performance da sua atividade.

<p>Idade: _____</p> <p>Peso: _____</p> <p>Altura: _____</p> <p>Estado Civil: () casado/morando com parceiro(a) () Separado(a) () Viúvo(a) () Solteiro(a)</p> <p>Quanto tempo exercendo a profissão de motorista: _____</p>

Dimensão: Sono e Saúde

- Atualmente me considero uma pessoa “vendendo” saúde com exames em dia.
() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Indiferente () Concordo parcialmente () Concordo totalmente
- Tenho uma noite de sono tranquila e acordo “renovado”.
() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Indiferente () Concordo parcialmente () Concordo totalmente
- Costumo dormir sentado entre uma ou outra viagem e não vejo problema nesta situação.
() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Indiferente () Concordo parcialmente () Concordo totalmente
- Durante a minha jornada de trabalho não tenho sensação de sono, e não preciso parar para cochilar.
() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Indiferente () Concordo parcialmente () Concordo totalmente
- Em situações rotineiras preciso fazer uso de medicação, energético ou outro método para me manter acordado e “ligado” durante a jornada de trabalho.
() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Indiferente () Concordo parcialmente () Concordo totalmente
- Tenho preferência em trabalhar no período noturno, trocando a noite pelo dia.
() Discordo totalmente () Discordo parcialmente () Indiferente () Concordo parcialmente () Concordo totalmente

7. Tenho insônia e frequentemente sinto dores, mal estar durante a minha rotina de trabalho

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

Dimensão: Alimentação

1. Penso na saúde quando escolho os alimentos que vou comer.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

2. Faço troca das refeições por hambúrgueres, pizzas, salgados (frituras) conseguindo manter mais tempo em deslocamento na estrada.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

3. Prefiro fazer menos refeições ao longo do dia, comendo maior quantidade quando paro para alimentar.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

4. Faço opção por carboidratos, como macarrão e massas não me importando com verduras e legumes.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

5. Frequentemente esqueço de me alimentar e faço uso de balas, chocolates (doce em geral).

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

6. Faço meus horários de alimentação e não sou cobrado por produtividade na empresa para deixar de fazê-los.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

Dimensão: Automedicação

1. Sei perfeitamente me medicar e não tenho necessidade de exames ou ir ao médico.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

2. Posso meus exames atualizados, vou a médico regularmente.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

3. Recebo incentivo para manter meus exames em dia.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

4. Recebo orientação sobre o risco da automedicação à saúde na empresa.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

Dimensão: Ambiente ocupacional

1. Prefiro fazer hora extra, viajando e transportando do que ficar em casa com a família.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

2. Sou reconhecido e me vejo trabalhando na empresa pelos próximos 2 anos.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

3. Recebemos incentivo da empresa para praticar exercício regularmente.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

4. As jornadas de trabalho são bem dimensionadas, possui descanso previsto e me sinto respeitado quanto aos meus limites.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

5. Posso metas claras e adequadas para realizar o meu trabalho no dia -a- dia?

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

Dimensão: Qualidade de Vida

1. Mantenho um equilíbrio saudável entre minha vida profissional e pessoal.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

2. Pratico exercícios físicos regularmente.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

3. Já recusei viajar devido a excesso de jornada de trabalho.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

4. Tenho dificuldade em separar um tempo para as atividades físicas.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

5. A empresa possui um programa ou incentiva o cuidado ativo e a importância da família.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

6. Estou satisfeito com a profissão e com as condições atuais de trabalho.

Discordo totalmente Discordo parcialmente Indiferente Concordo parcialmente Concordo totalmente

ANEXO B

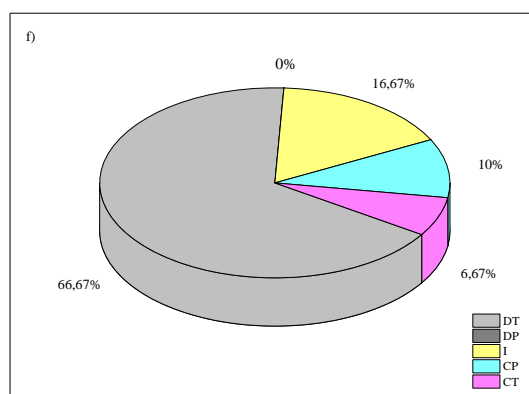
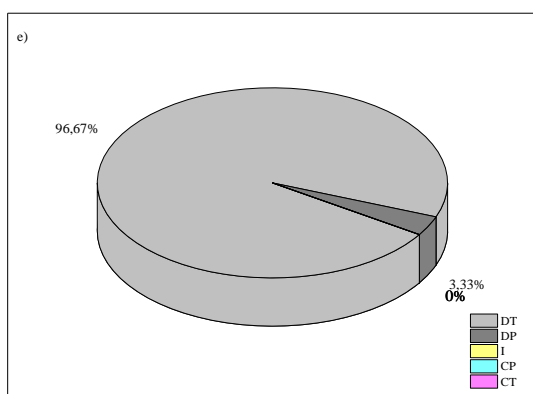
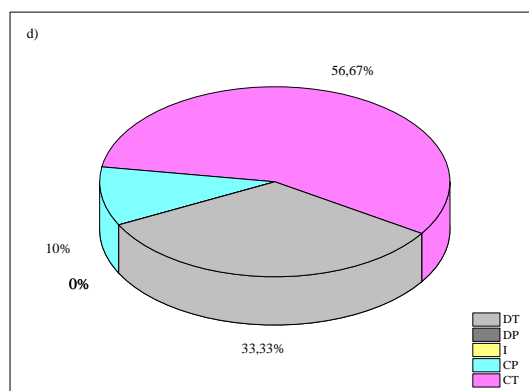
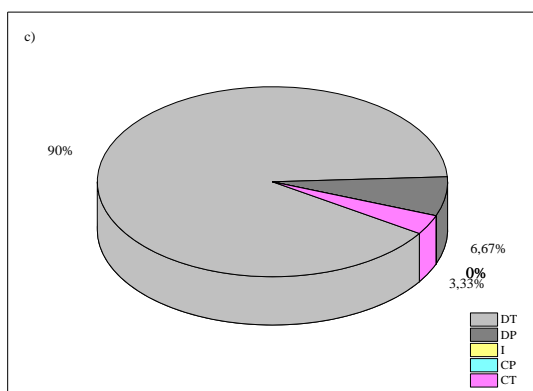
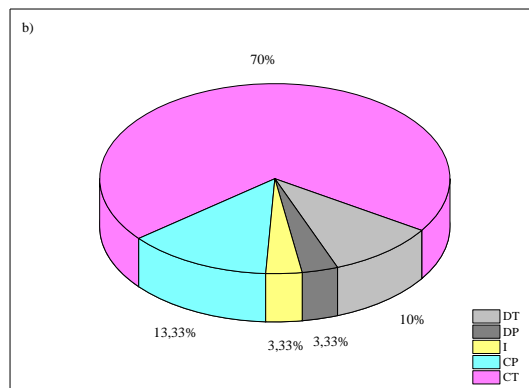
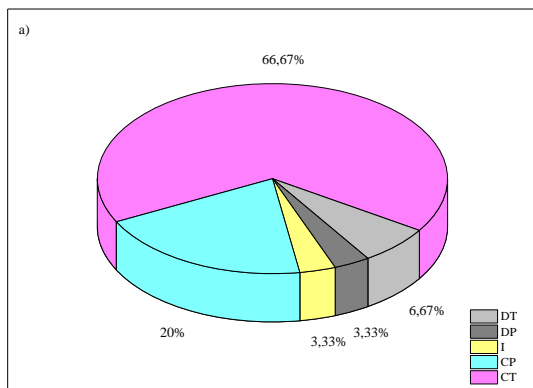
Tomando por base os fatores determinantes na performance dos motoristas que impactam diretamente nos resultados das empresas, que são saúde, alimentação, estresse, automedicação, sono atrasado, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, diálogo entre empresa e motoristas responda:

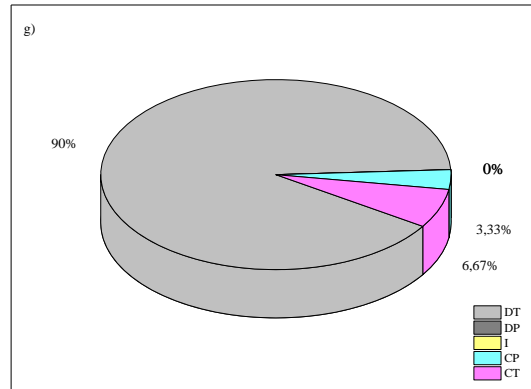
Nome e cargo do responsável pelas respostas:

1. Quais desses fatores a empresa reconhece como determinantes para a performance do motorista? Existem outros? Quais?
 2. Entre os fatores determinantes reconhecidos pela empresa, para quais a são adotadas práticas visando melhorar a performance do motorista? Porque?
 3. Quais são os objetivos, indicadores e metas para avaliação do aumento do desempenho do motorista?
 4. Qual o período em que essas práticas foram desenvolvidas?
 5. Quais os resultados apresentados pelos indicadores e metas?
 6. Houve resultado financeiro significativo para a sustentabilidade do negócio?
 7. Houve ganho na redução do absenteísmo e turnover da empresa?
 8. Houve ganho em relação a imagem, redução de multas e acidentes?
-

ANEXO C

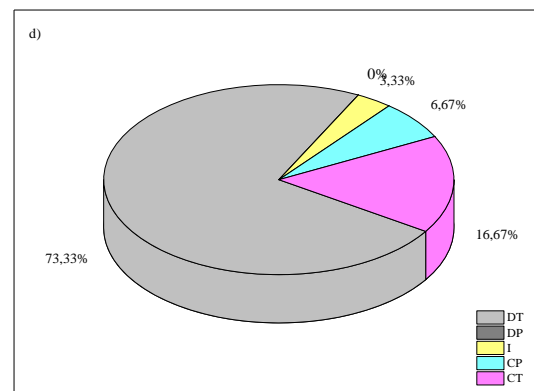
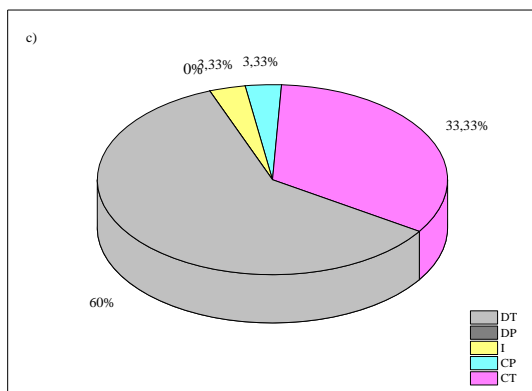
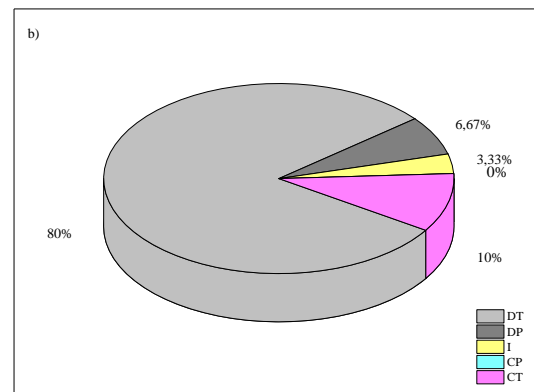
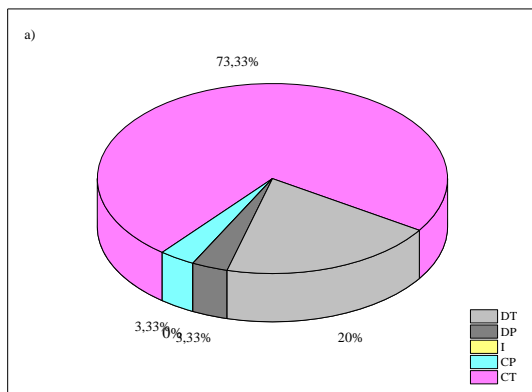
Tabela 8: Respostas das entrevista qualitativa sobre a percepção dos motoristas em relação a dimensão saúde e sono. a) Pergunta 1; b) Pergunta 2; c) Pergunta 3; d) Pergunta 4; e) Pergunta 5; f) Pergunta 6; g) Pergunta 7.

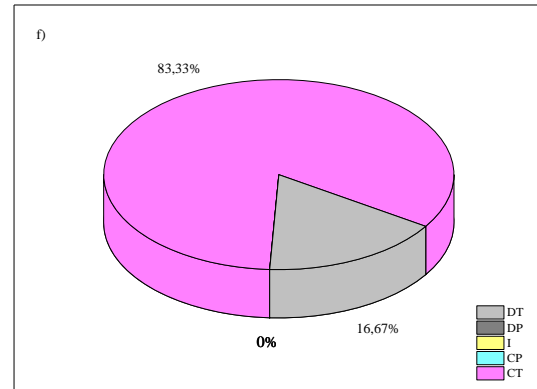
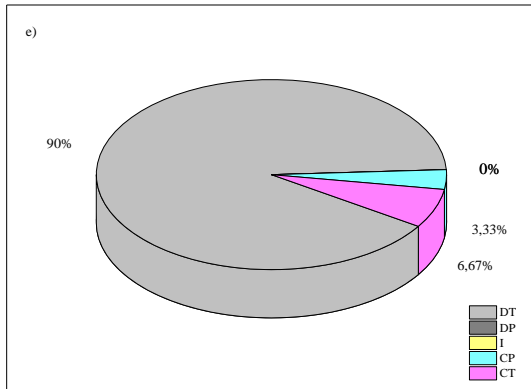




*DT: Discordo totalmente; DP: Discordo parcialmente; I: Indiferente; CP: Concordo parcialmente; CT: Concordo totalmente.

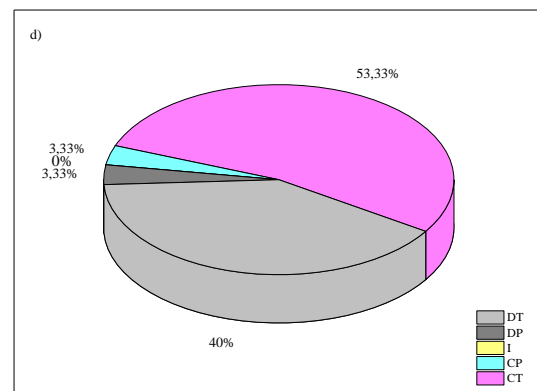
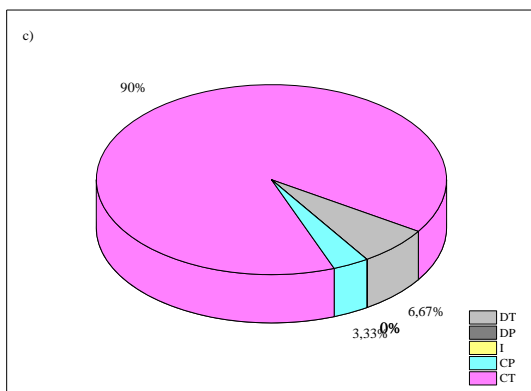
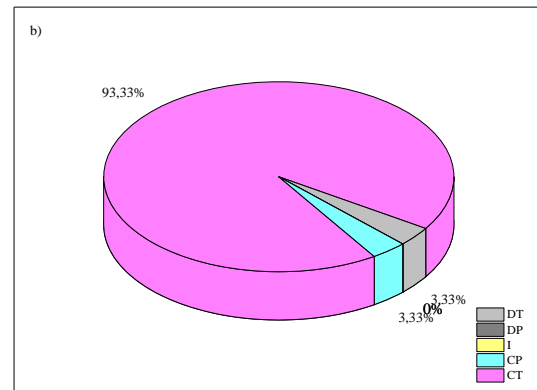
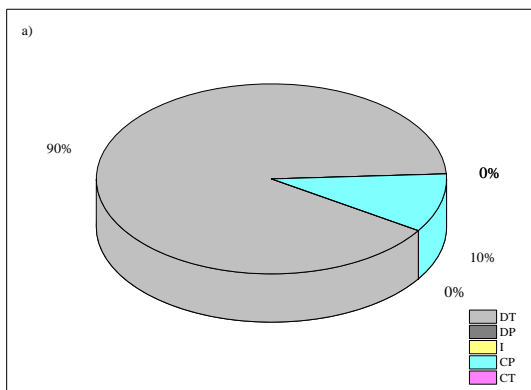
Tabela 9: Respostas das entrevista qualitativa sobre a percepção dos motoristas em relação a dimensão alimentação. a) Pergunta 1; b) Pergunta 2; c) Pergunta 3; d) Pergunta 4; e) Pergunta 5; f) Pergunta 6.





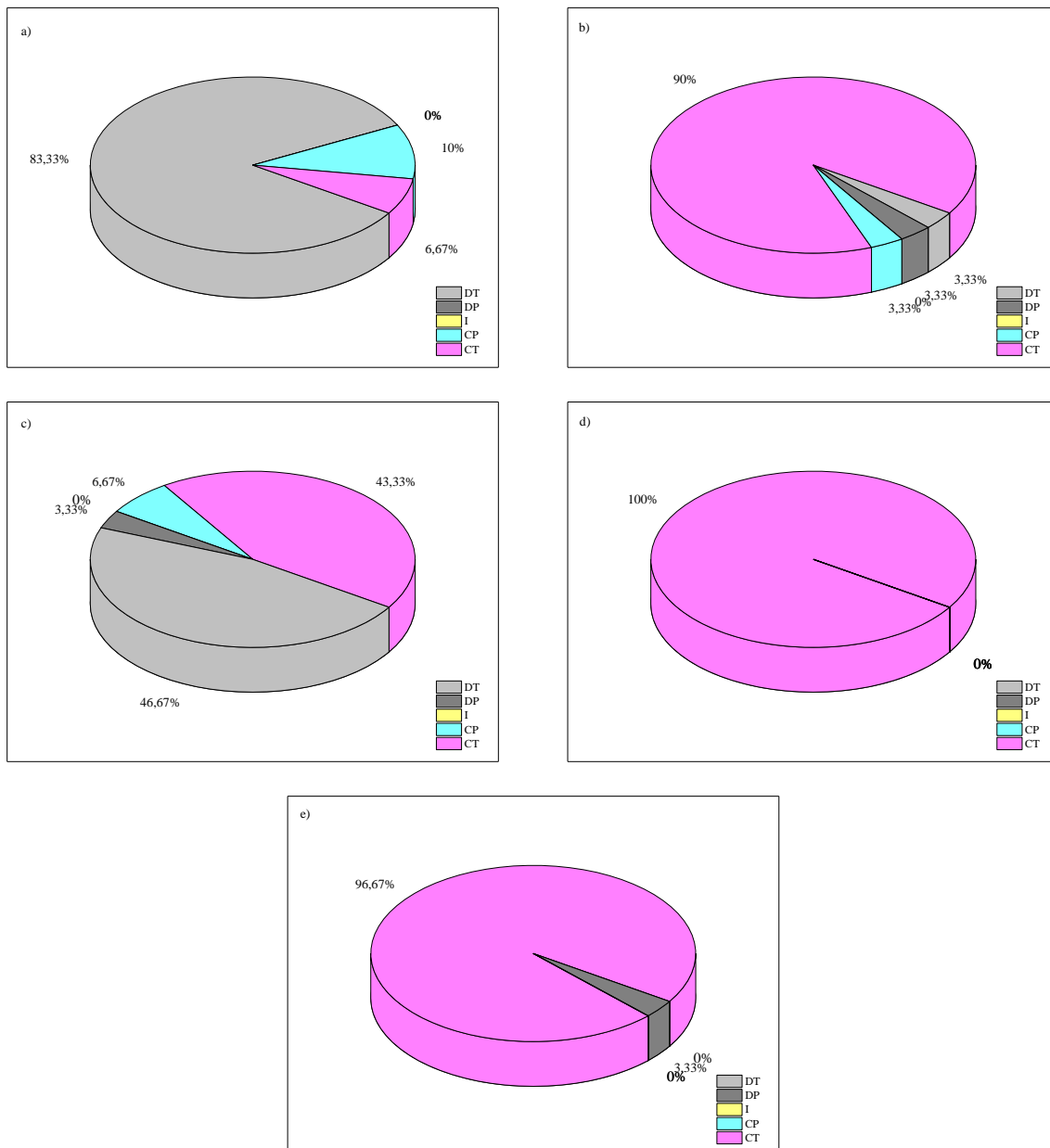
*DT: Discordo totalmente; DP: Discordo parcialmente; I: Indiferente; CP: Concordo parcialmente; CT: Concordo totalmente.

Tabela 10: Respostas das entrevista qualitativa sobre a percepção dos motoristas em relação a dimensão automedicação. a) Pergunta 1; b) Pergunta 2; c) Pergunta 3; d) Pergunta 4.



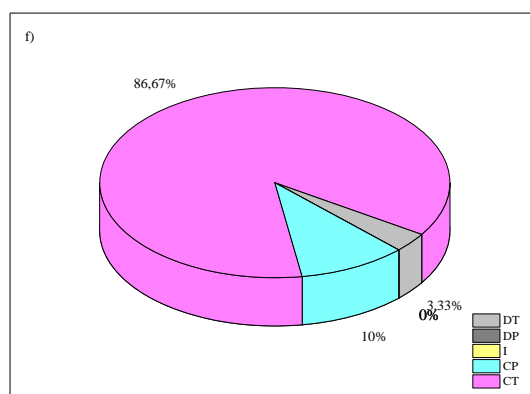
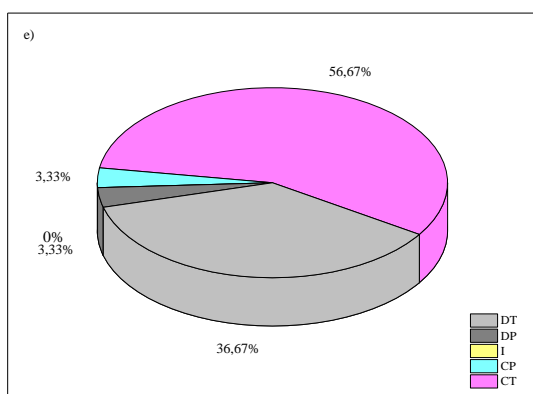
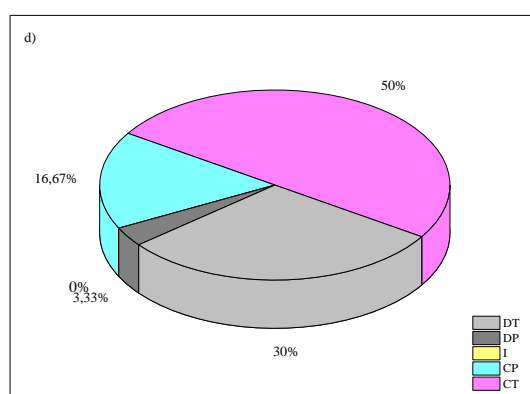
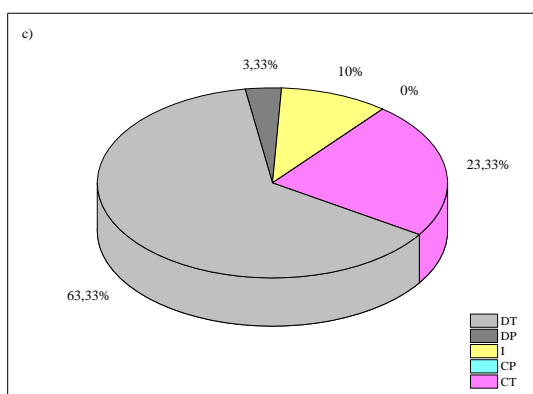
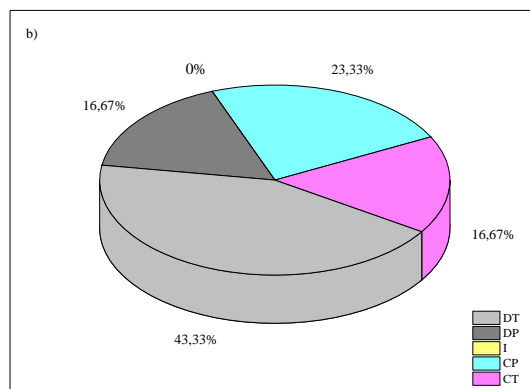
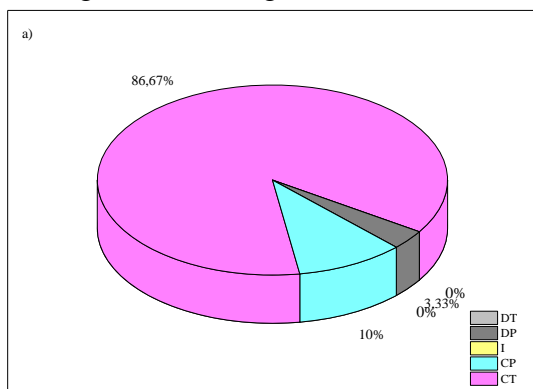
*DT: Discordo totalmente; DP: Discordo parcialmente; I: Indiferente; CP: Concordo parcialmente; CT: Concordo totalmente.

Tabela 11: Respostas das entrevista qualitativa sobre a percepção dos motoristas em relação a dimensão ambiente ocupacional. a) Pergunta 1; b) Pergunta 2; c) Pergunta 3; d) Pergunta 4; e) Pergunta 5.



*DT: Discordo totalmente; DP: Discordo parcialmente; I: Indiferente; CP: Concordo parcialmente; CT: Concordo totalmente.

Tabela 12: Respostas das entrevista qualitativa sobre a percepção dos motoristas em relação a dimensão qualidade de vida. a) Pergunta 1; b) Pergunta 2; c) Pergunta 3; d) Pergunta 4; e) Pergunta 5; f) Pergunta 6.



*DT: Discordo totalmente; DP: Discordo parcialmente; I: Indiferente; CP: Concordo parcialmente; CT: Concordo totalmente.



Para ser relevante.

atendimento@fdc.org.br

0800 941 9200

www.fdc.org.br

