

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

Bianca Vasconcelos Guimarães Costa
Dante Rezende de Araújo
Fernanda Cassiano Pereira dos Santos
Josiane Rodrigues Valério
Laís de Assis Cruz
Mariela Borges de Andrade
Paulo Guilherme Toledo da Costa

IMPACTO DO TRABALHO DOS MOTORISTAS NA DOM CABRAL
TRANSPORTES: Análise e desenvolvimento motivacional com foco em resultados.

Bianca Vasconcelos Guimarães Costa
Dante Rezende de Araújo
Fernanda Cassiano Pereira dos Santos
Josiane Rodrigues Valério
Laís de Assis Cruz
Mariela Borges de Andrade
Paulo Guilherme Toledo da Costa

**IMPACTO DO TRABALHO DOS MOTORISTAS NA DOM CABRAL
TRANSPORTES: Análise e desenvolvimento motivacional com foco em resultados**

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

Orientador: Professor Márcio Boaventura
Gerente do Programa: Mônica Cortes

Dedicamos esse projeto aos nossos familiares, amigos, colegas de turma e professores por todo apoio e carinho no caminho percorrido até aqui.

AGRADECIMENTOS

Às nossas empresas que acreditaram no nosso potencial e investiram em nós.

À Fundação Dom Cabral e ao SEST SENAT por disponibilizar a oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional.

Aos nossos colegas de turma e professores pelo aprendizado compartilhado em todas as aulas.

Ao nosso professor orientador Márcio Boaventura pelo apoio e direcionamento.

Aos nossos familiares e amigos pelo incentivo e compreensão.

“O maior benefício de treinamento não vem de se aprender algo novo, mas de se fazer melhor aquilo que já fazemos bem”.

(Peter Drucker)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo investigar a realidade atual do desempenho dos motoristas da empresa Dom Cabral Transportes, e apresentar uma proposta de solução baseada na Gestão 3.0. Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa mercadológica com os clientes para entender as possíveis melhorias nas tarefas dos motoristas do transporte rodoviário de cargas. Além disso, foi realizado o benchmarking em duas empresas conceituadas do mercado e no SEST SENAT. Baseado na importância da liderança e comunicação organizacional, a proposta do trabalho é unir boas práticas na gestão de motoristas e adequar as necessidades da Dom Cabral Transportes, através de três ações principais que serão realizadas através do aplicativo APPOIO, classificação do motorista por desempenho no aplicativo, e criação da campanha “Motorista Consciente”. O objetivo da implantação do projeto é o desenvolvimento motivacional e profissional dos motoristas da empresa, visando o aumento da satisfação do cliente, e conseqüentemente da rentabilidade da empresa.

Palavras-chave: treinamento; desenvolvimento motivacional; comunicação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema das 6 práticas importantes para se alcançar a chamada Gestão 3.0.	28
Figura 2 - Etapas do Ciclo PDA.....	30
Figura 3 – Girando o Ciclo PDA	31
Figura 4 – Divulgação da campanha indica e ganha da Repel.	44
Figura 5 - Política de Premiação da Repel Cargas.	46
Figura 6 - Entrega de prêmio ao motorista.....	47
Figura 7 - Prudêncio - Personagem da Patrus.	53
Figura 8 - Visita técnica à unidade do SEST SENAT de Contagem-MG – Caminhão utilizado para treinamento dos motoristas.	55
Figura 9 - Visita técnica à unidade do SEST SENAT de Contagem-MG – Simulador de direção para treinamento dos motoristas.	56
Figura 10 - Visita técnica à unidade do SEST SENAT de Contagem-MG – Simulador de direção e empilhadeira para treinamento.	56
Figura 11 - Visita técnica à unidade do SEST SENAT de Contagem-MG – Consultório odontológico para atendimento aos colaboradores do transporte.....	57
Figura 12 - Visita técnica à unidade do SEST SENAT de Contagem-MG – Consultório de Fisioterapia para atendimento aos colaboradores do transporte.....	57
Figura 13 - Primeiro Pilar do APPOIO: Bem estar.....	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Porcentagem dos entrevistados que responderam ficar satisfeito em ser avisado antecipadamente sobre a entrega.	33
Gráfico 2 - Importância do treinamento para a entrega na percepção do destinatário.	34
Gráfico 3 - Importância do comportamento do motorista.	35
Gráfico 4 – Motivos da culpa pelo erro na entrega, segundo os entrevistados.	36
Gráfico 5 - Características importantes nos motoristas.....	37
Gráfico 6 - Importância da postura do motorista.	38
Gráfico 7 - Reclamações do motorista.	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Apuração dos resultados de avaliação dos motoristas.....	48
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 2 - Campos de indução de condução veicular.....	46
Tabela 3 - Distribuição do orçamento.....	74
Tabela 4 - Cronograma de implementação do Projeto.....	76

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APP	Aplicativos
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
COVID-19	Corona Virus Disease – doença do corona vírus
EaD	Educação à distância
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ERP	Enterprise Resource Planning
PDCA	Plan-Do-Check-Act
NPS	Net Promoter Score
RH	Recursos Humanos
RPM	Rotação por minuto
SEST	Serviço Social do Transporte
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SLA	Service Level Agreement

SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO	11
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO PROBLEMA A SER TRABALHADO E A RELEVÂNCIA DO PROJETO PARA A ORGANIZAÇÃO	11
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 Objetivo geral	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 BREVE APRESENTAÇÃO DOS PRINCIPAIS CAPÍTULOS DO PROJETO...	12
2. BASES CONCEITUAIS	13
2.1 A GESTÃO DE PESSOAS	14
2.1.1. Se Relacionando com Pessoas.....	17
2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	19
2.2.1 Comunicação Eficaz no Ambiente de Trabalho.....	20
2.2.2 A Importância do Feedback	20
2.2.3 Ruídos na Comunicação	22
2.2.4 Endomarketing como Estratégia de Comunicação.....	23
2.2.5 Comunicação e tecnologia	24
2.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO CORPORATIVO	25
2.4 A GESTÃO 3.0 – FOCO NO CLIENTE.....	26
2.4.1 O Ciclo PDCA.....	29
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	31
3.1 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	32
3.2 REALIDADE ATUAL DA DOM CABRAL TRANSPORTES.....	40
3.3 BENCHMARKING	42
3.3.1 Case Repel Cargas	43

3.3.1.1 Indicadores	45
3.3.1.2 Regras básicas da premiação	47
3.3.2 Case Patrus Transportes	48
3.3.3 SEST SENAT	53
3.4 CONCLUSÃO	58
4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO	58
4.1 APLICATIVO APOIO	59
4.1.1 Aplicativo APOIO e Dom Cabral Transportes	61
4.2 CAMPANHA “MOTORISTA CONSCIENTE” E CERTIFICAÇÕES	68
4.3 TEMAS ABORDADOS.....	69
4.3.1 Educação Financeira	69
4.3.2 Vida Saudável	70
4.3.3 A importância do Treinamento.....	71
5. ANÁLISE DE VIABILIDADE DA PROPOSTA.....	73
5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	73
5.1.1 Viabilidade estratégica	73
5.1.2 Viabilidade Financeira	73
5.1.3 Principais Stakeholders.....	74
5.2 IMPLANTAÇÃO DO PROJETO E CRONOGRAMA	75
5.3 INDICADORES E ANÁLISE DE EFETIVIDADE	77
6. CONCLUSÃO	77
REFERÊNCIAS.....	79

1. RESUMO EXECUTIVO

Toda corporação é voltada para obtenção de lucro, seja ele econômico ou social, e todos os esforços, desde o planejamento estratégico, são direcionados para tal. Investir em treinamento e engajamento da equipe é essencial para o alcance desse objetivo. Este trabalho tem como objetivo investigar a realidade atual do desempenho dos motoristas da empresa Dom Cabral Transportes e apresentar uma proposta de solução baseada na gestão 3.0. Através do desenvolvimento motivacional e profissional dos motoristas da empresa pode-se aumentar a satisfação do cliente e a rentabilidade da empresa.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a importância de um motorista bem treinado para a satisfação do cliente e nível de serviço de uma empresa de transporte rodoviário de carga?

1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO PROBLEMA A SER TRABALHADO E A RELEVÂNCIA DO PROJETO PARA A ORGANIZAÇÃO

O motorista é o cartão de visita de uma transportadora. Seu desempenho está diretamente ligado ao resultado da empresa. Um motorista motivado tende a se manter mais engajado com a empresa, desta forma, entregando um resultado mais satisfatório e eficiente. Bem como, um motorista que participa de treinamentos recorrentes tende a trabalhar de forma correta, respeitando as normas e procedimentos do serviço, elevando a satisfação do cliente final.

A eficiência de uma transportadora está ligada, por sua vez, com uma entrega bem efetuada, entendendo e valorizando todas as partes envolvidas no processo logístico. Logo motivar e treinar um motorista são um dos caminhos do sucesso de uma transportadora, gerando rentabilidade e reputação positiva da imagem da empresa, através de zelo pelos equipamentos utilizados, direção defensiva, entrega pontual, e por fim, importando com os valores de nossos clientes.

Atuar nestes pontos é crucial para a Dom Cabral Transportes, onde existe uma necessidade muito grande em aumentar o nível de serviço através da satisfação dos

nossos clientes. Para isto, trabalhar no treinamento recorrente dos motoristas e buscar uma solução inovadora será necessário.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral é desenvolver um programa de apoio com objetivo de capacitar e melhorar a eficiência do motorista da Dom Cabral Transportes estimulando a influência de fatores sociais, profissionais e pessoais.

1.3.2 Objetivos específicos

- Evolver o motorista a marca da empresa;
- Melhorar o nível de prestação de serviço;
- Aumentar a satisfação do cliente;
- Capacitar e engajar os motoristas;
- Desenvolver motoristas bem treinados;
- Fornecer treinamentos recorrentes (reciclagem);

1.4 BREVE APRESENTAÇÃO DOS PRINCIPAIS CAPÍTULOS DO PROJETO

Este projeto é composto pelos capítulos seguintes: o segundo capítulo deste trabalho traz as bases conceituais; onde abordaremos alguns conceitos de “Gestão de Pessoas”, “Comunicação Organizacional”, “Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento Corporativo”, “A Gestão 3.0 – Foco no Cliente” e “O Ciclo PDCA”. O terceiro capítulo, será tratado a metodologia da pesquisa, onde apresentaremos o “Levantamento e Análise das Informações” e os benchmarkings realizados no mercado. No quarto capítulo será demonstrado o desenvolvimento deste projeto, iremos expor a “Proposta de Solução”, “Análise de Viabilidade” e “Monitoramento dos Resultados”. Na sequência, o último capítulo, virá as conclusões e o cronograma de implantação deste projeto.

2. BASES CONCEITUAIS

No proposto trabalho iremos referenciar os conceitos que embasam os temas de Gestão de Pessoas, comunicação organizacional e educação/gestão do conhecimento corporativo voltados para motoristas de transporte rodoviário de cargas. Bem como a Gestão 3.0 vem sendo aplicada e impactando positivamente os resultados das organizações. Buscaremos entender qual é a realidade de trabalho dos motoristas e como a influência dos temas mencionados impactam no resultado da empresa, e faremos esta abordagem enfatizando as necessidades apontadas pelos clientes.

Toda corporação é voltada para obtenção de lucro, seja ele econômico ou social, bem como todos os esforços, desde o planejamento estratégico, são direcionados para tal. Investir em treinamento e engajamento da equipe é essencial para alcance desse objetivo. Oferecer aos colaboradores, oportunidades de aquisição de conhecimento, visando a qualificação fidelizar os clientes internos, que são: funcionários e colaboradores, além de refletir no crescimento do negócio, o investimento em treinamento e capacitação de funcionários cria identificação e motivação, transformando uma excelente ferramenta para conquistar os melhores funcionários.

Um treinamento de qualidade, possibilita identificar e solucionar aspectos negativos encontrados na equipe, como por exemplo: perda de motivação, qualidade, produtividade, autoestima falta de comprometimento, lentidão na execução das tarefas, atrasos e faltas no trabalho, dentre outros. Os trabalhadores que possuem qualificação seja ela teórica e técnica para desenvolver suas atividades tendem a se sentir mais satisfeitos profissionalmente. Além disso, investir na aprendizagem contínua é, também, uma maneira de reter talentos e valorizar os profissionais.

Esses fatores influenciam diretamente na melhoria do ambiente de trabalho e no aumento da motivação e produtividade dos trabalhadores, melhorando os níveis de qualidade, estimulando o trabalho em equipe, aumento da motivação dos colaboradores, melhoria do engajamento entre funcionário e empresa, promovendo um bom clima organizacional, pois o funcionário percebe o investimento que a empresa está fazendo no mesmo, aumentando assim a confiança na relação profissional entre ambos e permitindo que a empresa se destaque no mercado de forma competitiva, pois, com funcionários capacitados e que oferece produtos e

serviços de qualidade obtém vantagem em relação aos seus concorrentes. Essa sem dúvida é uma consequência natural do treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores. Dessa forma, o processo de capacitação da equipe deve ser abrangente, envolvido e contínuo. O que sem dúvidas é um desafio, pois, o público alvo desse projeto: motoristas, conforme resultado da pesquisa de clima da empresa Dom Cabral Transportes, entendem que treinar não é importante.

Visando prender atenção desse público é necessário buscar métodos criativos de engajamento, despertando a participação e o interesse por meio da interatividade, por exemplo: buscar ferramentas de fácil absorção visual e interação, investindo no *e-learning*, que, além de reduzir custos, é possível proporcionar o conforto de fazer o treinamento em casa ou usando diferentes dispositivos. Incentivar a criação de novas reflexões, ouvindo a opinião dos envolvidos sobre o serviço prestado. Vallin (2003, p. 122) afirma: “O mundo entra na era da informação e do conhecimento. Isso tem provocado novas mudanças na sociedade e na escola. Por isso, novos conhecimentos precisam ser desenvolvidos. É preciso aprender a lidar com essa nova situação.” Sobre esse assunto Bloog (2001) destaca que o *e-learning* proporciona um aprendizado mais rápido e com custos menores, além do que possibilita aos funcionários seguirem seu próprio ritmo de aprendizado, no espaço físico que julgar adequado, recebendo feedback imediato e aumentando a eficiência do treinamento.

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS

A aplicação de uma gestão de pessoas eficiente auxilia no combate ao desânimo no ambiente de trabalho e dá um suporte na diminuição de problemas entre os colaboradores, o que reflete diretamente ou indiretamente na relação entre a empresa e os clientes.

Conforme Chiavenato (2004) conceitua, Gestão de Pessoas refere-se às políticas e práticas necessárias ao gestor para administrar o trabalho das pessoas, tais como: recrutamento, seleção, integração, remuneração, avaliação, desenvolvimento, entre outras. Também conceitua que a chamada Gestão de pessoas moderna é baseada em três pilares importantes: as pessoas como seres humanos (sentimento), as pessoas como grandes ativos da organização, e as pessoas com o sentido colaborativo de parceria da organização.

Uma gestão de pessoas eficiente, que busca sempre a atenção direcionada ao desempenho atual e futuro dos seus colaboradores, proporciona um ambiente engajado e colaborativo. De acordo com Gil (2001, p. 17), Gestão de Pessoas “é uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações no alcance dos objetivos organizacionais e individuais”.

Conforme diz Chiavenato (2004, p. 14), a gestão de pessoas pode ser interpretada como “um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos”. Este conjunto de processos visa ponderar todos os fatores de engajamento do colaborador com a empresa.

São seis conjuntos de processos pontuados por Chiavenato que englobam a gestão de pessoas, sendo respectivamente: agregar pessoas (recrutamento), aplicar pessoas (inserção ao ambiente de trabalho), recompensar pessoas (valorizar os feitos), desenvolver pessoas (aperfeiçoar os indivíduos), manter pessoas (fidelizar), e monitorar pessoas (no sentido de acompanhar). Estes seis conjuntos de processos são cruciais para alavancar o desempenho individual e geral da equipe.

Gerir pessoas é um desafio muito grande, uma vez que existem diversos fatores influenciadores com diferentes bases de valores ao se comparar os membros a serem geridos. Como por exemplo, o gestor de uma equipe deve se preocupar com fatores psicológicos e sociais dos seus colaboradores.

Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho. Essa experiência, iniciada em 1927, na fábrica de Western Electric, no distrito de Hawthorn, em Chicago teve como objetivo inicial o estudo das influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento, entretanto, veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho (Gil, 2001, p. 19).

O Gestor de pessoas deve ponderar todos os fatores e valores de seus colaboradores, de modo a poder desenvolver uma influência no caminho profissional que sua equipe irá seguir.

De acordo com Chiavenato (2005), as pessoas precisam relacionar os interesses pessoais dos interesses que a empresa busca atingir, pois “de nada adianta formular os objetivos do trabalho de comum acordo se as pessoas não estiverem

plenamente imbuídas de motivação pessoal para atingi-los” (CHIAVENATO, 2005, p. 260)

A gestão de pessoas é a arte de mobilizar e influenciar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra “querer”, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples. Para se sentir a real essência da gestão de pessoas, pergunta-se: O que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização de forma “voluntária”? O que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que você pode fazer para que as pessoas permaneçam leais à organização?

A atuação de um gestor de pessoas como líder é muito importante, uma vez que é um caminho que possibilita uma atuação mais leve e rápida sobre o colaborador, no caso o liderado. O gestor líder tem a função de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho com o intuito de alcançar objetivos organizacionais; e sua atenção principal centralizava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (STONER; FREEMAN, 1999).

Existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, com os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar (KOUZES; POSNER, 1997).

É importante definirmos o que é liderança e para isto Robbins (2010, p. 359) conceitua: “Definimos liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”. Enquanto Fiorelli (2004) define a liderança como “a capacidade de exercer influência sobre as pessoas”.

Os gestores de pessoas são o elo primordial dentro da organização, uma vez que eles têm o poder de ligar os interesses da organização dos interesses pessoais dos colaboradores. Os gestores interferem no desempenho da mesma; tidos como identificadores e comunicadores de valores coletivos, asseguram recursos para as pessoas internamente e ouvem a maior parte do tempo, pois são modeladores e defensores de culturas voltadas para o desempenho. Esses profissionais promovem equipes para servirem ao bem comum, em muitas vezes em detrimento de objetivos pessoais, considerando que a liderança menos direta é favorecida pela orientação de exemplos, de uma comunicação e de uma visão de valores estimulantes muito mais alicerçada em escutar e cuidar dos seguidores.

Diante da globalização, através de mudanças constantes, compete ao gestor de pessoas, adaptar-se às novas realidades e ser capaz de conduzir toda a sua equipa pelos processos de mudança que cada vez mais são necessários para que as organizações se encontrem preparadas para transformar as novas ameaças em oportunidades. À medida que as pessoas inseridas nestas organizações precisam de um enfoque holístico organizacional, o que acarreta um perfil multifuncional; flexibilidade e adaptação para novos valores éticos e técnicos; simplicidade e transparência da gestão; uso eficaz dos diversos recursos (estratégicos, táticos, operacionais e técnicos); abordagem gerencial centrada nos processos; e, agregar valor aos bens e serviços.

2.1.1. Se Relacionando com Pessoas

A atuação do gestor de pessoas no dia a dia da equipe impulsiona os resultados, mas para isto é preciso seguir uma serie de posturas. McGee-Cooper e Trammell (2002) se referem a cinco atitudes básicas que um gestor de pessoas deve seguir de forma a atuar inspirando e liderando sua equipe, possibilitando em um engajamento positivo dos influenciados. São elas:

1. Ouvir sem julgar quando um membro da equipe traz uma preocupação, o gestor precisa ouvir para entender tanto os fatos quanto os sentimentos às vezes não expressos. Antes de dar conselhos e soluções, ou fazer julgamentos a respeito das causas do problema, é preciso ouvir com atenção as preocupações do companheiro de equipe. Só assim é possível entender o fator de influência pessoal do colaborador
2. Ser autêntico - o gestor precisa admitir seus erros abertamente. Uma razão óbvia para essa atitude é que a sua equipe conhece perfeitamente todos os pontos fracos de seu gestor, portanto, não melhora nada tentar escondê-los ou disfarçá-los. Quando um determinado projeto fracassou ou não deu certo, é importante o gestor reconhecer sua parcela de responsabilidade e dividir a carga do fracasso com toda a equipe. Quando o gestor é aberto a respeito de sua própria vulnerabilidade, as pessoas aprendem a confiar nele e a respeitá-lo como um ser humano autêntico e coerente. Bancar o infalível e o super-homem é uma atitude que iludirá apenas o próprio gestor, pois todos percebem os seus pontos frágeis no processo de gestão.

3. Construir comunidade - o Gestor de pessoas precisa demonstrar apreciação por aqueles com quem trabalha e criar, entre os membros da equipe, um clima familiar em que se partilham preocupações e alegrias, intercalando as demandas do trabalho com momentos de comemoração e lazer. É importante ser agradecido por tarefas rotineiras que muitas vezes passam despercebidas e ser solidário com as necessidades e preocupações pessoais de cada membro da equipe.
4. Partilhar poder - além de delegar funções o gestor deve partilhar com a equipe o poder de ter iniciativa e tomar decisões, mesmo com o risco de cometer erros e equívocos. As decisões do gestor precisam ser respaldadas pela visão e experiência de sua equipe, tanto quanto as decisões de cada membro da equipe.
5. Desenvolver as pessoas - duas prioridades do gestor de pessoas: o desenvolvimento de si mesmo e o desenvolvimento máximo de sua equipe. Cada pessoa possui um valor intrínseco e um potencial enorme que deve ser desenvolvido, e isso inclui não apenas o aspecto profissional, mas também o aprimoramento de cada um como pessoa. O gestor precisa estar comprometido com isso, criando um ambiente permanente de expansão e proporcionando oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal por meio da participação de todos em eventos e atividades que desafiem o potencial de cada um.

O gestor de uma equipe tem como responsabilidade desenvolver um ambiente propício, possibilitando o alinhamento dos interesses individuais dos seus colaboradores dos objetivos da empresa, cabe a ele visualizar e estruturar ações em conjunto com a equipe alavancando o relacionamento e resultado da organização. Segundo Drucker (1954, p. 341) “o trabalho do gerente é similar ao trabalho do maestro, sendo que o gerente, além de conduzir a orquestra, desempenha também o papel de interprete”. Por fim, se relacionar com equipe, nada mais é que a ação do maestro para com os membros da orquestra e o resultado de uma equipe engajada partilhando dos mesmos interesses é a certamente a construção de bela canção.

A atuação de uma gestão de pessoas ao motorista rodoviário de cargas é extremamente relevante, uma vez que sempre haverá um fluxo de ações voltadas a necessidades sociais, profissionais e pessoais, sempre com atenção voltada para

todos os fatores de influência, buscando a capacitação, desenvolvimento e melhoria constante do motorista. Esta atuação possibilita-se o alinhamento de interesses e transforma o motorista como parte da solução. Só assim é possível alinhar os interesses pessoais dos motoristas aos interesses organizacionais, relacionando todos os fatores inerentes e trazendo como resultado a eficiência organizacional.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A palavra comunicação é derivada do latim *communicare*, e seu significado é compartilhar, tornar comum. Entende-se comunicação como sendo uma ciência que trata da interação entre seres humanos e entre animais, e por meio dela é possível a transmissão de informações. Se não houvesse formas de se comunicar, depreende-se que não seria possível vida em sociedade. Ainda não há uma conclusão sobre a forma como os primeiros homens, na era primitiva, começaram a se comunicar, se foi por grunhidos ou gritos e formas afins. De acordo com Bordenave (1982), sabe-se que o homem foi associando sons e gestos para poder definir uma situação ou objeto, até se chegar ao que chamamos de signo. Ainda segundo Bordenave (1982), após a criação de uma determinada quantidade de signos, o homem começou a combiná-los e, segundo ele, foi essa combinação de signos que deu origem à linguagem.

A comunicação organizacional é de extrema importância, pois está diretamente ligada aos resultados da empresa. O presente trabalho tem como objetivo abordar como acontece a comunicação da organização com o motorista, uma vez que o mesmo depende exclusivamente de orientação e suporte para ter êxito na sua função/atuação, principalmente junto aos clientes.

De acordo com Ribeiro (Apud Filipe J., 2008), a comunicação organizacional é uma ferramenta que influencia diretamente a eficiência e eficácia da empresa. O autor ainda discorre que o conceito de comunicação organizacional envolve todas as formas de comunicação possíveis, tanto com o público interno quanto com o externo. Já Berlo (2003), vai além e afirma que a existência de qualquer organização só é possível em virtude da comunicação, pois é ela que permite que uma empresa seja estruturada e organizada.

A comunicação é um mecanismo não apenas importante, mas imprescindível para a vida em sociedade. Ela passou por um período de evolução que vai desde os primórdios da civilização até a contemporaneidade. Devido a sua relevância, a

comunicação é muito estudada. Comunicar-se bem é considerado hoje um grande atributo e diferencial de interesse por parte do mundo corporativo. Dentro das organizações a comunicação ocupa posição estratégica, tanto a interna (gestores e funcionários), quanto a externa (clientes, fornecedores, *stakeholders*). Analisado o conceito da comunicação e a sua importância no ambiente de trabalho; relacionaremos a comunicação dos líderes e como eles influenciam positiva ou negativamente a sua equipe.

2.2.1 Comunicação Eficaz no Ambiente de Trabalho

Corrêa (1988) descreve os elementos fundamentais no processo de comunicação, sendo eles:

- Fonte ou Emissor: é quem emite a informação ou mensagem.
- Codificação: é a forma adequada para transmitir a mensagem, tanto na linguagem verbal ou não verbal.
- Mensagem: informação que é transmitida.
- Canal: meio pelo qual a mensagem é transmitida.
- Decodificação: é a compreensão da mensagem pelo receptor.
- Receptor: aquele que recebe e decodifica a mensagem.
- Feedback: é a resposta do receptor ao emissor da mensagem. Para que não haja falhas na comunicação é necessário que todos os elementos funcionem adequadamente, se ocorrer problema em uma das etapas do ciclo de transmissão da mensagem, todo o processo de comunicação fica comprometido, havendo o chamado “ruído na comunicação”.

2.2.2 A Importância do *Feedback*

Segundo Pieruccini (2002), o *feedback* é uma forma pela qual se apresenta a uma pessoa uma visão de como o seu comportamento, atitude, e modo de fazer, afetam o ambiente em que ela está inserida, como o comportamento das pessoas que estão ao redor, e também os resultados do setor ou empresa em que trabalha.

Dessa forma, um feedback realizado de forma correta pode colaborar para uma mudança de comportamento ou postura, de forma a melhorar os resultados da

organização. Williams (2005) discorre que há quatro tipos de feedback, conforme listado abaixo:

- *Feedback* Positivo: visa reforçar bons comportamentos que devem se repetir.
- *Feedback* Corretivo: visa corrigir um comportamento inadequado, de modo a ajudar a pessoa a melhorá-lo.
- *Feedback* Insignificante: é um feedback que não fica muito claro que acaba não auxiliando na mudança de atitude.
- *Feedback* Ofensivo: é quando o feedback é realizado de uma forma inapropriada, que acaba por ofender a pessoa ou ferindo a sua dignidade humana. De acordo com as descrições apresentadas, tem-se que o feedback aplicado de uma forma correta vai ser sempre um feedback positivo ou corretivo, e nunca deverá ser insignificante ou ofensivo. Somente assim ele irá contribuir para o colaborador e consequentemente para a empresa.

Outros autores, como Fishbach e Finkelstein (2012), trazem-nos também a concepção de feedback negativo, que seria uma reprovação de determinada atitude. Segundo estes autores, tanto o feedback positivo quanto o negativo são de extrema importância para os colaboradores, pois os fazem ter clareza sobre os seus esforços, e também sobre suas metas, em quais devem persistir e quais devem abandonar.

Sendo assim, vale reforçar que feedback positivo é aquele que está relacionado a conquistas e pontos fortes, e feedback negativo, em contrapartida, se refere a fracassos e pontos a serem melhorados. A eficácia do feedback depende muito do estado emocional de quem o recebe. Alguns colaboradores poderão reagir de forma bastante positiva, aceitando as críticas e buscando melhorar o comportamento, ou ainda fomentando alguma ação ou comportamento que foi elogiado.

O feedback periódico é essencial para o desenvolvimento do profissional e o ajustamento de expectativas entre gestor e colaborador. É um momento para sinalizar ao funcionário como ele está se saindo no dia a dia de trabalho, destacando-se os aspectos mais relevantes. É também um momento de diálogo em que o funcionário pode expressar sua percepção sobre questões do dia a dia de trabalho e falar de suas expectativas e eventuais dificuldades. É um processo para manter o engajamento, o compromisso e o alinhamento entre gestor e liderado.

2.2.3 Ruídos na Comunicação

Entende-se como ruído na comunicação qualquer fator, interno ou externo, que interfira na transmissão de mensagens entre emissor e receptor. No ambiente empresarial, há ruídos na comunicação quando ocorre alguma falha ao se transmitir a mensagem, ou passar alguma tarefa, ou dar alguma ordem, durante as atividades do dia a dia ou em reuniões. Alguns fatores que podem contribuir para este problema são um ambiente conturbado, momento em que a mensagem é passada (se é o momento mais propício ou não), tipo de linguagem utilizada (se é clara, de acordo com o conhecimento do receptor).

Gil (2001) discorre que para uma comunicação eficaz e sem ruídos, emissor e receptor devem desempenhar de forma correta os seus respectivos papéis. Isso significa que o emissor deve falar com clareza e que o receptor precisa estar atento e disposto a ouvir. O autor ainda lista 5 importantes elementos para minimizar ruídos na comunicação dentro das organizações, sendo eles:

- Sintonizar com o receptor: é fundamental conhecer a pessoa ou público a quem se dirige, o nível de instrução e entendimento, e então usar expressões e vocabulário compreensíveis por estes receptores.
- Ouvir: saber ouvir é uma das partes mais importantes da comunicação, não se distrair, prestar atenção e questionar em momentos oportunos é importante para que a mensagem seja transmitida/absorvida da melhor forma.
- Provocar realimentação: é interessante ao emissor que o receptor o questione sobre pontos que não ficaram claros, a responsabilidade de uma comunicação eficaz é de ambas as partes: quem fala e quem ouve.
- Expressar-se: alguns cuidados devem ser tomados no momento de expressar-se,
- Apoiar: provocar atitudes receptivas ao interlocutor, encorajando-o a se abrir e emitir a sua opinião sobre o assunto.

2.2.4 Endomarketing como Estratégia de Comunicação

O endomarketing, também conhecido como marketing interno, é uma forma de comunicação que utiliza ações internas voltadas para os colaboradores, buscando melhoria de clima organizacional, engajamento e diminuição do *turnover*. É utilizado como uma estratégia que busca entender como a relação entre funcionários e empresa pode ser melhorada. Por isso é muito utilizado para aprimorar a comunicação interna das organizações. Embora seja uma estratégia baseada em ações de publicidade, não se baseia somente nesses conceitos. É uma junção de tarefas do Recurso Humano (RH) e do marketing da organização.

O RH atua mapeando as necessidades dos colaboradores e identificando possíveis melhorias no ambiente de trabalho. Já o marketing, busca através de ações internas motivar os colaboradores, fazendo com que eles se sintam importantes dentro da empresa. Ações simples como introduzir os familiares no ambiente da empresa, treinamentos de capacitação, estimular troca de experiências entre os colaboradores e dentre várias outras são comuns no endomarketing.

Quando a empresa se interessa pelo endomarketing, ela deve buscar entender junto com o RH e o marketing quais ações se adequam à cultura e realidade da empresa para obter o máximo de resultado possível. Podemos citar a Toyota, Golden Cross e a Fiat como empresas que tiveram cases de sucesso, todas visando melhorias para os colaboradores de acordo com as suas necessidades.

Para começar um projeto de endomarketing, alguns passos são necessários:

- 1- Identificar o público alvo;
- 2- Buscar entender quais são as expectativas da equipe;
- 3- Avaliar a cultura organizacional;
- 4- Definir objetivos e ações;
- 5- Executar e medir resultados através de indicadores.

Dessa forma, os principais objetivos esperados são:

- 1- Colaboradores mais motivados: os funcionários tornam-se mais motivados quando percebem que estão integrados em um ambiente de trabalho que se preocupa com a qualidade e bem-estar.

- 2- Otimização da produção: com os funcionários mais motivados, eles tendem a executar o seu trabalho da melhor forma, com atitude proativa e garantindo melhores resultados.
- 3- Menor rotatividade: com os funcionários mais motivados e satisfeitos, se sentindo pertencentes ao negócio, eles tendem a não buscar novas oportunidades de trabalho no mercado.
- 4- Colaboradores leais e comprometidos com os objetivos da empresa
- 5- Melhora do clima organizacional

Portanto, é possível concluir que o endomarketing utiliza estratégias de vendas de produtos da publicidade para melhorar a imagem da empresa perante os colaboradores, obtendo benefícios para ambos os lados.

Levando os conceitos de comunicação para o cenário empresarial, e com base no texto de Maira Manesco (2016) “A importância da Comunicação para as Empresas”, entende-se que uma boa comunicação é importante tanto no âmbito social quanto no organizacional. Atualmente, a boa comunicação é também um requisito de qualidade no ambiente de trabalho, e também faz parte das estratégias empresariais.

Portanto, o presente trabalho busca explorar de qualitativa a importância da comunicação eficaz e eficiente com o motorista de transporte rodoviário de cargas.

2.2.5 Comunicação e tecnologia

A comunicação e a tecnologia são temas importantes no setor de Transporte Rodoviário de cargas, tornando-se uma pauta cada vez mais relevante dentro das organizações, impulsionado pela transformação tecnológica das últimas décadas.

Toda empresa necessita ser informatizada para se manter no mercado de trabalho e acompanhar os avanços das tecnologias. Os aplicativos vieram para inovar e facilitar a vida das empresas e dos seus colaboradores, principalmente, no caso dos motoristas que conseguem fazer uma interação entre o momento da entrega diretamente com o cliente final.

Precisamos ressaltar que atualmente a comunicação é feita nas organizações utilizando estes avanços tecnológicos. Além dos tradicionais, *Whatsapp*, *podcasts*, inúmeras ferramentas estão sendo desenvolvidas com o objetivo de facilitar a interação entre os usuários.

Um bom aplicativo facilita a comunicação do motorista com o consumidor, pois oferece uma conexão e uma experiência superior aos meios de comunicação tradicionais. Além disso, possibilita o envio de notificações, por exemplo, que ajuda a aumentar a taxa de abertura do aplicativo (APP) atraindo o interesse e confiança dos clientes. São ferramentas de fácil acesso e operacionalizadas através dos *smartphones* que são oferecidos pelas empresas ou mesmo de utilização pessoal de cada colaborador.

A utilização da tecnologia para criação de diferencial competitivo é fundamental em um setor no qual as margens não possibilitam perdas de recursos durante a execução dos processos.

2.3 EDUCAÇÃO CORPORATIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO CORPORATIVO

As organizações, independentemente de seu segmento no mercado, buscam nos treinamentos dos funcionários uma vantagem competitiva, uma vez que oferecem as instruções técnicas e comportamentais que se deseja para que o produto ou serviço ofertado ofereça qualidade a quem se destina.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 389), “treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos”. E para Robbins (2002, p. 469): “a maioria dos treinamentos visa a atualização e o aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”.

Evidentemente os treinamentos nas organizações, quando bem ministrados, resultam em bons resultados, uma vez que preparam as pessoas para assumirem cargos ou ainda para realizarem suas atividades diárias, com agilidade e garantindo o atingimento de metas e objetivos estipulados pela alta direção embasados em um planejamento estratégico.

Em virtude da transformação digital, potencializado pelo cenário da doença do coronavírus (Corona Virus Disease - COVID-19), observamos mudanças bruscas no mercado e as empresas que não estiverem atentas à velocidade das transformações podem ficar para trás em relação aos concorrentes e ganhos em escala. Pensando nisto as empresas estão remodelando a forma ao qual dispõem ou transmitem o

conhecimento aos seus funcionários, investindo na educação e gestão do conhecimento corporativo.

Atualmente os treinamentos que possuem começo, meio e fim para qualificação de funcionários ficaram no passado, as empresas buscam uma maneira nova de engajamento, incentivando a transmissão de conhecimento contínuo entre todos os colaboradores da organização, valorizando o capital intelectual da empresa e isso é diferencial de competitividade e de possibilidade de antecipação de mudanças do mercado.

Para Eboli (2012), a educação corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão baseada em competências, devendo portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais. Lourenzo (2012) também cita que a educação corporativa é uma importante ferramenta de comunicação interna e disseminação de valores corporativos.

2.4 A GESTÃO 3.0 – FOCO NO CLIENTE

A Gestão 3.0 é uma mentalidade, um conjunto de práticas em constante evolução para auxiliar qualquer organização ser bem gerida, sempre em comunidade, ou seja, compartilhando o poder com as pessoas, aumentando a efetividade da empresa. O objetivo é o sistema, o empoderamento da comunidade organizacional, e não o controle sobre as pessoas.

Segundo Pawel Brodzinski, CEO da Lunar Logic, empresa de desenvolvimento polonesa conhecida por trabalhar com Métodos Ágeis, a Gestão 3.0 não é apenas sobre agilidade, mas sim, acima de tudo, sobre uma gestão saudável, sensata e pé no chão. Este modelo de gestão estimula o engajamento de todos os membros da equipe de forma a todos se tornarem responsável pelo sucesso do cliente final e não apenas o gestor.

Para que seja clara esta afirmação, Jurgen Appelo descreve muito bem que “A gestão é importante demais para ser deixada apenas para os gerentes”, ou seja, a Gestão 3.0 é uma prática mais humanizada para empresa, onde as pessoas são os

ativos mais importantes para a organização e o resultado de suas ações tem como similaridade o objetivo do cliente.

Abraçar o conceito de foco no cliente deve ser a prioridade de todas as organizações que atuam buscando expansão dos negócios. O que é focar no cliente final? Nada mais é que um conjunto de estratégias que tem como meta proporcionar ou superar uma experiência positiva durante a jornada de serviço da organização, satisfazendo o cliente da forma que seja necessário. Isto acaba promovendo e vigorando o relacionamento do cliente com a empresa. A cultura de foco no cliente contribui em uma fidelização e conecta os valores dos clientes aos da sua organização, engajando todos os membros e unindo os objetivos. Vale ressaltar que esta estratégia não deve ocorrer em alguns setores da empresa. O foco no cliente deve permear as atividades de todos os colaboradores da organização, deve fazer parte do *core business*, pois caso contrário a empresa não alcançará seu objetivo de encantar ao cliente e promover uma recompra.

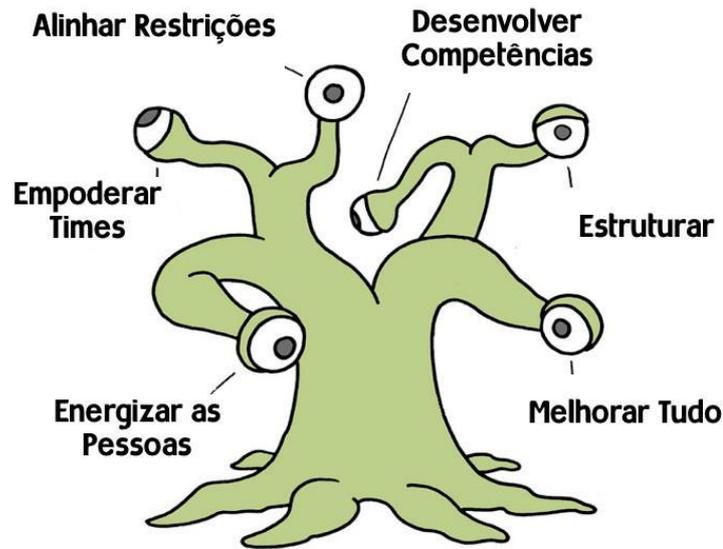
A Simone Pittner, Agile Coach na Adaptworks, caracteriza o Management 3.0 como uma “forma de se pensar” ou seja, deve sim estar no mais íntimo dos colaboradores, estar no DNA da empresa e de todos os envolvidos.

Jurgen Appelo explica que existem 6 práticas importantes para se alcançar a chamada Gestão 3.0, conforme Figura 1, e descrição abaixo:

1. Energizar as pessoas: as pessoas precisam estar engajadas, conectadas e daí vem o sentido de energia. Devem estar voltadas para fazerem o seu melhor.
2. Empoderar pessoas: a organização precisa confiar na sua equipe e terem liberdade em suas ações.
3. Alinhar restrições: os times devem ser incentivados a praticar a autonomia, porém é importante terem regras com limitações de modo a liberdade não tornar tóxica para a organização.
4. Desenvolver competências: uma equipe deve ser organizada e autossuficiente. Por isso, a capacitação de colaboradores é de extrema importância, uma vez que sem ela a equipe não consegue ser autossuficiente. A capacitação liberta a autossuficiência do funcionário.
5. Aumentar as estruturas: a comunicação e colaboração entre a equipe acabam incentivando um crescimento consciente do negócio com foco na qualidade, tornando uma empresa perene e sustentável.

6. Melhorar tudo: aqui é importante entender que sempre há alguma coisa a ser melhorada. Portanto a equipe deve sempre ser melhor, afiar seus resultados e sempre buscar a satisfação do cliente final.

Figura 1 - Esquema das 6 práticas importantes para se alcançar a chamada Gestão 3.0.



Fonte: Extraído de <https://blog.adaptworks.com.br/2011/09/voce-sabe-o-que-e-gestao-3-0/>

Classificamos as empresas como uma enorme rede formada por pessoas. Com isso, podemos entender que gerir uma empresa está mais relacionada com a gestão de pessoas do que gerir processos. Por fim trazemos a metáfora do Jardineiro para deixar mais claro o conceito de Gestão 3.0: Segundo o Agile Coach Manuel Pimentel, uma forma simples é figurarmos o líder como um jardineiro que planta e cuida dos vegetais, mas não sabe como estes irão crescer e vigorar. Desta forma, ele conclui:

Sabendo disso, o jardineiro atua no ambiente (adubando, regando, protegendo etc) e não diretamente na semente/planta. A ideia do gestor como um jardineiro nasce do reconhecimento de que, por se tratar de um sistema vivo, não é possível determinar em detalhes e com exatidão como que as pessoas devem se comportar dentro de um time (Manuel Pimentel, p.).

As funções do líder se voltam, então, para a adaptação do ambiente, reforçando os pontos favoráveis eliminando ou minimizar os contrários ao trabalho da equipe.

Adotando os 6 passos propostos por Appelo, a equipe estará 100 % voltada para o resultado de suas ações e sempre focando em seu objetivo final, a satisfação do cliente, esta, por sua vez, será atingida graças ao engajamento de todos os colaboradores. A ação do gestor nesta estrutura é relevante, pois ele é o elo que conecta todas as pessoas e seus setores. Para isto é preciso compreender um pouco mais outro conceito de gestão, o ciclo PDCA.

2.4.1 O Ciclo PDCA

A qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas é, cada vez mais, um diferencial necessário para o sucesso e o destaque, principalmente quando estamos falando em satisfazer o cliente, uma vez que se os processos são bem executados e de forma eficiente, a entrega do serviço será da forma que o cliente deseja e pode superar as expectativas, encantando o mesmo. Portanto, a eficácia dos processos se mostra como fator determinante no desenvolvimento do negócio.

O ciclo PDCA é uma métrica que possibilita uma organização, acompanhamento, ação e a possível perpetuação do processo, agregando maturidade para todos os envolvidos. Extremamente prática para execução do planejamento estratégico de forma mais eficiente nas empresas. Este ciclo consiste em 4 etapas (Figura 2) que devem ser seguidas pelos gestores, sendo elas caracterizadas por suas origens na língua inglesa:

- “P” - *Plan* (Planejar) – Esta etapa consiste em: Localizar problemas, Estabelecer um plano de ação, e Planejar.
- “D” - *Do* (Fazer) – Esta etapa consiste em: Execução do plano de ação estipulado; Colocar em pratica o que foi planejado; Fazer indicadores de resultado do que foi feito.
- “C” – *Check* (checar) – Esta etapa consiste em: Verificar o atingimento de meta; Acompanhar indicadores; Verificar se tudo está fluindo conforme o que já foi feito baseando no que foi planejado; Verificar o que foi feito sem sucesso

- “A” – *Action* (Ação) – Esta etapa consiste em: Ação corretiva no insucesso apontado na etapa anterior; Padronizar e treinar no que obteve sucesso.

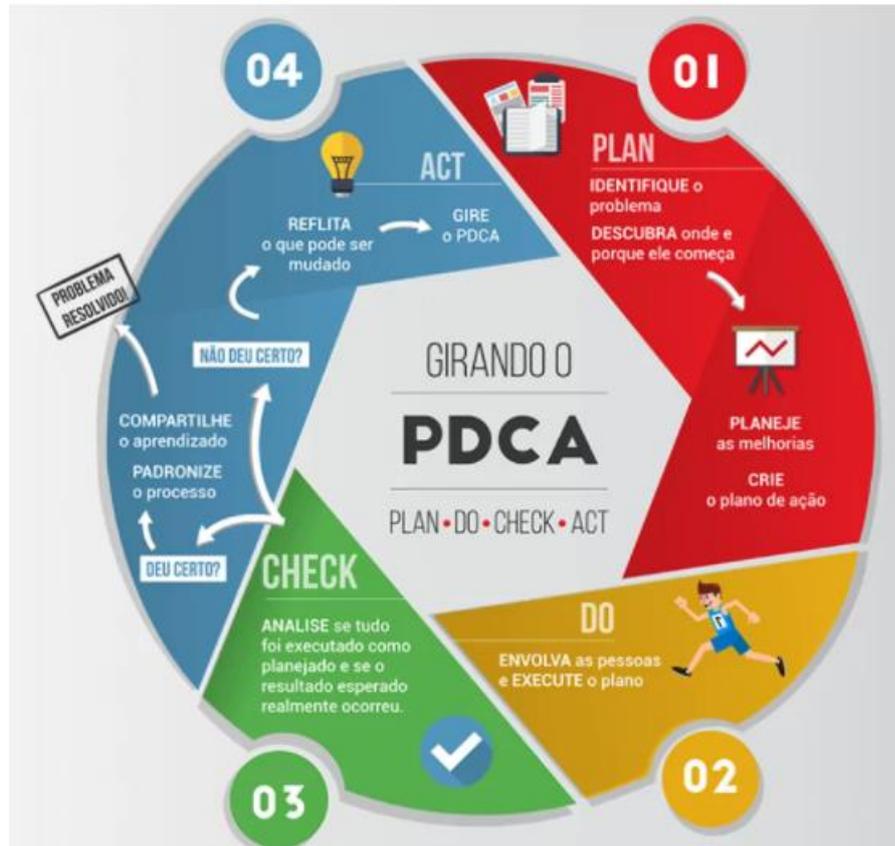
Figura 2 - Etapas do Ciclo PDA.



Fonte: Extraído de <http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/> (2021).

Após a realização das quatro etapas, vem a parte mais importante que é o primeiro nome desta métrica, o ciclo. Como todo ciclo, após a última ação “A”, devemos retornar na primeira e sempre acompanhar para garantir que tudo estipulado seja feito e continue a fazer. Ao padronizar o sucesso, é preciso garantir que o ciclo se perpetue e que este padrão seja seguido, conforme apresentado na Figura 03.

Figura 3 – Girando o Ciclo PDA



Fonte: <https://empreendaecommerce.com.br/o-que-e-pdca/>. Por Caio Ferreira - 18/06/2019

Dessa forma, entendemos que utilizar a Gestão 3.0 é crucial para a nossa organização, porem também acreditamos que o ciclo PDCA seja um dos caminhos mais eficazes para se alcançar este tipo de gestão, pois será a partir dele que se possibilitará padronizar os processos assertivos e corrigir os processos falhos. Por fim, entendemos que a estratificação dos conceitos supracitados será de extrema importância para a solução da problemática proposta neste trabalho.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Conforme Oliveira (2002) a pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano.

A metodologia aplicada no presente trabalho seguiu o modelo misto, qualitativa e quantitativa. Segundo Goldenberg (1997), as pesquisas qualitativas procuram

explicar o porquê das coisas, aprofundando-se nos assuntos e buscando as causas dos fenômenos. Já o método quantitativo, busca informações através de números, segundo Knechtel (2014), a pesquisa é baseada em análises estatísticas com o objetivo de determinar se as suposições previstas se sustentam. A modalidade mista de pesquisa, chamada de quali-quantitativa “interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos números e os dados qualitativas mediante a observação, interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos (semântica)” (KNECHTEL, 2014, p.106).

Dessa forma, podemos classificar a metodologia como tal, uma vez que foi aplicada uma pesquisa de campo que teve como escopo entender as possíveis melhorias no trabalho dos motoristas. A pesquisa foi direcionada para todos aqueles que são usuários de serviços que envolvem motoristas, envolvendo colaboradores do setor de transporte e pessoas que recebem alguma encomenda em casa. A pesquisa foi realizada via questionário eletrônico, através do *Google Forms*, que possibilitou o entrevistado responder de forma anônima e rápida.

Além disso, apresentaremos dois estudos de casos de sucessos de empresas do segmento. O estudo de caso, para Vergara (2009), é limitado a uma ou poucas unidades, entendidas como pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Portanto, podemos concluir que a metodologia supracitada é adequada para execução deste projeto, uma vez que a análise e conclusão será baseada na pesquisa de campo e no benchmark.

3.1 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

Para levantar as informações e necessidades do mercado, foi elaborada uma pesquisa visando ouvir o cliente externo e entender qual é a sua demanda para direcionar qual a estratégia adequada para elaboração da proposta de solução. O intuito é unir a opinião dos usuários do transporte de carga (clientes) com a realidade encontrada dentro da empresa (motoristas), com objetivo que o projeto obtenha o sucesso esperado, uma vez que leva em consideração a realidade interna e externa

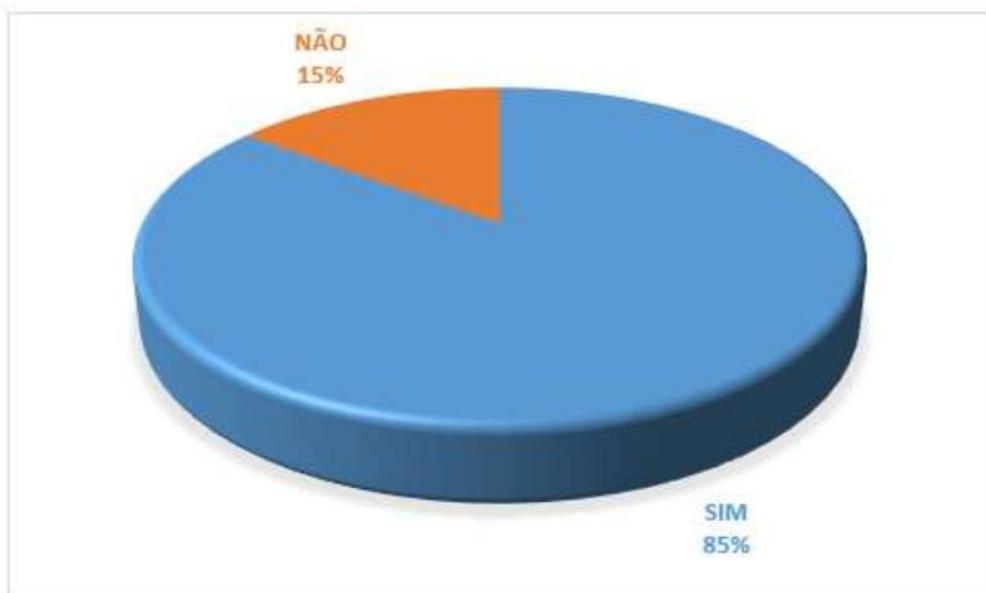
da empresa. Para tanto, a pesquisa foi elaborada com sete perguntas de múltipla escolha e uma com resposta livre, visando obter informações sobre as principais necessidades e possíveis melhorias no trabalho dos motoristas. A plataforma utilizada foi o *Google Forms* e obteve respostas de 96 entrevistados.

As perguntas foram baseadas em situações que geram as principais reclamações, como atraso na carga, encomenda errada, motorista sem treinamento ou com mal comportamento.

A primeira pergunta “*Você ficaria feliz com a ligação do motorista 30 minutos antes da entrega?*” busca entender a realidade do usuário e se estar informado sobre o rastreamento e entrega é importante. Tivemos 85% de respostas informando que sim (Gráfico 1). Dessa forma, é possível analisar uma possível melhoria no processo de entrega, principalmente no que diz respeito a entregas em domicílio. Muitas vezes o destinatário não está disponível para receber a encomenda e ser avisado com antecedência pode ajudar. Essa prática simples poderá aumentar a satisfação do cliente com a transportadora.

Gráfico 1 - Porcentagem dos entrevistados que responderam ficar satisfeito em ser avisado antecipadamente sobre a entrega.

Você ficaria feliz com a ligação do motorista 30 minutos antes da entrega?

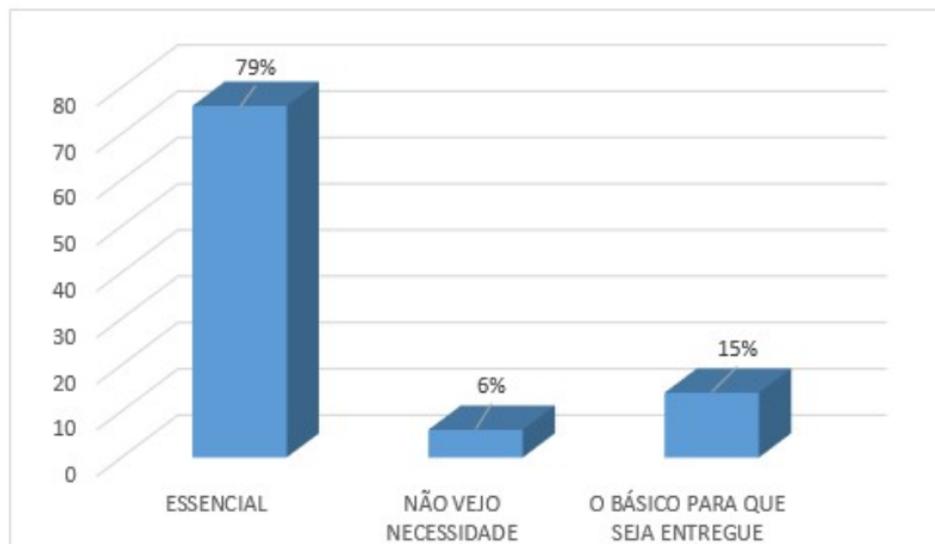


Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A segunda pergunta “*Você entende que os motoristas precisam de constantes treinamentos de como proceder para realizar a entrega do seu produto?*” tem como objetivo identificar se o destinatário da carga acredita na necessidade de treinamento. 79% dos entrevistados acreditam que o treinamento é essencial e 15% que deve ser básico para que a encomenda seja entregue (Gráfico 2). Dessa forma, podemos concluir que 94% dos entrevistados acreditam que o treinamento é importante. Com base nessas respostas, é possível esclarecer que os motoristas bem treinados são primordiais para a qualidade do serviço prestado pela transportadora e percepção do cliente.

Gráfico 2 - Importância do treinamento para a entrega na percepção do destinatário.

Você entende que os motoristas precisam de constantes treinamentos de como proceder para realizar a entrega do seu produto?



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

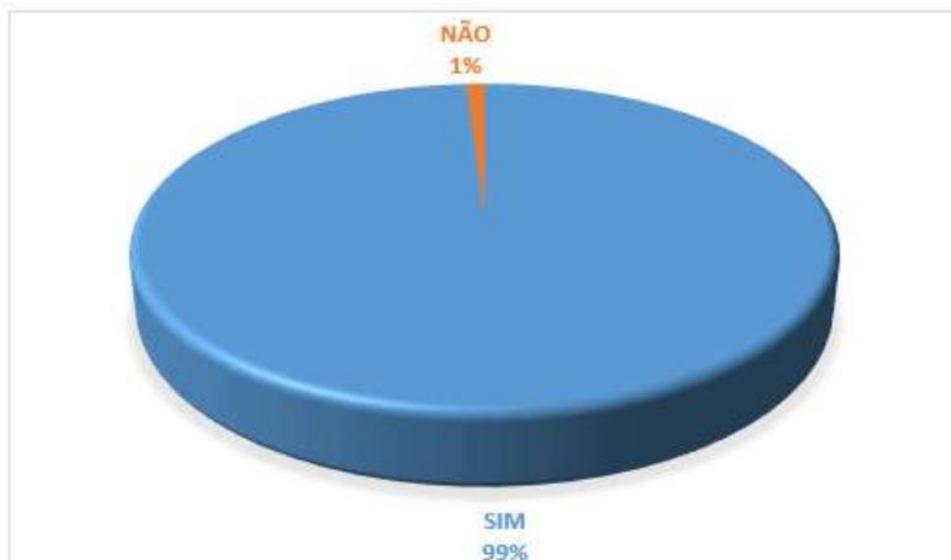
A próxima pergunta refere-se ao comportamento do motorista: “*O comportamento do motorista influencia na qualidade do serviço prestado, mesmo que a carga chegue em perfeito estado?*”. O objetivo principal é verificar com os entrevistados se o comportamento do motorista é relevante, mesmo que a encomenda seja entregue corretamente.

Analisando os resultados, podemos concluir que 99% dos entrevistados responderam sim, ou seja, acreditam que o comportamento do motorista influencia na qualidade do serviço prestado (Gráfico 3). Isso mostra que orientações aos motoristas como agir com cordialidade, respeito e educação são importantes na hora da entrega.

Muitas vezes essas instruções não são dadas ao motorista, somente a técnica de como entregar corretamente. Dessa forma, ficou evidenciado que o comportamento do motorista influencia diretamente na percepção do cliente da transportadora, portanto treiná-los com boas práticas que podem ser utilizadas no momento da entrega, gera uma satisfação maior com a transportadora.

Gráfico 3 - Importância do comportamento do motorista.

O comportamento do motorista influencia na qualidade do serviço prestado, mesmo que a carga chegue em perfeito estado?



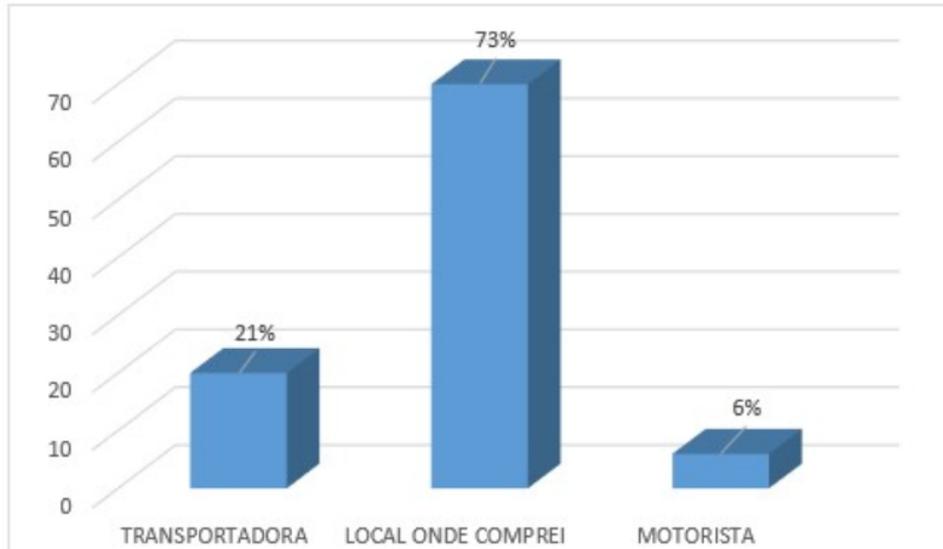
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Na quarta pergunta, “*Em sua opinião, quando você recebe sua mercadoria e percebe que foi entregue errada (não foi aquilo que você comprou), de quem é a culpa?*” buscamos entender a percepção do entrevistado em caso de erro na entrega. Assim, podemos entender a quem o cliente recorre quando acontece esse tipo de situação.

73% dos entrevistados acreditam que o erro vem do local da compra, 21% da transportadora e apenas 6% acreditam que é do motorista (Gráfico 4). Com base nas respostas, podemos concluir que os usuários do serviço de transporte acreditam que na maioria das vezes o problema vem do local da compra ou da transportadora e que o motorista não faz parte desse processo. Como o foco do presente trabalho é entender o trabalho dos motoristas, a resposta foi satisfatória, uma vez que somente a minoria dos entrevistados acreditam que o equívoco na entrega está atrelado ao processo dos motoristas.

Gráfico 4 – Motivos da culpa pelo erro na entrega, segundo os entrevistados.

Em sua opinião, quando você recebe sua mercadoria e percebe que foi entregue errada (não foi aquilo que você comprou), de quem é a culpa?



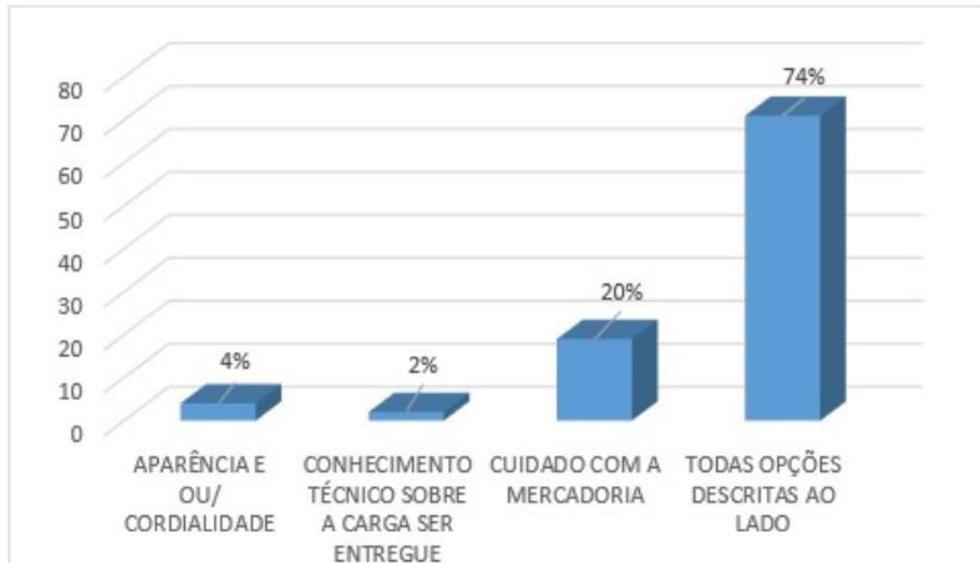
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Na quinta pergunta “*Do seu ponto de vista, o que é mais importante no motorista que está realizando a sua entrega?*” o intuito é verificar se o cliente valoriza mais aparência e cordialidade, conhecimento técnica sobre a carga, cuidado com a mercadoria ou todas as opções.

74% dos entrevistados responderam que todas as opções são importantes (Gráfico 5). Dessa forma, reafirmamos as respostas das perguntas acima, que concluímos que treinamento, comportamento e cuidado com a mercadoria são primordiais para a prestação do serviço com excelência.

Gráfico 5 - Características importantes nos motoristas

Do seu ponto de vista, o que é mais importante no motorista que está realizando a sua entrega?



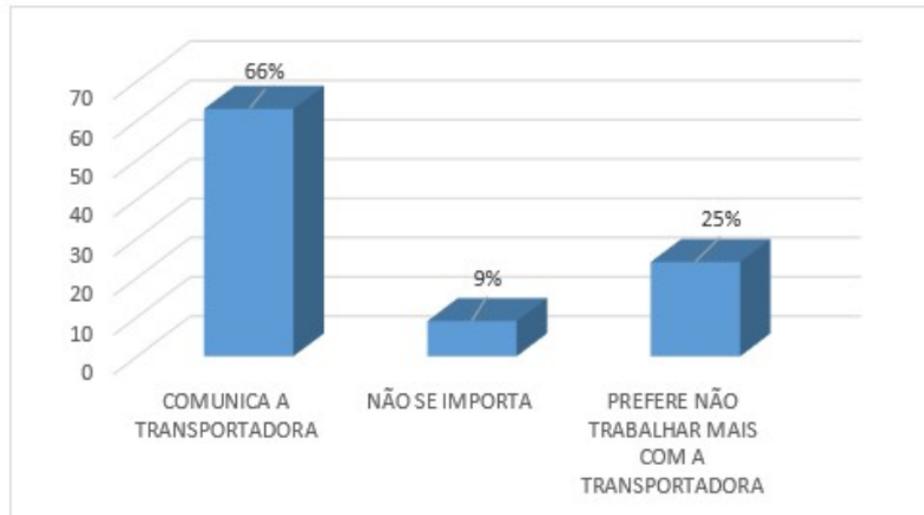
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Na próxima pergunta “*Se o motorista não tem uma boa postura perante algum serviço prestado para você, como você reage?*” buscamos entender qual seria a conduta do cliente mediante a esta situação, se ele comunica a transportadora, não se importa ou se prefere não trabalhar mais com a empresa responsável.

66% dos entrevistados afirmam que iriam comunicar a transportadora, dessa forma, a empresa saberia como proceder com a reclamação e tomar providências. Apenas 9% dos entrevistados afirmam que não se importam, portanto, podemos concluir novamente que a conduta do motorista na entrega é importante para a satisfação do cliente. Já 25% dos entrevistados responderam que não iriam mais trabalhar com a transportadora (Gráfico 6), sendo esse número relevante para mostrar as empresas que o treinamento e orientações de boas práticas em caráter de prevenção é primordial para não haver perda de clientes e prejuízos financeiros para a transportadora.

Gráfico 6 - Importância da postura do motorista.

Se o motorista não tem uma boa postura perante algum serviço prestado pra você, como você reage?



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A sexta pergunta “O motorista quando faz uma entrega a você ou sua empresa, ele reclama de algo?” tem como objetivo verificar se os motoristas fazem reclamações com os clientes, tais como assuntos pessoais, cansaço, remuneração e empresa.

73% dos entrevistados relataram que os motoristas não fazem reclamações (Gráfico 7). Porém, 11% das respostas apontam para reclamações relacionadas a remuneração e liderança da empresa, o que reflete uma insatisfação do motorista com o empregador, que pode ocasionar em desmotivação e má execução do trabalho. 15% das respostas indicam reclamações de cansaço físico e mental. Essa resposta serve de alerta para as transportadoras, uma vez que é de conhecimento de todos que a rotina dos motoristas é exaustiva, muitas vezes ficando dias fora de casa e na estrada. O motorista cansado conduzindo um veículo é perigoso, podendo gerar acidentes e inúmeros prejuízos. Portanto, é importante que as empresas de transporte respeitem os descansos e intervalos estabelecidos pela Lei 13.103/2015. Também cabe a transportadora fiscalizar se os motoristas estão cumprindo a jornada corretamente.

Gráfico 7 - Reclamações do motorista.

O motorista quando faz uma entrega a você ou na sua empresa, ele reclama de algo?



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A última pergunta “*De forma breve, exemplifique o que você ou seu estabelecimento espera do motorista que está realizando a entrega?*” deixou espaço para os entrevistados responderem de forma aberta o que esperam do motorista. As demandas que mais apareceram foram segurança com a mercadoria transportada, cordialidade do motorista, pontualidade na entrega, conhecimento sobre processos, estarem uniformizados e utilizarem de boa comunicação.

Analisando a pesquisa como um todo, é possível concluir que o cliente prioriza e exige das transportadoras motoristas bem treinados em diferentes aspectos: conhecimento do produto, transporte seguro e cuidadoso e cordialidade. Portanto, é necessário que as empresas de transporte rodoviário de cargas realizem investimentos na qualificação e capacitação dos motoristas para melhorar a qualidade do serviço prestado. Dessa forma, será possível melhorar o reconhecimento da transportadora perante o mercado, alcançar o aumento do indicador de satisfação dos clientes e aumento da rentabilidade.

3.2 REALIDADE ATUAL DA DOM CABRAL TRANSPORTES

A Dom Cabral Transportes é uma empresa de transporte rodoviário de cargas que está há 46 anos no mercado e conta com frota própria e todos os motoristas contratados utilizando a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Diferente de outras transportadoras no mercado que possuem frota e motoristas agregados, a diretoria da Dom Cabral acredita que faz parte da estratégia da empresa manter a frota própria e motoristas contratados, visando melhoria no desempenho operacional, uma vez que a manutenção dos veículos e monitoramento dos motoristas estão diretamente sob sua responsabilidade e controle.

A empresa conta com capacitada equipe mecânica, buscando manter a manutenção dos veículos e implementos sempre em dia e renovação da frota programada ano a ano, fazendo com que a frota esteja sempre atualizada e moderna. Portanto, com o alto volume na demanda de peças, é possível comprar diretamente da montadora ou de distribuidoras autorizadas, reduzindo o custo com manutenção significativamente. Além disso, a empresa conta com ampla infraestrutura interna que vai do nível operacional até gestores capacitados que trabalham em prol do transporte seguro, cliente satisfeito e principalmente lucratividade.

Atualmente, são cerca de 220 motoristas contratados, sendo estes: 8% entre 18 e 29 anos, 19% entre 30 e 39 anos, 36% entre 40 e 49 anos, 19% entre 50 e 59 anos; 18% com 60 ou mais (em sua maioria, aposentados que optaram por continuar trabalhando). Com base nesses dados, é possível afirmar que a maior parte dos motoristas da empresa possuem idade avançada, sendo estes profissionais com anos de experiência nas estradas brasileiras. Além disso, é importante mencionar a escolaridade destes motoristas, sendo: 40% com ensino fundamental completo, 38% com ensino médio completo e 7% com ensino superior completo. Portanto, o nível de escolaridade destes profissionais é baixo.

Dessa forma, é possível identificar que o público de motoristas da Dom Cabral Transportes é caracterizado por pessoas com idade mais avançada e pouco estudo, porém com muita experiência na função que realizam, uma vez que 43% destes motoristas são funcionários da empresa há mais de 5 anos.

A empresa investe constantemente em tecnologia para melhorar processos e mesmo com um alto índice de motoristas mais velhos, existe a adaptação, ainda que com dificuldade, do uso de novas ferramentas. Os novos modelos de caminhões a

partir de 2019 contam com grande tecnologia embarcada, na qual os motoristas são instruídos diretamente pela montadora sobre o modelo ideal de direção. Além disso, foi implantado em 2020 um aplicativo para controle de jornada, na qual o colaborador deve fazer os registros dos horários de início, descansos, refeições e pernoite durante todo o dia de trabalho, de acordo com a Lei 13.103/2015. O registro no aplicativo facilita a gestão, que unido ao rastreador, é possível controlar em tempo real a jornada do motorista, garantindo que ele tenha um dia de trabalho saudável e não fique na direção por longos períodos, trabalhando cansado.

Embora a realidade da empresa seja de clientes antigos, contratos longos e sempre renovados, existem situações que podem ser melhoradas através de treinamento e incentivo aos motoristas. Um fator crítico é o comportamento, um exemplo é de discussão e desrespeito entre motoristas colegas da empresa na frente do cliente, além disso, casos de desrespeito com o próprio cliente. Outras situações podem ser citadas, como falta de uniforme e Equipamento de Proteção Individual (EPI) correto, pequenas avarias no veículo (orientados pela empresa a sempre verificar antes de se apresentar no cliente) e até mesmo documentação pessoal incorreta. Todas essas situações causam transtorno para a empresa e diminuem a credibilidade e satisfação do cliente perante a Dom Cabral Transporte, embora não haja cancelamento do contrato, existe o recebimento da não conformidade e necessidade de evidenciar as tratativas para justificar ao cliente.

Um fator preocupante é o alto índice de multas por excesso de velocidade, colocando a carga do cliente, vida do motorista e veículo da empresa em risco. Mesmo com o desconto do valor da multa na folha de pagamento, o índice não abaixou. Portanto, a diretoria de Recursos Humanos realizou uma campanha de conscientização em segurança no trânsito e direção defensiva com os motoristas infratores, nas quais relataram estarem passando por problemas pessoais como financeiros e familiares.

Atualmente, a cultura de treinamento para os motoristas é falha. Quando são contratados passam pelo treinamento de integração na qual recebem todas as informações pertinentes, mas não há treinamento de reciclagem. Na última pesquisa de clima organizacional, realizada em 2021, foi diagnosticado que os próprios motoristas não reconhecem a necessidade de treinamento, uma vez que 89% deles acreditam que receberam treinamento eficaz e 8% acreditam que os treinamentos são indiferentes. Se a empresa possui cultura de treinamento falha, não há que se dizer

que eles foram eficazes para desempenho. Quando os treinamentos são disponibilizados, eles recusam a participação e alegam que não são necessários, uma vez que a função deles é somente dirigir. Além dos dados acima, é válido citar que 92% dos motoristas acreditam que seu trabalho é importante para a empresa atingir seus resultados, ou seja, eles sabem da importância da sua função. Porém, apenas 63% dos motoristas acreditam que a comunicação entre eles e a demais áreas da empresa, como logística, é eficiente.

O índice de satisfação dos clientes é medido anualmente através de Net Promoter Score (NPS) e no ano de 2021 ficou em 68, número considerado baixo pela organização. As principais reclamações estão relacionadas ao motorista, já mencionadas acima.

Com os dados supracitados, é possível identificar a Dom Cabral Transportes como uma empresa robusta que conta com frota moderna, mas que precisa dar mais atenção ao condutor para atingir seus objetivos, uma vez que é notório que o trabalho do motorista impacta diretamente no resultado da empresa. Portanto, é necessário a implementação de um projeto que busque o desenvolvimento do motorista, para que ele execute sua função com maestria e gere satisfação para os clientes e para a Dom Cabral Transportes.

3.3 BENCHMARKING

Benchmarking consiste na pesquisa no mercado com empresas do mesmo setor, podendo ser concorrentes ou não. É uma análise de como produtos, serviços e processos estão sendo desenvolvidos na empresa, visando identificar estratégias que possam ser adequadas para implantação na sua empresa. É uma forma de comparação e permite encontrar possíveis falhas no desempenho e promover a reparação necessária.

Os objetivos do benchmarking são identificar novas tendências, descobrir práticas de sucesso de outras empresas, desenvolvimento de um plano de estratégia e habilidades e aprimorar processos. Como benefícios podemos citar a melhoria do desempenho, aumento da produtividade e redução de custos. Tem como princípio a confidencialidade, tendo como objetivo que toda informação obtida seja utilizada em caráter de desenvolvimento, estudo e aprendizado, uma vez que utilizar destes dados para prejudicar a outra empresa é antiético.

O benchmarking é importante para o desenvolvimento do projeto para a Dom Cabral Transportes, para que a estratégia apresentada seja adequada e de acordo com o realizado pelo mercado e concorrentes. A proposta de solução será elaborada pensando no contexto da necessidade dos clientes (obtido através da pesquisa), realidade interna da empresa e boas práticas realizadas por empresas do mesmo setor. Essa análise em conjunto garante que a proposta seja adequada e eficaz para a organização.

3.3.1 Case Repel Cargas

Devido à alta competitividade presente no mercado atual, os motoristas precisam de muito mais habilidades do que apenas saber como conduzir um caminhão. Afinal, os clientes estão cada vez mais exigentes e sua frota precisa entregar um serviço de qualidade e segurança para garantir a lucratividade do negócio. Isso requer profissionais preparados e qualificados, que estejam sempre antenados às inovações tecnológicas dos veículos e prontos a encarar centenas de quilômetros todos os dias com segurança, habilidade e prevenção.

Com o treinamento certo, os motoristas vão poder aliar experiência prática à teoria e dirigir sempre com senso crítico, sendo possível lidar com tranquilidade com os mais diversos problemas do dia a dia. O case abaixo traz em sua descrição o processo de captação, seleção e treinamento de motoristas da Repel Cargas, seguimento de transporte rodoviário de cargas pesada. Empresa fundada em 2008, situada na cidade Betim/MG.

A Repel Cargas foi escolhida para pesquisa de case, pois possui um sólido processo de captação, seleção e treinamento, visando a qualidade no desenvolvimento da operação. A Repel possui também uma ideologia ligada ao objetivo do projeto com uma visão clara em buscar ser referência em transporte de carga sólida e a granel na região sudeste, tendo como missão, atender a expectativa dos clientes, de maneira rentável e com responsabilidade socioambiental.

A Repel preza por inserir em seu quadro operacional, apenas motoristas indicados por outros motoristas através da campanha indique e ganhe. O motorista veterano realiza a indicação de um colega, respeitando o perfil de requisição estipulado pela empresa. Quando o motorista indicado é aprovado no período de

experiência de 90 dias, o motorista que indicou ganha um prêmio no valor de R\$300,00.

Figura 4 – Divulgação da campanha indica e ganha da Repel.



Fonte: Banner disponibilizado pelo setor de contratações Repel Cargas em 05/10/2021.

Partimos então para porta de entrada no processo de seleção. O motorista que tem seu currículo aprovado é chamado a empresa para fazer o teste de direção, ele recebe uma pré orientação de como irá funcionar o teste de direção. Logo em seguida, o motorista candidato segue juntamente com o motorista monitor para realizar um breve percurso, onde será avaliado, domínio, habilidade de direção, estabilidade do veículo, dentre outros. Se aprovado, o motorista segue para o processo de treinamento, onde recebe orientação sobre o funcionamento do processo operacional em que o mesmo irá atuar. O motorista passa ainda por um acompanhamento intenso, após findar os primeiros 45 dias os principais setores se reúnem para juntos avaliarem o comportamento do motorista. Caso seja identificado algum desvio de conduta ou dificuldade na operação, o motorista passa pela orientação correspondente à necessidade.

A preocupação da gestão da Repel é focar no acultramento da direção defensiva, uma vez que capacita os profissionais para a condução consciente e responsável. Pensar nisso é pensar em segurança no trânsito, que também se traduz em benefícios significativos para os motoristas e terceiros. A primeira e mais

importante vantagem desse tipo de treinamento é que, com condutas responsáveis, o motorista ajuda a evitar acidentes e preservar vidas.

Outra vantagem da conduta segura estimulada nos treinamentos é o aumento de produtividade e redução de custos para a empresa. Isso, porque os motoristas desenvolvem performances mais eficientes e prudentes. Com isso, a empresa perde menos efetivo por conta de acidentes e gasta menos com manutenção corretiva, refletindo diretamente em um atendimento sem transtornos aos clientes.

Por fim, treinar e acompanhar os desempenhos dos motoristas sobre condução defensiva, atendimento ao cliente, segurança e políticas da empresa são estratégias benéficas para várias frentes. Além de colaborar com a mobilidade urbana e segurança no trânsito, esses cursos contribuem significativamente para o desempenho da frota e resultados da empresa. Isso acontece porque uma equipe capacitada pode exercer suas tarefas com mais eficiência. O resultado, por sua vez, é simples: há o aumento de produtividade, melhoras no orçamento e fortalecimento da marca.

3.3.1.1 Indicadores

Os indicadores de desempenho possibilitam transformar todos os resultados das estratégias elaboradas em números e dados estatísticos, para que a empresa tenha uma melhor visualização de como está performando, se as estratégias precisam ser melhoradas, mantidas ou eliminadas (Figura 5). Um dos indicadores válido a citar é a condução, nele se resume todo investimento aplicado junto ao motorista desde o processo de seleção até a operação. Abaixo é possível visualizar a leitura de uma performance por motoristas.

Figura 5 - Política de Premiação da Repel Cargas.

PERFORMANCE DE INDICADORES DE CONDUÇÃO											
25/03 A 12/04											
MOTORISTAS	SITUAÇÃO	% PARADO LIGADO		% ROLAMENTO		MÉDIA RPM		VELOCIDADE MÉDIA		MÉDIA	KM PERCORRIDO
		Parado ligado % OBTIDO	NOTA	Percentual de Rolamento OBTIDO	NOTA	MÉDIA RPM	NOTA	Velocidade média km/H obtida	NOTA		
ADAO VALDEDIR ALMEIDA VIANA		6	A	29	B	1236,64	A	57,15	A	1,95	5697,13
ADRIANO DOS SANTOS		9	A	37	A	1114,35	A	52,77	A	1,93	4659,04
ALDAIR PEREIRA RODRIGUES		9	A	37	A	1310,06	B	44,9	B	1,82	2744
ALEXANDRE ANTONIO CLARK		8	A	34	A	1194,91	A	40,81	B	1,86	2998,02
ALEXANDRE GOMES DA SILVA		6	A	53	A	1271,8	A	53,08	A	1,55	5670,88
ALEXANDRE RODRIGUES DA SILVA		10	B	35	A	1208,29	A	49,03	A	1,74	6747,75
ANDRE DIAS RIBEIRO		5	A	31	A	1170,63	A	54,25	A	1,9	6178,59
ANISIO ANTONIO DE MORAES		21	D	23	C	1058,08	A	45	A	1,19	1901,78
CARLOS MENDONÇA DE RESENDE		12	C	25	C	1142,31	A	53,54	A	2,56	2586,51
CLAUDIO APARECIDO DIAS		16	D	24	C	1202,2	A	49,73	A	1,92	5893,11
CLEYDERSON KENNEDY PARANHOS		18	D	31	A	1188,46	A	42,26	B	1,95	1014,41
CRISTIANO ALTERIS CECILIO		9	A	34	A	1298,45	A	50,89	A	1,81	5818,34
CRISTIANO DE GOES		4	A	35	A	1178,31	A	51,8	A	1,88	7237

Fonte: Imagem cedida pela Gerente Administrativa da Repel Cargas, Josiane Valério.

A medição ocorre da seguinte forma, são estipulados quatro campos de indução de condução veicular que são: Parado ligado, percentual de rolamento, média por Rotação Por Minuto (RPM) e velocidade média, na Tabela 2 é possível identificar quais as faixas necessárias para alcançar a performance ideal.

Tabela 1 - Campos de indução de condução veicular.

NOTAS	%PARADO LIGADO	%ROLAMENTO	MÉDIA RPM	VELOCIDADE MÉDIA
A	9% < ou =	30% > OU =	1150 a 1300	45 v > ou =
B	10% a 11%	26% A 29 %	1301 a 1350	40 a 44
C	12% a 15%	20% A 25%	1351 a 1400	35 a 39
D	16% > ou =	19% <=	1401 > ou =	34 < ou =

Fonte: Imagem cedida pela Gerente Administrativa da Repel Cargas, Josiane Valério.

Mediante ao resultado obtido, é estabelecido a concessão de prêmio em dinheiro para o motorista com o objetivo de estimular a alcançar as metas vinculadas aos dias efetivamente trabalhados, ao consumo de combustível e ao desempenho do motorista. Na Figura 06 tem-se a entrega de cheque simbólico para o motorista premiado.

Figura 6 - Entrega de prêmio ao motorista.



Fonte: Imagem cedida pela Gerente Administrativa da Repel Cargas, Josiane Valério.

3.3.1.2 Regras básicas da premiação

O motorista é avaliado mensalmente por uma comissão de resultados, composta por gestores. O resultado da apuração para o recebimento do prêmio deve atender as médias mensais de consumo de óleo diesel por marca, tipo de veículo, trecho, peso e meta correspondente, conforme Quadro 1, devendo alcançar 100% (cem por cento) de aproveitamento de todas as viagens no mês, apresentando uma performance de condução eficiente de acordo com os indicadores estipulados pelo setor de apuração de médias e treinamentos de condução econômica.

Quadro 1 – Apuração dos resultados de avaliação dos motoristas.

		MÉDIA GERAL				
MARCA	MODELO	CARRETA	VAZIO	CARREGADO		
MERCEDES BENS	ACTROS 2546	4 * EIXO CARGA SECA	2.5 Km/l	1.6 Km/L		
MERCEDES BENS	ACTROS 2546	4 EIXO CAÇAMBA	2.8 Km/l	1.7 Km/l		
SCANIA	R450	4 EIXO CAÇAMBA (SCANIA R450)	2.8 Km/l	1.8 Km/l		
MERCEDES BENS	ACTROS 2546	BITREM CAÇAMBA	2.5 Km/l	1.5 Km/l		
MERCEDES BENS	ACTROS 2651 S 6X4	BITREM CAÇAMBA	2.4 Km/l	1.4 Km/l		
MERCEDES BENS	AXOR 2544S	LS CAÇAMBA	2.4 Km/l	1.7 Km/l		
VOLKSWAGEN	25.420 CTC 6X2	LS CAÇAMBÃO	2.5 Km/l	1.7 Km/l		
DAF	XF 105 FTT 510 6X4	RODOTREM CAÇAMBA	2.2 Km/l	1.3 Km/l		
MERCEDES BENS	ACTROS 2651 S 6X4	RODOTREM CAÇAMBA	2.3 Km/l	1.3 Km/l		
MERCEDES BENS	ACTROS 2651 S 6X4	RODOTREM CARGA SECA	2.3 Km/l	1.4 Km/l		
MERCEDES BENS	AXOR 2544 6X4	VANDERLEIA CAÇAMBA	2.7 Km/l	1.8 Km/l		
DAF	XF 105 FTS 460 6X2	VANDERLEIA CAÇAMBA	2.8 Km/l	1.9 Km/l		
MERCEDES BENS	AXOR 2544S	VANDERLEIA CARGA SECA	2.8 Km/l	1.9 Km/l		
MERCEDES BENS	ACTROS 2546	VANDERLEIA CAÇAMBA	2.8 Km/l	1.7 Km/l		
SCANIA	R450	VANDERLEIA CAÇAMBA	2.8 Km/l	1.9 Km/l		
MERCEDES BENS	AXOR 2544S	4 EIXO CARGA SECA	2.5 Km/l	1.6 Km/L		
MERCEDES BENS	AXOR 2544S	VANDERLEIA 4 EIXO	2.5 Km/l	1.6 Km/L		
DAF	XF 105 FTS 460 6X2	LS ALONGADA	2.8 Km/l	1.9 Km/l		

Fonte: Imagem cedida pela Gerente Administrativa da Repel Cargas, Josiane Valério.

Após a aplicação dessa política de premiação da empresa Repel Cargas, foi percebido pelo mesmo, que o retorno acontece não apenas na economia de diesel, mas também na manutenção do veículo, na satisfação do motorista, agilidade nas entregas, bem como o fator mais importante que é segurança. Dessa forma, acreditamos que a melhor forma de trabalhar positivamente o comportamento das pessoas é reconhecer e recompensar aqueles que sejam o exemplo a ser seguido. Orientar, treinar e capacitar os colaboradores é sempre positivo, utilizando como referência o que temos de bom em cada condutor, e não o contrário.

O ideal é que as empresas contem com um conjunto de ações, práticas e processos que privilegiem o bom comportamento, mostrando a todos que “é assim que se faz”, e que sempre há espaço para melhorias em tudo que fazemos profissionalmente.

3.3.2 Case Patrus Transportes

Atualmente o segmento do transporte rodoviário de cargas no Brasil vem enfrentando uma série de desafios e, é nítido, que um dos principais é a falta de motoristas qualificados no mercado. As empresas de transporte anseiam por motoristas que estejam cada vez mais alinhados com os recursos tecnológicos embarcados nos veículos, que consigam usar os *smartphones* ou *tablets* para efetuarem baixas de entrega para que a informação seja processada com mais

agilidade ou ainda para que consigam chegar mais rápido ao endereço de entrega usando as várias tecnologias de localização recebendo instruções de melhores trajetos. Além disso, a atração e retenção dos motoristas dentro de uma organização tem sido um grande desafio, uma vez que os mesmos trocam uma empresa pela outra, as vezes por centavos de reais e quando isso acontece além de ir o motorista vão-se também horas de treinamento e capacitação. Pensando nisso estávamos buscando uma empresa que tivesse um programa de desenvolvimento e retenção de motoristas estruturado, onde pudéssemos nos inspirar para propor uma solução completa para a Dom Cabral Transportes.

Encontramos na Patrus Transportes bons programas de desenvolvimento para motoristas e tem como uma das premissas para o sucesso de seus indicadores de entrega a fidelização dos motoristas nas rotas de entrega. A Patrus é uma empresa que atua no segmento de transporte rodoviário de carga fracionada seca há 46 anos. Atende a 10 estados brasileiros, sendo eles das regiões Sul, Sudeste e Nordeste (Estados: Bahia, Sergipe e Ceará). Atua com as entregas de empresa para empresa, *Business-to-Business* (B2B), onde realiza o transporte de bens de consumo desde a coleta na fábrica até a entrega aos pontos de venda. E atende entrega porta a porta *Business -to-consumer* (B2C) e já para pessoas físicas, as operações contemplam a entrega de carga até 20Kg, principalmente, de cosméticos, calçados, material esportivo e artigos de vestuário. Este serviço é disponibilizado em mais de 2,3 mil municípios e distritos dos Estados de MG, BA, SE e ES.

Com o propósito de “manter o Brasil em movimento, conectando empresas e pessoas em um mundo cada vez mais digital”, a Patrus prioriza o transporte dos seguintes perfis de carga: cosméticos, calçados, material esportivo, artigos de vestuário, produtos farmacêuticos e autopeças. Possui mais de 3000 mil funcionários e possui a visão “ser a melhor opção logística para nossos clientes e referência em inovação”.

A empresa trabalha com motoristas próprios, mas 98% dos profissionais são agregados (terceiros). A Patrus acredita que os motoristas representam a empresa no ato de uma coleta ou da entrega e até mesmo quando estão nas estradas das áreas de atuação da transportadora. Por isso, a empresa investe em programas de treinamentos dedicados aos motoristas, pois eles, são peças fundamentais para que a Patrus alcance seu propósito de conectar empresas e pessoas em um mundo cada vez mais digital.

Na Patrus, através da prática do benchmarking, observamos uma série de iniciativas que envolvem treinamento, segurança e bem-estar do motorista.

A seguir detalharemos algumas iniciativas que consideramos relevantes ao nosso trabalho aplicativo:

Na Medida Certa: Trata-se de um projeto que visa a saúde e bem-estar do motorista. Neste sentido há medição trimestral da pressão arterial, peso, circunferência abdominal do motorista. Embora a medição seja trimestral, há periodicamente a orientação ao motorista quanto a importância do acompanhamento da saúde para prevenção de algumas doenças ou até mesmo tratar doenças existentes. O motorista e familiares também têm condições especiais para acessarem e utilizarem o *Gympass* (O *Gympass* é uma plataforma corporativa de atividade física com foco na qualidade de vida, saúde e bem-estar que dá acesso a milhares de academias, estúdios e aulas ao vivo com apenas uma única mensalidade). Assim tanto o motorista quanto a família poderão usufruir dos benefícios e fazerem atividades físicas estejam eles onde estiverem, uma vez que o plano possui esta vantagem de ampla cobertura geográfica.

Matinais semanais: trata-se de um momento semanal com os motoristas com objetivo de efetuar alinhamentos sobre projetos e processos que envolvam os motoristas. Todas as unidades estão envolvidas. A ideia é passar ao motorista as novidades da semana, os procedimentos operacionais dos principais clientes, dicas sobre segurança, posicionamento do resultado em relação ao game que a unidade participa anualmente e que envolve produtividade dos motoristas, etc. Os assuntos que são abordados parte da liderança operacional corporativa e os registros de participação e evidências das matinais precisam ser demonstrados por cada unidade através de um canal de conteúdo interno.

Integração para motoristas da frota e agregados: Todos os motoristas passam pela integração padrão. Neste momento o motorista recebe instruções sobre os procedimentos operacionais, bem como treinamento sobre as tecnologias embarcadas no veículo, afim de que ele faça as devidas baixas das entregas bem como quando e como se comunicar com os diversos setores da empresa, se necessário for. São dois dias dedicados aos motoristas, sendo o primeiro dia dedicado à teoria e o segundo atividades práticas.

Motorista Nota 10: premiação para os 20 motoristas com os melhores resultados de acordo com o que é medido pela telemetria (telemetria é a medição de dados de maneira remota. O prefixo “tele”, quer dizer remotamente, e “metria”, quer dizer medição). Alguns dos pontos analisados são: excesso de velocidade, dirigibilidade na chuva, realização de curvas. Os motoristas que estão com os melhores e piores resultados são acionados pelo menos uma vez por semana para que saibam sobre o seu desempenho. A premiação é semestral.

Entrevistas de Distrato: entender o motivo da saída do condutor é extremamente importante na organização, pois trata-se de pontos que são expostos e são tratados para melhorar a performance da empresa frente ao motorista e ainda saber onde a empresa está indo bem para investir na atuação de tal ação.

Bafômetro: abordagem realizada periodicamente em vários períodos do dia.

Minuto com o Motorista de Transferência: momento de conversar um pouco com os profissionais que atuam na transferência da carga de uma unidade a outra para falar sobre novos procedimentos, pontos que precisam ser melhorados, uma vez que os motoristas de transferência não participam das matinais semanais. Este momento é agendado com o motorista desde que ele já tenha descansado de sua viagem.

Treinamento de Reciclagem: este treinamento de reciclagem acontece uma vez no ano e tem objetivo de segurança e prevenção de acidentes. Caso o motorista passe para algum acidente é aplicado também o treinamento de reciclagem para reorientação.

Programa Na Mão Certa: lançado em 2006, é apoiado por empresas através da assinatura do “Pacto Empresarial Contra a Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes nas Rodovias Brasileiras”, um comprometimento público de atuação na proteção de crianças e adolescentes contra exploração sexual. A principal estratégia do Programa é a educação continuada de motoristas de caminhão para atuação como agentes de proteção dos direitos de crianças e adolescentes através da denúncia de suspeitas ou ocorrências confirmadas de exploração sexual. A Patrus é signatária desde programa desde 2009 e considera extremamente relevante a participação ativa

do motorista. É nítido o engajamento social do motorista neste programa e a satisfação de fazer parte de algo tão grandioso. Em muitas oportunidades os próprios motoristas levaram o programa para algumas empresas quando estava entregando ou coletando carga e isso é compensador.

Combate ao Alcoolismo e Tabagismo: durante acompanhamento no dia a dia do motorista e ao menor sinal de problemas relacionados ao vício em álcool principalmente, o motorista é convidado a participar de palestras de conscientização e se necessário, e se for da vontade do motorista, o mesmo é encaminhado para tratamento. Cada caso é uma situação, e é tratada com respeito, de forma discreta e individual.

Treinamento Sobre Assédio: busca padronizar o tratamento dos motoristas com os clientes indiretos (destinatários), principalmente as entregas do B2C onde o motorista muitas vezes tem acesso à casa do cliente. Assim evita-se que qualquer tipo de direito seja violado.

Treinamento sobre utilização do Ouvidor Digital: o canal confidencial é um espaço 100% sigiloso, independente e confiável, voltado para parceiros, representantes, fornecedores, funcionários e demais pessoas que se relacionam com a Patrus Transportes. Neste espaço, é possível fazer denúncias anônimas, ocorrências de condutas inapropriadas e antiéticas que possam afetar a imagem, o resultado financeiro e o ambiente de trabalho da empresa. O motorista é treinado e encorajado a usar este canal, caso seja necessário.

Gamificação SYNC: o Sync é um aplicativo (APP) criado pela Patrus e esta tecnologia é embarcada no veículo de entrega com o objetivo principal de baixar as entregas assim que as mesmas forem efetuadas e para coletar a assinatura do cliente nos comprovantes digitais. Para estimular a produtividade, a Patrus promove anualmente o *gamification* entre as unidades e um dos itens que envolve a premiação, são as entregas realizadas pelos motoristas. O *game* engaja os motoristas e ainda a empresa tem como resultado melhorar a produtividade de entrega e o *Service Level Agreement* (SLA) é um dos indicadores de eficiência da empresa.

Prudêncio: o Prudêncio é um personagem que é um motorista e é responsável por levar aos motoristas informações importantes referente aos diversos temas que os profissionais estejam envolvidos. De forma lúdica, o boneco participa de várias campanhas e hoje já virou referência na Patrus (Figura 7).

Figura 7 - Prudêncio - Personagem da Patrus.



Fonte: Imagem à esquerda extraída Intranet Patrus Transportes em 29/10/2021. Foto à direita do arquivo pessoal da Fernanda Cassiano Pereira dos Santos.

Todos os projetos apresentados pela Patrus estão ligados ao planejamento estratégico. A empresa entende que só trazendo o motorista para perto da estratégia, ela conseguirá alcançar seus objetivos. Segundo Marcus Eugênio, Analista de RH responsável pelos treinamentos com os motoristas, que é um desafio diário, não existe o 100% de sucesso com as ações, mas é necessário investir e buscar excelência e o resultado vem. O motorista é, sem sombras de dúvidas na Patrus, peça fundamental para o sucesso e o bom resultado da empresa.

3.3.3 SEST SENAT

O Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SEST SENAT) é uma instituição fundada em 1993 voltada para a saúde e capacitação dos profissionais do transporte. É um importante aliado das empresas e também dos colaboradores em todo Brasil, uma vez que conta com unidades

espalhadas por todo território nacional. Atualmente, é oferecido diversos cursos de capacitação presenciais ou na modalidade de Educação à Distância (EaD) englobando mais de 200 opções de treinamentos fornecidos gratuitamente para todos os colaboradores do transporte. Visando interação junto ao SEST SENAT, uma das integrantes do nosso grupo, Mariela Borges, realizou contato diretamente junto ao Diretor Pedro Andrade da cidade de Varginha/MG. Mariela apresentou proposta do projeto e solicitou ao diretor Pedro Andrade que nos indicasse quais cursos atenderiam a proposta do projeto e tivemos as seguintes indicações de treinamentos com duração de 04:00 (quatro) horas cada um, sendo eles: desenvolvimento motivacional e trabalho em equipe, comunicação verbal e não verbal, vícios emocionais, noções de administração de conflitos, noções de ética profissional, noções de gestão do tempo, qualidade de vida no ambiente de trabalho.

O Diretor Pedro indicou também treinamentos diversificados, voltados para atendimento, como: noções de humanização para transportar pessoas com necessidades especiais, qualidade no Atendimento com ênfase em acessibilidade, qualidade no atendimento como crescimento profissional e pessoal, postura profissional do trabalhador do transporte de passageiros. Além disso, Pedro citou a importância dos treinamentos que visam o crescimento pessoal e relações interpessoais, como: relacionamento interpessoal e intrapessoal, postura profissional: como se comportar no momento de crise e educação financeira, importantíssimo para orientar no adequado equilíbrio financeiro. A importância dos temas propostos acima, visa fornecer informações de identificação, resultando no impulsionamento do processo de mudança pessoal para o colaborador.

Além disso, conta com estrutura para atendimento de dentista, nutricionista, psicólogo e fisioterapeuta, oferecido gratuitamente para os trabalhadores e seus familiares, promovendo saúde e bem-estar do trabalhador.

No que se refere aos motoristas, o SEST SENAT oferece cursos de capacitação para motoristas, como a escola de motoristas para transporte de cargas e escola de motoristas para transporte de passageiros. O objetivo desses projetos é aumentar a empregabilidade, capacitar e melhorar a qualidade do serviço prestado. A capacitação acontece de forma completa, onde o participante aprende através de simuladores e na prática, para estar pronto para o mercado de trabalho. Além das escolas, o SEST SENAT oferece inúmeros treinamentos voltados para a melhoria

contínua do trabalho, como especializações por tipo de carga, por exemplo curso para condutores de transporte perigosos, direção defensiva e segurança no trânsito.

Para as empresas, é oferecido treinamentos e atendimentos customizados de acordo com a necessidade de cada organização com escopo de aumentar produtividade, economia, inovação, eficiência, saúde e conhecimento. Por exemplo, o SEST SENAT conta com uma campanha de prevenção de acidentes, realizada dentro da empresa, buscando promover saúde e conscientização no trânsito.

No dia 22/11/2021, estivemos na unidade do SEST SENAT de Contagem/MG para visita técnica e conhecer a infraestrutura disponível, conforme Figura 6, 7, 8, 9 e 10.

Figura 8 - Visita técnica à unidade do SEST SENAT de Contagem-MG – Caminhão utilizado para treinamento dos motoristas.



Fonte: Arquivo pessoal dos autores (2021).

Figura 9 - Visita técnica à unidade do SEST SENAT de Contagem-MG – Simulador de direção para treinamento dos motoristas.



Fonte: Arquivo pessoal dos autores (2021).

Figura 10 - Visita técnica à unidade do SEST SENAT de Contagem-MG – Simulador de direção e empilhadeira para treinamento.



Fonte: Arquivo pessoal dos autores (2021).

Figura 11 - Visita técnica à unidade do SEST SENAT de Contagem-MG – Consultório odontológico para atendimento aos colaboradores do transporte.



Fonte: Arquivo pessoal dos autores (2021).

Figura 12 - Visita técnica à unidade do SEST SENAT de Contagem-MG – Consultório de Fisioterapia para atendimento aos colaboradores do transporte.



Fonte: Arquivo pessoal dos autores (2021).

Dessa forma é possível concluir que o SEST SENAT é um importante parceiro das organizações e seus colaboradores, promovendo saúde e capacitação de qualidade.

3.4 CONCLUSÃO

Após a apresentação da pesquisa de mercado, realidade da Dom Cabral Transporte, cases de sucesso e infraestrutura do SEST SENAT, é possível concluir que o capítulo trouxe na prática qual a necessidade com os motoristas do transporte rodoviário. Em resumo do que foi abordado em todo capítulo, são necessários treinamentos constantes em várias vertentes, melhoria na comunicação, liderança atuante e políticas de premiação.

Dessa forma, podemos apontar quais são as possíveis melhorias no serviço e indicar estratégias para a Dom Cabral adotar tais ações no próximo capítulo.

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A Dom Cabral Transportes espera desenvolver o trabalho dos motoristas, melhorando o resultado financeiro e a satisfação dos clientes através de um conjunto de ações que são boas práticas presentes no mercado, adequadas a necessidade da empresa. Estes profissionais são considerados peça chave para a empresa atingir seus objetivos e a proposta de solução é um conjunto de ações voltadas para esse fim. Através dos conceitos citados sobre Gestão 3.0, as propostas são voltadas para engajar os motoristas e desenvolver competências para aprimorar a execução do trabalho, buscando melhoria contínua.

A liderança é de suma importância para o sucesso do projeto, uma vez que os gestores devem estimular a equipe a trabalhar em conjunto em prol de um objetivo em comum. Os líderes são responsáveis pela divisão de atribuições entre a equipe e partilhar seus conhecimentos, visando que cada indivíduo se desenvolva juntamente com a equipe. É muito importante que o líder alinhe a estratégia da empresa juntamente com os colaboradores, esse é um fator chave para o sucesso do projeto. Os motoristas devem se sentir pertencentes e saber seu papel para a empresa atingir os resultados e quem é responsável por essa mudança de *mindset* é o líder e a forma de liderar. Portanto, sem a presença ativa da liderança incentivando, o projeto não terá o resultado esperado.

A primeira ação é adaptar o aplicativo já utilizado para controle de jornada. No novo aplicativo será possível o motorista realizar treinamentos, através de uma trilha

de aprendizagem criada especialmente para as necessidades da empresa. A proposta é que o aplicativo seja intuitivo e que os treinamentos sejam dinâmicos e interativos de forma que a realização deles se torne um momento divertido e prazeroso para o motorista. Além dessa função, haverá dicas e informações pertinentes como direção segura e econômica, cuidado com a carga, educação financeira, alimentação saudável e cuidado com a saúde. Dessa forma, o aplicativo será um companheiro do motorista durante a viagem, proporcionando aos gestores um acompanhamento contínuo do profissional na estrada.

A segunda ação é classificar e certificar os motoristas, através do desempenho no aplicativo, os motoristas mais bem avaliados serão certificados em nível prata, ouro e diamante. Essa ação visa engajar os profissionais a realizarem entregas de acordo com os padrões solicitados e se destacarem na empresa diante aos colegas. A intenção dessa ação é reconhecer o trabalho bem feito dos profissionais que se destacam e engajar os demais a seguirem o bom exemplo.

A terceira ação é criar a campanha “Motorista consciente”, que acontecerá dentro e fora do aplicativo. Como citado acima, além das dicas no aplicativo, essa campanha ocorrerá dentro da sede da empresa. Será realizada através de palestras, banners, distribuição de camisas e panfletos com os temas pertinentes. Todas as informações presentes nas dicas do aplicativos, serão aprofundadas através das estratégias citadas para que faça parte da realidade do motorista, dentro e fora da estrada. A participação e engajamento do profissional garante melhoria na execução da sua função.

As ações supracitadas serão detalhadas abaixo, mas espera-se que com a execução delas, o motorista se sinta pertencente a estratégia da empresa, executando seu trabalho com cuidado visando a satisfação do cliente e melhoria dos resultados operacionais e financeiros, que serão medidos através de indicadores.

4.1 APLICATIVO APPOIO

O objetivo do aplicativo APPOIO é trazer para a empresa Dom Cabral Transportes funcionalidades que contribuam com o desenvolvimento do motorista, uma vez que é função dele conduzir o veículo com as cargas aos seus destinos de forma rápida, no prazo, sem erros, sem extravios ou avarias, sendo cordial e usando recursos tecnológicos disponíveis, garantido a satisfação do cliente. São executadas

por ele jornadas longas ou curtas em estradas muitas vezes perigosas, com riscos de roubo e sem contar no cansaço que pode levá-lo a ter sono ao volante, causando graves acidentes. E pensando em tudo isso, o aplicativo APPOIO oferece a possibilidade de acompanhar as condições emocionais e técnicas do motorista fazendo com que ele adote condução responsável durante todo o trajeto garantindo a segurança da sua vida e da carga.

Os motoristas precisam ter comportamentos defensivos e estes, a longo prazo que poderá refletir numa economia de combustível e na redução dos gastos com manutenção, sendo estes dois itens, os principais pontos de atenção em relação aos custos de uma transportadora.

Com o aplicativo APPOIO a Dom Cabral Transportes poderá trabalhar a atração e fidelização dos motoristas para sua empresa uma vez que ele se sentirá reconhecido e fazendo parte do processo. Além de ser fácil, simples de ser usado e seguro o aplicativo funciona off-line, ou seja, o motorista mesmo numa região de falta de cobertura de rede continua executando suas ações no aplicativo e assim que o aparelho entrar numa área de cobertura de internet/rede, todas as ações executadas pelos motoristas no modo off-line estarão salvas normalmente com a data e hora em que a baixa ou a atividade no aplicativo ocorreu.

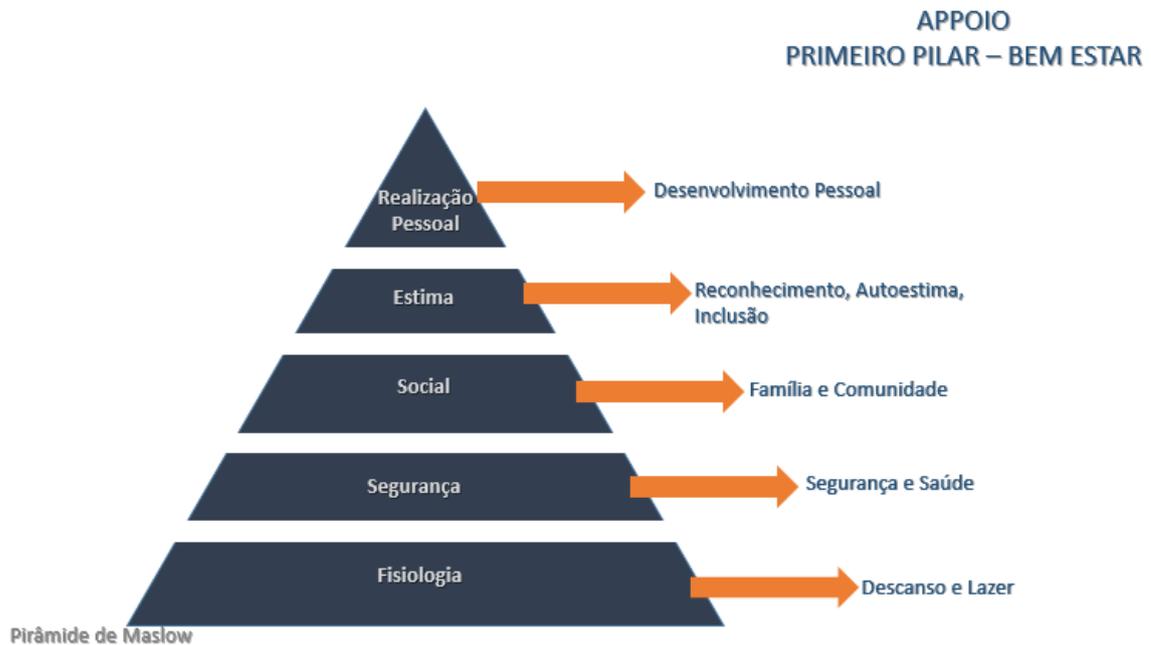
O aplicativo APPOIO está baseado em 3 pilares, a seguir:

1. Bem-estar
2. Treinamento
3. Resultado

Baseado na Teoria das Necessidades Humanas ou Pirâmide de Maslow. (A hierarquia de necessidades de Maslow é uma teoria da Psicologia proposta por Abraham Maslow em seu artigo "A teoria da motivação humana", publicado em 1943 na revista *Psychological Review*. Maslow define cinco categorias de necessidades humanas: fisiológicas, segurança, afeto, estima e as de auto realização), o primeiro pilar que é o Bem-Estar, traz uma abordagem de valorização do ser humano que é fundamental para a realização de atividade de transporte automotor: o motorista e ainda como ele pode ser impactado no ambiente empresarial.

As funcionalidades do aplicativo APPOIO neste pilar buscam atender as 5 necessidades básicas do ser humano:

Figura 13 - Primeiro Pilar do APPOIO: Bem estar.



Fonte: Criada pelos autores, inspirada pela Pirâmide de Maslow (2021).

O segundo pilar que é o Treinamento tem o objetivo de trazer conhecimento técnico e humano/comportamental para as atividades diárias alcancem excelência por entendemos que o conteúdo técnico nunca deverá ser aplicado de forma isolada ao conteúdo comportamental.

A metodologia aplicada busca oportunizar o engajamento, a motivação e a potencialização dos resultados.

O terceiro pilar é o Resultado, que prioriza a gestão da empresa uma vez que oferecemos funcionalidades aplicadas à operação e que estão especialmente vinculadas aos indicadores desempenho da organização. Importante que se tenha uma integração com o *Enterprise Resource Planning* (ERP) da empresa para que as ações e indicadores sejam analisadas em tempo real, fazendo ainda com que a tomada de decisão aconteça com mais agilidade.

4.1.1 Aplicativo APPOIO e Dom Cabral Transportes

Analisando os problemas sinalizados pela empresa Dom Cabral Transportes entendemos que as funcionalidades desenvolvidas no aplicativo APPOIO contribuem significativamente para a solução das situações sinalizadas bem como oferece a possibilidade de melhor gestão dos resultados operacionais da organização.

O aplicativo APPOIO oferece possibilidade de gestão modular, ou seja, cada módulo possui funcionamento independente, porém o uso de todos os módulos oferecidos na aplicação contribui para maior sucesso de gestão e potencializa os resultados, trazendo efetividade e satisfação entre os principais atores envolvidos no processo: motoristas e clientes.

Funcionalidades baseadas nos 3 pilares do aplicativo APPOIO, Bem-Estar, Treinamento e Resultado:

Botão de pânico: ao menor sinal de insegurança frente a questões relacionadas à roubos nas vias de circulação, o motorista poderá acionar o botão de pânico em seu celular. Além de abrir uma chamada via fone (*hot line*) para a empresa, para um telefone previamente cadastrado no aparelho, o alerta também será enviado via *WhatsApp*, *e-mail* ou *SMS* (importante cadastro prévio) indicando que o motorista está passando por uma situação de perigo e que precisa de ajuda. Neste momento a equipe de monitoramento veicular que está dentro da empresa deverá buscar alternativas para auxiliar ao pedido de ajuda do motorista.

Configurações Especiais: pensando em atender aos motoristas que possuem dificuldades de usabilidade do aparelho *smartphone* temos duas configurações especiais que buscam auxiliar nas atividades: Aumento do tamanho da fonte, sem que perca a responsividade da aplicação; e a maioria das funcionalidades atendem o recurso de voz, basta falar as palavras chaves para que o APP apresente a aplicação solicitada.

Mova-se: no aplicativo o motorista poderá escolher uma trilha de atividades físicas que ele pode fazer desde um simples alongamento, e atividades aeróbicas. O motorista poderá registrar este momento e evidenciar a sua execução de atividade física no aplicativo podendo promover (divulgar) na ferramenta para os colegas ou somente para a empresa. Periodicamente a empresa pode usar esta funcionalidade para lançar desafios que envolvam alimentação, atividade física e perda de peso, incentivando aos participantes a ter uma vida saudável.

Datas Comemorativas: a empresa poderá usar este recurso para difundir alguma data comemorativa, inclusive divulgando a data do aniversário dos motoristas com

possibilidade de incluir fotos para que a comemoração e as felicitações aconteçam. O cadastro da data de aniversário do motorista, bem como todas as datas que se quer promover deverão ser cadastradas previamente no aplicativo com a autorização por escrito do motorista.

Chegue Sempre: esta funcionalidade oferece, de forma rápida, a possibilidade de o motorista acessar o *Waze* para chegar onde precisa. A agilidade fica por conta do preenchimento automático das informações de onde o motorista está naquele momento para onde ele quer chegar baseado numa pré roteirização que é feita na empresa (planejamento de rota).

Emociograma: o motorista tem a possibilidade de indicar no APP como ele está através da dinâmica do emociograma. A empresa recebe a informação e pode criar a estratégia de fazer a gestão dos resultados. Cada empresa, de acordo com a sua cultura, poderá tratar a situação de formas diferentes, mas há uma grande possibilidade de tratar/ouvir o ser humano motorista, antes que o mesmo saia para fazer uma entrega em um curto percurso, ou ainda antes que o mesmo faça uma longa viagem. Tal ação pode garantir a segurança da vida do motorista, da carga e de outros veículos/vidas que estejam na mesma via de circulação.

Indique e ganhe: a empresa poderá usar este aplicativo como um canal de recrutamento de outros motoristas quando for necessário. A cada indicação onde houver o aproveitamento de contratação, o motorista que indicou será premiado ou ainda poderá somar pontos no game corrente.

Mural de Comunicação: o aplicativo APPOIO oferece um mural de avisos que também está vinculado ao *WhatsApp*. A empresa terá a facilidade de digitar no portal a mensagem que deverá ser transmitida aos motoristas. A mensagem será enviada via *WhatsApp* (número previamente cadastrado) e ainda estará disponível (pelo tempo desejado pela empresa) e ainda há possibilidade de verificar na auditoria quem visualizou ou não a mensagem através do aplicativo.

Treinamentos: os treinamentos podem ser padrão (pacote APPOIO + SEST SENAT) e ainda customizados de acordo com a necessidade da empresa. O APPOIO oferece

treinamentos padrão que atende ao segmento de transporte rodoviário de carga, através de uma integração do APP à plataforma de cursos do SEST SENAT. São oferecidos gratuitamente mais de 200 treinamentos. Todos os cursos concluídos oferecem certificados de conclusão. Caso seja necessário é possível subir no aplicativo os treinamentos específicos e customizados pela empresa, esteja ele em formato de *Podcast*, vídeo ou *Power Point*. Para os treinamentos customizados fica sob a responsabilidade da empresa o desenvolvimento das avaliações de reação, teste de conhecimento e a confecção do certificado.

Sua Ideia Vale Prêmio: o aplicativo oferece a oportunidade de os motoristas cadastrarem sugestões para melhoria de processos. A empresa analisará a sugestão do motorista e o chamará para dar mais detalhes sobre a ideia. Sendo implementada o motorista ganhará um brinde e sua ideia ainda será promovida no aplicativo para que todos tenham conhecimento e para que o motorista seja reconhecido como mentor da ideia.

Fale Conosco: através do aplicativo o motorista tem um espaço para que envie através de áudio ou texto algum tipo de informação relevante ao processo. Esta mensagem ficará armazenada no aplicativo para futuras consultas. A empresa pode engajar os motoristas para esta funcionalidade tratando informações importantes passadas pelos clientes, situação de estradas e trânsito e que são relevantes para a empresa.

Palestras instrutivas e *talks online*: entendemos que o motorista precisa se atualizar e uma boa oportunidade para esta atualização e instrução é a participação de palestras e *talks* oferecidas pelo APPOIO. As palestras são atualizadas periodicamente e o convite para participação de *talks online* disparados diretamente para o motorista através do seu *WhatsApp*/e-mail, previamente cadastrado, ou ainda, o convite fica disponível no mural de avisos do aplicativo. Este é um momento muito importante para que o motorista compartilhe a oportunidade com a família, caso seja do seu interesse. Selecionamos alguns assuntos que estão voltados para a proposta do APP principalmente à Teoria das Necessidades Humanas: A importância da alimentação saudável; Doenças relacionadas ao sedentarismo; Obesidade; Alcoolismo; Tabagismo; A importância da saúde financeira; Gestão do tempo; Depressão: por que não devo ficar sozinho?, dentre outros temas relevantes ao bem-estar do ser humano.

Resultado: todas as funcionalidades do aplicativo APPOIO para este pilar estão vinculados ao que classificamos como técnico, ou seja, são funcionalidades que está diretamente ligado a eficiência e eficácia da empresa. Este módulo requer uma integração com o ERP para que tenhamos dados para gerar as ações e ainda fornecer indicadores de efetividade de entrega, pesquisa de satisfação, produtividade do motorista, condições do veículo (transferência ou entrega), bem como análise de customização de outros indicadores conforme necessidade da empresa.

- Entrega/Coleta Certa: assim que a relação de entrega/coleta for emitida pela empresa de transporte, a mesma será enviada para o smartphone vinculado ao motorista. A medida que o motorista for efetuando as entregas/coletas, o mesmo irá baixando as entregas/coletas (incluindo data, hora e nome do recebedor/expedidor da carga). Caso a entrega/coleta não seja efetivada por qualquer motivo de força maior, o motorista deverá lançar no aplicativo o motivo da não entrega/coleta. Efetuando ou não a entrega/coleta os dados lançados em alguns minutos estarão integrados ao ERP da empresa, fazendo com que tenham informações precisas com agilidade e assertivas, fazendo com que o SLA de informação junto aos clientes esteja dentro do indicador esperado. Agilidade na informação.
- Checklist: antes de efetuar o carregamento do veículo, o aplicativo APPOIO disponibiliza um checklist para preenchimento e o mesmo relata as condições do veículo antes do carregamento.
- Registro de evidências: a qualquer momento o motorista poderá evidenciar alguma situação adversa com fotos/vídeos curtos e os mesmos são enviadas para o banco de dados da empresa para futura análise.
- Pesquisa de Satisfação: assim que o cliente receber a carga o recebedor será convidado para responder a pesquisa de satisfação. O motorista solicitará que ele realize uma pesquisa NPS, respondendo a seguinte pergunta: Como você avalia a sua entrega? O cliente poderia dar a nota de 0 a 10. É possível ainda que assim que a mercadoria for entregue, o cliente receber uma mensagem através do SMS para que responda a pesquisa. A empresa pode escolher um dos dois canais para desenvolver a pesquisa periodicamente. A empresa recebe as notas e trata as notas detratoras e poderá usar a pesquisa como

forma de premiação ao motorista ou ainda pode-se vincular este resultado à funcionalidade Engaje do aplicativo APPOIO (Gamification).

Engaje (gamification): o aplicativo oferece uma plataforma de engajamento, reconhecimento do motorista através de desafios que envolvam os 3 pilares da ferramenta: Bem-Estar, Treinamentos e Resultados. Unindo os três pilares da aplicação a empresa e o motorista poderão alcançar seus objetivos. Todas as funcionalidades ou módulos escolhidos pela empresa para uso podem ser configurados para formar uma gamificação que traga engajamento individual do motorista ou ainda com a possibilidade de criar equipes para participação do jogo. Usando a premissa de que tudo que é medido pode ser melhorado, temos uma plataforma onde o gestor poderá avaliar o comportamento de cada motorista pelo nível de engajamento que o mesmo terá com as funcionalidades disponíveis. O gestor terá a visão geral da operação, sendo que pode ser individualizada também por motorista ou por equipe. Terá informações necessárias para tomada de decisão a fim de aumentar a produtividade e melhorar os resultados. Cada etapa do processo exige que a empresa tenha metas estabelecidas para cada motorista. Assim o motorista deverá cumprir as atividades propostas para avançar no jogo. Superando as metas estabelecidas o motorista irá ganhar os pontos e poderá trocar os pontos por brindes na loja APPOIO. O motorista terá a oportunidade de acompanhar os seus desafios diários e acompanhar ainda os resultados do seu trabalho. A ferramenta o motivará em avançar para alcançar novos níveis e melhorar assim sua pontuação e consequentemente melhorar os brindes. O objetivo é que o motorista se sinta sempre motivado e reconhecido. A ferramenta também oferece oportunidade para lançamentos de campanhas de engajamento relâmpagos para trabalhar as estratégias do ano, em que a empresa tenha necessidade de melhorar a sua produtividade. Os sorteios de prêmios são uma boa estratégia para reconhecer os motoristas que mais se destacam. Além disso, as fotos da campanha, bem como as fotos dos vencedores serão promovidas pela ferramenta para que todos tenham conhecimento daqueles que se destacam na operação. Cada empresa configura o seu game de acordo com a sua necessidade. É muito importante que o jogo e resultados estejam vinculados às ações do planejamento da empresa para que o resultado seja percebido como valor para a organização. Cada empresa irá analisar os pesos de ação para pontuar (km rodado) ao motorista:

A configuração padrão do aplicativo para o jogo são:

- Mural de Comunicação: a leitura das mensagens com a confirmação do motorista vale quilômetros rodados (pontos). Peso da atividade a definir pela empresa.
- Mova-se: cada trilha concluída com sucesso e com evidências enviadas pelo motorista vale quilômetros rodados (pontos).
- Treinamentos: cada conclusão de treinamento com emissão de certificado vale quilômetros rodados (pontos). Peso da atividade a definir pela empresa.
- Sua Ideia Vale Prêmio: cada sugestão implementada vale quilômetros rodados (pontos). Peso da atividade a definir pela empresa.
- Palestras instrutivas e talks online: cada palestra ou *talks* assistida vale quilômetros rodados (pontos). Peso da atividade a definir pela empresa.
- Resultado: a) Entrega/Coleta Certa: cada baixa executada com sucesso (data de entrega) vale quilômetros rodados (pontos). Peso da atividade a definir pela empresa; b) Registro de evidências: cada registro via foto em que o local de entrega esteja realmente fechado valem quilômetros rodados (pontos). Peso da atividade a definir pela empresa.

Caso a empresa tenha outras ações de bonificação ao motorista a equipe do aplicativo APPOIO poderá trazer uma proposta para implementação da mesma e customização para que tudo fique dentro de uma única ferramenta, pois isso facilita a gestão da equipe e resultados operacionais.

Para tanto o sucesso do projeto do aplicativo APPOIO não é garantido se não houver engajamento e patrocínio da alta direção da empresa. Bem como do engajamento da liderança operacional. O líder é quem vai fazer a diferença nos resultados, pois será ele o responsável pela estratégia de inspirar e orientar os motoristas com o objetivo de usar a ferramenta para atingirem as metas e objetivos. Os motoristas precisam entender o valor da estratégia para a empresa e para eles também.

4.2 CAMPANHA “MOTORISTA CONSCIENTE” E CERTIFICAÇÕES

A Campanha “Motorista Consciente” consiste numa ação de endomarketing, que traz atividades realizadas dentro das instalações da empresa, seguindo os mesmos temas disponibilizados pelo aplicativo APPOIO.

A importância de trazer as dicas para fora do aplicativo é de criar uma rotina do motorista com objetivo de fortalecer todos os temas abordados. Por exemplo, a mesma campanha que estará no aplicativo, estará acontecendo dentro da empresa através de banners e palestras. Dessa forma, o profissional estará cercado por todas as informações e a adesão ao movimento ocorrerá de forma mais simples. O SEST SENAT será um grande parceiro da empresa nesse momento, visto que as palestras podem ser ministradas pela instituição. Haverá um cronograma de temas do interesse da empresa e eles serão simultaneamente abordados entre aplicativo e dentro das garagens. Por exemplo, um motorista recebeu um lembrete sobre educação financeira e se interessou, no momento em que ele chegar na garagem, poderá assistir a palestra para se aprofundar mais pelo assunto.

Serão diversos temas abordados, visando saúde e bem-estar físico e mental. Portanto, a campanha “Motorista Consciente” será contínua para a Dom Cabral Transporte, fazendo parte da rotina dos colaboradores envolvidos, resultando em motoristas mais atentos ao trabalho e sua vida pessoal e assim executando suas tarefas com qualidade, ajudando a empresa a alcançar seus objetivos.

De acordo com a evolução dos motoristas no aplicativo e na campanha, eles serão certificados nos níveis bronze, prata, ouro e diamante. Os requisitos para certificação são:

- Satisfação do cliente respondida através do NPS maior que 8;
- Cumprimento da trilha de treinamentos do aplicativo APPOIO;
- Participação e engajamento nas campanhas promovidas.

A diferenciação de níveis de certificação será de acordo com a quantidade de meses que o motorista cumpre os requisitos, para isso:

- Bronze: 1 mês
- Prata: 3 meses seguidos
- Ouro: 6 meses seguidos
- Diamante: a partir de 12 meses seguidos

O motorista certificado receberá um “*bottom*” para colocar no uniforme e adesivo para o caminhão, promovendo a diferenciação dos demais. O grupo acredita que o reconhecimento pelo bom trabalho é de suma importância para manter o engajamento do motorista nas ações e efetuar um bom trabalho. O motorista certificado deve incentivar aos demais a seguir o mesmo exemplo, em busca da excelência.

4.3 TEMAS ABORDADOS

4.3.1 Educação Financeira

Planejar e organizar as finanças são importantes para visualizar, com clareza, os rendimentos e despesas da família. Dessa forma, é possível perceber em quais momentos os gastos familiares são maiores, o que permite gerir melhor o dinheiro e tomar decisões de acordo com as necessidades de todos. Quando uma pessoa tem muitas contas a pagar, é essencial que ela liste e calcule todos os custos para entender para onde o dinheiro está indo. Em casa, por exemplo, essa lista seria composta pelas contas de água, luz, aluguel, entre outras.

Muitas pessoas acabam comprometendo o salário e remunerações antes mesmo de ter o dinheiro em mãos. Sim, estamos falando das compras a prazo. Cartões de crédito, cheques e parcelamentos de dívidas podem ser muitos úteis em alguns momentos, mas são grandes vilões de qualquer planejamento financeiro. Não gastar mais do que ganha é uma dica que vale. Se o profissional tem o hábito de chegar ao fim do mês sem nenhum dinheiro, sendo necessário até mesmo pedir empréstimos para amigos e familiares, é sinal de que está gastando mais do que ganha.

Se um profissional do Transporte deseja cuidar melhor de seu dinheiro, ter um bom planejamento financeiro é essencial. Apenas assim é possível conhecer exatamente qual é a sua renda e os seus gastos, informações imprescindíveis para entender quais hábitos devem ser melhorados para alcançar grandes resultados. Uma dica importante é registrar todas as movimentações financeiras feitas ao longo do mês, desde o valor gasto no cinema até as compras no supermercado, por exemplo. Ao fazer isso poderá fazer uma análise crítica ao fim do mês sobre todas as entradas e saídas de dinheiro. Isso vai evitar que fique com a sensação de não saber

para onde foi o dinheiro, além de ajudá-lo a encontrar gastos desnecessários e oportunidades de economia.

De fato, muitos fatores podem influir na situação financeira das pessoas. A Educação Financeira é o mais importante deles. Certas pessoas planejam seus gastos e procuram aproveitar promoções e boas oportunidades, valorizando o seu dinheiro. Outras não resistem aos impulsos para consumir. Compreender a importância do hábito de poupar como forma de melhorar a qualidade de vida, entender o conceito, as características e as modalidades dos investimentos, corrobora para uma estabilidade financeira, no entanto, requer disciplina e persistência. Entender os riscos financeiros e quais as medidas de prevenção e proteção adequadas para cada situação; aprender a negociar suas dívidas é fundamental para uma reestruturação financeira.

Os problemas financeiros podem influenciar diretamente a vida profissional das pessoas, inclusive dos motoristas profissionais. Dessa forma, podem acontecer situações indesejadas na rotina do profissional por estar preocupado com as dificuldades financeiras, podendo acarretar até mesmo acidentes ou eventuais prejuízos na carga, prejudicando a satisfação do cliente.

Para a conscientização do motorista quanto a educação financeira, a Dom Cabral transporte pode adotar tais ações:

- As dicas de educação financeira serão disponibilizadas através do aplicativo APPOIO e nas palestras da campanha “Motorista Consciente”.
- Incentivar a utilização do SEST/SENAT, que possui de forma gratuita para os profissionais de transportes curso EaD de Educação Financeira.

4.3.2 Vida Saudável

Os temas relativos a saúde física e mental do motorista também será abordada no aplicativo e na campanha “Motorista Consciente”, trazendo os principais assuntos que promovam conscientização da vida saudável, como descrito no item 4.1.

Além dos temas já abordados previamente, a Dom Cabral dedicará cada mês a prevenção de uma doença, de acordo com o calendário de cores a seguir:

- 1 – Janeiro Branco: alerta a saúde mental
- 2 – Fevereiro Roxo: prevenção a lúpus, fibromialgia e Alzheimer

- 3 – Março Azul: prevenção ao câncer colorretal
- 4 – Abril Verde: segurança no trabalho
- 5 – Maio Amarelo: prevenção a acidentes de trânsito
- 6 – Junho Vermelho: importância da doação de sangue
- 7 – Julho Amarelo: conscientização sobre tipos de hepatite
- 8 – Agosto Dourado: aleitamento materno
- 9 – Setembro Verde: conscientização sobre doação de órgãos
- 10 – Outubro Rosa: prevenção ao câncer de mama
- 11 – Novembro Azul: prevenção ao câncer de próstata
- 12 – Dezembro Vermelho: prevenção ao vírus HIV e Infecções Sexualmente Transmissíveis.

Serão abordadas com os colaboradores informações sobre prevenção e tratamento, criando uma conscientização sobre a importância de estar sempre atento a saúde. Haverá ainda o mapeamento da saúde dos motoristas juntamente com a equipe de medicina do trabalho e SEST SENAT para desenvolvimento e análise de novos temas pertinentes a realidade da empresa. Portanto, a Dom Cabral Transportes conseguirá promover de forma completa a saúde do motorista.

4.3.3 A importância do Treinamento

É fundamental que os gestores saibam analisar os resultados, receber *feedback* e avaliar o processo de capacitação, completando, assim, um ciclo de desenvolvimento constante da empresa e dos funcionários. Dessa forma, a empresa terá chances de crescimento multiplicadas e formarão uma equipe muito mais unida e eficiente. É válido destacar aqui, sobre o benchmark abordado junto a empresa Repel Cargas, onde foi possível identificar a intensidade dos treinamentos. A empresa busca aplicar treinamento constante, no momento em que ela integra o motorista e após sua entrada acompanha o mesmo por 90 dias intensamente. Após passado esse período, ficou claro que a empresa faz a manutenção dos treinamentos, através da premiação, induzindo o motorista a manter uma operação eficiente. Através da pesquisa foi possível identificar também que no momento em que o gestor analisa os indicadores e percebe a queda da qualidade da operação, esse motorista é treinado novamente, visando a melhoria do resultado. Dessa forma, a partir da assertividade

identificada no treinamento da Repel Cargas, esse projeto tem como proposta a aplicação das trilhas de aprendizagem. As trilhas de aprendizagem são compostas de diversos cursos promovendo o desenvolvimento de competências:

Trilha Comportamental: Visa trabalhar competências comportamentais e condições do condutor com foco na adaptabilidade, preservação da vida, ética, conduta profissional, primeiros socorros, estado físico e mental do condutor;

Trilha Consciente: Ligada a orientações de manobras, condução preventiva, tomadas de decisão. Essa trilha traz um foco em regulamentação e cuidados, como mecânica e direção econômica, autogestão e gestão de tempo, organização, planejamento, flexibilidade, sinalização viária, comportamento, manobras e situações de risco;

Trilha Social: Focada no relacionamento do colaborador com o meio ambiente e o trânsito, envolve temas como; ética e cidadania, sustentabilidade, normas de circulação e lei dos motoristas;

Trilha Físico: Assim como na trilha consciente, também trabalha à direção defensiva, no entanto de forma mais ampla e dedicada, abordando aspectos como; inteligência emocional, gestão de conflitos no trânsito, capacidade de trabalhar sob pressão conduzindo em condições adversas, empatia e colaboração no trânsito, direção econômica e tecnologia;

Trilha Específico: Direcionado para a atividades específicas, como: movimentação e legislação de produtos perigosos, transporte de pessoas, movimentação de carga rodoviária e aborda também legislação de cargas indivisíveis.

As trilhas tomam como referência não só as expectativas da organização, mas também conveniências, necessidades, desempenhos e aspirações profissionais das pessoas. Por que no final do dia investir no desenvolvimento das pessoas, na melhoria de suas competências é garantir que cada um desses motoristas, entregue não apenas cargas, mas sim, confiança e voltem para casa e para suas famílias com a certeza que entregou valor.

5. ANÁLISE DE VIABILIDADE DA PROPOSTA

5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

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

5.1.1 Viabilidade estratégica

A análise de viabilidade estratégica tem como objetivo avaliar se o modelo que está sendo proposto é viável de acordo com o porte e a maturidade da empresa. Neste caso específico é viável este projeto de melhoria, uma vez que a diretoria já tem incorporado os motoristas como peça-chave para atingir as metas operacionais e financeiros, garantindo a sustentabilidade e perenização da empresa.

5.1.2 Viabilidade Financeira

A viabilidade financeira aqui diz respeito ao orçamento. O quanto a empresa irá investir versus o retorno deste investimento ao longo do tempo.

O orçado para este projeto está avaliado em R\$ 500.000,00, distribuídos conforme Tabela 03:

Tabela 2 - Distribuição do orçamento

DESCRIÇÃO	INVESTIMENTO	REPRESENTATIVIDADE
Criação e operacionalização do aplicativo APPOIO	R\$ 330.000,00	66%
Desenvolvimento e aplicabilidade do <i>e-learning</i>	R\$ 50.000,00	10%
Publicidade (material de divulgação e brindes para engajamento do projeto)	R\$ 30.000,00	6%
Premiação do Engaje (<i>gamification</i>):	R\$ 90.000,00	18%

Fonte: Elaborada pelos próprios autores (2021).

Estima-se que após 6 meses de implantação, é esperado uma redução de 18% nos valores gastos em pequenos reparos de avarias nos veículos, diminuição em 45% de reclamações por parte dos clientes em não conformidades operacionais e a redução em 70% de multas de trânsito (comparando ao mesmo período do ano anterior).

5.1.3 Principais *Stakeholders*

Diretoria: A diretoria será o patrocinador do projeto e será o responsável por aprovar ou não o projeto.

Líderes Operacionais: O líder é quem vai fazer a diferença nos resultados, pois será ele o responsável pela estratégia de inspirar e orientar os motoristas com o objetivo de usar a ferramenta para atingirem as metas e objetivos.

Recursos Humanos: A equipe de RH que apoia o projeto. Verificar o engajamento das pessoas e acompanha os treinamentos (*e-learning*). Na segunda fase, serão responsáveis pela medição do resultado e entrega das premiações.

Público Alvo: Equipe composta pelos motoristas.

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

5.2 . IMPLANTAÇÃO DO PROJETO E CRONOGRAMA

O tempo para análise e implementação total do projeto será de 12 meses, conforme demonstra a Tabela 4.

Tabela 3 - Cronograma de implementação do Projeto.

ATIVIDADES	QUEM	jan/22	fev/22	mar/22	abr/22	mai/22	jun/22	jul/22	ago/22	set/22	out/22	nov/22	dez/22
Análise e aprovação	Jurídico e Diretoria	X											
Criação e operacionalização do aplicativo APPOIO	T.I. e uma startup	X	X	X									
Desenvolvimento e aplicabilidade do <i>e-learning</i>	R.H. e um startup			x	x								
Divulgação do Programa	Líderes Operacionais e R.H.				x								
Lançamento do Programa	Líderes Operacionais e R.H.					x							
Acompanhamento e divulgação dos resultados gerados pelos aplicativo APPOIO	R.H.						x	x	x	x	x	x	
Premiação do Engaje (gamification):	Líderes Operacionais e R.H.										x	x	
Análise do resultados proposto na viabilidade financeira (redução em reparos de avarias, não conformidades de clientes e multas de trânsitos)	Equipe Multidisciplinar												x

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

5.3 INDICADORES E ANÁLISE DE EFETIVIDADE

Os resultados do projeto serão analisados a partir de indicadores, comparando média histórica do período antes, durante e depois da implantação.

Os indicadores que o projeto espera elevação são: índice de satisfação do cliente, através do NPS (Net Promoter Score, com aplicação periódica semestral), clima organizacional (através de pesquisa anual para entender a motivação e satisfação dos motoristas com a empresa), indicador de produtividade (quantidade de entregas realizadas no prazo) e indicador de rentabilidade e lucratividade. Por outro lado, espera-se a redução de outros indicadores, que serão o índice de absenteísmo (afastamentos por motivo de saúde), *turnover* (rotatividade de motoristas), índice de indenizações ao cliente (divergências na entrega relacionada a falta e avarias), índice de acidentes (ocorridos no período).

6. CONCLUSÃO

O foco do trabalho é validar a importância da capacitação dos motoristas, para que eles gerem resultados positivos para a empresa e a satisfação dos clientes. Identificamos através de uma pesquisa anônima, com participação de 96 pessoas da área do varejo, o que eles esperam dos motoristas que realizam entregas em seus estabelecimentos um conhecimento do produto que está entregando, que manuseie e transporte as mercadorias com cuidado e seja cordial.

Para isso aprofundamos em conceitos e em alguns cases de sucesso de empresas conceituadas no mercado de transportes de cargas. Nestes cases entendemos que os motoristas são considerados e reconhecidos como peças fundamentais na estratégia destas transportadoras. Também levantamos diversos serviços que o SEST SENAT oferece resultando em um importante trabalho de apoio as organizações e seus colaboradores, (principalmente aos motoristas) promovendo saúde e capacitação de qualidade.

Conforme os conceitos pesquisados, foi possível entender a melhor forma de seu gestor relacionar com o motorista através de uma comunicação eficiente, uma liderança atuante possibilitando formas de manter o engajamento do motorista diante dos objetivos da empresa.

Para capacitar os motoristas, propomos a adaptação do aplicativo já existente. Por meio da ferramenta, serão realizados treinamentos recorrentes de forma dinâmica e interativa, sendo executado de forma prazerosa e divertida. Além disso, ele contará com outras funções que visem bem-estar do colaborador. Haverá também um sistema de classificação de certificação, onde a pontuação nada mais é que a nota dada pelo nosso cliente ao nosso motorista, trazendo como efeito mais uma vontade de melhorar o seu resultado, uma vez que quanto maior o resultado mais benefícios e bonificações ele terá. Em resumo, a proposta do aplicativo é trazer o motorista para o protagonismo no serviço da empresa.

Portanto, todas as ações propostas no projeto, visam aperfeiçoar o trabalho dos motoristas da Dom Cabral Transportes, resultando em um elevado aumento no nível de satisfação dos seus clientes e rentabilidade da empresa, medido através dos indicadores supracitados.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Aline de Jesus; REIS, Salete de Matos; SANCHES, Vander Lúcio; TOLENTINO, Luís Felipe Gramantieri de; BICALHO, Rachel Ferreira Sette; MELO, Alan da Silva; RIBEIRO, Kátia Glê Sanches; CÂNDIDO, Marlúcio. **Gerente como Líder: características e atributos que os líderes devem ter**. Disponível em: <<http://insepe.org.br/revistainsepe/wp-content/uploads/2019/05/INSEPE-N.07-01.pdf>> Acesso em: 28 de setembro de 2021.

BARBOSA, J. J. **Alfabetização e leitura**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2013

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERLO, D. **O processo de comunicação**. São Paulo: Martins Fonte, 2003.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é comunicação**. 1. ed. São Paulo: Brasiliense, 1982.

CARLOS, Caroline Mazon Gomes; BAZON, Sebastião; OLIVEIRA, Wdson de. **A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de Araras**. Disponível em: <http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol6_n1_2012/2_a_importancia_do_treinamento.pdf> Acesso em: 29 de setembro de 2021.

CASTRO, Ivan Nunes. **O que é benchmarking e qual a sua importância para o marketing digital**. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/benchmarking/>> Acesso em 10 de dezembro de 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 9ª ed. São Paulo Atlas, 2009.

CLEMENTE, Matheus. **O que é Endomarketing? Entenda a importância para a satisfação dos colaboradores**. Disponível em:

<<https://rockcontent.com/br/blog/endomarketing/>> Acesso em 16 de outubro de 2021.

Combinar pesquisa qualitativa e quantitativa – como fazê-lo na prática?

Disponível em: <<https://www.questionpro.com/blog/pt-br/combinar-pesquisa-qualitativa-e-quantitativa/>>. Acesso em 18 de novembro de 2021.

CORRÊA, T. **Contato imediato com opinião pública**. São Paulo: Global, 1988.

DIAS, Guilherme. **O que é Endomarketing, principais ações, exemplos e 8**

estratégias. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/endomarketing>>. Acesso em 16 de outubro de 2021.

Drucker, P. F. **The practice of Management**. New York: Harperc Row, 1954.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: evolução, conceitos e papéis**. In:

CASARINI, F. G., BAUMGARTNER, M., (orgs.). **Educação Corporativa – Da Teoria à Prática**. 1 ed. São Paulo: Editora Senac, 2012.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

FISHBACH, A.; FINKELSTEIN, S. R. **How Feedback Influences Persistence,**

Disengagement, and Change in Goal Pursuit. In: AARTS, H., ELLIOT, A. J. **Goal-direct behavior**. New York: Psychology Press, 2012, p. 203-230.

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

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

IMNE, Amanda. **Benchmarking: o que é, como fazer, dicas.** Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/benchmarking/>> Acesso em 10 de dezembro de 2021.

JUNIOR, Aloir Pedruzzi; NETO, José Moreira da Silva; LEANDRO, Marcos Roberto de Lima; PEDRUZZI, Nubiana de Lima Irmão. **Liderança: evolução de suas principais abordagens teóricas.** Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0282_0.pdf> Acesso em: 28 de setembro de 2021.

KNECHTEL, M. R. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada.** Curitiba: Intersaberes, 2014.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O Desafio da Liderança.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LOURENZO, A. **Tendências e desafios no desenvolvimento de adultos.** In: CASARINI, F. G., BAUMGARTNER, M. (orgs.). Educação Corporativa – Da Teoria à Prática. 1 ed. São Paulo: Editora Senac, 2012.

MANESCO, Maira. **A importância da comunicação para as empresas.** Disponível em: <<http://www.racecomunicacao.com.br/blog/a-importancia-da-comunicacao-para-as-empresas/>>. Acesso em 14 de dezembro de 2021.

MCGEE-COOPER, A.; TRAMMELL, D. **From Hero-as-Leader to Servant-as-Leader.** In: SPEARS, L.; LAWRENCE, M. Focus on leadership. New York: John Wiley & Sons. Inc.. 2002. p. 141-152.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PATEL, Neil. **Benchmarking: o que é, como fazer e 4 exemplos práticos.** Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/benchmarking/>> Acesso em 10 de dezembro de 2021.

PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH Essencial: Gestão estratégica de pessoas e competências.** São Paulo: Saraiva, 2014.

Pesquisa Qualitativa e Quantitativa. Disponível em: <https://dtcom.com.br/wayco/temas/section_2/pesquisa_qualitativa_e_quantitativa/sections/pdf/THEME4285.pdf>. Acesso em 18 de novembro de 2021.

PIERUCCINI, J. C. **O desenvolvimento de equipes na melhoria de resultados organizacionais.** Caxias do Sul, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 9. Ed. Pretence. 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 2010.

SANTOS, Affonso Henrique Ribeiro dos. **Geração da inovação: a transformação digital como fator de vantagem competitiva no setor de transporte rodoviário de cargas.** Disponível em: <<https://repositorio.itl.org.br/jspui/handle/123456789/448>>. Acesso em 10 de dezembro de 2021.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** Tradução de Alves Calado. 5ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

VALLIN, C. et. al. **Educação a Distância Via Internet.** São Paulo: Avercamp, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração.** 1º Edição. Atlas: São Paulo, 2009.

WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem!** Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

WHYTE, D. **The Heart Aroused: Poety and the preservation of the Soul in Corporate América.** New York: Currency-Doubleday, 1994.