FDC

Para ser relevante.

www.fdc.org.br

Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

PROJETO APLICATIVO 2022
Grupo 5

Douglas Pacheco Negrello
Elaine da Cruz Pereira
Francine Roman
Maicon Guesser de Lima
Malu Fernanda Gomes

Florianópolis - SC
2022

SEST SENAT | Serviço Social do Transporte | Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
ITL | Instituto de Transporte e Logística

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

Douglas Pacheco Negrello

Elaine da Cruz Pereira

Francine Roman

Maicon Guesser de Lima

Malu Fernanda Gomes

Os impactos da implantação do trabalho intermitente no transporte rodoviário

Florianópolis - SC

2022

Douglas Pacheco Negrello
Elaine da Cruz Pereira
Francine Roman
Maicon Guesser de Lima
Malu Fernanda Gomes

Os impactos da implantação do trabalho intermitente no transporte rodoviário

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Especialização em Gestão de Negócios da Fundação Dom Cabral como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócio.

Orientadora: Joyce Ajuz

Florianópolis - SC
2022

Dedicamos este projeto,
especialmente, às nossas famílias,
às nossas empresas, aos nossos gestores,
aos professores e amigos desta turma.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, primeiramente, a Deus, por nos conduzir e possibilitar a construção deste projeto.

A toda equipe da Fundação Dom Cabral que contribuiu para o nosso desenvolvimento.

Em especial, a Auto Viação Catarinense Ltda, que nos deu a base para o desenvolvimento deste projeto.

Aos entrevistados das pesquisas e as empresas do Grupo Natura, Grupo O Boticário e Viação Cometa S/A que contribuíram para construção do benchmarking.

A nossa orientadora Joyce Ajuz que atuou fortemente durante toda construção deste projeto, nos auxiliando de forma muito construtiva.

RESUMO

O presente trabalho aborda o tipo de contrato de trabalho intermitente, uma modalidade pouco difundida ainda no Brasil e que, progressivamente, vem sendo aplicada no setor de transporte e, de forma geral, no mercado brasileiro. A modalidade ganhou mais espaço no Brasil durante a pandemia da COVID-19, pois possibilitou, principalmente, ao trabalhador desempregado ter uma renda, mais do que isso, a se colocar no mercado de trabalho para participar de uma possível recolocação. Para as empresas surge como uma forma inteligente de redução de custos, bem como, uma maneira mais ágil e assertiva na hora da contratação do profissional para uma vaga permanente. Também são abordadas as vantagens para os trabalhadores informais que passam a ter, além das horas trabalhadas, os benefícios extensivos ao cargo. O estudo de caso foi realizado na Auto Viação Catarinense que já utiliza essa modalidade contratual para o quadro de motoristas da empresa, apresentando os dados que estão disponíveis. Por meio de entrevistas com gerentes, profissionais de Recursos Humanos, advogados e motoristas, foram levantados a percepção, o conhecimento, as vantagens, as desvantagens e o impacto do uso desse tipo de contrato para esses diferentes públicos, visando à proposição de um ajuste que esteja de acordo com a legislação vigente, mas que seja vantajoso para todos os envolvidos no processo. Esta modalidade, que já figura em outros países do mundo, pode ser uma alternativa para as empresas do setor de transporte e de outros setores que são afetadas pela sazonalidade e demanda inesperada do mercado, facilitando a adaptação ao momento e ganho de competitividade, tão importantes num mundo em constante mudança.

Palavras-chave: Intermitente. Contrato. Motoristas. Transporte.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População residente, segundo sexo e idade 21
Tabela 2 - Dados de admissões e demissões no transporte 23
Tabela 3 - Admissões e demissões no transporte rodoviário.....23
Tabela 4 - Total de admissões, desligamentos e saldo 29
Tabela 5 - Total de processos por ano.....30
Tabela 6 - Quadro comparativo de admissões e demissões de empregados.....32
Tabela 7 - Quadro comparativo de admissões e demissões de motoristas 33
Tabela 8 - Comparativo de custos contrato indeterminado x intermitente 44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNH	Carteira Nacional de Habilitação
CNT	Confederação Nacional do Transporte
CSC	Centro de Serviço Compartilhado
CTPS	Carteira de Trabalho e Previdência Social
DP	Departamento Pessoal
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
REMIR	Rede de Estudos e Monitoramento Interdisciplinar da Reforma Trabalhista
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologia da Informação
TST	Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO 10
2 BASES CONCEITUAIS 14
2.1 Relações trabalhistas 14
2.1.1 Contrato por tempo determinado 14
2.1.2 Contrato por tempo indeterminado 15
2.1.3 Estágio Profissional 15
2.1.4 Trabalho eventual 16
2.1.5 Trabalho Autônomo 16
2.1.6 Trabalho Temporário 16
2.1.7 Diarista 17
2.1.8 Trabalho Avulso 17
2.1.9 Trabalho Voluntário 17
2.2 Contrato de trabalho intermitente 17
2.2.1 Benefícios legais 20
2.2.2 Pirâmide etária e realidade do Brasil 20
2.2.3 Rotatividade e absenteísmo no transporte 22
2.2.4 Comprometimento organizacional 24
3 METODOLOGIA DE PESQUISA 27
4 DADOS DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS 29
5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 31
5.1 Pesquisa 34
5.1.1 Gerentes 34
5.1.2 Advogados 35
5.1.3 Recursos Humanos 36
5.1.4 Motoristas 37
5.2 Conclusão das entrevistas 38
5.3 Benchmarking realizado 38
5.3.1 O Boticário 38
5.3.2 Viação Cometa 39
5.3.3 Natura 41
5.4 Proposta de solução e viabilidade financeira 42

6 CONCLUSÃO 46
REFERÊNCIAS 48
APÊNDICES 52
Apêndice A – Roteiro das pesquisas 53
Apêndice B – Entrevistas 75
Apêndice C – Avaliação motorista intermitente 54

1 RESUMO EXECUTIVO

A atividade de transporte rodoviário é dinâmica, seja de cargas ou de passageiros, e envolve diversas ocorrências que fogem ao controle das empresas. Assim, é preciso mapear as possíveis intempéries das viagens e trabalhar com as melhores hipóteses de solução para cada caso.

Além dos imprevistos nas estradas, deve-se levar em consideração a situação dos motoristas, que podem se ausentar por questões de saúde ou por descanso e férias, dentre outras situações normais da contratualidade. Nesse sentido, as empresas enfrentam muitas dificuldades para organizar as escalas de trabalho, uma vez que se deparam com a falta do profissional e a demanda para que o veículo siga viagem. Muitas optaram, e ainda optam, por trabalhar na informalidade convocando motoristas sem registro na CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social – e sem passar pelos treinamentos e diretrizes da empresa, apenas para resolver de imediato a falta do profissional para as viagens. Esta prática, muitas vezes, se torna recorrente e habitual, possuindo diversas consequências desagradáveis para todos os envolvidos na relação.

Dentre os principais riscos de se contratar desta maneira, tem-se: descumprimento de legislação e ferimento de direitos trabalhistas, acidentes causados por falta de treinamento (que podem resultar em danos ao motorista e/ou ao patrimônio) e nível de serviço em desacordo com o padrão da empresa.

Ao mesmo tempo em que as empresas entendiam que esta não era a melhor forma de se contratar, não havia um tipo de contrato de trabalho que suprisse tal necessidade, que pudesse regulamentar este formato de serviço e que garantisse ao trabalhador todos os seus direitos. O contrato de trabalho intermitente surgiu, então, com o objetivo de formalizar e resolver esse gargalo.

A jornada de trabalho intermitente é um tipo de contrato de trabalho relativamente novo no Brasil, mas já utilizado há mais de duas décadas no mundo, especialmente, na Europa.

A partir da Reforma Trabalhista (BRASIL, 2017) aprovada durante o governo Temer e regulamentada pela portaria número 671 de 08/11/2021, esta modalidade visa legalizar o serviço de *freelancer* ou “bico”, como é popularmente conhecido. Há

diferentes entendimentos sobre este tipo de jornada, tanto no Brasil como no exterior, bem como há divergentes compreensões por parte do empregador e do empregado.

Essa forma contratual é utilizada pelo trabalhador, de modo geral, como um complemento da sua renda fixa, tanto para aqueles que estão na ativa como para os aposentados. Nos dois últimos anos de pandemia, especialmente, este tipo de contrato de trabalho teve grande adesão, pois aos desempregados tornou-se uma fonte de renda e de esperança de ser efetivado futuramente.

De acordo com Martins (2019), em Portugal, por exemplo, este tipo de contrato é utilizado de duas formas: sob demanda e jornada intercalada. Na Itália, é um incentivo aos jovens para iniciar no mercado de trabalho; no Reino Unido pode ser chamado de *zero hour*, o empregado fica de plantão e não é obrigado a ir trabalhar, como também, o empregador não é obrigado a convocar. Em toda a Europa, assim como no Brasil, também é uma fonte de renda para aposentados (FUJIOKA, 2022). Nos Estados Unidos, os funcionários de alguns segmentos de mercado, somente têm conhecimento da escala de trabalho com pouca antecedência e há grandes oscilações nas horas de trabalho.

Entende-se que há uma janela de oportunidades para este tipo de modalidade de trabalho no Brasil, visto que há ganhos tanto para o empregador quanto para o empregado. O conceito e utilização ainda não se encontram maduros, mas vislumbra-se aderência em grande escala a curto prazo.

O tema foi escolhido em virtude da identificação de uma oportunidade para resolução de problemas de operação. A modalidade de contrato intermitente permite, legalmente, que a empresa mantenha em seu quadro funcional colaboradores que trabalham sob demanda e são remunerados somente pela hora trabalhada, com os devidos reflexos trabalhistas. Neste projeto, a ideia inicial é utilizar o contrato intermitente para o cargo de motorista.

Para a empresa o assunto é relevante, pois este quadro adicional serviria para atender situações de aumento de demanda, períodos sazonais, absenteísmo, férias e situações de emergência que possam ocorrer nas viagens, tendo como um dos maiores objetivos minimizar o passivo trabalhista gerado por excesso de jornada, períodos de descanso eventualmente não respeitados, cumprimento de verbas, melhoria na programação das escalas, entre outros.

O cargo intermitente também pode ser considerado uma etapa de ingresso à empresa, visto que após abrir uma vaga de contrato por prazo indeterminado, poderá

dar preferência para este motorista na contratação efetiva. Para o trabalhador, por sua vez, representa o ingresso no mercado de trabalho, permitindo que ganhe experiência e vivência no cargo de motorista, com possibilidade de futura efetivação. Contudo, também é uma oportunidade para motoristas realizarem um complemento de renda, trabalhando com carga horária menor em relação ao contrato de trabalho em outras modalidades.

O estudo pode contribuir ainda para o setor de transporte rodoviário, visto que a aplicação do contrato intermitente pode ser benéfica para as demais empresas de transporte, não apenas à empresa que será foco desta construção, ou seja, a Auto Viação Catarinense Ltda.

A matriz da referida empresa está localizada na cidade de Florianópolis, no estado de Santa Catarina, e atua no ramo de transporte rodoviário intermunicipal e interestadual de passageiros. Além da matriz em Florianópolis, fundada em 13 de abril de 1928, possui filiais localizadas nos estados de Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Rio Grande do Sul.

Em 1995, o grupo JCA, do qual fazem parte a Auto Viação 1001, a Viação Cometa, a Macaense e a Expresso do Sul, assumiu o controle acionário da Catarinense. Dois anos após essa aquisição, a Auto Viação Catarinense incorporou a Cia. Rex de Transportes. Possui uma frota de 287 ônibus com idade média de 6 anos e realiza 1.000 partidas diárias de rodoviárias em diversas cidades das regiões Sul e Sudeste, transportando 147.000 mil passageiros, uma média de 4.800 viagens por mês, atendendo a 80 linhas intermunicipais e interestaduais.

A proposta deste projeto baseou-se em analisar os dispositivos legais que regulamentam a contratação no modelo de contrato intermitente e correlacionar com o contrato por prazo indeterminado, assim, gerando benefícios diretos à organização como aumento de produtividade e lucratividade, agindo de acordo com a legislação.

Para melhor compreensão e distribuição dos assuntos deste projeto aplicativo, o texto foi dividido em seis capítulos, sendo o resumo executivo o primeiro capítulo e os demais apresentados na sequência:

No capítulo dois conceitua-se as modalidades de contrato de trabalho existentes na ordem jurídica brasileira, suas particularidades e aplicação, em especial, ao contrato de trabalho intermitente, uma inovação trazida pela reforma trabalhista.

O terceiro capítulo, por sua vez, trata da metodologia utilizada na realização deste projeto.

No quarto capítulo foram abordados dados do transporte rodoviário de passageiros no Brasil, de forma geral, bem como informações gerais e outras mais específicas sobre a empresa foco deste estudo.

O capítulo cinco apresenta os dados da pesquisa realizada com diversos profissionais das áreas correlacionadas ao estudo, com síntese de resultados. Realizou-se, ainda, o *benchmarking* com outras empresas que utilizam o contrato intermitente como opção de contratação de colaboradores. Por fim, foi desenvolvido um modelo de contratação já voltado para este perfil de colaborador que facilite a permanência dessas pessoas junto à organização, com benefícios para todas as partes envolvidas na contratualidade.

Finalizando, traz-se a conclusão e considerações a que se chegou com este projeto aplicativo, seguido das referências e apêndices.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 Relações trabalhistas

Para entender os tipos de relações trabalhistas é necessário saber o que é uma relação de trabalho e emprego. A relação de trabalho, de acordo com Romar (2018, p. 129), pode ser entendida como um “vínculo jurídico genérico pelo qual uma pessoa presta serviços a outrem”. Dentro das relações de trabalho existe a relação de emprego.

Numa relação de emprego, que é uma espécie de relação de trabalho, o vínculo jurídico é estabelecido entre o empregado e o empregador e regulamentado pelas normas jurídicas brasileiras. Cabe salientar que a relação de emprego é caracterizada pela prestação pessoal de serviços pelo empregado ao empregador mediante o pagamento de salário de forma subordinada e não eventual (ROMAR, 2018).

Segundo a PontoTel (2021), uma “relação de trabalho é uma prestação de serviço laboral, que pode ser firmada por meio de um contrato ou não. Neste sentido, a atividade também pode ser remunerada ou voluntária, mas sempre haverá um contratante e um contratado” (PONTOTEL, 2021, p. 01).

O vínculo existente entre trabalhador e empregador numa relação de trabalho se caracteriza por um acordo entre as partes, por certa duração de tempo e definição do tipo de serviço prestado. Ou seja, a pessoa será remunerada pelo tempo que trabalhou.

A relação de trabalho pode ser dividida em algumas modalidades que serão explicadas a seguir.

2.1.1 Contrato por tempo determinado

O contrato de trabalho por tempo determinado (Lei nº 9.601/1998) é aquele que possui prazo certo, não podendo ser maior que dois anos. Este tipo de contrato não garante ao trabalhador o recebimento de aviso prévio, multa de 40% do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) e seguro-desemprego.

Um dos exemplos de contrato por tempo determinado é o contrato de trabalho jovem aprendiz (Lei nº 10.097/2000) que permite a contratação de jovens com idade entre 14 e 24 anos como aprendizes, a fim de promover a oportunidade da inclusão social com o primeiro emprego e possibilitando o desenvolvimento de competências para o mundo corporativo. Este tipo de contrato capacita o jovem para o trabalho e combina formações práticas e teóricas para o seu desenvolvimento profissional. O prazo máximo desta modalidade é de dois anos.

2.1.2 Contrato por tempo indeterminado

O contrato de trabalho por tempo indeterminado (Lei nº 5.452/1943) é aquele que não determina um período de vigência, apenas a data de início para as atividades profissionais e passa a vigorar automaticamente após o período de experiência, caso não haja a dispensa por parte do empregador ou o pedido por parte do empregado. A rescisão pode acontecer a qualquer momento, mas é necessário que seja realizado o aviso prévio pela parte interessada (empregador ou empregado). Esta modalidade é a mais utilizada no Brasil e, via de regra, o empregado tem o direito ao recebimento do aviso prévio, multa de 40% do FGTS e o seguro-desemprego, em caso de rescisão.

2.1.3 Estágio Profissional

O estágio profissional (Lei nº 11.788/2008) é um trabalho supervisionado que possui o objetivo de preparar a pessoa para o mercado de trabalho. É uma oportunidade para que os conhecimentos que foram adquiridos em sala de aula sejam colocados em prática.

É obrigatório ao estagiário que esteja matriculado em uma instituição de ensino. Ou seja, o jovem deverá estar no Ensino Médio, Superior, Curso Técnico ou Profissionalizante.

Além disto, a carga horária de trabalho deve ser compatível com os estudos e a remuneração é feita por meio de uma bolsa estudantil.

2.1.4 Trabalho eventual

O trabalho eventual é utilizado para suprir uma necessidade pontual, sem que para isso seja necessário ter um vínculo empregatício. Pode ser citado como exemplo, um garçom ou recepcionista que são contratados para um evento específico em uma grande empresa.

Desta forma, a demanda não gerará uma relação de dependência entre trabalhador e organização. Ou seja, não haverá salário, 13º salário ou qualquer outra verba decorrente da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), artigo 3º, que estabelece a relação de emprego.

2.1.5 Trabalho Autônomo

O trabalhador autônomo é quando uma pessoa presta serviços a um contratante sem que haja um vínculo empregatício. Por exemplo, se uma empresa precisa de uma pessoa para fazer a troca de maçanetas ou outra tarefa, poderá contratar um profissional qualificado, pontualmente, para aquela tarefa.

A partir disso é gerada uma relação comercial de trabalho, porém, como não há dependência entre eles e nem a existência de requisitos, não existe uma relação com vínculo empregatício.

2.1.6 Trabalho Temporário

O trabalho temporário (Lei nº 6.019/1974) é um tipo de trabalho eventual. Nele, o trabalhador é contratado para atuar durante um período determinado. De acordo com a lei, esta relação de trabalho só deve ser permitida:

1) Para substituir profissionais que estejam de licença, de férias ou afastados;
2) Quando há um aumento na quantidade de tarefas de um colaborador (isso costuma acontecer no final do ano, quando algumas lojas contratam vendedores temporários).

2.1.7 Diarista

O diarista é um prestador de serviço contratado para realizar atividades domésticas e de limpeza. Esta atividade é regulamentada pela Lei Complementar Nº 150/2015, que define a criação de requisitos para o vínculo empregatício.

2.1.8 Trabalho Avulso

O trabalho avulso é outra relação de trabalho que pode ser prestada num curto espaço de tempo e esporadicamente. No entanto, este tipo de atuação é intermediada por algum sindicato específico, por meio de Convenção Coletiva ou Acordo Coletivo de Trabalho.

O sindicato tem o papel de atuar como um agente de recolocação ou recrutamento profissional, atendendo às expectativas das instituições e empresas. Além disso, o trabalho avulso não configura como um vínculo empregatício.

2.1.9 Trabalho Voluntário

No trabalho voluntário não há dependência entre as partes, tampouco, remuneração ou salário, porém, deve haver um compromisso com a organização escolhida por parte do trabalhador.

Sobre este tipo de relação de trabalho, conceitua o artigo 1º da Lei nº 9.608/1998:

> Considera-se serviço voluntário, para os fins desta Lei, a atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou a instituição privada de fins não lucrativos que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência à pessoa (GRANDCHAMP, 2021, p. 01).

2.2 Contrato de trabalho intermitente

O contrato de trabalho intermitente foi incluído na legislação trabalhista no § 3º do art. 443 da CLT, a saber:

> Considera-se como intermitente o contrato de trabalho no qual a prestação de serviços, com subordinação, não é contínua, ocorrendo com alternância de períodos de prestação de serviços e de inatividade, determinados em horas, dias ou meses, independentemente do tipo de atividade do empregado e do empregador, exceto para os aeronautas, regidos por legislação própria (BRASIL, 1943).

Com esta regulamentação, a implantação dos contratos de trabalho intermitente vem ganhando força a cada dia, principalmente neste período de pandemia, que aumentou fortemente o índice de desemprego.

De acordo com REMIR (2021) – Rede de Estudos e Monitoramento Interdisciplinar da Reforma Trabalhista –, esta modalidade de contrato de trabalho equivale a um pouco mais da metade das vagas criadas em 2020:

> Balanço divulgado pelo Ministério da Economia em Junho de 2020 (Caged) registrou a abertura de mais de 142 mil empregos com carteira assinada em 2020. No entanto, deste total, 73,1 mil dos contratos firmados foram na modalidade de trabalho intermitente. Por outro lado, o trabalho parcial registrou 13,4 mil vagas a menos, o que aponta a substituição por essa nova modalidade de contrato (REMIR, 2021, p. 01).

Ainda, segundo REMIR (2021), esta modalidade foi criada em 2017 pela “reforma trabalhista”, instituída no governo Michel Temer, o contrato de trabalho intermitente não prevê jornadas e salários fixos. O trabalhador contratado fica à disposição da empresa e, ao final do mês, recebe o equivalente pelas horas trabalhadas e os respectivos reflexos de verbas.

O setor de serviço, mais especificamente o setor de transporte de passageiros, foi fortemente atingido em virtude do isolamento social, que fez com que muitas empresas adotassem o trabalho remoto, além dos desligamentos por conta da redução de demandas e pela adoção das aulas *online* nas instituições de ensino.

Os impactos da implantação do trabalho intermitente no modal de transporte rodoviário se destacam pela redução de custos e flexibilidade por conta das contratações para demandas esporádicas. Os serviços são assegurados com o funcionamento da frota mínima e, principalmente, em dias e horários de alta demanda que exigem uma frota maior em circulação.

Os profissionais da nova geração buscam mais flexibilidade e independência em relação à carga horária trabalhada e o contrato de trabalho intermitente é uma das alternativas que se enquadra dentro desses novos objetivos. Por outro lado, há os que defendem que é uma modalidade que possui o vínculo de trabalho muito precário, por

conta da falta de previsibilidade sobre o salário final e, principalmente, pelo fato desse período não ser considerado para o cálculo da aposentadoria.

É certo que há algumas regras para que o processo de chamado seja cumprido, tais como prazo mínimo de três dias de antecedência e o trabalhador precisa responder em até um dia antes do evento. Neste modelo, o trabalhador é o dono do próprio negócio e tem a livre escolha de aceitar ou não, porém a partir do momento em que aceita o trabalho ele fica subordinado ao empregador, conforme relatado por Cruz (2018).

O contrato de trabalho intermitente permite que se regularize situações tratadas como “bicos”, anteriormente à reforma trabalhista. Os trabalhadores ficavam em uma situação de limbo, pois muitas vezes não havia quantidade de trabalho suficiente para registro do colaborador com CLT, em contrato normal, mas também não havia como contratar legalmente para trabalhos específicos, sob demanda.

A partir da regulamentação do contrato intermitente, tanto o empregador quanto o empregado foram beneficiados. Isso porque a legislação veio para acompanhar a evolução da sociedade, isto é, a contratação por demanda com a devida remuneração e proporcional ao trabalho executado.

Para que se tenha uma boa aplicação do contrato de trabalho intermitente é necessário, por parte do empregador, realizar planejamento acerca da quantidade e sazonalidade do serviço prestado. Se a demanda for grande, o contrato intermitente não suprirá a necessidade e o contrato normal de trabalho pode ser a melhor opção.

Outro fator que deve ser observado é a qualidade da prestação de serviço no contrato intermitente. Por ser eventual, geralmente não há treinamento constante ao empregado, o que pode prejudicar a qualidade do serviço ao consumidor final. Além disso, pode faltar o sentimento de pertencimento, algo muito importante para uma boa execução, uma vez que o empregado pode estar vinculado a várias empresas ao mesmo tempo.

Assim, faz-se necessário muito controle para garantir a manutenção dos níveis de serviço da empresa. Quando se trata de motoristas profissionais, por exemplo, é importante que ao ser convocado (além da própria contratação) seja submetido a um mínimo de treinamentos que garanta a segurança nas estradas.

2.2.1 Benefícios legais

Os benefícios legais, também conhecidos como compulsórios, são aqueles estabelecidos pela legislação trabalhista como direitos dos empregados e não podem ser vistos como incentivos ofertados aos colaboradores.

Os benefícios legais são compostos por 13º salário, férias remuneradas, contribuição do FGTS, vale transporte, adicional noturno, licença maternidade ou paternidade e seguro contra acidentes de trabalho.

Os benefícios legais de um trabalhador intermitente, por sua vez, são compostos pela remuneração, férias proporcionais com acréscimo de 1/3, 13º salário proporcional, repouso semanal remunerado, adicionais legais e FGTS.

As férias são adquiridas a cada 12 meses trabalhados, garantindo ao trabalhador o direito a 30 dias de gozo, adiantamento de salário e acréscimo de 1/3 sobre o salário. Para o trabalhador intermitente, o cálculo é realizado de forma proporcional aos dias trabalhados.

2.2.2 Pirâmide etária e realidade do Brasil

Pirâmide etária é a forma gráfica de visualizar a quantidade da população dividida por idade e, normalmente, por sexo. Com estas informações, percebem vários dados, como: natalidade, a idade média, e uma ideia de longevidade da população. Dentre estas informações, percebe-se que a população mundial tem envelhecido gradualmente nos últimos anos e, de forma semelhante, o Brasil mantém essa tendência em sua população.

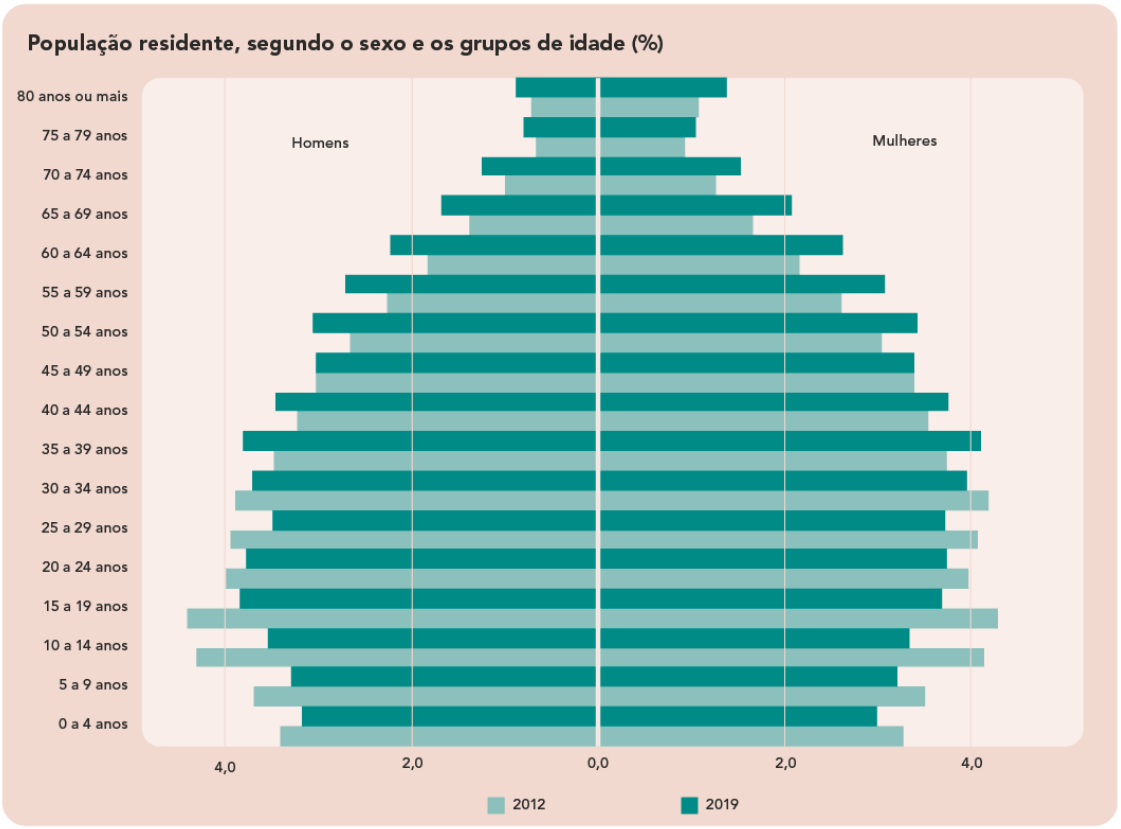
Pesquisas realizadas pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) informam que:

> A longevidade dos brasileiros vem aumentando ao longo do tempo. Em 2019, a expectativa de vida ao atingir 80 anos foi de 10,5 para mulheres e de 8,7 anos para os homens, enquanto, em 1940, estes valores eram de 4,5 anos para as mulheres e 4 anos para os homens (BRASIL, 2020).

A Tabela 1 traz essa informação ao demonstrar que além da longevidade há uma mudança gradual entre o aumento da faixa etária da população, sinalizando que

“o envelhecimento da população brasileira aumentou em 2019 se comparado ao ano de 2012”[1].

Tabela 1 - População residente, segundo sexo e idade



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2012/2019.

Fonte: IBGE, 2020.

De acordo com o IBGE, “a população acima de 30 anos de idade registrou um crescimento em 2019 atingindo 57,7% - estimativa maior que a de 2012 (52,4%). Os grupos de 30 a 39 anos correspondiam a 15,8% da população residente. Já os grupos de 40 a 49 anos era de 13,8% e dos 50 a 59 anos era 12,4%”.

A relação sobre longevidade, juntamente com as faixas etárias, gradativamente vem se elevando ao longo dos anos, registrando uma população com a faixa etária de “60 a 64 anos, 4,9% e a parcela de pessoas com 65 anos ou mais de idade, representando 10,8% da população” – são dados que acabam expondo outra situação clara no Brasil, o aumento dos aposentados.

[1] IBGE. Disponível em: https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18318-piramide-etaria.html. Acesso em: 15 mar. 2022.

A aposentadoria é um benefício em forma de remuneração monetária dado aos trabalhadores que atendem aos requisitos mínimos estipulados pela Lei nº 8.213 de 24 de julho de 1991. No Brasil, existem quatro formas de se aposentar, sendo: por Invalidez, por Idade, por Tempo de Contribuição e aposentadorias Especiais (trabalho com produtos nocivos, saúde, deficiente).

De acordo com o IBGE o país tinha 30,7 milhões de pessoas com alguma renda de aposentadoria ou pensão em 2019, 19% a mais do que em 2012 (25,8 milhões)[2].

Sendo assim, em relação ao trabalho intermitente, este seria um perfil de colaborador para essa modalidade de contrato, pois a cada ano haverá mais aposentados com benefício financeiro do governo, necessitando complementar sua renda, porém com mais liberdade de horário.

2.2.3 Rotatividade e absenteísmo no transporte

A rotatividade, conhecida em algumas literaturas como *turnove*r, de acordo com Chiavenato (2010), refere-se à relação entre as admissões e os desligamentos dos profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período. É um grande desafio para as áreas de Recursos Humanos (RH) ou Gestão de Pessoas quando não há profissionais disponíveis para reposição no mercado de trabalho. O cenário atual mostra dificuldade em manter o colaborador na organização e no recrutamento e seleção de novos colaboradores, sendo que em alguns casos é possível o retorno do colaborador, porém, por restrições legais, necessita-se aguardar um longo período. Outro aspecto a ser considerado é o custo elevado desse processo no RH, como o investimento feito para tentar manter o colaborador em seus postos de trabalho, seja em sua qualidade de vida ou no treinamento em ferramentas novas com mais tecnologia.

De acordo com os dados da Confederação Nacional do Transporte (CNT), este modal apresenta desde 2017 o aumento de admissões e ao mesmo tempo de desligamentos (Tabela 2), caracterizando uma tendência de crescimento da rotatividade.

[2] VALOR. Disponível em: https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/05/06/ibge-total-de-aposentados-cresce-19percent-em-7-anos-e-chega-a-307-mi.ghtml. Acesso em: 15 mar. 2022.

Tabela 2 - Dados de admissões e demissões no transporte

TRANSPORTE					
ANO	ADMISSÕES		DESLIGAMENTOS		VARIAÇÃO ANUAL
2017	528.636		540.884		-12.248
2018	553.630	↑	531.362	↓	22.268
2019	601.550	↑	578.138	↑	23.412
2020	592.384	↓	653.131	↑	-60.747
2021	784.459	↑	704.663	↑	79.796
TOTAL	3.060.659		3.008.178		52.481

Fonte: CNT, 2022.

Para o transporte rodoviário, segue-se a mesma linha, porém, diferente do total de todos os modais, o rodoviário acabou desligando mais do que contratando, com aumento expressivo durante a pandemia, sabendo que em alguns casos não foi possível o retorno do colaborador em virtude de restrições legais.

Tabela 3 - Admissões e demissões no transporte rodoviário

TRANSPORTE RODOVIÁRIO					
ANO	ADMISSÕES		DESLIGAMENTOS		VARIAÇÃO ANUAL
2017	27.477		31.510		-4.033
2018	27.718	↑	27.936	↓	-218
2019	28.107	↑	29.138	↑	-1.031
2020	18.951	↓	40.166	↑	-21.215
2021	24.750	↑	27.371	↓	-2.621
TOTAL	127.003		156.121		-29.118

Fonte: CNT, 2022.

Embora sejam inúmeras as possíveis causas da rotatividade, todas elas impactam nos custos, seja para retenção ou reposição. Além disso, o serviço precisa continuar sem que haja perda para o cliente, sendo o contrato intermitente uma possível solução.

Sobre o absenteísmo, tem-se o conceito de Half (2021):

> A definição de absenteísmo compreende os atos de faltar, atrasar ou deixar antecipadamente o posto de trabalho com frequência excessiva. Esse fenômeno pode ter várias causas, desde questões familiares, de saúde ou até mesmo motivos psicológicos e emocionais que afetam o colaborador na hora de ir trabalhar (HALF,2021).

Assim, entende-se que por vários motivos o colaborador pode deixar de comparecer ao trabalho, motivos estes que fogem do controle da organização. Não há como prever ou antecipar o acontecimento do absenteísmo, mas ele gera um problema considerável, já que aquele trabalhador precisará ser substituído nas suas funções, nos dias de falta, para que não haja prejuízos maiores à empresa.

No transporte rodoviário o absenteísmo não é considerado em níveis elevados se comparado à construção civil, por exemplo. No entanto, é possível verificar taxas significativas e preocupantes, uma vez que o serviço ao público é considerado essencial.

2.2.4 Comprometimento organizacional

Comprometimento organizacional é o vínculo entre a empresa e o colaborador. Este vínculo é estabelecido por meio de objetivos e expectativas muito claras de ambas as partes. O maior recurso das empresas são as pessoas, por isso, um dos segredos de sucesso das organizações é o comprometimento. Pessoas engajadas e comprometidas com as metas e propósitos da empresa tendem a apresentar resultados melhores e com mais eficiência.

O estudo em relação ao comprometimento organizacional se originou devido a necessidade e importância de entender a relação do comprometimento do indivíduo com o resultado organizacional, tendo como objetivo criar métodos e situações que favoreçam positivamente no melhor aproveitamento e melhores resultados. Entretanto, somente o comprometimento dos colaboradores não é garantia de sucesso à empresa (CHANG; ALBUQUERQUE, 2002).

Segundo Marques (2019), existem cinco tipos de comprometimento organizacional. São eles: afetivo, instrumental, normativo, sociológico e comportamental.

O tipo de comprometimento afetivo é quando os colaboradores que possuem conexão emocional e sentimental com a empresa têm a sensação de pertencimento e orgulho de trabalhar ali. São colaboradores identificados com os objetivos da organização.

O comprometimento instrumental está relacionado à questão financeira. São colaboradores que valorizam o salário e benefícios fornecidos pela empresa.

No comprometimento normativo os colaboradores têm o sentimento de estar em débito com a empresa, acreditando que precisam retribuir de alguma forma.

O comprometimento sociológico é uma relação de hierarquia, na qual o colaborador aceita as ordens de seu superior e entende que precisa cumprir para manter a segurança de seu emprego e salário.

O último comprometimento é o comportamental. Neste, os colaboradores cumprem os prazos, os horários com qualidade. Seus esforços buscam contribuir com os objetivos da organização.

Entendendo um pouco mais sobre os tipos de comprometimentos, fica mais evidente a importância das pessoas na organização e o quão elas se sentem pertencentes e comprometidas com o seu trabalho. O nível e o tipo de comprometimento no qual a pessoa é identificada, resultará na relação direta com a sua produtividade e a entrega de resultados. É fundamental entender o comprometimento, pois é por meio dele que será possível identificar a relação entre o colaborador e a organização.

Apresentando este assunto com outra visão, conforme o modelo multidimensional, são destacadas apenas três bases para o comprometimento, que são divididas nos componentes Instrumental, Afetiva e Normativa. A base instrumental está relacionada ao custo, onde o indivíduo permanece na empresa, pois precisa. Já no comprometimento afetivo o colaborador gera um vínculo emocional, onde se identifica com os valores da organização e permanece na empresa porque quer. No comprometimento normativo o indivíduo possui um sentimento de obrigação em pertencer a empresa, cria um pensamento de estar devendo algo e até se culpa por pensar em se desligar da organização (ROWE; BASTOS; PINHO, 2013).

Bastos e Rebouças (1998) explicam que os valores pessoais dos indivíduos são fatores antecedentes ao comprometimento. Por isso a importância de existir a identificação com os valores da empresa para que se estabeleça este vínculo. Esta atitude ou diretriz ocorre devido a união do indivíduo à empresa.

Leite e Albuquerque (2011) complementam que no comprometimento organizacional independentemente do tipo, o principal ponto em comum das definições é o estado psicológico que determina a relação entre empresa e indivíduo, na qual o comprometimento não está vinculado aos direitos e obrigações trabalhistas, mas sim, está estabelecido por intermédio de outras ações pactuadas em normas e cobranças.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

É importante salientar que se trata de um tema ainda pouco difundido e implementado, especialmente no Brasil, sendo assim, não há como referenciar autores, livros e artigos científicos sobre o tema por falta de publicações.

A metodologia escolhida de pesquisa foi a Pesquisa Qualitativa, que segundo Guerra (2014), aprofunda-se na compreensão dos fenômenos que acontecem no objeto de estudo, sob a visão dos próprios indivíduos que participam e vivenciam esta ação. Neste tipo de pesquisa não há uma preocupação em quantificar dados ou gerar estatísticas.

Desta maneira, foram utilizados mais de um tipo de pesquisa para a realização do trabalho, a saber: pesquisa bibliográfica, estudo de caso e entrevistas individuais.

A pesquisa bibliográfica, para Andrade (2010, p. 25), "[...] é habilidade fundamental nos cursos de graduação e pós, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas". Para esta pesquisa utilizou-se a consulta de várias publicações de textos e artigos localizados na internet, provenientes de *sites* de jornais, *blogs*, revistas e outros.

Optou-se pelo estudo de caso uma vez que visa investigar a situação do dia a dia de empregados e empregadores, pois, de acordo com Yin (2005), o estudo de caso é uma importante estratégia metodológica que permite ao pesquisador se aprofundar num determinado fenômeno da atualidade.

Sendo assim, para o estudo de caso foi selecionada a empresa Auto Viação Catarinense de Florianópolis, Santa Catarina - Brasil, pois foi a pioneira no segmento rodoviário a utilizar o tipo de modalidade de contrato de trabalho intermitente. Esta empresa foi escolhida por se encaixar como núcleo atuante da modalidade na qual pesquisa-se o objeto deste trabalho.

Para tanto, foram realizadas entrevistas com diferentes perfis de possíveis contratantes, cujos roteiros se encontram no Apêndice A, que utilizam a modalidade do contrato de trabalho de jornada intermitente que vão desde empresários, advogados e profissionais de Recursos Humanos de empresas de diferentes segmentos, como também, motoristas que já fazem uso desta modalidade contratual.

Sobre a pesquisa realizada por meio da entrevista, Gerhardt e Silveira (2009), destacam que:

> É uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação. A entrevista pode ter caráter exploratório ou ser uma coleta de informações. A de caráter exploratório é relativamente estruturada; já a de coleta de informações é altamente estruturada (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 72).

Portanto, este estudo teve caráter essencialmente qualitativo buscando contribuir com conclusões e recomendações, a partir das informações coletadas e da pesquisa bibliográfica realizada.

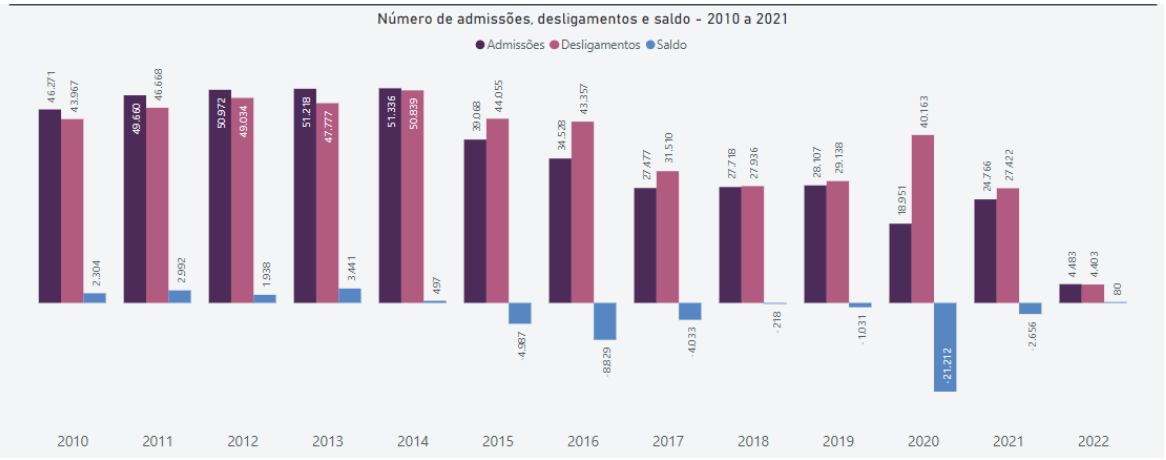
4 DADOS DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS

Atualmente, no Brasil, há 338 empresas do transporte rodoviário de passageiros habilitadas junto à ANTT (2022) – Agência Nacional de Transportes Terrestres – de forma regular para o transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros. Em Santa Catarina, conforme dados do SIE/DETER (2022), são 63 empresas regulares para o transporte de passageiros. Em abril de 2022 tinha-se a informação de um número de 119.550 motoristas habilitados para as linhas federais e internacionais, no âmbito federal de empresas.

Conforme dados da CNT (2022) – Confederação Nacional do Transporte –, em 2021 foram contratados 24.766 profissionais da área de transporte de passageiros, em contrapartida, foram efetuados 27.422 desligamentos. Um número expressivo, reflexo da pandemia, que em 2020 ocasionou um desligamento total de 40.163 de postos de trabalho.

Na Tabela 4 é possível perceber que a partir de 2015, impulsionado por ocasião da pandemia, o número de desligamentos foi maior que as admissões no modal de transporte rodoviário de passageiros.

Tabela 4 - Total de admissões, desligamentos e saldo



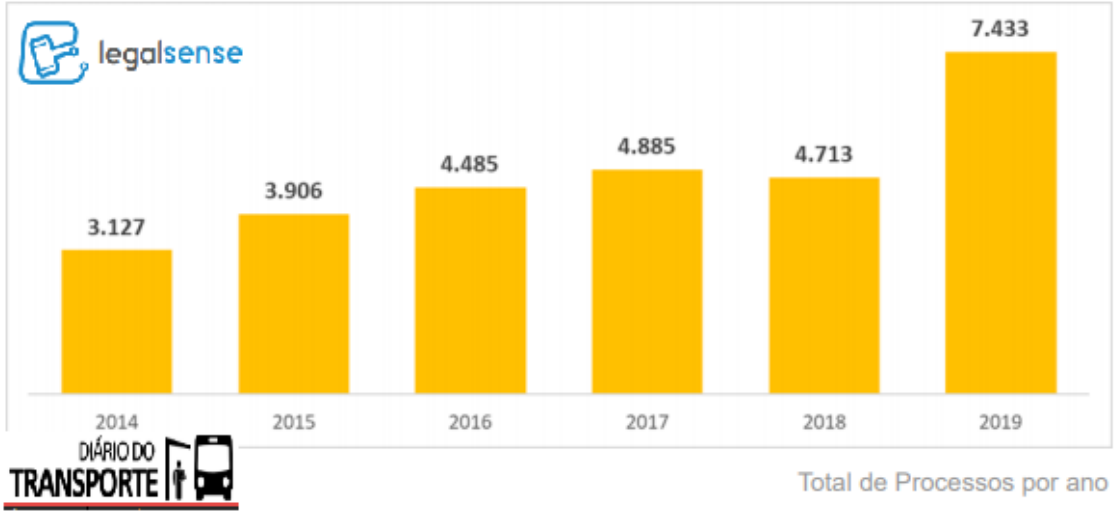
Fonte: CNT, 2022.

A Reforma Trabalhista, vigente desde novembro de 2017, alterou diversos artigos da Consolidação das Leis do Trabalho, trazendo uma série de transformações, dentre as quais aquelas relacionadas aos honorários de sucumbência e justiça gratuita, que, inicialmente, reduziram o volume de ações trabalhistas na Justiça do Trabalho em razão do risco de o empregado ter que pagar, caso perdesse a ação, os honorários do advogado da empresa e os custos do processo. Porém, no último ano, houve diversas decisões relativizando as alterações mencionadas, o que ocasionou o retorno ao cenário anterior à reforma.

Conforme noticiado pelo *site* Rádio Agência Nacional (2022)[1], “em 2019, 61 novos processos trabalhistas envolvendo aplicativos de entrega ou de transporte de passageiros chegaram ao TST, o Tribunal Superior do Trabalho. O número saltou para 254 processos nos primeiros 10 meses de 2021”. Destes números, as ações se referem a 58% do “reconhecimento de relação de emprego”.

Percebe-se, segundo a Tabela 5, que mesmo antes da pandemia já havia um cenário de processos trabalhistas em grande escala como, por exemplo, em São Paulo, estado que concentra a maior parte das empresas e de colaboradores, que praticamente dobrou em 2019.

Tabela 5 - Total de processos por ano



Fonte: DIÁRIO DO TRANSPORTE, 2019.

[1] RÁDIO AGÊNCIA NACIONAL. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/justica/audio/2021-10/na-pandemia-cresce-400-processos-de-trabalhadores-contra-aplicativos#:~:text=Em%202019%2C%2061%20novos%20processos,reconhecimento%20de%20rela%C3%A7%C3%A3o%20de%20emprego. Acesso em: 05 abr. 2022.

5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Auto Viação Catarinense foi fundada no dia 13 de abril de 1928, sendo a primeira empresa de transporte intermunicipal registrada no Brasil. A primeira viagem da empresa foi entre a cidade de Blumenau e Florianópolis. A viagem era realizada duas vezes por semana. Em 1995, a Catarinense foi adquirida pelo Grupo JCA, no qual fazem parte as empresas Viação Cometa, Auto Viação 1001, entre outras.

Como estratégia de ampliação de linhas e expansão, em 1997 a Auto Viação Catarinense incorporou a empresa Cia Rex de transportes, aumentando sua malha e abrangência na Região Sul do país. Em 2015, a empresa executou uma estratégia semelhante adquirindo a empresa Kaiowa S.A. As aquisições são importantes, uma vez que para realizar viagens entre determinadas cidades é necessária a autorização dos órgãos regulatórios, visto que somente as empresas que possuem a concessão das linhas são as autorizadas legalmente a realizar estes trajetos. Nos últimos 10 anos, a empresa incorporou mais de 50 linhas novas.

Em 2017, a empresa passou por uma grande mudança cultural e estratégica, sendo criado o Centro de Serviço Compartilhado (CSC), no Grupo. As áreas de apoio (administrativo, financeiro, controladoria, departamento pessoal, RH e TI) foram centralizadas em uma única unidade na cidade de Niterói, no Rio de Janeiro. Nas filiais foram mantidas as estruturas mínimas para suporte e atendimento às demandas. Com este projeto foi realizada a integração entre as empresas e identificadas as melhores práticas a serem seguidas. Os sistemas das empresas foram padronizados e ferramentas de acompanhamento foram criadas, como: Portal de chamados, no qual são abertos diversos processos e atividades, sendo direcionado ao setor competente e, caso necessário, encaminhado para aprovações/validações. Os chamados vão seguindo suas etapas, conforme cronograma predefinido, até a resolução e fechamento.

As demandas referentes ao processo de seleção chegam ao setor de Recursos Humanos por meio do portal de chamados, após validação e confirmação de vagas no quadro. A filial responsável pelo atendimento inicia a divulgação, entrevistas, realização de testes, conforme a exigibilidade de cada cargo. Após análises e aprovação, o candidato é direcionado ao Gestor para nova etapa de avaliação.

Recebendo o *feedback* positivo são agendados os exames e solicitado ao candidato os documentos necessários para admissão. No dia de admissão é realizada uma integração com todas as informações da empresa e do Grupo JCA. Para o cargo de motorista, mais dois dias de aulas teóricas e práticas são incluídos com o Instrutor da empresa. Este treinamento é realizado, pois a empresa entende que precisa nivelar o conhecimento de todos os motoristas, principalmente com relação à conduta, ética e conhecimento da ferramenta de trabalho, no qual a empresa conta com uma frota atualizada e com alta tecnologia.

Sobre o quadro de colaboradores, a empresa contava com um total de 848 colaboradores ativos, sendo destes, 489 motoristas, em março de 2022. A idade média dos motoristas é de 48 anos e a escolaridade preponderante, conforme registros, é o ensino fundamental completo. Deste total de motoristas somente três são do sexo feminino. Antes da pandemia, o quadro da empresa (março/2020) era de 1.344 colaboradores, sendo destes, 716 motoristas. Os colaboradores estão registrados em diferentes cidades localizadas nos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Na Tabela 6, é possível observar o quadro quantitativo de admissões e demissões no período de seis meses. Foi utilizado este período, pois no ano de 2020 e 2021, devido ao período pandêmico, existiram muitos desligamentos e admissões fora do cotidiano.

Tabela 6 - Quadro comparativo de admissões e demissões de empregados

SITUAÇÃO	OUT/21	NOV/21	DEZ/21	JAN/22	FEV/22	MAR/22
ADMISSÃO	67	59	151	11	12	20

MOTIVO DESLIGAMENTO	OUT/21	NOV/21	DEZ/21	JAN/22	FEV/22	MAR/22
DEMISSAO CONSENSUAL MUTUO ACORDO	1	1			2	1
DESPEDIDA POR JUSTA CAUSA, PELO EMPREGADOR				1		
DESPEDIDA SEM JUSTA CAUSA, PELO EMPREGADOR	2	5	2	7	8	9
RESCISAO ANTECIPADA, PELO EMPREGADO, DO CONTRATO DE TRABALHO	2	3	2	2	1	
RESCISAO CONTRATUAL A PEDIDO DO EMPREGADO	25	12	10	6	11	19
RESCISAO DO CONTRATO DE TRABALHO POR FALECIMENTO DO EMPREGADO	1				2	
EXTINÇAO NORMAL DO CONTRATO DE TRABALHO POR PRAZO DETERMINADO		2		12	8	3
RESCISAO ANTECIPADA, PELO EMPREGADOR, DO CONTRATO DE TRABALHO	1	1		1	8	3
TOTAL	**32**	**24**	**14**	**29**	**40**	**35**

Fonte: Auto Viação Catarinense, 2022.

Neste mesmo período utilizado de amostra, constatou-se que o maior número de desligamentos foi pelo motivo de rescisão contratual a pedido do empregado.

Detalhando essas informações (Tabela 7), apenas para o cargo de motorista, há os seguintes números:

Tabela 7 - Quadro comparativo de admissões e demissões de motoristas

SITUAÇÃO	OUT/21	NOV/21	DEZ/21	JAN/22	FEV/22	MAR/22
ADMISSÃO	57	44	98	1	3	2

MOTIVO DESLIGAMENTO	OUT/21	NOV/21	DEZ/21	JAN/22	FEV/22	MAR/22
DEMISSAO CONSENSUAL MUTUO ACORDO	1				1	1
DESPEDIDA SEM JUSTA CAUSA, PELO EMPREGADOR				1	7	7
EXTINÇAO NORMAL DO CONTRATO DE TRABALHO POR PRAZO DETERMINADO		1		8	1	2
RESCISAO ANTECIPADA, PELO EMPREGADO, DO CONTRATO DE TRABALHO	1			2	1	
RESCISAO ANTECIPADA, PELO EMPREGADOR, DO CONTRATO DE TRABALHO	1	1		1		1
RESCISAO CONTRATUAL A PEDIDO DO EMPREGADO	18	4	6	3	4	8
RESCISAO DO CONTRATO DE TRABALHO POR FALECIMENTO DO EMPREGADO	1				1	
TOTAL	**22**	**6**	**6**	**15**	**15**	**19**

Fonte: Auto Viação Catarinense, 2022.

Analisando o cargo de motorista, observa-se que o maior volume de desligamento se dá a pedido do empregado, de forma voluntária. Os motoristas desligados tinham uma idade média de 47 anos. Destes motoristas desligados, o tempo médio de empresa era de 2,5 anos.

A remuneração da empresa e benefícios fornecidos estão regulamentadas pelos acordos coletivos que são salário base e vale alimentação. Além disso, oferece plano de saúde e odontológico com coparticipação e mensalidade.

Hoje a empresa já possui motoristas intermitentes no quadro, considerando a data de março/2022 como referência, havia 76 motoristas intermitentes, onde aproximadamente 83% destes são convocados mensalmente. Os 17% que não são convocados é devido a dois motivos principais: por não terem uma conduta conforme as normas da empresa, porém não são desligados e permanecem no quadro, e o outro motivo é pelo colaborador arrumar um novo emprego, muitas vezes fixo, e não solicitar o desligamento, permanecendo o contrato ativo. Este é um dos problemas encontrados nesta modalidade de contrato, a permanência do vínculo mesmo não existindo a convocação deste colaborador. Isso ocorre devido a opção da empresa em não ter um custo com rescisão de contrato, evitando uma indenização. Porém, essa decisão está sendo revista, pois o quadro de pessoal está ficando alto

desnecessariamente e impactando em outras questões, como quadro para cotas, controles e gestão.

Inicialmente existiu uma dificuldade em recrutamento, devido à necessidade de explicar como funcionava esta modalidade de contrato, principalmente no que se refere à percepção de remuneração e garantia mínima de quanto receberia por mês. Com relação à função, os procedimentos da empresa são iguais aos de um colaborador efetivo, não existindo distinção, tanto nos treinamentos quanto nas cobranças e atividades realizadas. Os critérios de recrutamento também são os mesmos exigidos de um colaborador efetivo: testes psicológicos, mínimo de três anos de experiência em transporte rodoviário, Carteira Nacional de Habilitação (CNH) de categoria D ou maior e teste prático.

Numa avaliação geral da empresa essa modalidade de contrato é muito positiva, pois o motorista intermitente passou a fazer parte de um “banco de talentos” já registrado, conhecendo todas as rotinas e procedimentos, o que facilita a reposição de uma vaga efetiva. A empresa não necessita ir ao mercado de trabalho buscar este profissional, uma vez que possui no quadro uma pessoa que atende aos requisitos e de forma imediata. Além disso, também é uma mão de obra utilizada no dia a dia e em períodos de sazonalidade.

5.1 Pesquisa

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas individuais com os seguintes profissionais que atuam no setor de transporte: gerentes (6), advogados (5), profissionais de Recursos Humanos (5) e motoristas do sistema rodoviário (7).

As respostas foram tabuladas por categoria e os questionários estão disponíveis no Apêndice B.

5.1.1 Gerentes

A metade do grupo soube do trabalho intermitente pelo RH da própria empresa na qual trabalha e a outra metade pela mídia.

Há um consenso em afirmar que o aumento do número de profissionais com a modalidade de contrato intermitente deu-se em função da necessidade da obtenção de renda durante a pandemia.

Não foi percebida a diferença de comportamento entre o funcionário de contrato efetivo em relação ao funcionário de contrato de trabalho intermitente. Apenas 10% do grupo entrevistado, afirmou que o trabalhador desta modalidade se sente, de alguma forma, inseguro com este tipo de contrato.

O interesse do grupo de gestores entrevistados é que este profissional seja efetivado dentro da empresa para qual presta serviço intermitente. A queixa da maioria dos gestores é que a disponibilidade de profissionais desta modalidade ainda é reduzida, pois devido a insegurança da convocação preferem contratos de trabalho de tempo integral.

5.1.2 Advogados

Dos advogados entrevistados, 60% tiveram conhecimento do tipo de contrato de trabalho intermitente na faculdade na qual se formaram. Um deles tomou conhecimento pela própria lei, chamada de “reforma trabalhista”.

Quase todos os advogados entrevistados afirmaram que as empresas têm aderido a este tipo de contrato e que conhecem ações trabalhistas desencadeadas pela descaracterização do tipo de contrato de trabalho, fazendo com que este se assemelhe ao de uma rotina de trabalho permanente, ocasionando autuações do Ministério Público do Trabalho para a empresa.

O maior risco na utilização deste tipo de contrato para o empregador é a não observância dos procedimentos elencados pela lei que introduziu o contrato intermitente no ordenamento jurídico, o que pode culminar em ações trabalhistas. A falta de respeito aos prazos e formalidades de convocação, a prestação de serviço continuada e precarizada e o pagamento irregular das verbas são as principais irregularidades que podem ocorrer, segundo os entrevistados. Para que estes riscos sejam evitados, sugerem que os procedimentos preconizados na legislação sejam observados de forma fidedigna.

A maior parte dos advogados entende que as desvantagens dessa modalidade contratual para o trabalhador são a falta da previsibilidade de rendimentos, devido à

insegurança de não saber quando será convocado. Para a empresa, a incerteza de que poderá contar com o empregado quando precisar, pois este poderá recusar a convocação. Também foi citada a perda de qualidade na prestação de serviço, uma vez que pode não haver alinhamento entre a cultura organizacional e o empregado.

Como vantagem do contrato de trabalho intermitente, os entrevistados citaram a possibilidade de o empregado ter mais de um contrato de trabalho vigente, em conformidade legal, podendo optar por qual serviço pretende prestar, servindo, no futuro, de porta de entrada para a efetivação do empregado no quadro de funcionários da empresa.

Além disso, para o empregador, é possível a contratação do empregado apenas quando houver aumento de demanda e de forma legal. Essa mão de obra é especializada e esse tipo de contrato diminui o índice de desemprego, regularizando os “bicos”. Foram citadas outras vantagens desse tipo de contrato: a pluralidade profissional, a flexibilidade de horários e a segurança trabalhista.

Ao final, como sugestão para melhor aplicabilidade deste contrato, os entrevistados sugeriram garantia de previsibilidade de rendimentos, observância das regras com relação às férias, visto que não há gozo efetivo, somente o pagamento e a indicação de efetiva utilização por ser vantajoso para empresa e empregado.

5.1.3 Recursos Humanos

Metade dos entrevistados tem conhecimento da modalidade de contrato de trabalho intermitente pela reforma trabalhista e depois pelos serviços de consultoria. Uma grande dificuldade apontada por este perfil de entrevistados é conseguir manter em dia os treinamentos do público intermitente, assim como o faz com o público de contrato permanente.

As principais dificuldades para encontrar candidatos para esta vaga são a falta de conhecimento sobre a lei que é relativamente nova e a insegurança dos candidatos por não terem uma renda mínima fixa garantida. A garantia de uma renda mínima mensal para os empregados dificulta a contratação desse tipo de mão de obra, bem como um plano diferenciado de benefícios. A inclusão de itens como a cesta básica, por exemplo, seria um diferencial a ser pensado para que a modalidade de contrato seja mais atrativa.

A falta de regulamentação por parte dos sindicatos, assim como o alto índice de *turnover,* também são vistos como desvantagens deste contrato. Mesmo a convocação sendo feita com antecedência existe a possibilidade de o trabalhador fazer a recusa.

Na visão dos motoristas, esta modalidade ainda é percebida como algo muito novo, pois ainda não está bem difundida no Brasil. Para a empresa representa um grande ganho devido à redução de custos, pois ela paga ao profissional somente pelos dias trabalhados e os benefícios proporcionais ao período de serviço prestado.

O perfil mais atraente para esta categoria seria o motorista desempregado (especialmente na pandemia), além deste, foram apontadas pessoas sem experiência, pessoas que já possuem renda e querem complementar, como por exemplo, os aposentados e motoristas de aplicativos.

O comprometimento dos motoristas deste contrato ocorre em função do alto interesse em ser efetivado na modalidade do contrato permanente.

5.1.4 Motoristas

Apenas 10% dos motoristas tinham conhecimento desse tipo de contrato antes de procurar ou ser chamado pela empresa onde exerceria suas funções, quando ficaram sabendo os detalhes. A pandemia, que resultou em inúmeras demissões, foi um fator exponencial para que o tipo de contrato fosse utilizado pelas empresas e atendesse às necessidades dos motoristas. Todos (100% dos entrevistados) os motoristas que estavam desempregados e com dificuldades de inserção no mercado só encontraram vagas neste tipo de contrato.

Apenas 10% dos motoristas entrevistados não conheciam a diferença entre o contrato de trabalho intermitente e o contrato CLT, 20% entendem que a modalidade contratual é vantajosa por poder conciliar o trabalho de motorista de ônibus e a rotina de motorista de aplicativo. Esse mesmo percentual sente alguma diferença no tratamento comportamental por parte dos colegas de trabalho. A maioria se sente tratado como um funcionário regular, sem distinção.

A grande demanda do grupo pesquisado é que o contrato de trabalho intermitente possa garantir 15 dias de trabalho para a previsão de uma renda média mensal. Também sugerem mais benefícios extensivos a eles, como a cesta básica e

que no contrato de trabalho intermitente poderia haver um prazo estabelecido para a efetivação do trabalhador.

5.2 Conclusão das entrevistas

Com base nos relatos dos diferentes perfis entrevistados nesta amostra, é possível resumir que por parte dos empregadores a modalidade de contrato ainda é bastante nova, não oferece tantos benefícios que sejam atrativos ao empregado, mas ao mesmo tempo, é uma boa solução a ser adotada, especialmente no que tange à redução de custos da empresa. Possibilita ao empregador dispor de mão de obra qualificada e facilita, inclusive, futuros processos seletivos para vagas permanentes, pois dispõe de profissionais que já foram avaliados nos aspectos comportamental e técnico.

Por parte do empregado, essa modalidade de contrato ainda é altamente desconhecida. Ela se encaixa mais em uma necessidade de fonte de renda extraordinária quando, na maioria das vezes, ele se encontra desempregado. A falta de previsibilidade na convocação e a baixa oferta de benefícios não torna a modalidade muito atrativa. Vários motoristas sugerem incrementos no tipo de contrato.

O *turnover* acaba sendo alto, pois um trabalhador de contrato intermitente não fica apenas nesta modalidade. Este contrato não se encaixa como forma de renda exclusiva, o motorista complementa com outro tipo de trabalho ou ele troca na primeira oportunidade por um emprego de modalidade contratual efetiva, com salário fixo, benefícios previstos em lei, férias remuneradas e descanso garantido, bem como benefício exclusivo de 13º salário e outros que variam entre as empresas.

5.3 Benchmarking realizado

5.3.1 O Boticário

O primeiro *benchmarking* foi realizado com uma gerente de varejo do grupo O Boticário. Realizou-se a pesquisa com um dos franqueados da marca que tem atualmente 30 funcionários sob seu comando.

A modalidade para o comércio torna-se muito atrativa para suprir a demanda de absenteísmo de funcionários em situações de problemas familiares, doença e, majoritariamente, nos dias de hoje devido a pandemia, pois em muitos casos o funcionário necessita realizar um período de afastamento maior da empresa. Principalmente para aquelas atividades em que ainda não foi possível substituir pelo *home office*.

A percepção foi que mesmo o funcionário ganhando o seu dia de trabalho igual ao empregado permanente, comissão pela venda, vale-transporte e vale-refeição, a dedicação ao negócio da empresa não é mesma que a do funcionário orgânico, pois ele fica inseguro se será chamado novamente e não cria um vínculo, não se dedica da mesma forma que o funcionário permanente. O senso de pertencimento e a paixão por aquilo que faz tornam-se um tanto aquém do esperado, pois ele não se sente parte do time.

Para as grandes datas de demanda do comércio, como Natal, dia das mães, dia dos namorados, etc., a modalidade de contrato de trabalho temporário atende melhor ao comércio.

5.3.2 Viação Cometa

Foi realizado um segundo *benchmarking* com a empresa Viação Cometa S/A, que opera o transporte de passageiros rodoviários (de rodoviária a rodoviária) e o transporte fretado (casa à fábrica), sendo as viagens interestaduais e intermunicipais, compostas por atualmente 1.100 colaboradores com a função de motorista e destes, 50 funcionários estão inclusos no tipo de contrato intermitente (em torno de 4,5%).

A empresa analisada mencionou que no período de pandemia a atividade de transporte de passageiros rodoviários foi extremamente afetada, sendo proibida a circulação deste modal em alguns estados. Em contrapartida, o transporte de fretamentos intermunicipais e municipais teve aumento em sua demanda, pois as fábricas que tinham atividades essenciais determinadas por lei, continuaram com seu transporte de forma integral, porém com redução na capacidade do veículo. Onde se transportavam 40 colaboradores, houve a limitação de no máximo 25, ou seja, precisaram de mais veículos e mais motoristas. Em determinadas situações, não foi

possível transferir os motoristas desligados do rodoviário para o fretamento, devido às questões legais.

Desta forma, sem entender exatamente o cenário que estava por vir, tempo de duração da pandemia e até quando se perdurariam estas restrições, a empresa viu uma oportunidade em aderir ao tipo de contrato intermitente, pois usaria a mão de obra conforme a necessidade das fábricas, de acordo com as alterações da legislação e sem as obrigações legais de funcionários fixos.

Os colaboradores vislumbraram uma porta de entrada para a empresa, podendo futuramente se tornar efetivos. A empresa, internamente, o considerou no plano de cargos para motoristas. Ingressando como motorista intermitente, dependendo de seu desempenho, ao surgirem vagas efetivas, ele seria o primeiro a ser integrado. Desta forma, a empresa já conheceria o seu perfil comportamental e também o seu desempenho de condução, requisitos que a função de motorista exige.

Os setores de apoio, como jurídico e departamento pessoal (DP), também entenderam que existem vantagens, pois este tipo de contrato pode ser utilizado não somente com motoristas, mas também para agente de vendas, colaboradores de plataforma de embarque e desembarque, podendo ser convocados conforme demanda, tornando os processos de admissão e demissão mais ágeis e menos onerosos para a empresa.

Como desvantagem, a empresa percebeu que os empregados contratados nessa modalidade entram no total de funcionários ativos, aumentando as cotas previstas em lei.

Ao avaliar a empresa, desde os motoristas e seus líderes até as áreas de suporte (Jurídico e DP), o grupo percebeu um grande potencial a ser explorado e melhorado em forma de legislação, a fim de beneficiar o colaborador e também as organizações. Essa empresa do segmento de transporte, frente a outros operadores do mesmo ramo, conseguiu um número elevado de contrato intermitente, atendendo à necessidade de emprego na função de motorista com menor custo, pois trabalha sob demanda.

Cabe ressaltar que a empresa, mesmo reduzindo os dados de pandemia, continua e almeja aumentar o número de programas com este tipo de contrato de trabalho.

5.3.3 Natura

O terceiro *benchmarking* foi feito com uma consultora de educação do Instituto Natura, fundado em 2010, com o propósito de ampliar os investimentos em Educação já feitos por ela desde 1995. Toda a renda obtida com uma determinada linha de produtos da empresa é revertida para projetos de educação que ela apoia.

Foi entrevistada uma consultora educacional que trabalha com empregados sob a modalidade do contrato de trabalho intermitente. Ela teve conhecimento da modalidade de contrato intermitente por meio do departamento de contabilidade da empresa e acha que ainda é uma forma de trabalho pouco divulgada.

Os profissionais sob este contrato ocupam cargos administrativos de analistas, como: analistas de pesquisa, de dados e de projetos de campo. Todos com faixa etária superior a 30 anos.

A entrevistada acredita que os funcionários que trabalham no regime do contrato intermitente se sentem diferentes em relação aos outros empregados, pois sob o mesmo perfil de trabalho, coexistem empregados com contrato CLT, pessoa jurídica e intermitente. Acredita que há a necessidade de as empresas criarem uma cultura de convivência que promova um ambiente favorável para que não haja desconforto ou diferenças entre os trabalhadores dentro do mesmo ambiente de trabalho.

Entende que para a empresa que trabalha, a modalidade encaixou bem para estudantes e profissionais do terceiro setor como fonte de renda. Contar com os mesmos profissionais em momentos diferentes, tornou a modalidade ainda mais atrativa. O desafio dela é saber se organizar para poder sempre fazer uso deste tipo de contrato, pois é muito vantajoso, neste caso.

Vislumbra que o tipo de contrato de trabalho intermitente pode ser vantajoso, mas que ainda carece de ampla divulgação e esclarecimentos para os profissionais aderentes a esta modalidade, pois desconhecem seus direitos e benefícios em sua totalidade.

5.4 Proposta de solução e viabilidade financeira

Para que esse tipo de contrato seja vantajoso tanto para empresas quanto para os profissionais, o grupo de pesquisadores sugere as seguintes propostas:

1) Criar um banco de talentos interno: manter no quadro de colaboradores ativos, motoristas intermitentes, para quando surgirem vagas efetivas realizar a mudança de contrato e aproveitamento dos motoristas intermitentes que já fazem parte da empresa.

Para evitar custos desnecessários ou manter o motorista intermitente no quadro sem ser convocado, elaborar escalas programadas para utilização do trabalho intermitente, como por exemplo, viagens no final de semana e feriados, onde a demanda aumenta, garantindo um mínimo de 8 convocações por mês para os motoristas que estiverem cumprindo os critérios de avaliação descritos no item 2. Deste modo, manter o motorista intermitente no quadro não geraria um custo adicional, visto que o valor da hora do intermitente é igual ao do contrato efetivo, porém só será remunerado quando trabalhar. Assim, será possível garantir uma previsão de remuneração mensal para o colaborador e otimizar a escala de motoristas para a operação.

2) Avaliação do motorista intermitente: Após o período estipulado para efetivação (12 meses), ou quando surgir vaga no quadro de efetivo, o motorista que atender aos critérios de avaliação preestabelecidos, serão elegíveis à vaga. Os critérios serão: ter no mínimo duas convocações no mês, não ter nenhuma falta injustificada durante o contrato, não ser autuado com multas caracterizadas grave ou gravíssima e ter, no máximo, uma multa caracterizada em leve ou média, não ter nenhum atraso injustificado. Indisciplina (advertências e suspensões) e atendimento às normas da empresa serão analisadas individualmente. A coleta de informações será ao final de cada convocação através do preenchimento de um formulário online, para posterior análise comparativa dos motoristas. As multas, reclamações/elogios realizados pelos canais de comunicação e outras situações que possam ocorrer após o dia da viagem, também serão alimentadas neste formulário (Apêndice C).

3) Programa de treinamento para motoristas intermitentes: existe uma insegurança por parte da empresa com relação aos colaboradores em regime intermitente que é a possibilidade de precarização da prestação de serviços. Por outro lado, também é preocupação do motorista o fato de não conhecer profundamente as normas e cultura da empresa, podendo ser insuficiente na prestação laboral.

Para isso, deve ser implementado um programa de treinamento específico aos motoristas contratados na modalidade intermitente, a fim de que fiquem a par do funcionamento da empresa e de como devem atuar quando forem convocados e aceitarem o trabalho.

É bem verdade que a cultura da empresa não é algo que se consiga internalizar em um treinamento, geralmente. Para entender a cultura e se há conexão com os próprios princípios é necessário um tempo maior. Porém, quando bem elaborado, é possível repassar no treinamento as diretrizes básicas para o bom andamento da prestação de serviços. Importante ressaltar que para análise de eficácia do treinamento é necessário realizar verificação de aprendizagem ao final, para confirmação do entendimento.

Caso o colaborador fique por um tempo maior nessa modalidade, deve passar por reciclagens periódicas, todas com verificação de aprendizagem. Esse pode ser também um requisito do item 2 (avaliação dos motoristas), que será levado em consideração para eventual contratação do motorista como efetivo.

É importante que a integração do colaborador seja realizada antes do início da primeira convocação, devendo abordar questões operacionais e culturais relativas à organização, seguida de avaliação para medir o conhecimento adquirido.

4) Criação de canais informativos: com a evolução digital, a empresa deve utilizar ferramentas que disseminem a boa comunicação tanto com os motoristas efetivos quanto com os intermitentes, sem distinção. Será uma vantagem competitiva, pois é uma forma de qualificação dos motoristas, uma vez que todos terão a informação necessária para o bom andamento dos processos empresariais.

Além disso, essa ação gerará maior engajamento por parte do motorista intermitente, pelo sentimento de valorização e pertencimento, o que pode levá-lo a escolher a empresa objeto deste estudo em detrimento de outra, quando for convocado por duas ao mesmo tempo.

Uma boa ferramenta que pode ser implementada com baixo custo e alto teor informativo é um *podcast* que, periodicamente, pode trazer assuntos variados de interesse dos motoristas e da empresa, qualificando cada vez mais os colaboradores e aproximando-os da organização.

O contrato intermitente é financeiramente viável, pois os custos seguem as mesmas regras (conforme acordo trabalhista) se comparado ao contrato indeterminado. Na Tabela 8, apresenta-se um comparativo de custos entre o contrato indeterminado (efetivo) e o contrato intermitente.

Tabela 8 - Comparativo de custos contrato indeterminado x intermitente

DESCRIÇÃO	INDETERMINADO	INTERMITENTE
Salário Hora	R$ 13,53	R$ 13,53
Vale Alimentação Diário	R$ 21,00	R$ 21,00
Plano de Saúde (valor por vida)	R$ 155,00	Sem Direito
Vale Transporte	Conforme solicitação	Conforme solicitação
Uniforme	Fornecido pela empresa	Fornecido pela empresa
Pagamento	Mensal	Mensal (com quitação de todos os direitos)

Fonte: Elaborada pelos autores, 2022.

Os dois contratos possuem o mesmo valor da hora trabalhada, tendo como diferença o direito à opção pelo plano de saúde, não oferecido ao intermitente.

Conforme a legislação do contrato intermitente, mensalmente é realizada a quitação dos direitos trabalhistas (salário, variáveis, décimo terceiro e férias), neste sentido se tornando um custo mensal maior em relação ao contrato efetivo, porém são equivalentes na apuração anual (proporcional aos meses trabalhados), que nesta modalidade é pago antecipadamente. Outro ponto é em relação à utilização mensal

do intermitente, na qual é vedada a escala contínua, podendo ser caracterizada como contrato efetivo.

Em relação ao recrutamento e seleção do motorista efetivo e motorista intermitente, ambos possuem o mesmo custo de captação de candidatos até a aprovação e admissão. Sendo que para vagas efetivas sempre existe um limite para atender ao quadro, enquanto para o motorista intermitente é possível contratar mais colaboradores para manter no “banco de talentos interno”. Neste sentido é possível oferecer o cargo de motorista intermitente aos candidatos que foram aprovados nos critérios de seleção, quando não existirem vagas efetivas no quadro, reduzindo os custos futuros de seleção e ganhando agilidade na reposição de vagas.

Sendo assim, com relação a valores e custos, a proposta de solução apresenta viabilidade no aspecto financeiro.

6 CONCLUSÃO

Conforme a análise realizada pelas entrevistas e revisão literária, é possível verificar a utilização do contrato intermitente como um recurso estratégico.

A proposta é empregar esta modalidade de contrato como um “banco de talentos” dentro da empresa, que facilitará e agilizará a reposição das vagas efetivas. Além disso, é possível aproveitar os motoristas intermitentes contratados para demandas sazonais, como por exemplo, nos finais de semana e feriados, onde a demanda da empresa aumenta. Neste formato, a empresa conseguirá manter um quadro funcional menor com relação aos horários fixos e atenderá as maiores demandas com os motoristas intermitentes, gerando menor custo em relação ao quadro de pessoal.

Outra proposta é utilizar a prestação de serviço do colaborador intermitente como motorista reserva, nos casos de faltas e atestados, diminuindo o impacto na escala programada de motoristas.

É relevante destacar a necessidade de treinamento e acompanhamento constante dos colaboradores intermitentes para manter a qualidade na prestação de serviço, sem prejuízos à organização. Na percepção do cliente não pode haver diferença no serviço prestado pelo colaborador por prazo indeterminado ou pelo motorista intermitente. Nesse sentido, propõe-se que se criem ferramentas informativas e de engajamento que trarão nivelamento aos motoristas efetivos e intermitentes.

Diante do cenário apresentado no decorrer deste projeto, é notável a necessidade de compreender as mudanças provocadas pela reforma trabalhista com ênfase nas modalidades dos contratos de trabalho e, mais especificamente, quanto ao contrato de trabalho intermitente, para que se possa utilizar da melhor maneira possível, com vistas à satisfação de empregadores e empregados, de acordo com os aspectos legais.

Como recomendação é importante ressaltar a necessidade de controle das horas de trabalho do motorista intermitente. O motorista, contratado nesse regime, pode trabalhar para outras empresas, assim como o contrato efetivo, porém com uma probabilidade maior de possuir um segundo contrato de trabalho. Entende-se que

existem riscos de jornada excessiva, pois um ponto abordado nas pesquisas foi a facilidade de possuir mais formas de conseguir renda, com isso devem ser implementadas medidas para mitigação destes riscos, como exemplo, sensores e a telemetria embarcada, que visam auxiliar em tempo real a condução do motorista, entendendo um possível índice de cansaço e com isso reduzindo a ocorrência de acidentes durante as viagens.

Em resumo, para que o contrato de trabalho intermitente possa ter uma aderência maior no mercado de trabalho, as empresas precisam divulgar de forma atrativa por meio de comunicados, destacando as vantagens dessa modalidade. Para a empresa, conseguir um banco de profissionais que sustente as demandas nos seus momentos mais críticos, através de uma política de contratação, treinamento e avaliação, transparente para todos os atores envolvidos. Para os profissionais, além de uma fonte de renda, uma perspectiva de contratação efetiva, sob determinadas condições.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres. **Empresas habilitadas.** Brasília, 2022. Disponível em: https://dados.antt.gov.br/dataset/empresas-habilitadas. Acesso em: 05 abr. 2022.

ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres. **Motoristas habilitados.** Brasília, 2022. Disponível em: https://dados.antt.gov.br/dataset/motoristas-habilitados 05/04/2022. Acesso em: 01 abr. 2022.

BASTOS, Antonio; REBOUÇAS, Paula. **Os vínculos do trabalhador com a organização e o sindicato**: padrões de comprometimento e valores relativos ao trabalho. Organizações & Sociedade [online]. 1998, v. 5, n. 13. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1984-92301998000300004. Acesso em: 07 jul. 2022.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Decreto Lei Nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 10 jul. 2022.

BRASIL. **Estatística Social do IBGE, 2020**. Em 2019, a expectativa de vida era de 76,6 anos.
Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/29502-em-2019-expectativa-de-vida-era-de-76-6-anos Acesso em: 15 mar. 2022.

BRASIL. **Lei Complementar Nº 150,** de 1º de junho de 2015. Dispõe sobre o contrato de trabalho doméstico e dá outras providências. Congresso Nacional, Brasília, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp150.htm. Acesso em: 20 mar. 2022.

BRASIL. **Reforma Trabalhista, Lei Nº 13.47 de 13 de julho de 2017**, que altera a Consolidação das Leis do Trabalho e as subsequentes leis e decretos, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 20 jun. 2022.

CHANG, João; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Comprometimento Organizacional**: uma Abordagem Holística e Simultânea dos Determinantes Envolvidos no Processo. RAM. Revista de Administração Mackenzie [online]. 2002, v. 3, n. 2. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1678-69712002/administracao.v3n2p13-38. Acesso em: 07 jul. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CNT. **Evolução mensal do mercado de trabalho.** Confederação Nacional do Transporte, 2022. Disponível em: https://www.cnt.org.br/painel-emprego-transporte. Acesso em: 15 mar. 2022.

CRUZ, Carlos Henrique. **Tudo que você precisa saber sobre o contrato de trabalho intermitente**. AHC Advocacia, 2018. Disponível em: https://chcadvocacia.adv.br/blog/contrato-de-trabalho-intermitente/. Acesso em: 28 fev. 2022.

DIÁRIO DO TRANSPORTE. **Processos trabalhistas contra empresas de ônibus de São paulo**. Artigo, 2020.
Disponível em: https://diariodotransporte.com.br/2020/03/06/processos-trabalhistas-contra-empresas-de-onibus-de-sao-paulo-somam-r-940-milhoes-somente-em-2019-diz-levantamento/. Acesso em: 05 abr. 2022.

FUJIOKA, Isabelle. **Veja os principais benefícios do trabalho intermitente**. Blog Tio Trabalho Intermitente Online, 2022. Disponível em: https://blog.tio.digital/beneficios-do-trabalho-intermitente/. Acesso em: 28 fev. 2022.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. 120 p.

GRANDCHAMP, Leonardo. **CLT: Quais os tipos de relações de trabalho e o que as caracterizam**. Jornal Contábil, 2021. Disponível em: https://www.jornalcontabil.com.br/clt-quais-os-tipos-de-relacoes-de-trabalho-e-o-que-as-caracterizam/. Acesso em: 28 fev. 2022.

GUERRA, Elaine Linhares de Assis. **Manual de Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte, Ânima Educação, 2014.

HALF, Robert. **Absenteísmo no trabalho**: tudo que você precisa saber sobre o assunto. Publicação: 25 de agosto de 2021. Disponível em:

https://www.roberthalf.com.br/blog/dicas/absenteismo-no-trabalho-tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-o-assunto-rc#toc1. Acesso em: 13 abr. 2022.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico**: o caso Vale. RAUSP Management Journal, v. 46, n. 1, art. 2, p. 19-31, 2011. Disponível em: file:///C:/Users/douglas.negrello/Downloads/Leite_Albuquerque_2011_Gestao-estrategica-de-pessoas,_4455.pdf . Acesso em: 13 abr. 2022.

MARQUES, José Roberto. **Cinco tipos de comprometimento organizacional.** Post em 2019. Disponível em: https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/quais-5-tipos-comprometimento-organizacional/. Acesso em: 13 abr. 2022.

MARTINS, Samanta Cardoso. **Trabalho Intermitente em Outros Países**. Blog Tio Trabalho Intermitente Online, 2019. Disponível em: https://blog.tio.digital/trabalho-intermitente-em-outros-paises/. Acesso em: 13 abr. 2022.

PONTOTEL. **Entenda o que caracteriza uma relação de trabalho, quais são os tipos e o que diz a CLT**. Artigo, 2021. Disponível em: https://www.pontotel.com.br/relacao-de-trabalho/. Acesso em: 28 fev. 2022.

PONTOTEL. **Contrato de estágio**: como funciona, qual a duração, o que diz a lei e quais as regras. Artigo, 2021. Disponível em: https://www.pontotel.com.br/contrato-de-estagio/. Acesso em: 28 fev. 2022.

RÁDIO AGÊNCIA NACIONAL. **Na pandemia cresce 400% processos de trabalhadores contra aplicativos**. Publicado por Lucas Pordeus Leon. Rádio Agência Nacional – Brasília, 2021. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/justica/audio/2021-10/na-pandemia-cresce-400-processos-de-trabalhadores-contra-aplicativos#:~:text=Em%202019%2C%2061%20novos%20processos,reconhecimento%20de%20rela%C3%A7%C3%A3o%20de%20emprego. Acesso em: 05 abr. 2022.

ROMAR, Carla Teresa Martins. **Direito do trabalho**. Carla Teresa Martins Romar; coordenador Pedro Lenza. – 5. ed. – São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

ROWE, Diva Ester Okazaki; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; PINHO, Ana Paula Moreno. **Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho**: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. Organizações & Sociedade [online]. 2013, v. 20, n. 66. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1984-92302013000300008. Acesso em: 07 jul. 2022.

SIE/DETER. **Relação das transportadoras do tipo A**. Secretaria de Estado da Infraestrutura e Mobilidade – SIE e Departamento de Transportes e Terminais – DETER. Santa Catarina. Disponível em: http://www3.deter.sc.gov.br/deter/transportadoras.php?tipo=A. Acesso em: 05 abr. 2022.

VALOR. **IBGE**: Total de aposentados cresce 19% em 7 anos e chega a 30,7 mi. 2020. Disponível em: https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/05/06/ibge-total-de-aposentados-cresce-19percent-em-7-anos-e-chega-a-307-mi.ghtml. Acesso em: 15 mar. 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro das pesquisas

GRUPO 1 – GERENTES

1 - Como soube da modalidade de intermitente?
2 - No seu ponto de vista, quais são as dificuldades para encontrar motoristas para este cargo?
3 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato na sua visão?
4 - O que espera deste perfil, mesmo com as diferenças trabalhistas?
5 - Qual a expectativa da empresa em relação a esse novo profissional?
6 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?
7 - Você percebe alguma diferença de comportamento/comprometimento dos motoristas desse tipo de contrato?

GRUPO 2 – JURÍDICO

1 - Como soube da modalidade de intermitente?
2 - Você já soube de alguma ação trabalhista decorrente desse tipo de contrato?
3 - Quais são os riscos jurídicos?
4 - Como a empresa pode se resguardar/evitar esses riscos?
5 - As empresas têm aderido a esse tipo de contrato?
6 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato?
7 - Quais são suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

GRUPO 3 – RECURSOS HUMANOS

1 - Como soube da modalidade de intermitente?
2 - Quais as principais dificuldades para encontrar candidato para esta vaga?
3 - Quais ferramentas são efetuadas para manter o motorista engajado?
4 - Qual o perfil que tem mais interesse nestas vagas?
5 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato?
6 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?
7 - Você percebe alguma diferença de comportamento/comprometimento dos motoristas desse tipo de contrato?

GRUPO 4 – MOTORISTAS

1 - Como soube da modalidade de intermitente?
2 - Por que você optou pelo contrato intermitente?
3 - Você sabe a diferença entre o contrato CLT e intermitente?
4 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato na sua visão?
5 - Como você adapta a rotina para as convocações?
6 - Você se sente tratado diferente dos motoristas efetivos?
7 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?
8 - Como a empresa pode ser atrativa para esse tipo de contrato?

Apêndice B – Entrevistas

GRUPO 1 – GERENTES

Gerente 01

1 - Como soube da modalidade de intermitente?

Através da Lei 13.467/17, lei da reforma trabalhista.

2 - No seu ponto de vista, quais são as dificuldades para encontrar motoristas para este cargo?

Se torna menos atraente, devido não disponibilizar os benefícios de Vale Refeição e Plano de Saúde e por não ser certo de trabalhar uma quantidade de dias planejados. Isso, na visão do candidato.

3 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato na sua visão?

Vantagens: A flexibilização quanto ao período, que será trabalhado pelo funcionário, de acordo com as demandas e necessidades da empresa. Além de podermos avaliar o desempenho e comprometimento do colaborador.

Desvantagens: podemos a qualquer momento perder esse colaborador para uma vaga efetiva no mercado de trabalho. Podemos ainda fazer a convocação e ele não estar disponível.

4 - O que espera deste perfil, mesmo com as diferenças trabalhistas?

Comprometimento, profissionalismo e excelência, pois será avaliado para uma eventual vaga de efetivo.

5 - Qual a expectativa da empresa em relação a esse novo profissional?

Que cumpra suas atribuições, visando a efetivação. Portanto, que aceite e cumpra as convocações, se adequando às necessidades da empresa.

6 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

Poderíamos ter mais ou menos os dias previstos de convocação, mas em nosso segmento, dependemos da procura dos clientes e isso causa certa ansiedade nos colaboradores intermitentes.

7 - Você percebe alguma diferença de comportamento/comprometimento dos motoristas desse tipo de contrato?

Dedicação, profissionalismo e assertividade para buscar a excelência, em destaque, sempre visando uma eventual efetivação.

Gerente 02

1 - Como soube da modalidade de intermitente?

Inicialmente pela mídia. E logo que concretizada a reforma trabalhista, o RH e DP da empresa que trabalho nos informou oficialmente. Com a orientação das normas a serem seguidas.

2 - No seu ponto de vista, quais são as dificuldades para encontrar motoristas para este cargo?

Ao meu ponto de vista, por estarmos em plena Pandemia da Covid19, não tivemos dificuldade de angariar mão de obra de motoristas. Talvez pelo fato de diversas empresas terem realizado desligamentos, visto a redução na circulação da população.

3 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato na sua visão?

Para a empresa, a vantagem é que utilizamos a mão de obra do intermitente, somente nos momentos de aumento de demanda, dessa forma geramos um menor custo.

O intermitente pode ser avaliado no seu desempenho em diversas condições e num tempo maior que os 90 dias.

Caso o desempenho dele não seja favorável, deixamos de convocar.

Para a operação dessa mão de obra a desvantagem é que à medida que o mercado aquece a economia, o intermitente passa a ser mais seletivo no momento da convocação. Visto que ele pode estar em diversos contratos na modalidade intermitente e opta por uma atividade que irá gerar uma remuneração mais alta.

Como exemplo no caso do motorista: ele pode optar por atender um turismo de longo curso em outra empresa ou até como *freelancer* num período de feriado, onde sua demanda na linha aumenta e ele não aceita sua convocação.

4 - O que espera deste perfil, mesmo com as diferenças trabalhistas?

Buscar no mercado profissionais preparados para a atividade que irá exercer.

Ter mais tempo para avaliar a conduta e possibilidade de efetivá-lo.

Utilizar essa mão de obra somente nas escalas onde haja aumento de demanda pontual. Ou em escala onde o motorista tenha que sobrar na outra ponta.

Como exemplo: Uma escala de horário extra contínuo. Uma ida na sexta-feira com retorno somente no domingo. Daí não precisa ter um motorista efetivo que tenha remuneração mensal.

5 - Qual a expectativa da empresa em relação a esse novo profissional?

Ela permanece utilizando.

No meu setor, de julho de 2020 até o presente momento, admiti um total de 43 motoristas em contrato de intermitente. Onde 17 permanecem, 13 foram efetivados, 06 foram demitidos e 07 não são mais convocados devido ao comportamento inadequado.

6 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

Melhor para operarmos é a questão do tratamento disciplinar e cobrança de avarias e multas.

7 - Você percebe alguma diferença de comportamento/comprometimento dos motoristas desse tipo de contrato?

Não. Idêntico aos demais que são efetivos.

Gerente 03

1 - Como soube da modalidade de intermitente?

Fiquei sabendo através da mídia, leitura sobre economia e posteriormente por informações repassadas pelo RH da região que atuo.

2 - No seu ponto de vista, quais são as dificuldades para encontrar motoristas para este cargo?

Conseguir a disponibilidade do colaborador na data da convocação e também a insegurança dos colaboradores em ter a certeza que irá trabalhar os 15 dias todo.

3 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato na sua visão?

Vantagem: Menos custos para a empresa.

Desvantagem: Fica muito a questão da disponibilidade do colaborador.

4 - O que espera deste perfil, mesmo com as diferenças trabalhistas?

Acredito que este modelo irá permanecer e crescer, pois as empresas irão cada vez mais adotando esse método devido às vantagens obtidas.

5 - Qual a expectativa da empresa em relação a esse novo profissional?

A expectativa é que eles exerçam um ótimo trabalho e, pois, possuem intuito de serem promovidos a efetivos.

6 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

As sugestões são:

O pagamento do benefício ocorrer antes do trabalhado, pois contaria como incentivo aos colaboradores para não haver falta nas convocações e eles terem mais segurança.

Outra situação seria em relação ao pagamento das férias que atualmente é pago proporcional aos meses trabalhados, porém poderia ser pago no mês que o colaborador realmente tirar as férias, devido atualmente no mês que ele tem o benefício ele não trabalha porque está de férias e acaba que não recebe nada referente a pagamento.

7 - Você percebe alguma diferença de comportamento/comprometimento dos motoristas desse tipo de contrato?

O comportamento é normal igual ao efetivo, ou seja, sem desvios.

O comprometimento é superior aos efetivos, pois acredito que eles buscam ser efetivados e para tal precisam mostrar suas qualidades.

Gerente 04

1 - Como soube da modalidade intermitente?

Pesquisando com amigos de RH e *sites* sobre o assunto: Trabalho Intermitente.

2 - No seu ponto de vista, quais são as dificuldades para encontrar motoristas para este cargo?

Sendo uma prestação de serviço não contínua, por isso nem todos os candidatos aceitam o trabalho esporádico e por estarem trabalhando em outra empresa.

3 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato?

Para o empregador é uma boa opção para suprir a sua demanda no aumento de trabalho e sem vínculo empregatício. Já para o empregado também, podendo trabalhar em diferentes empresas e se quiser recusar a proposta.

4 - O que espera deste perfil, mesmo com as diferenças trabalhistas?

Na atual situação do mercado de trabalho no Brasil, tanto os qualificados, os graduados ou não, estão aceitando esse tipo de trabalho, pois mesmo que esporadicamente contribui como experiência no currículo do candidato e a mantê-lo financeiramente. Entretanto nem sempre os candidatos estão disponíveis.

5 - Qual a expectativa da empresa em relação a esse novo profissional?

Otimizar o tempo de busca e ser assertivo nas contratações.

6 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

Ter mais benefícios e criar uma lista e/ou planilha de candidatos que já trabalharam na empresa e tiveram um bom desempenho e assiduidade.

7 - Você percebe alguma diferença de comportamento/comprometimento dos motoristas desse tipo de contrato?

Por se tratar de prestadores de serviços esporádicos, tendem a ter a opção de não aceitarem quando o horário coincidir com o outro trabalho.

Gerente 05

1 - Como soube da modalidade intermitente?

Fui informado pelo RH.

2 - No seu ponto de vista, quais são as dificuldades para encontrar motoristas para este cargo?

Encontrar profissionais com experiência na profissão.

3 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato?

Vantagem – poder atender projetos de menores com custo competitivo. Desvantagem – comprometimento do profissional.

4 - O que espera deste perfil, mesmo com as diferenças trabalhistas?

Postura profissional em geral, não vejo diferença.

5 - Qual a expectativa da empresa em relação a esse novo profissional?

Mesmo com toda dificuldade na hora da seleção, encontramos bons profissionais e conseguimos efetivar.

6 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

Mais informação por parte do governo.

7 - Você percebe alguma diferença de comportamento/comprometimento dos motoristas desse tipo de contrato?

Sim, muita insegurança.

Gerente 06

1 - Como soube da modalidade de intermitente?

Em conversas com o setor de RH e jurídico.

2 - No seu ponto de vista, quais são as dificuldades para encontrar motoristas para este cargo?

A instabilidade na prestação de serviços e, consequentemente, a falta de pagamentos que eles irão ter em um mês. A maioria prefere um salário fixo.

3 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato?

A utilização de mão de obra do colaborador somente quando ele é chamado para o trabalho, e o pagamento somente dos dias efetuados. As desvantagens são as dificuldades em encontrar motoristas que aceitem essa forma de trabalho, e a eventual recusa quando é necessário um carregamento.

4 - O que espera deste perfil, mesmo com as diferenças trabalhistas?

Que se adeque a cultura e valores da empresa e execute o trabalho com o mesmo zelo que um colaborador em tempo integral.

5 - Qual a expectativa da empresa em relação a esse novo profissional?

Que integre o quadro de colaboradores com o mesmo comprometimento e responsabilidade que um colaborador em tempo integral.

6 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

Que a convocação pudesse ser feita com menos dias de antecedência.

7 - Você percebe alguma diferença de comportamento/comprometimento dos motoristas desse tipo de contrato?

Não, a forma de trabalho no comprometimento foi de acordo com o esperado, apesar da dificuldade em manter o padrão de cultura e valores da empresa.

GRUPO 2 – JURÍDICO

Advogado 01

1 - Como soube da modalidade de intermitente?

Ainda durante a faculdade, com a entrada em vigor da reforma trabalhista.

2 - Você já soube de alguma ação trabalhista decorrente desse tipo de contrato?

Sim, já soube de ações que reclamavam a descaracterização do trabalho intermitente, bem como da remuneração.

3 - Quais são os riscos jurídicos?

A contratação informal de colaboradores pela não observância da lei; a descaracterização do contrato intermitente, caso haja uma rotina de trabalho fixa; fiscalizações e autuação pelo ministério do trabalho.

4 - Como a empresa pode se resguardar/evitar esses riscos?

Deve se atentar para os requisitos dispostos na CLT e realizar a convocação e os pagamentos de acordo com a lei dispõe, com os demais direitos trabalhistas.

5 - As empresas têm aderido a esse tipo de contrato?

Sim, é comum vermos empresas que tenham trabalho compatível com a modalidade, procurando entender como funciona e de que forma podem trabalhar nesses moldes.

6 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato?

É possível verificar vantagens para o empregador e para o empregado, isso porque o empregador pode contratar o serviço apenas quando sua demanda aumenta, de forma legal e com mão de obra especializada. Já para o empregado, é uma oportunidade de trabalhar para diferentes empregadores e ainda poder recusar o trabalho quando não se encontrar disponível.

As desvantagens são a instabilidade, tanto para o empregador quanto para o empregado, visto que o empregador pode não precisar dos serviços do empregado, e esse, consequentemente, não ter renda, já que há a desobrigação de remunerar o empregado em tempo de inatividade, assim como o empregado pode não aceitar o trabalho.

7 - Quais são suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

Acredito que a garantia de previsibilidade de rendimentos garanta a dignidade do trabalhador.

Advogado 02

1 - Como soube da modalidade de intermitente?

Pela lei n. 13.467, denominada ‘’reforma trabalhista’’, que instituiu o trabalho intermitente.

2 - Você já soube de alguma ação trabalhista decorrente desse tipo de contrato?

Sim, tendo como causa de pedir fatos como descaracterização do contrato, irregularidade no procedimento de convocação ao trabalho e nos pagamentos.

3 - Quais são os riscos jurídicos?

O maior risco é a aplicação incorreta das normas do contrato de trabalho intermitente, por ser um contrato atípico e uma forma nova de contratação no Brasil.

Dentre os riscos decorrentes da aplicação incorreta, destaca-se a contratação informal, não observância da formalidade para convocação do empregado, pagamento incorreto das verbas trabalhistas e rescisórias.

Além do ajuizamento de reclamatórias trabalhistas, existe o risco de autuação administrativas e ações movidas pelo Ministério Público do Trabalho.

4 - Como a empresa pode se resguardar/evitar esses riscos?

Por ser um contrato de trabalho atípico, deve-se atentar para os requisitos para sua formalidade, como forma escrita, pagamento de acordo com o valor proporcional do salário hora do salário mínimo ou do piso da categoria, adicional noturno se for o caso, equiparação salarial, vale transporte, e demais direitos trabalhistas comuns.

Deve haver cuidado também quanto ao critério para aplicação de multa caso o empregado não se manifeste brevemente ao chamado ou que volte atrás depois de ter aceitado a tarefa.

O pagamento de parcelas salariais e indenizatórias, como décimo terceiro salário, FGTS, férias, deve ser efetuado com base em cálculo proporcional do tempo empreendido.

5 - As empresas têm aderido a esse tipo de contrato?

Sim, em determinadas atividades empresariais que são compatíveis com a modalidade.

6 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato?

Como vantagens, é possível citar: ter mão de obra especializada para suprir demanda específica, de forma lícita. Ainda, tal forma de contratação diminui o índice de desemprego e gera maior arrecadação tributária e previdenciária.

Outro ponto positivo é a regularização do ‘’bico’’ ou *freelancer*, e, nesse modelo, o trabalhador pode ter mais de um vínculo de emprego.

Já as desvantagens são: não é possível ter certeza de que o empregado irá aceitar prestar o serviço; a qualidade na prestação dos serviços tende a piorar; é possível que não haja total alinhamento com a diretriz organizacional da empresa, sua missão, visão e valores.

Do ponto de vista do trabalhador, a possibilidade de não ser chamado e, consequentemente, não receber a contraprestação, é uma desvantagem considerável.

7 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

Existe um descompasso em relação às férias, visto que, no contrato intermitente, o valor correspondente deve ser pago juntamente com o valor da diária ou após o fim de ciclo de trabalho, mas o descanso ocorre após o período aquisitivo.

Nesse sentido, o trabalhador usufrui férias sem receber a verba antes do gozo, e recebe o valor das férias sem possibilidade de gozo.

Advogado 03

1 - Como soube da modalidade de intermitente?

Na faculdade de direito, aulas de direito do trabalho.

2 - Você já soube de alguma ação trabalhista decorrente desse tipo de contrato?

Não tive conhecimento, mesmo trabalhando na área trabalhista.

3 - Quais são os riscos jurídicos?

A descaracterização do trabalho intermitente, que gerará multas pelo Ministério do Trabalho e a possibilidade de processos trabalhistas.

4 - Como a empresa pode se resguardar/evitar esses riscos?

Seguindo o disposto na CLT sobre os prazos para convocação, pagamento, bem como cuidar da alternância das convocações para que o contrato não seja descaracterizado.

5 - As empresas têm aderido a esse tipo de contrato?

Não tive conhecimento de nenhuma empresa que aderiu.

6 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato?

A vantagem é propiciar legalidade em trabalhos que eram feitos informalmente antes da reforma trabalhista; a desvantagem é a incerteza sobre o recebimento do salário.

7 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

Ainda não é muito comum esta forma de trabalho no Brasil, ainda precisamos estudar mais sobre o assunto.

Advogado 04

1 - Como soube da modalidade de intermitente?

Através da faculdade de direito.

2 - Você já soube de alguma ação trabalhista decorrente desse tipo de contrato?

Tive conhecimento através de colegas de trabalho.

3 - Quais são os riscos jurídicos?

A má utilização do trabalho intermitente pode gerar uma fiscalização e autuação da superintendência do trabalho ou o enfrentamento de um procedimento administrativo por parte do Ministério Público do Trabalho, principalmente se, na

prática do dia a dia, for identificada uma precarização do trabalho ou a redução de custos e encargos de maneira ilícita.

4 - Como a empresa pode se resguardar/evitar esses riscos?

A empresa pode agir evitando uma conduta padrão de convocação sobre um trabalho recorrente, assim evitando os riscos.

5 - As empresas têm aderido a esse tipo de contrato?

Desde a reforma da norma trabalhista, algumas empresas vêm aderindo tal modalidade.

6 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato?

As vantagens do contrato de trabalho intermitente são a possibilidade de o profissional ter mais de um contrato de trabalho, pluralidade profissional, flexibilidade nos horários, segurança trabalhista.

A questão de o trabalho intermitente não assegurar ao trabalhador a essência de um contrato de trabalho de obrigações e deveres caracteriza uma desvantagem. A efetividade dos direitos trabalhistas que surgem a partir da entrega de serviços fica condicionada à vontade de uma das partes. Em virtude disso, há a existência de um contrato de trabalho desprovido de obrigações recíprocas entre empregado e empregador, e por consequência a ausência de trabalho e, portanto, de contraprestação de salário.

7 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

Por se tratar de uma modalidade de contrato que possui diversas vantagens, se torna viável para as empresas apostar nesta modalidade, assim ofertando maior número de vagas para trabalhadores intermitentes, aumentando o número de empregados nesta modalidade de contrato, trazendo vantagem tanto para a empresa quanto ao funcionário.

Advogado 05

1 - Como soube da modalidade de intermitente

Com a reforma trabalhista e alteração na legislação e partimos para os estudos para dentro da empresa.

2 - Você já soube de alguma ação trabalhista decorrente desse tipo de contrato?

Já teve ação de contrato intermitente, porém sobre verbas normais, horas trabalhadas e não sobre a modalidade de contrato.

3 - Quais são os riscos jurídicos?

Não pela contratação jurídica, consequências aumento da base de ativos, trazendo consequências como as cotas aumentarem de PCD, de aprendiz, e CIPA dimensionamentos de quantidade de bases, SESMT.

4 - Como a empresa pode se resguardar/evitar esses riscos?

Atualmente considerando o total como efetivo no quadro da base de cálculos para cotas, existem apenas teses excluindo, mas em legislação teria que considerar.

5 - As empresas têm aderido a esse tipo de contrato?

Vemos que alimenta a mão de obra, na pandemia um aumento considerado devido a uma forma de renda mínima, uma visão de porta de entrada para o trabalho formal como um início de carreira, aumento considerado desta mão de obra.

6 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato?

Vantagem: facilidade de já possuir na base já recrutada, que passou nos testes para se tornar efetivo.

Desvantagem: talvez o colaborador não esteja disponível a todo momento, porém aumentando o quadro aumenta as cotas de outras legislações.

7 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

Enxugar mais o quadro quem atende exatamente a necessidade, desligar quando não for mais convocado. Ficar somente com o que realmente tem interesse.

GRUPO 3 – RECURSOS HUMANOS

RH 01

1 - Como soube da modalidade de intermitente?

Com a reforma trabalhista e acompanha as notícias sobre mudanças na legislação... soube da liderança do RH e depois foi buscar mais informações.

2 - Quais as principais dificuldades para encontrar candidato para esta vaga?

Ao informar os aspectos diferentes ao contrato efetivo, por regra interna dificulta quando menciona que não pode trabalhar mais de 15 dias por mês, quando é informado que não poderá participar dos programas internos. Falta de conhecimentos sobre a lei de intermitente para os novos candidatos.

3 - Quais ferramentas são efetuadas para manter o motorista engajado?

Ferramentas mais da liderança operacional, e deveria ser mais para pontos situacionais ou específicos para atender, manter ações para eles ser efetivado na sequência ou mais breve possível.

4 - Qual o perfil que tem mais interesse nestas vagas?

Não existe percepção de perfil para as vagas.

5 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato?

Vantagem do intermitente: auxílio no aumento de demanda para reduzir as contratações e demissões.

Desvantagem: falta um pouco dos líderes intermitente, divisão exatamente entre intermitente e efetivos, se passar de certos dias acabam recebendo mais que o próprio efetivo e desmotiva os efetivos.

6 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

Colocar em prática as ações que estão em contrato bem efetuadas, existem algumas diferenças, mas a liderança utiliza igualmente como efetivos.

Ele deve enxergar que conseguira uma vaga internamente como efetivo.

Legalmente reduzir as cotas pois ele é considerado como quadro total da empresa.

7 - Você percebe alguma diferença de comportamento/comprometimento dos motoristas desse tipo de contrato?

O intermitente não teve casos graves, ele busca o quadro efetivo.

A área abre as vagas intermitentes, ajuda aos setores operacionais, em não abrir as vagas efetivas junto das intermitentes, para não desmotivar ambos.

Não estão todos os dias precisamos estar mais próximos em treinamentos remotos sobre as ações da empresa.

RH 02

1 - Como soube da modalidade de intermitente?

Através da empresa, após a liberação das contratações nesta modalidade.

2 - Quais as principais dificuldades para encontrar candidato para esta vaga

O fato de ser uma renda variável, não ter um salário fixo pesa muito, hoje os candidatos preferem ter uma segurança e um valor fixo.

3 - Quais ferramentas são efetuadas para manter o motorista engajado?

Quando contratamos os intermitentes, nossa intenção é ter profissionais treinados para atender nossos clientes, quando surge oportunidade de uma vaga efetiva, é

feita a proposta de efetivação, acredito que estar na empresa trabalhando como intermitente e almejando ser efetivo é o que mantém alguns motoristas no quadro.

4 - Qual o perfil que tem mais interesse nestas vagas?

Motoristas iniciantes, com pouca experiência no rodoviário que desejam fazer parte do grupo, eles abrem mão de ter uma renda fixa para realizar o sonho de ser motorista, que possuem uma segunda renda (aplicativos, imóveis) motoristas aposentados.

5 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato?

Vantagem: temos motoristas treinados e capacitados, que atendem nossas necessidades e linhas rodoviárias com um custo menor
Desvantagem: eu vejo na rotatividade, pois muitos procuram uma renda fixa, aceitam o trabalho como intermitente por um tempo e logo procuram outra oportunidade fora de disponibilidade de horário e comprometimento muitos não encaram essa modalidade de contrato como um compromisso, e muitas vezes e quando convocados não se apresentam para o trabalho.

6 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

Oferecer um plano de benefícios diferenciado e atrativo para os intermitentes, cesta básica por exemplo.

7 - Você percebe alguma diferença de comportamento/comprometimento dos motoristas desse tipo de contrato?

Não, independente dos objetivos de cada um, seja ser efetivo ou manter-se em atividade os motoristas mantém seu compromisso com a profissão, independentemente do contrato.

RH 03

1 - Como soube da modalidade de intermitente

Reforma trabalhista 2017.

2 - Quais as principais dificuldades para encontrar candidato para esta vaga?

- Falta de regra clara do uso da modalidade intermitente;
- Poucos benefícios atrativos para essa modalidade;
- Falta de garantia de demanda/convocação;
- Falta de expectativa de valor mínimo fixo mensal;
- População brasileira em situação financeira precária, que necessita de renda fixa (ou um mínimo) para garantir o mínimo necessário à família.

3 - Quais ferramentas são efetuadas para manter o motorista engajado?

Efetivação prioritária dos intermitentes quando houver vaga, o que mantém os intermitentes é a promessa e expectativa de se tornar funcionário efetivo.

4 - Qual o perfil que tem mais interesse nestas vagas?

Pessoas desempregadas, auxiliar de atendimento, operador de vendas, auxiliar de serviços gerais e motoristas.

5 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato?

Vantagem: possibilidade de contar com mais mão de obra rapidamente em grandes demandas;

Desvantagem: todas citadas no item 02 mais incertezas de comparecimento da mão de obra solicitada.

6 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

Atualização do contrato intermitente na própria lei brasileira, utilizando os moldes do contrato intermitente em países consolidados nesta modalidade como Itália, Espanha e alguns do Reino Unido; regulamentação por sindicatos através de CCTs que garantam mais benefícios a este tipo de trabalhador.

7 - Você percebe alguma diferença de comportamento/comprometimento dos motoristas desse tipo de contrato?

Sim, como existe uma alta rotatividade de motoristas, normalmente os motoristas intermitentes conseguem ser efetivados rapidamente.

RH 04

1 - Como soube da modalidade de intermitente?

Consultoria de RH que presta serviço para ferrotrilho.

2 - Quais as principais dificuldades para encontrar candidato para esta vaga?

Falta de informação dos candidatos

3 - Quais ferramentas são efetuadas para manter o motorista engajado?

Oportunidade de ser efetivado.

4 - Qual o perfil que tem mais interesse nestas vagas?

Sem experiência.

5 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato?

Vantagem: voltar a criar oportunidade de trabalho.

Desvantagem: alto índice de *turnover.*

6 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

Ainda não tenho opinião formada, precisamos de mais tempo.

7 - Você percebe alguma diferença de comportamento/comprometimento dos motoristas desse tipo de contrato?

Sim.

RH 05

1 - Como soube da modalidade de intermitente?

Tive acesso a esse formato de contrato, por meio do setor jurídico interno da empresa.

2 - Quais as principais dificuldades para encontrar candidato para esta vaga:

Como se trata de um formato relativamente novo de contrato, os candidatos ainda questionam e demonstram insegurança em relação ao formato de pagamento. Por se tratar também de uma profissão que há muitos anos apresenta um formato mais tradicional de contrato, os candidatos ainda estão apegados a esse formato.

3 - Quais ferramentas são efetuadas para manter o motorista engajado?

Adotamos a prática de envolver os candidatos nas ações de treinamento e mantemos a aproximação por meio de feedbacks a cada viagem.

4 - Qual o perfil que tem mais interesse nestas vagas?

Atualmente, são profissionais que já atuam a muito tempo como motoristas, alguns já aposentados e que buscam uma maior qualidade de vida com a família. Esse formato de trabalho acaba ficando bastante interessante para eles, pela possibilidade de viagens esporádicas.

5 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato?

As principais vantagens que percebo são em relação a possibilidade de atendimento por demanda e contratação do profissional para atendimento em carga horário reduzida. Também, por esta modalidade oferecer a possibilidade de manter o contrato vigente, porém com pagamentos e demais tratativas legais, conforme necessidade.

Como desvantagem, por ser um formato novo, os profissionais precisam estar abertos e aderir ao formato, uma vez que economicamente ele sente uma maior vulnerabilidade econômica por contar com um salário mensal "garantido". Outro ponto, é que mesmo convocando o profissional com a antecedência prevista legalmente, este pode recusar-se a atender a convocação.

6 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

Acredito que formatar algo mais específico, em relação ao colaborador poder recusar-se no atendimento a convocação, delimitando um número de vezes/frequência em que ele possa recusar-se. Atualmente, se houver recusa por parte do candidato, não há uma caracterização como uma insubordinação, por exemplo. E havendo um limite em relação a isso, poderia caracterizar um encerramento de contrato por número de vezes de recusa no atendimento.

7 - Você percebe alguma diferença de comportamento/comprometimento dos motoristas desse tipo de contrato?

Percebo no sentido de recusa no atendimento, acaba gerando uma sensação de liberdade de escolha e flexibilidade, na decisão de atender ou não a demanda da empresa. Quando que, no formato de contrato tradicional, essa situação também pode ocorrer, porém, com menor frequência.

GRUPO 4 – MOTORISTAS

Motorista 01

1 - Como soube da modalidade de intermitente?

Através da empresa 1001.

2 - Por que você optou pelo contrato intermitente?

Foi devido a ser a única disponibilidade no momento.

3 - Você sabe a diferença entre o contrato CLT e intermitente?

Não sei.

4 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato na sua visão?

Sobre a vantagem é o que tenho conhecimento é ter maior tempo para resolver questões particulares.

Já na desvantagem pode ser que em determinadas temporadas a empresa não tenha necessidade de me convocar os 15 dias.

5 - Como você adapta a rotina para as convocações?

Dentro dos 15 dias fico à disposição de ser convocado e não assumo outros compromissos.

6 - Você se sente tratado diferente dos motoristas efetivos?

Sim, algumas situações tipo ao tentar adquirir algum item na associação (local onde é vendido itens do grupo JCA) não há a mesma disponibilidade em fazer com parcelamento já que temos matrícula igual aos efetivos.

7 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

Ter a garantia que iremos trabalhar os 15 dias todo mês, até mesmo para que possamos poder cumprir com nossas obrigações pessoais.

8 - Como a empresa pode ser atrativa para esse tipo de contrato?

Expor aos candidatos que a experiência como intermitente irá funcionar como um plano de carreira para se tornar um funcionário efetivo.

Motorista 02

1 - Como soube da modalidade de intermitente?

Através da empresa.

2 - Por que você optou pelo contrato intermitente?

Me encontrava desempregado e optei por trabalhar desta maneira

3 - Você sabe a diferença entre o contrato CLT e intermitente?

CLT tem suas compensações e intermitente não.

4 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato na sua visão?

Entendo que tem algumas vantagens, mas não é o que eu procuro no momento. Já na desvantagem pode ser que em determinadas temporadas a empresa não tenha necessidade de me convocar os 15 dias.

5 - Como você adapta a rotina para as convocações?

Traça seu dia a dia conforme sou convocado

6 - Você se sente tratado diferente dos motoristas efetivos?

Não

7 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

Os benefícios poderiam ser iguais aos do efetivo como cesta básica.

8 - Como a empresa pode ser atrativa para esse tipo de contrato?

Colocar as vantagens para ele se sentir melhor dentro da empresa.

Motorista 03

1 - Como soube da modalidade de intermitente?

Soube no momento que procurou a empresa e foi informado pelo instrutor do setor.

2 - Por que você optou pelo contrato intermitente?

Estava desempregado há um ano e precisava de uma renda extra.

3 - Você sabe a diferença entre o contrato CLT e intermitente?

Intermitente recebe quando está escalado. CLT recebe salário mensal.

4 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato na sua visão?

Desvantagem: você nunca sabe quando vai trabalhar e quanto vai receber.

Vantagem: pode ter outros trabalhos e rendas.

5 - como você adapta a rotina para as convocações?

As convocações estavam sendo rotineiras, então conseguia me adaptar tranquilamente em minha rotina.

6 - Você se sente tratado diferente dos motoristas efetivos?

Sempre fui bem tratado como se fosse efetivo.

7 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

Sugestão seria mais dias possíveis de convocações e mais benefícios como a cesta básica.

8 - Como a empresa pode ser atrativa para esse tipo de contrato?

Convocando por mais dias.

Motorista 04

1 - Como soube da modalidade de intermitente?

Através de amigos e colegas que entraram nesta modalidade.

2 - Por que optou pelo contrato intermitente?

Por falta de opção de trabalho devido a pandemia.

3 - Você sabe a diferença entre o contrato CLT e intermitente?

Está no período de contratação e no número de horas da jornada de trabalho.

4 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato na sua visão?

Vantagem: por receber alguns benefícios proporcionais durante o mês.

Desvantagem: recebe somente quando trabalhar e por regra interna não pode passar de 15 dias e a escala de convocação é com pouco tempo da viagem.

5 - Como você adapta a rotina para as convocações?

Não tem como. Convocação muito próximo a viagem, tendo que alterar compromisso pessoas e rotina familiar.

6 - Você se sente tratado diferente dos motoristas efetivos?

Sim, existe um grau de diferença, olhares atravessados e tratamento diferenciado.

7 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

Ter os direitos iguais do CLT.

8 - Como a empresa pode ser atrativa para esse tipo de contrato?

Muitas pessoas não gostam desse contrato, não tem como ter atratividade.

Motorista 05

1 - Como soube da modalidade de intermitente?

Fiquei sabendo através de amigos que trabalham nessa modalidade.

2 - Por que optou pelo contrato intermitente?

Optei pelo contrato pois fiquei desempregado e começou a faltar as coisas em casa e vi uma porta de entrada para o cargo efetivo.

3 - Você sabe a diferença entre o contrato CLT e intermitente?

No meu ponto de vista CLT trabalha os 30 dias e recebe em folha, intermitente trabalha só 15 dias e recebe só o que trabalha.

4 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato na sua visão?

Como vantagem é trabalhar só 15 dias e o pagamento razoável, mas desvantagem é por pegar férias e não receber nenhum valor.

5 - Como você adapta a rotina para as convocações?

Trabalha como Uber e consigo conciliar.

6 - Você se sente tratado diferente dos motoristas efetivos?

No início sim, sempre tinha piadas.

7 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

Poderia trabalhar os 30 dias

8 - Como a empresa pode ser atrativa para esse tipo de contrato?

Essa modalidade não tem como ser atrativa.

Motorista 06

1 - Como soube da modalidade de intermitente?

Já havia trabalhado na empresa, sai devido a pandemia e recebi o convite de retornar como intermitente.

2 - Por que você optou pelo contrato intermitente?

Era a única opção que tinha no momento e uma forma que a empresa fez para ninguém ficar sem renda.

3 - Você sabe a diferença entre o contrato CLT e intermitente?

No intermitente você recebe todos os seus direitos no final do mês.

4 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato na sua visão?

Como vantagem que se você trabalha próximo a 15 dias recebe quase o mesmo valor, mas pode não ser chamado em alguns momentos.

5 - Como você adapta a rotina para as convocações?

Me adapto bem, tem uma flexibilidade muito grande e dá para fazer outra atividade, tipo Uber.

6 - Você se sente tratado diferente dos motoristas efetivos?

Não me sinto não, aqui na empresa somos tratados igualmente.

7 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

Dando opção de escolha para quem quer continuar na empresa.

8 - Como a empresa pode ser atrativa para esse tipo de contrato?

No caso da minha, ela por si é atrativa por sua estrutura.

Motorista 07

1 - Como soube da modalidade de intermitente?

Descobri pela imprensa, em notícias na tv. Quando a empresa divulgou a vaga de emprego, já conhecia esta modalidade de contrato.

2 - Por que optou pelo contrato intermitente?

No momento em que descobri a vaga, estava desempregado. Esta seria uma oportunidade de voltar ao mercado de trabalho.

3 - Você sabe a diferença entre o contrato CLT e intermitente?

Sim, pois já trabalhei muitos anos com contrato efetivo e hoje estou como intermitente.

4 - Quais as vantagens e desvantagens desse tipo de contrato?

A vantagem é a possibilidade de voltar a trabalhar e ter uma nova oportunidade. Desvantagem é que não tenho a garantia de salário no mês e também não tenho uma data de quando serei efetivado.

5 - Como você adapta a rotina para as convocações?

Tenho somente este trabalho, então é tranquilo. Sou convocado 3 dias antes e me programo para as viagens.

6 - Você se sente tratado diferente dos motoristas efetivos?

Não me sinto, não percebo diferença.

7 - Quais são as suas sugestões para que esse contrato seja ainda melhor?

O contrato de intermitente poderia ter um prazo para efetivação. Como por exemplo, após um ano de trabalho, você trabalhando direitinho, ter esta data para ser efetivado. Seria um estímulo a mais.

8 - Como a empresa pode ser atrativa para esse tipo de contrato?

Na região não tem outras empresas que utilizam este contrato, então acredito que já é atrativa.

Apêndice C – Avaliação motorista intermitente

AVALIAÇÃO MOTORISTA INTERMITENTE

ITINERÁRIO		HORÁRIO	VEÍCULO	DATA
MOTORISTA	PERCURSO		HORA INICIAL	HORA FINAL
SUPERVISOR			LOCAL E DATA	

01 - APRESENTAÇÃO PESSOAL

Ótima – Uniforme completo, limpo, passado, boa aparência de asseio ( )
Boa – Uniforme incompleto e/ou sujo, boa aparência de asseio ou ao contrário ( )
Regular – Uniforme incompleto e/ou sujo, aparência pessoal de desleixo ( )
Ruim – Não cumpriu nenhuma das regras de apresentação pessoal ( )
Elogio: _____

02 - EQUIPAMENTOS OBRIGATÓRIOS DO VEÍCULO

A - Verificou a documentação do veículo? Sim ( ) Não ( )
Comentário: _____

B - Verificou Água do radiador? ( ) Condições externas do veículo? ( ) Limpeza interna? ( )
Elogio:_____
Ponto de melhoria: _____
_____

3 - AVARIAS

C - Houve algum incidente no percurso? Sim ( ) Não ( )
Em caso positivo. Qual? _____ O motorista avisou? _____
D - Realizado o checklist do veículo no início e término da jornada? Sim ( ) Não ( )
Comentário: _____

4 - TRÂNSITO

E - Houve alguma reclamação/observação das autoridades/passageiro/colega de trabalho? Sim ( ) Não ( )
F - Cumpriu o itinerário e horário determinado pela empresa? Sim ( ) Não ( )
Em caso negativo especificar o motivo: _____
_____
G - Conduziu o veículo dentro das normas de segurança. Sim ( ) Não ( )
Comentário: _____

5 - FINAL DA VIAGEM

H - Entrega todos os documentos e outros objetos que estão sob sua responsabilidade? Sim ( ) Não ( )
Comentário: _____
I - Preenche corretamente a ficha de manutenção? Sim ( ) Não ( )
Comentário: _____
J - Nos pontos de apoio, transmite ao motorista que vai prosseguir a viagem, as condições do veículo e outros itens que dizem respeito ao trabalho? Sim ( ) Não ( )
Comentário: _____

06 - CONVOCAÇÃO

K - Compareceu no dia da convocação? Sim ( ) Não ( )
Comentário: _____

07 - OUTROS (colocar alguma informação que julgar importante e que não foi perguntada)

_____
_____
_____
_____
_____

8 - COMENTÁRIOS FINAIS
Você recomendaria esse motorista para um contrato efetivo? Sim ( ) Não ( )
Por quê? _____
_____
_____
_____