



Para ser relevante.

www.fdc.org.br



Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

PROJETO APLICATIVO 2022

GESTÃO DE PESSOAS: MODELO QUE PROMOVA A FELICIDADE NA ATIVIDADE PROFISSIONAL DOS MOTORISTAS DO SEGMENTO DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS

Professor: Marcio Boaventura

SEST SENAT

Serviço Social do Transporte
Serviço Nacional de
Aprendizagem do Transporte

ITL

Instituto de
Transporte
e Logística

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO APLICATIVO

GESTÃO DE PESSOAS: MODELO QUE PROMOVA A FELICIDADE NA ATIVIDADE
PROFISSIONAL DOS MOTORISTAS DO SEGMENTO DO TRANSPORTE
RODOVIÁRIO DE CARGAS

Componentes:

Aline Mafra Cavalett
Diana Rita Collet
Fabiana Schlemper de Souza
Samuel Henrique Miranda da Silva
Tiago Pinto de Almeida

São Paulo
2022



Aline Mafra Cavalett
Diana Rita Collet
Fabiana Schlemper de Souza
Samuel Henrique Miranda da Silva
Tiago Pinto de Almeida

PROJETO APLICATIVO

**GESTÃO DE PESSOAS: MODELO QUE PROMOVA A FELICIDADE NA ATIVIDADE
PROFISSIONAL DOS MOTORISTAS DO SEGMENTO DO TRANSPORTE
RODOVIÁRIO DE CARGAS**

**São Paulo
2022**

RESUMO

Muitos empregadores estão cada vez mais preocupados com a forma como seus funcionários se sentem no trabalho e, por causa disso, passaram a investir em práticas gerenciais e organizacionais voltadas para criar e manter uma força de trabalho mais feliz. Pode haver várias razões para isso, como uma maior capacidade de atrair e reter trabalhadores de alta qualidade, mas, pelo menos, uma das principais motivações é a crença de que trabalhadores mais felizes serão mais produtivos. Quando pesquisados, em torno de 79% dos gerentes dos EUA, por exemplo, relataram uma expectativa de que a infelicidade em sua força de trabalho é a provável causa de redução da produtividade. Embora esse foco na felicidade dos funcionários possa parecer recente, a relação entre felicidade e produtividade tem sido, de fato, o foco aguçado de pesquisadores e profissionais por muitas décadas (ver, por exemplo, Fisher e Hanna, 1931; Hersey, 1932, para exemplos iniciais). Uma razão para esse interesse de longa data é a de que o relacionamento tem implicações potencialmente importantes sobre como as empresas gerenciam seus funcionários e organizam o trabalho (Edmans, 2012; Wright e Cropanzano, 2000). No entanto, o efeito causal da felicidade na produtividade continua sendo um desafio empírico, particularmente em ambientes de transportadoras de carga. Apesar de várias naturezas de pesquisa sobre o tema, a literatura tem sido recheada por achados inconsistentes (Ia Aldano e Muchinsky, 1985; Judge et al., 2001; Tenney, Poole e Diener, 2016), de tal forma que as afirmações em torno dos benefícios organizacionais da felicidade do trabalhador têm sido frequentemente recebidas com ceticismo (Wright e Cropanzano, 2000).

Palavras-chave: transporte rodoviário de cargas; felicidade; motoristas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relatório Mundial da Felicidade, 2022	23
Figura 2 - Gross National Happiness Index (Países Mais Felizes do Mundo, 2021) ...	24
Figura 3 – O <i>Happy Planet Index</i> , 2016	25
Figura 4 - Metodologia de Pesquisa.....	36
Figura 5 - A Vida na DHL	46
Figura 6 - Pesquisa de Clima Organizacional motoristas – 2022 – Índice Geral de Satisfação.....	49
Figura 7 - Pesquisa de Clima Organizacional motoristas – 2022 – Ambiente de trabalho	49
Figura 8 - Pesquisa de Clima Organizacional motoristas – 2022 – Salário e Benefícios	50
Figura 9 - Pesquisa de Clima Organizacional motoristas – 2022 – Capacitação e Comunicação	50
Figura 10 - Pesquisa de Clima Organizacional motoristas – 2022 – Saúde, Meio Ambiente e Segurança.....	51
Figura 11 - <i>Motor Truck Home</i>	59
Figura 12 - <i>Motor Truck Home</i>	59
Figura 13 - <i>Motor Truck Home</i>	60
Figura 14 - <i>Motor Truck Home</i>	60
Figura 15 - Croqui	62
Figura 16 - Casa Contêiner do Projeto Vila da Felicidade.....	63
Figura 17 - Modelo da Camiseta Personalizada.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação por TKU's movimentados	14
Gráfico 2 – Comparação de participação por TKU's movimentados entre países	15

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais construtos da felicidade no trabalho, por volume de utilização .	27
Tabela 2 – Ranking <i>Love Mondays</i>	43
Tabela 3 – Ranking <i>great place to work</i> 2022 – Ranking Nacional*	44
Tabela 4 - Tempo que cada colaborador está trabalhando na empresa estudada.	48
Tabela 5 - Salário dos motoristas na empresa Alfa. O salário considerado para cada motorista é referente à média recebida entre os meses de maio a outubro de 2022. .	48
Tabela 6 - Análise do retorno do investimento	55
Tabela 7 - Reconhecimento dos Motoristas	66
Tabela 8 - Relação de Custos Programa de reconhecimento por tempo de casa com bonificação	67
Tabela 9 - Custo total dos oito projetos apresentados	68
Tabela 10 - Cronograma de Implantação	69

SUMÁRIO

1	RESUMO EXECUTIVO	10
1.1	Problema de Pesquisa	10
1.2	Justificativa do problema a ser trabalhado e a relevância do projeto para a organização	10
1.3	Objetivos	11
1.3.1	Objetivo geral.....	11
1.3.2	Objetivos específicos	11
2	BASES CONCEITUAIS.....	12
2.1	O Transporte no Brasil.....	12
2.1.1	O Desenvolvimento no Transporte do Brasil	12
2.1.2	A Matriz de Transporte Brasileira e a Relevância do Transporte Rodoviário de Cargas	14
2.2	Perfil da Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas.....	16
2.3	Perfil dos Motoristas de Caminhão	19
2.4	A Felicidade e Bem-Estar Subjetivo.....	21
2.5	Índices de felicidade	22
2.5.1	Relatório Mundial da Felicidade.....	23
2.5.2	Gross National Happiness Inde	24
2.5.3	Happy Planet Index	25
2.5.3	Reflexão sobre os índices e indicadores pesquisados	25
2.6	Felicidade no Trabalho	26
2.7	Construtos Relacionados à Felicidade.....	28
2.7.1	Engajamento.....	28
2.7.2	Satisfação	30
2.7.3	Motivação	31
2.8	A Felicidade em Relação a Profissão do Motorista de Caminhão	32
2.9	Metodologia de Pesquisa.....	34
2.10	Levantamento e Análise das Informações	36
2.10.1	Análise do setor.....	36
3	BENCHMARKING.....	42
3.1	Diretor de felicidade ou <i>chief happiness officer</i> (CHO):	42
3.2	Ranking Love Mondays	42
3.3	Ranking Great Place To Work: Melhores empresas para se trabalhar	43

3.4	Benchmarking: Loggi	44
3.5	Benchmarking: DHL Express	45
3.6	Reflexão.....	46
3.6.1	A realidade atual da Empresa.....	47
3.6.2	A Pesquisa.....	51
4	DESENVOLVIMENTO	54
4.1	Proposta de Intervenção.....	54
4.2	Análise de Viabilidade.....	54
4.3	Cronograma de Implementação.....	69
5	CONCLUSÕES.....	70
6	REFERÊNCIAS	72
7	APÊNDICE	76
7.1	Apêndice 1: Pesquisa Realizada	76

1 RESUMO EXECUTIVO

1.1 Problema de Pesquisa

Este trabalho tem o objetivo de estudar o contexto e o mercado dos motoristas carreteiros, como forma de propor soluções para o problema da baixa retenção de motoristas na empresa Alfa.

1.2 Justificativa do problema a ser trabalhado e a relevância do projeto para a organização

No segmento de transporte rodoviário de cargas existe um problema com relação à força de trabalho — em especial, os motoristas de caminhão. O setor enfrenta uma escassez de trabalhadores, devido ao envelhecimento da força de trabalho e da baixa valorização da profissão. Além disso, a alta rotatividade dos profissionais, a dificuldade para encontrar motoristas jovens e capazes, e a atração de novos profissionais também afetam o setor.

Esse problema que, recentemente, vem se agravando no campo, pode estar ligado à alta carga horária enfrentada pelos trabalhadores e ao baixo convívio familiar. Conseqüentemente, as empresas são afetadas por isso, uma vez que perdem qualidade do serviço prestado; assim, elas precisam treinar constantemente novas pessoas. Em relação ao setor, ocorre uma redução da oferta de serviços e, por consequência, um aumento dos custos tanto para o âmbito quanto para os contratantes.

Dado o contexto descrito acima, e o fato de que o bem-estar e a felicidade do motorista é algo pouco tratado no setor, a abordagem sobre a felicidade do motorista pode gerar uma melhora para as empresas de transporte rodoviário de cargas. No âmbito econômico, ocorreria uma redução dos custos de desligamento e de contratação dos motoristas, à vista de que a retenção seria maior, além de uma menor necessidade de treinamento. Além disso, o impacto de uma maior felicidade pode impactar na segurança das estradas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo do presente trabalho é entender como os motoristas percebem a felicidade na sua profissão e, a partir disso, propor uma solução que gere uma melhora na qualidade de vida dos motoristas e garanta uma maior retenção e engajamento dos motoristas da empresa Alfa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Avaliar a percepção dos motoristas em relação à felicidade no trabalho;
- Analisar os principais fatores que influenciam na desmotivação da atividade;
- Estudar os *benchmarkings* existentes para promoção da felicidade no trabalho;
- Propor um programa que promova o engajamento e a retenção dos talentos na empresa Alfa;
- Elaborar a análise de viabilidade do modelo;
- Elaborar plano de implementação do modelo.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 O Transporte no Brasil

2.1.1 O Desenvolvimento no Transporte do Brasil

O desenvolvimento do transporte no Brasil teve seu início no começo do século XIX com a chegada da Família Real ao Brasil, com a transferência da Corte Portuguesa durante a invasão francesa em Portugal. Estima-se que cerca de 15 mil portugueses vieram para o Brasil no começo do ano de 1808, resultando em um aumento considerável do consumo e da necessidade de transportar os bens que seriam consumidos. Inicialmente, grande parte do transporte era feito por meio do modal marítimo, já que era o método disponível para realizar as trocas entre Portugal e suas colônias. O crescimento do mercado interno fez com que fosse necessário buscar novas formas de transportar os bens dentro do país.

No ano de 1845, foi construída a primeira estrada de ferro do Brasil, a Estrada de Ferro Mauá, localizada na Baía de Guanabara, idealizada por Dom Pedro II e pelo Barão de Mauá. Durante seu reinado, o principal esforço de Dom Pedro II voltado ao transporte foi o desenvolvimento de estradas de ferro, tendo sido construídas mais de 10 mil quilômetros de estradas (DOS SANTOS, 2012). Contudo, a economia brasileira era altamente dependente da exportação, principalmente de café. Dado isso, as ferrovias brasileiras tinham como principal função escoar os produtos primários para os portos, para que estes fossem comercializados com os demais países. Esse modal de transporte continuou sendo o mais relevante para o país até a Segunda Guerra Mundial.

A Segunda Guerra Mundial foi responsável por alterar a dinâmica das trocas comerciais no mundo e, como grande parte da Europa estava destruída, o Brasil começou um processo de industrialização, visando um crescimento do mercado interno. Além disso, a indústria automobilística vinha ganhando força e os veículos se tornavam mais acessíveis à população, o que favorecia desenvolvimento de rodovias. Foi nos governos de Washington Luís (1926-1930) e Getúlio Vargas (1932-1945 e 1950-1954) que o modal rodoviário recebeu grandes investimentos e, com isso, se tornou o principal modal de transporte brasileiro. Washington Luís tinha como principal

lema de governo “Governar é abrir estradas” e atrelava o povoamento do território brasileiro à construção de estradas (PEREIRA, 2014). Ele foi responsável pela construção da rodovia Rio-São Paulo, atual via Dutra, e também a Rio-Petrópolis, atual Washington Luís. Getúlio Vargas colocou em prática as ideias de Washington Luís, expandindo as rodovias e a distribuição do território brasileiro, povoando regiões inabitadas. O principal exemplo disso foi a mudança da capital do Brasil, trocando Rio de Janeiro por Brasília. Além disso, foram criados órgãos para controle e regulamentação das rodovias brasileiras, como o Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER), o Fundo Rodoviário Nacional (FRN) e o Plano Rodoviário Nacional (PRN), que auxiliavam nos investimentos e controle da infraestrutura governamental (PEREIRA, 2014). Essa expansão territorial por meio das rodovias fez com que muitas montadoras multinacionais decidissem investir na produção de veículos no Brasil, vendo o potencial mercado. Consequentemente a esse desenvolvimento rodoviário, os demais modais, principalmente, o ferroviário e o marítimo, acabaram ficando obsoletos e recebiam poucos investimentos, tanto para a construção quanto para a manutenção. O principal fator que fez com que o desenvolvimento rodoviário fosse priorizado no Brasil foi seu baixo custo de implantação por quilômetro, quando comparado com os demais modais, e pela possibilidade de aumento de capacidade a partir das necessidades que iam surgindo (ROCHA, 2015).

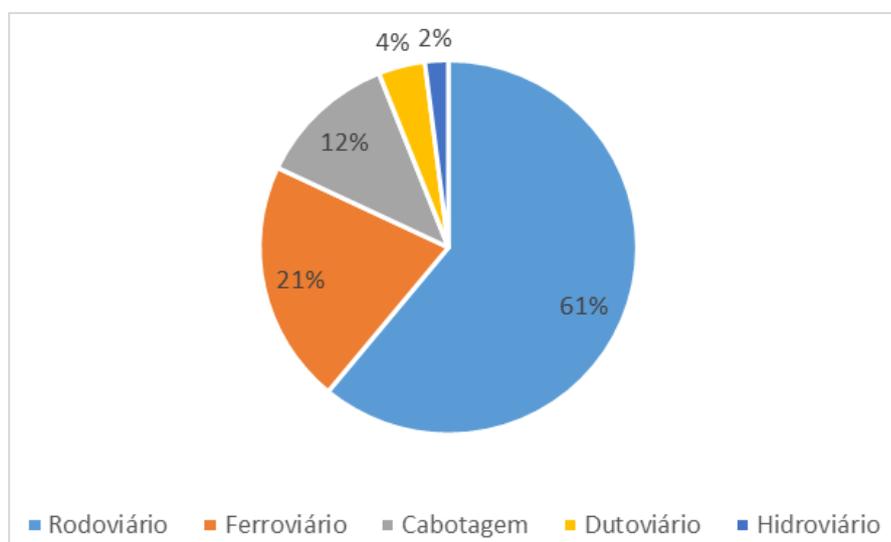
Trazendo para os tempos mais atuais, o foco do transporte continuou sendo o rodoviário, por meio de novas concessões de rodovias e construção de estradas estaduais. Foi no final do segundo governo de Lula (2002-2010) e durante o governo Dilma (2010-2016) que o excesso de crédito barato disponibilizado pelo BNDES para a aquisição de caminhões, conhecido como PSI (Programa de Sustentação de Investimento), gerou um excesso de oferta de caminhões independentes de aproximadamente 288 mil caminhões. No recente governo Bolsonaro (2018-2022) foram priorizados, também, os investimentos em infraestrutura por meio do Programa de Parceria em Investimentos (PPI), que voltaram os investimentos em portos e ferrovias. Além disso, o Marco Legal do Transporte Ferroviário tende a aumentar os investimentos privados na ferrovia. Pode-se ressaltar, além disso, a assinatura da BR do Mar, que incentiva a cabotagem e a Medida Provisória 945, que simplifica o arrendamento de terminais portuários.

2.1.2 A Matriz de Transporte Brasileira e a Relevância do Transporte Rodoviário de Cargas

A matriz de transportes brasileira ainda retrata a dependência histórica frente ao foco no desenvolvimento rodoviário. Foram aprovados, recentemente, projetos que permitem e facilitam os investimentos em outros modais; entretanto, é necessário, ainda, tempo para que ocorra uma alteração relevante na movimentação de cargas no Brasil.

A partir de dados da CNT e do ILOS, é possível observar a representatividade dos modais de transporte na movimentação de cargas considerando TKUs, tonelada-quilômetro útil, no ano de 2019. Temos a rodovia sendo responsável por 61% das cargas movimentadas, algo muito superior aos países mais desenvolvidos e de grande extensão, como EUA (43%), China (35%), Austrália (27%) e Canadá (19%). A ferrovia representa, por sua vez, 21%, enquanto a cabotagem tem 12% de participação. Existem, ainda, os transportes dutoviários e hidroviários, com 4% e 2%, respectivamente. Na figura abaixo segue uma representação da distribuição das cargas movimentadas no Brasil.

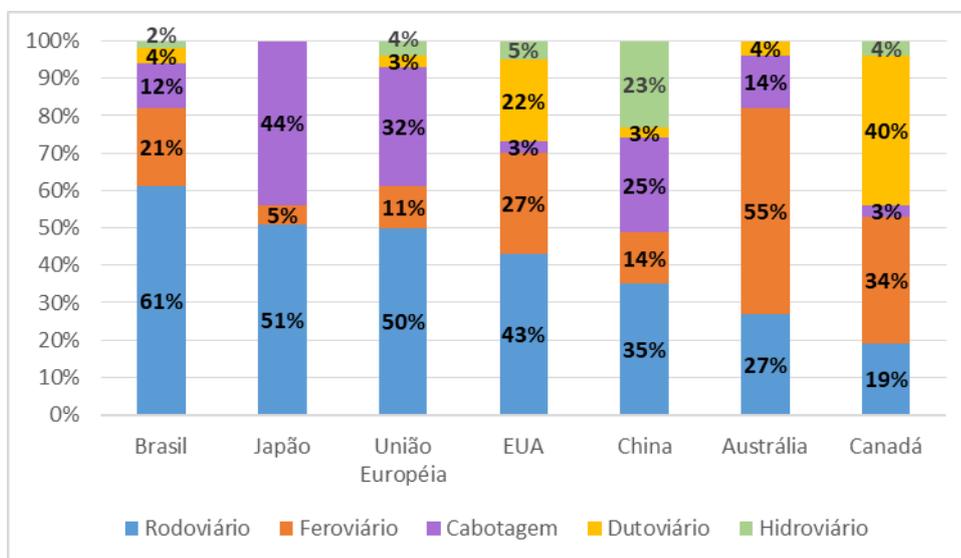
Gráfico 1 – Participação por TKU's movimentados



Fonte: Gráfico de criação própria (2022), de acordo com dados disponibilizados pelo ILOS (2019)

Quando comparado com os demais países (informações disponíveis no próximo gráfico), é possível perceber como somos dependentes do transporte rodoviário, e que não ficamos muito para trás nos demais modais, mas que ainda é possível equilibrar essa relação.

Gráfico 2 – Comparação de participação por TKU's movimentados entre países



Fonte: Gráfico de criação própria (2022), de acordo com dados disponibilizados pelo ILOS (2019)

O sentido do transporte rodoviário de cargas é o transporte em pequenas e médias distâncias, até 400 quilômetros, deixando para as ferrovias — e também a cabotagem — os transportes de longa distância e de produtos que ocupam um maior espaço e têm menor valor agregado. Além disso, segundo dos Santos (2012), o transporte rodoviário deveria ser auxiliar aos demais modais, sendo utilizado, principalmente, para integrá-los e não tendo uma função principal.

Em uma pesquisa realizada no ano de 2019 pela Fundação Dom Cabral, foi demonstrado que, no ano de 2018, 75% da produção do país foi escoada pela malha rodoviária e em outra pela CNT. O território brasileiro era compreendido por 1.720.700 quilômetros de rodovia, com aproximadamente um terço sendo localizado na região Sudeste, sendo que apenas 12,4% são trechos pavimentados. Além disso, 94,7% das rodovias são estaduais e municipais e, apenas, 5,3% são federais. Voltando a tratar sobre o transporte rodoviário de carga, dados da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) de 2019: havia mais de 1,1 milhão de veículos de carga registrados

e, segundo líderes de classe dos motoristas, havia, aproximadamente, 2 milhões de motoristas no Brasil.

2.2 Perfil da Empresas de Transporte Rodoviário de Cargas

O transporte rodoviário de cargas (TRC) é um tipo de transporte caracterizado por sua agilidade, adaptabilidade e flexibilidade em relação à infraestrutura disponível e à geografia do território brasileiro. Além disso, quando comparado aos demais modais, esse mercado é considerado desregulamentado e requer um menor investimento inicial para entrantes, caracterizando o setor como de fácil acesso e com um grande número de empresas e motoristas atuantes. Ao longo dos anos, o setor teve uma participação importante para o desenvolvimento do país, contribuindo para a ocupação e o abastecimento do território brasileiro, desenvolvimento de novos negócios e a expansão das infraestruturas.

Atualmente, no setor de transportes, operam cerca de 260 mil empresas, 847 mil transportadores autônomos e, ainda, 519 cooperativas. Isso compreende uma frota total de mais de 2,5 milhões de veículos, compostos por veículos automotores e implementos rodoviários. Ainda, é importante ressaltar que nos últimos 15 anos a frota cresceu cerca de 70%, demonstrando o crescimento e desenvolvimento da atividade do TRC.

A Confederação Nacional do Transporte (CNT) realizou no ano de 2021 uma pesquisa do perfil das empresas que compõem o setor do transporte rodoviário de cargas, trazendo informações sobre os aspectos gerais das empresas, da frota, operacionais, de gestão e financeiros. O objetivo dessa pesquisa foi expor a relevância do TRC para o desenvolvimento nacional e identificar os problemas enfrentados pelas empresas.

Sobre as características gerais das empresas, a CNT (2021) observou que nesse setor predominam as empresas que atuam há mais de 20 anos, totalizando 59,3%, e apenas 3,7% de empresas com até 5 anos no setor, fator que pode ser relacionado ao aumento recente no preço dos equipamentos necessários para realizar a operação. Os principais fatores da motivação, por parte dos empresários, para atuar no setor foram

as oportunidades de mercado, principalmente entre as pequenas empresas, e a atividade familiar, predominante entre as grandes empresas. Ainda, 79,2% das empresas estão sob gestão familiar. Quanto ao porte das empresas, destacam-se as empresas de grande porte, com mais de 100 funcionários, e as empresas de pequeno porte, entre 10 e 49 funcionários, que detém 44,2% e 27,4% do mercado, respectivamente. Ressalta-se que das grandes empresas, apenas 5,2% (dos 44,2%) possuem mais de 1000 empregados. Em relação à distribuição geográfica das empresas, a maioria delas opera em apenas uma área de abrangência geográfica. As matrizes das empresas estão localizadas, em sua maioria, nas regiões Sudeste e Sul do país, destacando-se os estados de Minas Gerais, São Paulo, Santa Catarina e Paraná — as regiões juntas detém 71,5% das matrizes das empresas de transporte. Ainda, 68,5% das empresas possuem filiais, podendo essas serem no mesmo estado da matriz ou em estados diferentes.

Os empregados e motoristas são fundamentais para a realização e o desempenho da atividade do transporte. Como citado no parágrafo acima, existe uma predominância das empresas de pequeno e grande porte nesse setor. Olhando somente para os motoristas, existem poucas empresas com um grande número de motoristas — apenas 5% das empresas possuem mais de 500 motoristas —, enquanto 51,9% das empresas possuem entre 10 e 99 motoristas em sua folha. Ainda, temos que 44,6% das empresas desse setor têm vagas abertas para a contratação de motoristas. Nas empresas, temos um baixo tempo de permanência dos motoristas.

As principais dificuldades citadas quanto à contratação de pessoal são o pouco tempo de experiência na atividade, a falta de capacitação e de treinamentos direcionados ao setor rodoviário de cargas, a baixa qualificação de profissionais e a baixa atratividade da profissão. Em relação aos cargos com maior carência no mercado, destacam-se motoristas, mecânicos (ou profissionais de manutenção) e gerentes operacionais. Além dessas dificuldades, a rotatividade é algo relevante nas empresas do setor, visto que acarreta em custos extras, tanto rescisórios quanto para contratação de novos motoristas. Nas empresas desse setor, temos que, em 56% delas, o tempo médio de permanência dos motoristas é de, no máximo, 5 anos e apenas 5,2% têm um tempo de permanência médio superior a 10 anos. Quanto ao salário médio dos motoristas das companhias, temos as faixas entre R\$2.201,00 a R\$ 3.300,00 e

R\$3.301,00 a R\$4.400,00 a maior participação, com 32,8% e 23,9% respectivamente. Apenas 1,5% das empresas pagam aos motoristas um salário próximo ao salário mínimo.

Os veículos utilizados são também fundamentais para a realização da atividade das empresas. A CNT classifica os veículos utilizados para a atividade em quatro tipos: caminhão, caminhão-trator (destinado a tracionar outro veículo ou implemento), semirreboque (implemento que se apoia na unidade tratora ou ligado por meio de articulação) e reboque (engatado atrás de um veículo automotor). Os resultados da pesquisa mostraram que as empresas têm, em média, 78,7 caminhões e 74,1 caminhões-tratores, com a idade média de 5,6 e 5 anos. Além disso, constatou-se que a maior parte das empresas adquire novos caminhões anualmente. Ainda foi observado que quanto maior o porte da empresa, menor a idade média dos veículos e implementos de carga. Quanto ao tipo de combustível utilizado pela frota das companhias, 99,7% dos veículos são veículos movidos a diesel e somente 0,3% são movidos por gás natural veicular (GNV), e 55% das empresas possuem locais próprios de abastecimento.

No âmbito operacional das empresas, temos que a grande maioria das empresas trabalha com carga lotação, ou seja, deslocamentos em que existem apenas um embarcador e, provavelmente, apenas um destino final, e que as mercadorias ocupam toda a capacidade disponível do veículo. Os principais tipos de carga transportados pelas empresas são cargas gerais, graneis sólidos, cargas perigosas, graneis líquidos e cargas frigorificadas, com sua participação referente a ordem citada. Ainda, sobre a capacidade e carga dos caminhões, as empresas entrevistadas relataram que 89,2% das viagens são realizadas com a capacidade completa e que a média percentual de viagens de retorno realizadas sem carga (carga vazia) é de 33%. No que diz respeito às viagens realizadas, o tempo médio para entrega das cargas é de 59,7 horas, sendo que esse tempo compreende as etapas de carga, deslocamento e descarga, e o tempo médio gasto somente com a espera das operações de carga e descarga é de 5,2 horas. Quanto à qualidade das entregas, entre as empresas entrevistadas, tem-se um baixo percentual de avarias nas cargas; 31,3% das empresas responderam que as cargas não sofrem avarias, e 33% responderam que até 1,5% das cargas sofrem esse tipo de prejuízo, o que é um percentual baixo dada a infraestrutura rodoviária do país. Deve-

se ressaltar, ainda, sobre a segurança dos motoristas e dos equipamentos durante as viagens, onde temos que 62,5% das empresas já foram alvos de roubo de carga.

A seção de caracterização da gestão das empresas trata sobre o gerenciamento de riscos, segurança da carga e veículo, utilização de sistemas de rastreamento, entre outros. Para isso, obteve-se que os softwares de rastreamento são utilizados nos veículos de 91,6% das empresas, enquanto as cargas são rastreadas em 35,3% delas. Além disso, 39,7% das empresas utilizam de algum sistema de roteirização dos transportes. Quanto à utilização de sistemas de videomonitoramento, apenas 22,4% utilizam esses sistemas para acompanhar as viagens. Ainda, em relação aos seguros de veículos e de carga, 74,8% das empresas contratam esse tipo de serviço para toda sua frota; entretanto, 12,9% preferem não contratar nenhum tipo de seguro.

Por fim, sobre os aspectos financeiros, em 81,6% das empresas é utilizada alguma ferramenta de precificação do frete, podendo ser algum software ou desenvolvido de forma independente pela empresa (essa tem maior relevância no método de precificação). Ainda, o reajuste do valor do frete é negociado com uma periodicidade variável em 50% das empresas, enquanto em 27,4%, faixa com maior relevância, a periodicidade dos reajustes é anual. Na revisão do valor do frete, as três principais variações utilizadas para basear o reajuste são o aumento no preço do diesel, o Índice Nacional da Variação de Custos do Transporte Rodoviário de Carga Lotação (INTCL) e o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA). Por fim, em relação aos custos das empresas, os custos operacionais de maior impacto no negócio são o combustível, mão de obra e a manutenção dos veículos. Existem, também, outros fatores que sobrecarregam os custos operacionais do transporte. Na pesquisa, foi observado que os principais fatores foram a falta de estrutura de apoio nas estradas, formação de mão de obra, ações trabalhistas, restrições à circulação e de carga e descarga, horas extras e tecnologias de segurança contra roubos.

2.3 Perfil dos Motoristas de Caminhão

Para o transporte rodoviário de cargas ainda é essencial a presença do caminhoneiro para que o serviço seja prestado. Mesmo com a forte dependência histórica das rodovias e do transporte por meio de veículos de carga, é recente o

registro e a regulamentação dessa profissão na Lei Brasileira. Dado isso, por muito tempo, a profissão do motorista de cargas foi associada a um trabalho precário, que não respeitava os direitos sociais e trabalhistas do trabalhador — esses aspectos foram responsáveis pela má percepção desse ofício aos olhos da sociedade e a consequente baixa atratividade para os jovens. Entretanto, no ano de 2012 e 2015, as leis 12.619/2012 e 13.303/2015, respectivamente, regulamentaram a profissão com descanso entre jornadas de trabalho e condições para o exercício da função. Depois, em 2015, foi passada a Lei 13.303/2015, que definiu legalmente a profissão de motorista, exigindo formação profissional e exercendo determinada função econômica.

A CNT realizou em 2019 uma pesquisa para entender o perfil dos caminhoneiros. Para realizar a pesquisa, foram entrevistados, durante o período aproximado de um mês, 1.066 caminhoneiros em todo território nacional, sendo 67% desses autônomos e 33% empregados de frota de empresas (seguindo regras CLT). Os resultados obtidos pela pesquisa indicaram que a média de idade dos caminhoneiros é de 44,8 anos, 99,5% deles são do sexo masculino; quanto à escolaridade, apenas 2,2% têm ensino superior completo e 29,9% têm segundo grau colegial completo. Em relação à situação financeira, a renda mensal líquida média é de R\$4.609,35 — os pesquisados têm, em média, 2,5 dependentes em casa; além disso, 67,8% deles tinham outra profissão antes de se tornarem caminhoneiros e 55,7% deles disseram que a situação financeira melhorou ao trocar de profissão.

No que diz respeito aos aspectos e às percepções mais direcionados à profissão exercida, foram relatados quais os pontos positivos e negativos eram mais relevantes para eles, qual é a imagem que a população tem deles, além da visão do futuro da profissão e principais reivindicações. Os principais pontos positivos foram a possibilidade de conhecer novas cidades/países, possibilidade de conhecer pessoas, horário flexível, desafios e aventuras, e, por fim, ser financeiramente rentável. Alguns ainda citam que percebem que são vistos como importantes economicamente para o país. Quanto aos pontos negativos, os principais citados foram a profissão ser perigosa/insegura, desgastante, o convívio familiar ter sido comprometido e a solidão. Os caminhoneiros percebem que as pessoas os enxergam com pouca valorização, isto é, relacionando-os como usuário de drogas, imprudentes no trânsito, irresponsáveis e sem instrução. Quanto ao futuro da profissão, 43,6% acham que a profissão será pior

daqui 10 anos, e as principais causas disso são o baixo ganho, baixa qualidade de infraestrutura das estradas, ausência de qualificação profissional adequada e o avanço da tecnologia de veículos autônomos. Por fim, as principais reivindicações dos motoristas são a redução do valor do diesel, maior segurança e infraestrutura nas rodovias, melhores condições de financiamento de veículos e melhora no valor do frete.

Na pesquisa também foram tratadas as questões da saúde do motorista, ou seja, sobre quais problemas já sofreram e/ou trataram e, também, sobre acompanhamento psicológico. Os principais problemas de saúde citados foram: pressão alta, problema de visão, dores de cabeça e de coluna, estresse, problemas nas pernas/joelhos, gastrite, problemas nos braços, diabetes, obesidade e problemas cardíacos. Quanto à saúde mental, 96,4% falaram que não tiveram ou não se trataram de problemas psicológicos. Aqueles que responderam que já se trataram, os problemas mais comuns foram depressão, irritabilidade constante, baixa autoestima e esquecimento constante.

2.4 A Felicidade e Bem-Estar Subjetivo

A felicidade por definição é um estado emocional durável caracterizado por sentimentos de alegria, satisfação, contentamento e realização. Contudo, um importante fator que a torna difícil de ser mensurada é sua subjetividade, já que depende de aspectos específicos do indivíduo, como suas perspectivas pessoais, culturais, econômicas, dentre outras. Ryan e Deci (2001) e Snyder e Lopez (2009) mostram em seus estudos que teóricos têm diversas ideologias e pontos de vista quanto ao conceito de felicidade. Alguns defendem que a felicidade é a busca por prazer e satisfação, enquanto outros a entendem como a ausência de dor e sofrimento. Ainda, existem pensadores que definem a felicidade como a busca do equilíbrio, com o indivíduo vivendo em um ambiente próspero, onde tenha paz.

Dada essa falta de consenso em torno da definição do termo felicidade, ela acaba sendo pouco tratada em publicações e trabalhos científicos. Dessa forma, muitos pesquisadores acabam utilizando o conceito de bem-estar subjetivo como um sinônimo de felicidade (SNYDER E LOPEZ, 2009). Contreras e Esguerra (2006) e Paschoal, Torres e Porto (2010) definem que tanto a felicidade quanto o bem-estar subjetivo são uma emoção positiva e duradoura em um ambiente estável. Kim-Prieto *et al.* (2013)

também utilizam dessa analogia, já que o bem-estar subjetivo pode ser mensurado e pesquisado pelo entendimento das emoções e convicções de eventos passados, sendo ele determinado por meio da percepção individual e de sua interpretação positiva ou negativa, além de categorizar as experiências como felicidade ou infelicidade.

Um outro ponto de vista, que parte do campo da Psicologia Positiva, proposto por Seligman (2012), defende que existem diferenças entre a felicidade e o bem-estar dos indivíduos, sendo o último uma definição mais ampla que a felicidade. A felicidade é definida por meio das emoções positivas, engajamento e sentido na vida: o primeiro está relacionado aos sentimentos percebidos de forma positiva, como o prazer, conforto ou entusiasmo; o engajamento diz respeito ao estar envolvido em uma determinada atividade; por fim, o sentido na vida se relaciona às vivências do indivíduo conforme seu propósito, por vezes até de forma altruísta.

Por sua vez, o bem-estar, no entendimento de Seligman (2000), compreende esses aspectos da felicidade, mas também engloba pontos, como a realização individual e relacionamentos benéficos. Esse entendimento parte do princípio de que um indivíduo não para de buscar coisas novas somente porque tem uma vida prazerosa e com significado — a própria natureza humana faz com que ele almeje mais coisas que venham a lhe dar prazer. Sendo assim, o bem-estar pode ser definido como a “possibilidade que os sujeitos tem de avaliar suas vidas através das realizações de projetos pessoais e da qualidade das relações que construiu ao longo de sua história, mesmo que por vezes não tenha sentido emoções agradáveis e positivas” (FIDELIS *et al.*, 2018, p. 4).

Relacionando com o setor de transportes, os dados sobre o bem-estar subjetivo mostram que os funcionários que trabalham na área pontuam bem abaixo da média em satisfação com a vida e satisfação no trabalho (DE NEVE E WARD, 2017).

2.5 Índices de felicidade

É possível mensurar a felicidade? Em contraponto à dificuldade de estabelecer um consenso sobre a definição de felicidade em si, identificamos uma série de esforços para constatar e quantificar esse sentimento que tem estado cada vez mais em

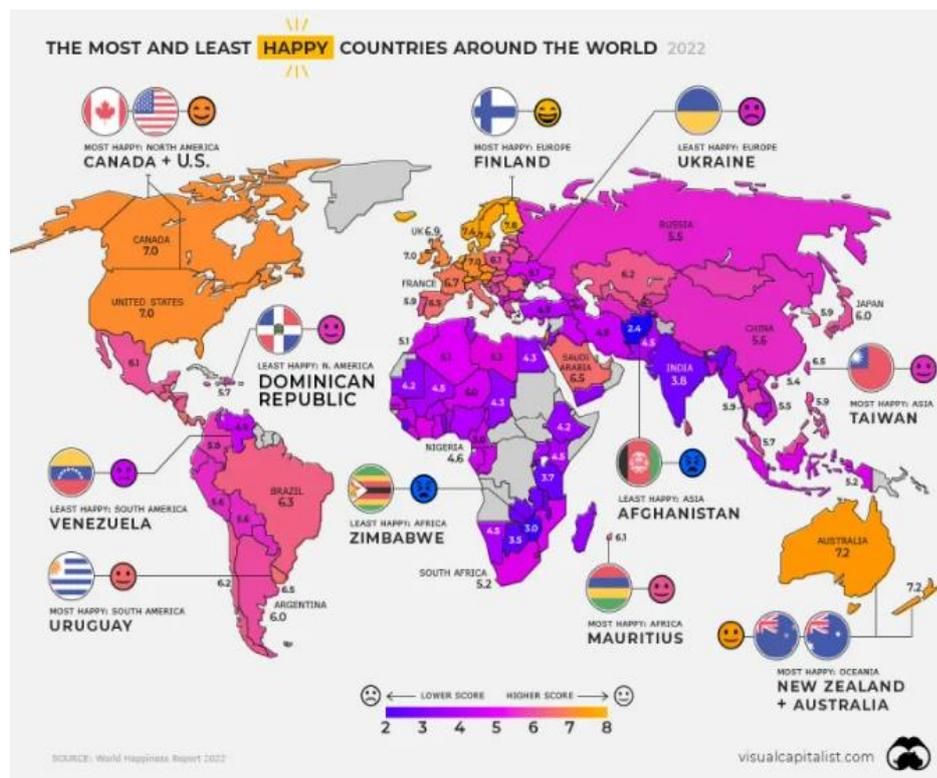
evidência nas pesquisas, discussões acadêmicas e, recentemente, no ambiente corporativo.

2.5.1 Relatório Mundial da Felicidade

O Relatório Mundial da Felicidade, desenvolvido pela Rede de Soluções para o Desenvolvimento Sustentável da ONU, mostra as pontuações médias de felicidade de 146 países, utilizando-se de critérios, como: suporte social oferecido pelo Estado, expectativa de vida, liberdade, valor do PIB, condições de saúde, percepção de corrupção, entre outros.

Em uma escala de 0 a 10, o nível médio de felicidade mundial é 5,6. O Brasil ocupa a 38ª posição do ranking, com uma pontuação de 6,3, sendo considerado o segundo mais feliz da América do Sul, perdendo apenas para o Uruguai (6,5).

Figura 1 - Relatório Mundial da Felicidade, 2022

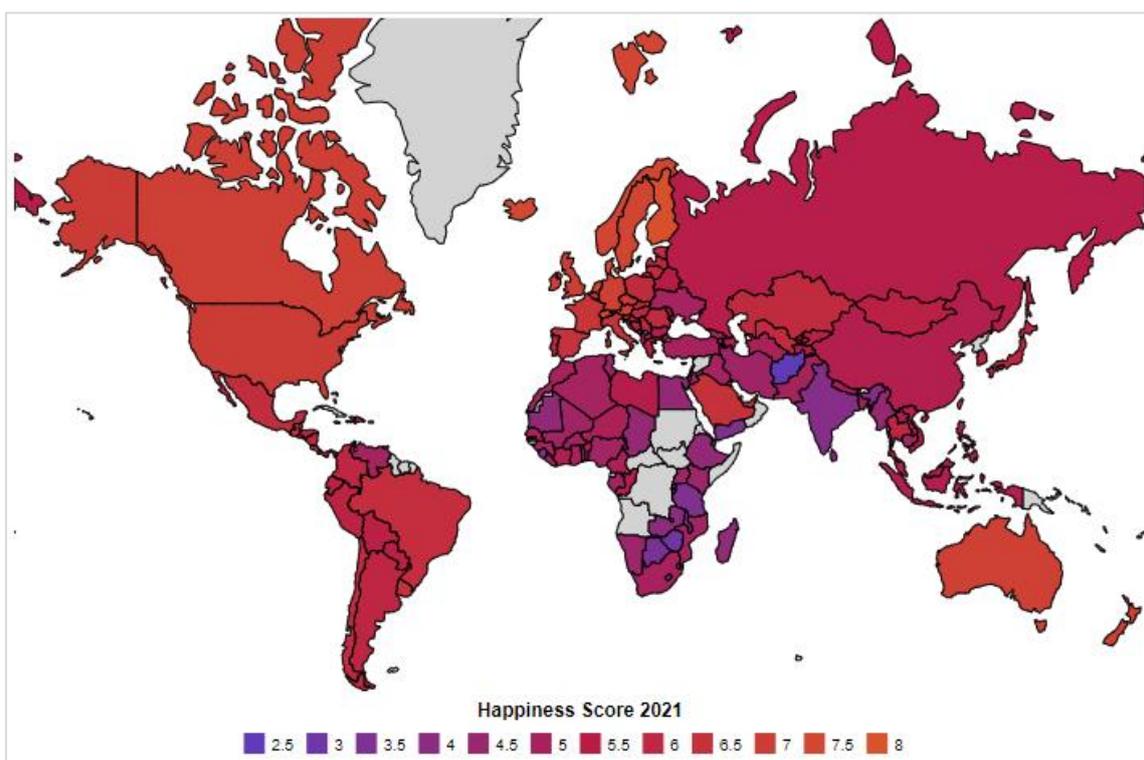


2.5.2 Gross National Happiness Inde

Segundo Mello (2021, p. 20), a metodologia foi desenvolvida

pele *Center for Buthan Studies*, visando mensurar o nível de bem-estar geral da população daquele país. Segundo Santos (2015, p. 36), o *Gross National Happiness Index* vem a ser um indexador de um número apenas, resultante de nove domínios distintos: “(i) o bem-estar psicológico; (ii) a saúde; (iii) a educação; (iv) o uso do tempo; (v) a diversidade cultural e a sua resiliência; (vi) o bom governo; (vii) a vitalidade da comunidade; (viii) a diversidade e a resiliência ecológicas; e (ix) os parâmetros de vida”. Esses domínios, por sua vez, são suportados em 33 indicadores.

Figura 2 - Gross National Happiness Index (Países Mais Felizes do Mundo, 2021)



Fonte: World Population Review (2022)

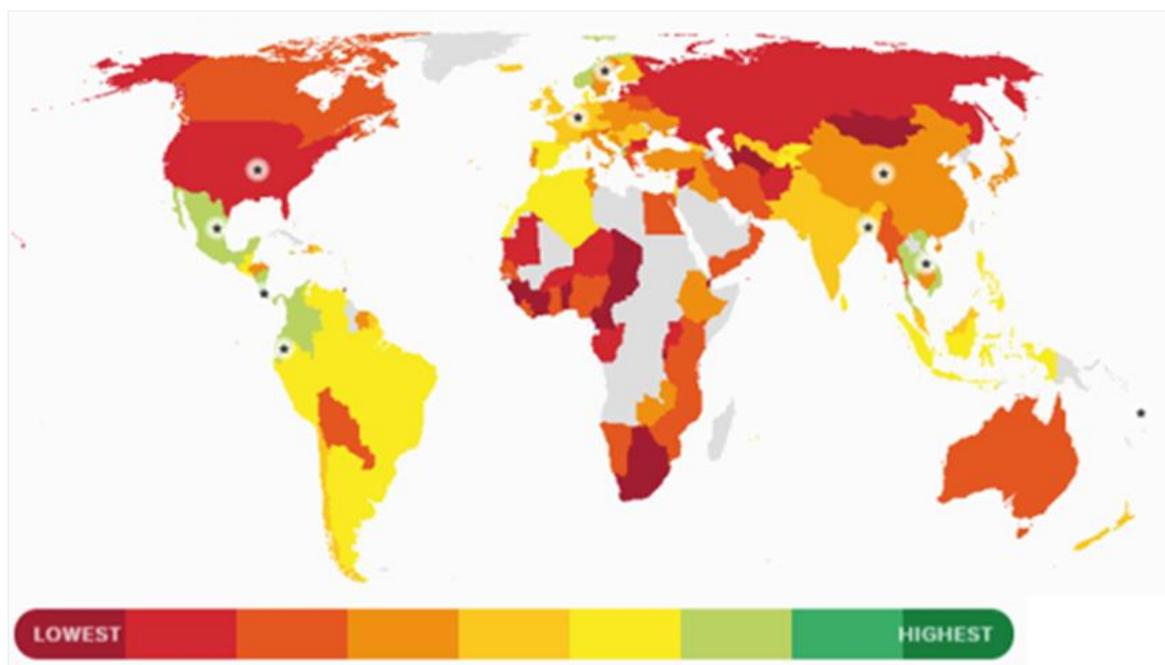
Os 7 países mais felizes do mundo em 2021 (GNHI, 2021)

1. Finlândia
2. Dinamarca
3. Suíça
4. Islândia
5. Holanda
6. Noruega
7. Suécia

2.5.3. Happy Planet Index

O índice Happy Planet Index (2016), é uma iniciativa da New Economics Foundation e destina-se a mensurar, globalmente, o nível de bem estar sustentável. Para a elaboração deste índice são analisados quatro aspectos dos países avaliados: quão felizes são a população, expectativa de vida em anos, nível de desigualdade social e o quanto de recursos do planeta é consumido por cada um deles.

Figura 3 – O *Happy Planet Index*, 2016



Fonte: Happy Planet Tindex (apud MELLO, 2021, p. 22).

2.5.3 Reflexão sobre os índices e indicadores pesquisados

Fazendo uma reflexão sobre os dados apresentados acima, podemos afirmar que a dimensão trabalho (questões relacionadas a emprego, vida profissional, renda, etc.) tem sido frequentemente consideradas na construção de uma visão conceitual de bem estar e felicidade, entretanto nos dá pistas de que a dimensão felicidade no trabalho precisa considerar também outras dimensões da vida do profissional, indo além de questões como remuneração e bem-estar.

Ao longo deste Projeto iremos conhecer algumas iniciativas que já possuem uma nova abordagem, com propostas que estão sendo positivamente reconhecidas nas empresas.

2.6 Felicidade no Trabalho

A importância da análise da felicidade no trabalho ocorre devido à felicidade estar relacionada à forma como os indivíduos vivem e avaliam suas vidas; além disso, durante a vida, a maior parte do tempo dos indivíduos é gasto em ambientes de trabalho. Dado esse fato, o interesse pelo tema da felicidade no trabalho vem aumentando entre os estudiosos (Salas-Vallina *et al.*, 2017). A felicidade no trabalho, assim como o próprio termo felicidade, é muito complexo para ser entendido e definido devido a sua subjetividade, sendo analisado e interpretado de forma diferente pelos autores, por meio de distintos construtos.

Edmunds e Pryce-Jones (2008) descrevem a felicidade no trabalho como o prazer de uma relação de trabalho agradável e o desenvolvimento da carreira, em conjunto com a sensação de ser valorizado e bem tratado no ambiente. Enquanto isso, outros autores baseiam a felicidade em conceitos como o bem-estar (Hills e Argyle, 2001) e engajamento (Schafeuli e Bakker, 2004). Fisher (2010), por sua vez, definiu a felicidade no trabalho como relacionado aos sentimentos felizes desenvolvidos no ambiente de trabalho, às características do trabalho e à organização como um todo. Define, ainda, que a felicidade carrega as características de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Assim, a satisfação no trabalho pode ser entendida como um estado emocional positivo, gerada por uma avaliação da atividade laboral ou dos acontecimentos recentes (HUANG *et al.*, 2016). O comprometimento, entretanto, é constituído por diversos fatores, como o sentimento de apego, lealdade e identificação com a empresa (FIELD E BUITENDACH, 2011). Existem, ainda, trabalhos mais recentes, como o de Joo e Lee (2017) e Salas-Vallina *et al.* (2017), que colocam o engajamento dos funcionários, a satisfação com a carreira, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo como definidores da felicidade, respectivamente.

Por mais que existam diversos estudos buscando explicar e definir a felicidade no trabalho, há pouco consenso acerca de seu conceito. Saks e Gruman (2014) questionam a falta de definição e consenso do que realmente seja a felicidade no trabalho, mesmo com a criação de construtos, como Satisfação no Trabalho, Engajamento, Comprometimento e Envolvimento, e sua dificuldade de mensuração. Esse impasse pode ser percebido a partir de uma análise feita por Sender e Fleck (2017), que mostra os principais construtos utilizados na literatura associados à felicidade.

Tabela 1 – Principais construtos da felicidade no trabalho, por volume de utilização

Termos	Referências	Descrição	Citações*
<i>Job Satisfaction</i> (satisfação)	Hoppock (1935)	Combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que fazem o indivíduo se considerar satisfeito com o seu trabalho.	31.937 (67%)
	Locke (1969)	Estado emocional resultante da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho.	
<i>Well-being</i> (bem-estar)	Danna & Griffin (1999)	Pode ser chamado de bem-estar afetivo, de forma a distingui-lo da saúde física.	6.645 (14%)
	Diener (1984)	O bem-estar objetivo se relaciona às condições físicas tais como conforto e riqueza e o bem-estar subjetivo reflete a experiência do indivíduo e sua avaliação da própria condição.	
<i>Organizational Commitment</i> (comprometimento)	Mowday, Porter & Steers (1982)	A ligação psicológica com a organização leva o indivíduo a internalizar os objetivos da empresa e, de forma voluntária, a ter um comportamento que favoreça alcançá-los.	4.807 (10%) ^b
<i>Employee engagement</i> (engajamento)	Kahn (1990)	O funcionário engajado é aquele atrelado ao desempenho dos seus papéis no trabalho, de forma física, cognitiva e emocional.	2.402 (5%) ^b
<i>Work motivation</i> (motivação)	Gagné & Deci (2005)	A motivação influencia o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, podendo esta ser intrínseca (comportamento espontâneo devido ao interesse na atividade por si só, como no estado de fluxo) e/ou extrínseca (percepção de consequências tangíveis da atividade, como recompensas materiais ou verbais).	1.084 (2%) ^b
<i>Job Involvement</i> (envolvimento)	Lodahl & Kejnar (1965)	Relaciona-se ao grau com que o indivíduo se identifica psicologicamente com seu trabalho, ou à importância do trabalho para a sua auto-imagem.	643 (1%)
<i>Flow state</i> (estado de fluxo)	Csikszentmihalyi (1991)	Estado de completa absorção do indivíduo pela tarefa que ele executa – sendo este estado uma experiência positiva.	500 (1%) ^c

Notas: (a) Pesquisa realizada na base de dados Elsevier (www.scopus.com), em 30 de agosto de 2016, selecionando apenas artigos e utilizando os campos *Title*, *Abstract* e *Key-words*; (b) Nesses termos foram acrescentadas as palavras *work*, *job*, *organizational* e/ou *employee*; (c) Foram utilizados também os termos *state of flow* e *flow experience*, além de acrescentado o nome do autor à busca (em todos os campos), pois há outros termos semelhantes.

Fonte: Sender, G. & Fleck, D. (2017). Mensurando a Felicidade no Trabalho: um Estudo Comparativo. VII Congresso Brasileiro de Administração e Contabilidade, 19-21 de Outubro, Rio de Janeiro (p.3)

Locke (1970) define a felicidade no trabalho como uma série de emoções positivas que resultam da percepção dos empregados com o seu local de serviço, além das experiências positivas ou negativas que eles têm enquanto realizam as atividades

laborais. Sendo assim, o sentimento da felicidade não é nada mais que um reflexo positivo dos sentimentos do colaborador dentro do ambiente corporativo, e este existe diante das percepções, valores, e outros sentimentos, que levam o indivíduo a estar contente e satisfeito com sua atividade no âmbito corporativo.

De Neve e Ward (2017) concluem em seu estudo que a felicidade do indivíduo está diretamente relacionada ao tipo de trabalho realizado por ele. O principal resultado obtido por eles, em dados de todo o mundo, é que existe uma diferença significativa na forma como os trabalhos manual e não-manual, muitas vezes atribuídas a atividades mais administrativas, estão relacionados à felicidade, e mesmo considerando as variáveis comuns relevantes entre esses tipos de trabalhos, tem-se que o trabalho manual está sistematicamente correlacionado com uma menor felicidade no trabalho.

2.7 Construtos Relacionados à Felicidade

Como demonstrado por Sender & Fleck (2017), na tabela acima, existem na literatura diversos construtos que foram utilizados como base para explicar a felicidade no trabalho. Além de serem utilizados para explicar a felicidade, muitos desses construtos ainda têm relação entre eles.

2.7.1 Engajamento

O início da discussão sobre engajamento no trabalho deu-se no ano de 1990, desenvolvida por Kahn, por meio do termo *personal engagement*. Kahn (1990) definiu o engajamento como “o emprego simultâneo do eu preferido de uma pessoa em comportamentos de tarefas que promovem conexões com o trabalho e com os outros”. Ao longo do tempo esse conceito foi se desenvolvendo, já que novos pesquisadores buscavam determinar também o conceito de engajamento. Maslach e Leiter (1997) explicam o termo de acordo com três dimensões — energia, envolvimento e eficácia —, concluindo que trabalhadores engajados têm uma conexão com sua atividade profissional e são capazes de lidar com suas atribuições de trabalho. Schaufeli *et al.* (2002), por sua vez, define como um estado mental positivo e gratificante relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Para eles, o engajamento não é algo momentâneo, tendo um efeito cognitivo mais persistente e difuso, sem ter

foco em algo particular. Harter *et al.* (2002) inclui a satisfação no conceito do engajamento, determinando-o como o envolvimento e a satisfação do indivíduo, com entusiasmo, pelo trabalho. Saks (2006) propõe um conceito que parte de uma perspectiva relacional, separando engajamento no trabalho e o engajamento organizacional. O engajamento no trabalho reflete o quanto um indivíduo se percebe como parte da organização; enquanto o engajamento organizacional depende da relação entre empregado e empregador, que ocorre a partir de trocas econômicas. Schuck (2011) enxerga o engajamento no trabalho como um estado mental positivo — influenciado por fatores contextuais e interpessoais. Truss *et al.* (2013) conceitua o engajamento como um subsistema de práticas de gestão estratégica de pessoas — caso essas práticas sejam promovidas pela companhia, os trabalhadores poderão ficar motivados.

No estudo de Camões e Gomes (2021) é tratado sobre como o engajamento se diferencia de demais construtos utilizados para determinar a felicidade. Os conceitos de engajamento e satisfação no trabalho podem ser facilmente diferenciados. A satisfação no trabalho se dá por meio de julgamentos positivos ou negativos sobre o trabalho ou uma determinada situação, sendo algo mais instantâneo e se referindo às condições do ambiente laboral, enquanto o engajamento trata mais sobre as experiências individuais resultantes do trabalho (CHRISTIAN *et al.*, 2011). A diferenciação entre o engajamento e o comprometimento não ocorre da mesma forma. O comprometimento no trabalho é definido na literatura por três diferentes formas: afetivo, de continuidade e normativo. “O comprometimento afetivo é o apego emocional do empregado, identificação e envolvimento na organização” (Camões e Gomes, 2021, p.). Meyer & Allen (1991) definem o comprometimento de continuidade como a “conscientização dos custos associados à saída da organização”; e o afetivo é definido como a percepção do indivíduo de permanecer na organização. A partir dessas definições, a diferença entre os conceitos se dá, principalmente, ao apego que o indivíduo tem em relação à empresa em que ele trabalha, e não com sua função desempenhada, como no engajamento (SAKS, 2006).

2.7.2 Satisfação

No que diz respeito às definições de satisfação no trabalho, alguns se concentram na resposta afetiva global ou atitude que um indivíduo tem em relação ao trabalho (LOCKE, 1969; PRICE, 2002); enquanto outros abrangem tanto a natureza, como os diferentes aspectos de um trabalho em relação às expectativas e percepções de uma pessoa sobre os componentes do ambiente de trabalho (SPECTOR, 1997). Essas definições posteriores consideram quais fatores fazem um trabalho satisfatório ou não e examinam diferentes aspectos do trabalho que podem produzir satisfação ou insatisfação (LU *et al.*, 2012, 2005). Lu *et al.* (2012) ainda determinaram, por meio de um trabalho aplicado, que os principais fatores que levam a satisfação no trabalho podem ser agrupados em três grupos: fatores individuais, como idade, experiência, nível de escolaridade; fatores empregatícios, como nível de exigência do trabalho e autonomia; e fatores organizacionais, como a equipe e o ambiente de trabalho.

A satisfação no trabalho diz respeito ao quanto as pessoas gostam de seus empregos. A importância no reconhecimento no nível de satisfação nas empresas se dá por diversas razões — os resultados dessa satisfação afetam tanto a vida dos trabalhadores quanto das organizações. Do ponto de vista dos trabalhadores, as pessoas gostam de ser tratadas de forma justa, com respeito, além de serem pagas de acordo com o que lhes foi prometido. No ponto de vista organizacional, um bom nível de satisfação por parte dos trabalhadores pode levar a um melhor desempenho que, conseqüentemente, levará a empresa a ter melhores resultados (Smith *et al.* 2020). Ali & Anwar (2021) tratam a satisfação no trabalho como o motor para a retenção e a produtividade dos funcionários, sendo ela uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e do reconhecimento. A satisfação é afetada tanto por fatores individuais quanto por fatores externos (ambiente organizacional), como qualidade da supervisão, relações com os grupos de trabalho e demais colaboradores; e o sucesso ou fracasso nas atividades que são designadas ao trabalhador. Acredita-se que os comportamentos que levam a empresa a ser bem-sucedida tem maior probabilidade de ocorrência quando os funcionários estão motivados e comprometidos com a organização, e também quando o trabalho executado por eles gera um alto nível de satisfação. Riyadi (2020), por meio de seus estudos, encontrou que os principais fatores que afetam a satisfação de um indivíduo

no trabalho são oportunidades de carreira, influência no trabalho, trabalho em equipe e os desafios propostos.

2.7.3 Motivação

A motivação é um conjunto de aspectos, podendo estes serem intrínsecos ou extrínsecos, que fazem com que um indivíduo realize seu trabalho. Além disso, esses aspectos estão diretamente relacionados com a forma, intensidade e duração que o trabalho será realizado (RASMI *et al.*, 2017). A motivação extrínseca se refere, usualmente, a comportamentos que são resultado de uma possível recompensa ou punição; enquanto a motivação intrínseca é um comportamento determinado pelas características pessoais do indivíduo, em que ele busca sua satisfação individual, podendo realizar uma atividade por mera curiosidade ou pelo desafio de uma nova experiência. A motivação é essencial, pois ela leva ao sucesso e inspira as pessoas a agir, sendo a força motriz do comportamento do indivíduo (Madsen, 1974).

A teoria dos dois fatores de Herzberg, *Motivation-Hygiene Theory*, publicada em 1959, buscava determinar os fatores que afetavam o ambiente de trabalho e se estes causavam satisfação ou insatisfação no trabalhador. Para isso, os fatores foram divididos em duas categorias, sendo a primeira os motivadores, associados ao crescimento e à realização pessoal; e a segunda aos fatores chamados higiênicos (extrínsecos), associados a evitar o descontentamento do indivíduo. Os fatores motivadores, ou intrínsecos, são mais complexos e subjetivos, sendo mais difíceis de serem mensurados. Neles, compreendem a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade, o avanço e a possibilidade de crescimento. Os fatores higiênicos, ou extrínsecos, somente previnem a insatisfação do trabalhador — eles funcionam como se fossem um requisito mínimo, determinado pelas necessidades do indivíduo, para que ele trabalhe em determinado local. Esses fatores incluem as políticas e a administração da empresa, o relacionamento com supervisores, as relações interpessoais com os demais indivíduos, as condições de trabalho e o salário, sendo mais fáceis de medir do que os fatores motivadores. Herzberg (1971) defende, ainda, que esses fatores higiênicos não têm a capacidade de motivar os indivíduos, e quando são utilizados com esse intuito acabam resultando em efeitos negativos a longo prazo.

No âmbito empresarial, Wang *et al.* (2017) ressaltam que a motivação do funcionário é a chave para qualquer organização bem-sucedida, porque eleva a confiança dos funcionários, aumenta a produtividade e faz com que as organizações se mantenham competitivas no mercado. Kubica e Szarucki (2016) exploraram a motivação dos funcionários em uma empresa familiar da Polônia, que tinha 70% do *market-share* em um setor específico. Eles descobriram que a motivação dos funcionários era vital por meio de educação, treinamento e desenvolvimento de carreira. Dessa forma, organizações que oferecem incentivos competitivos e feedbacks ajudam a reduzir a intenção do funcionário de deixar o emprego e, portanto, motivam os funcionários através de qualquer meio real para crescimento e desenvolvimento.

2.8 A Felicidade em Relação a Profissão do Motorista de Caminhão

O estudo publicado por Winjgaards, Hendriks e Burger (2016) busca uma visão mais aplicada da felicidade, relacionando-a com a profissão do motorista, especialmente de caminhões. O trabalho, realizado na Holanda, por meio de uma pesquisa com 339 motoristas europeus, buscou entender qual é a relação entre as características e as percepções individuais dos motoristas, juntamente com os recursos e ambiente de trabalho, têm em suas respectivas felicidades, visto que os caminhoneiros continuam a desempenhar um papel fundamental na economia mundial.

No entanto, devido à alta demanda de trabalho, os caminhoneiros estão em alto risco para o desenvolvimento de transtornos de ansiedade (APOSTOLOPOULOS *et al.*, 2016; DE CROON *et al.*, 2004), depressão (DA SILVA-JÚNIOR *et al.*, 2009) e fadiga (BOYCE, 2016). De forma mais geral, os dados sobre o bem-estar subjetivo mostram que os funcionários que trabalham no setor de transporte pontuam bem abaixo da média em satisfação com a vida e com o trabalho (DE NEVE E WARD, 2017). Baixos níveis de bem-estar entre motoristas de caminhão podem ter vários efeitos adversos, incluindo menor produtividade no trabalho (STEWART *et al.*, 2003), piora na saúde (APOSTOLOPOULOS *et al.*, 2013) e redução da segurança pessoal e pública (APOSTOLOPOULOS *et al.*, 2016). Além disso, devido à perspectiva de baixa felicidade do caminhoneiro, as empresas de logística têm dificuldades para atrair novos talentos. Esses efeitos adversos são particularmente pertinentes porque muitos países

ocidentais enfrentam, atualmente, uma escassez de trabalhadores de transporte por causa de uma combinação de alta rotatividade (PROCKL *et al.*, 2017; STAATS *et al.*, 2017), uma força de trabalho em rápido envelhecimento (AMERICAN TRUCKING ASSOCIATION, 2018) e dificuldades para encontrar motoristas jovens e capazes (RAUWALD E SCHMIDT, 2012; SCHULZ *et al.*, 2014).

Para o desenvolvimento do trabalho foram considerados aspectos relacionados à atividade desempenhada (frequência, carga de trabalho, pausas para refeições e descanso), exigências do trabalho, recursos do empregado (remuneração, apoio dos colegas, flexibilidade de horas e variedade de tarefas), demandas de trabalho (dirigir), e os recursos do emprego (equipamento utilizado e aspectos das rodovias frequentadas). O presente trabalho conclui que os caminhoneiros são mais felizes durante as atividades fora do trabalho do que durante as atividades de trabalho. Ainda, os caminhoneiros relataram mais felicidade momentânea durante atividades de trabalho não relacionadas ao trabalho (por exemplo, pausas) do que durante as atividades de trabalho relacionadas ao trabalho”. Além disso, o principal fator responsável pela redução da felicidade do motorista foi o congestionamento nas estradas, enquanto demais fatores, como horas extras frequentes, insegurança no emprego, duração média de viagem e má qualidade das estradas, não tiveram tanto impacto, já que são aspectos mais recorrentes. Os aspectos com maior influência no aumento da felicidade dos motoristas foram o apoio social de colegas e variedade de tarefas. Winjgards, Hendricks e Burger (2019) concluem que o apoio social dos colegas e um horário de trabalho flexível são recursos de trabalho essenciais para se sentir feliz no trabalho, enquanto o congestionamento das estradas é um fator particularmente importante, fator que prejudica a felicidade dos caminhoneiros no trabalho.

Em um outro estudo feito por Atan *et al.* (2021), dedicado ao setor de hospitalidade (principalmente em hotéis), existe um reflexo à realidade dos motoristas de caminhão, dado que os trabalhadores desse setor também se sentem infelizes em sua profissão dado a alta carga de trabalho, más condições de trabalho e expedientes de longa duração. Nele foi observado que o trabalho em si, a responsabilidade e o reconhecimento, as relações interpessoais e as condições de trabalho afetam positivamente o engajamento do trabalhador. O estudo revela que quanto melhores as condições de trabalho entre os funcionários de uma organização, maior é a

responsabilidade e o reconhecimento dado aos funcionários, o que gera maior engajamento. Contudo, o crescimento, a realização e o salário não têm relações significativas com o engajamento. Atualmente, a felicidade no trabalho é essencial para que as organizações alcancem o emprego sustentável da força de trabalho e a motivação é uma fonte essencial para o desenvolvimento da felicidade no trabalho.

2.9 Metodologia de Pesquisa

Pesquisas científicas são fundamentais para construção de temas diversos, A partir dessas premissas o desenvolvimento do material se dará por definições de sua estratégia, que são explicitadas por Castro (2002) e Gil (1999) em três tipos fundamentais: Pesquisas exploratórias, Pesquisas descritivas e Pesquisas explicativas. Baseado na pergunta cerne do grupo: “Como promover a felicidade no trabalho dos motoristas que resulte no engajamento e retenção de talentos?”, tomamos, como base, as pesquisas descritivas para proporcionar o levantamento de dados com a descrição das características de determinado grupo ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Utilizamos, também, a estratégia de Pesquisa Quantitativa, procurando, efetivamente, levantar o estabelecimento de relações e determinações de alguns fatos ou fenômenos da realidade social. A pesquisa com motoristas da empresa RFM TRANSPORTES proporcionou grande experiência e aprendizado para o desenvolvimento de ferramentas que contribuam com a ampliação do engajamento dos motoristas visando sempre a melhoria contínua no processo de transporte rodoviário de cargas. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Na definição do método de pesquisa, segundo Castro (2002), não pode haver uma escolha aleatória, estando estritamente relacionada à natureza do problema investigado. Ampliando a abordagem do método, observamos que o estudo de campo seria o mais indicado, já que tínhamos mapeado o único grupo a ser estudado — neste caso, o grupo de motoristas de longo curso da RFM TRANSPORTES.

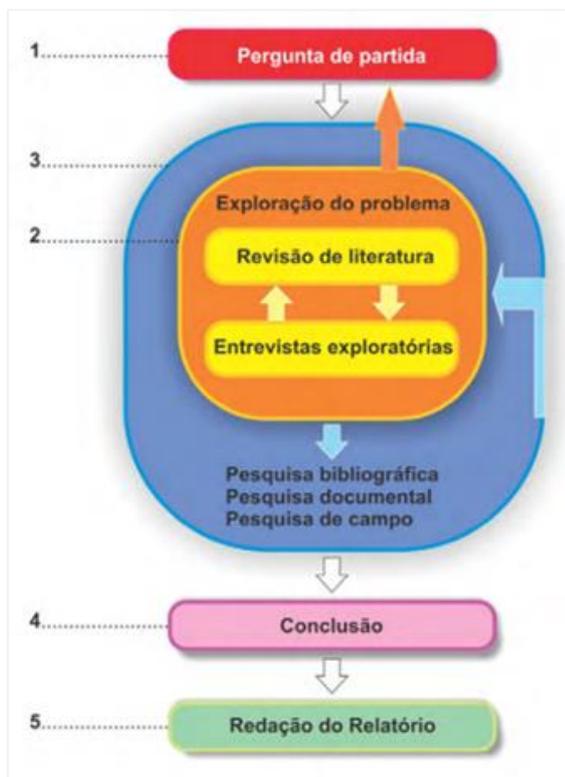
Para a coleta de dados, foi utilizado instrumentos que auxiliaram o estudo e levantamento, baseado em nas seguintes observações indiretas:

- Levantamento Documental: coleta dados de arquivos, registros estatísticos, etc.;
- Questionário: coleta de dados de opiniões, crenças, sentimentos, interesses e expectativas;
- Entrevista: técnica mais utilizadas em pesquisas sociais pois permite a interação do entrevistador e entrevistado, formulando perguntas e colhendo dados e informações para a investigação. Se possível apresentar a estrutura dos temas da entrevista.

De forma abrangente, o método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e a explicação de fenômenos (Richardson,1989),. Desta forma, todo trabalho de pesquisa deve ser planejado e executado de acordo com as normas que acompanham cada método. Segundo Diehl (2004), a escolha do método se dará pela natureza do problema, bem como de acordo com o nível de aprofundamento. Foram utilizados a base desses conceitos para traçar a melhor metodologia de pesquisa que se aplicasse ao estudo.

Desde 2002, são adotadas no Brasil as normas da Associação Brasileira de Normas Técnica - ABNR e, também, a NBR (norma brasileira) 14724, que estabelece parâmetros para a produção de trabalhos acadêmicos, sendo constituída por cinco etapas elementares da pesquisa científica. Estas são anteriores à produção do texto que configura a conclusão do curso e servem de norte para esta etapa final do trabalho. Abaixo temos o modelo esquemático das 05 etapas da pesquisa científica.

Figura 4 - Metodologia de Pesquisa



Fonte: UNESP (2012)

Da pergunta de partida à elaboração da redação do relatório temos um trânsito intenso de idas e vindas entre a exploração do problema, a revisão de literatura e a pesquisa de campo. A partir disso, então, saem os dados para obter conclusões, plano de ações e estrutura para o andamento do projeto.

2.10 Levantamento e Análise das Informações

2.10.1 Análise do setor

A escassez de caminhoneiros é uma grande preocupação que atinge todo o mundo. Mais de 2 milhões de empregos de motoristas de caminhão não foram ocupados em 2021 (Organização Mundial do Transporte, IRU apud EMERICH, 2022) e, neste ano, muitos países continuam com grande urgência em gerar contratações no setor. Neste contexto, a Inglaterra se encontra em uma situação mais crítica, iniciada pela crise no BREXIT e, também, prejudicada pela pandemia, que desacelerou treinamentos e capacitações. Segundo Brusque (2022), são 100 mil posições abertas no Reino Unido. Outros países da Europa declararam proporções surpreendentes no

que diz respeito às vagas do ofício: 80 mil na Alemanha, 80mil na Polônia e 70 mil na Romênia.

O Brasil tem alta dependência do modal rodoviário para escoar suas mercadorias. De acordo com Emerich (2022), cerca de 2 milhões de profissionais atuam no segmento, que enfrenta um cenário de escassez.

O volume de profissionais que se habilita nessa categoria está, mensalmente, em queda. Pesquisas do Setcesp (Sindicato das Empresas de Transporte do Estado de São Paulo) apontam números desanimadores para o transporte no estado: 81% das empresas já sofreram por escassez de motoristas e quase 40% têm algum caminhão parado por escassez de motoristas.

Saindo do olhar de posições vazias e avaliando os profissionais que atualmente estão na carreira, são apontados diversos pontos críticos na atividade. Pesquisas apontam que o salário é um grande detrator do interesse pela profissão (BRUSQUE, 2020), porém outros aspectos são apontados nesse conjunto dos problemas; como: perspectiva de crescimento, tempo longe de casa, riscos nas rodovias, pouco reconhecimento e infraestrutura na estrada para acomodação e alimentação.

Apesar de muitos indícios que levam a acreditar em uma desvalorização da profissão, não se pode generalizar que o momento é de abandono de carreira — esses profissionais atingiram mais de 30% de *turnover* entre empresas.

Independente das variáveis que compõem o não interesse pela profissão, é consolidado que atualmente existem muitos obstáculos para manter e formar mais mão de obra para o trabalho de motoristas de caminhão, devido aos muitos desafios que essa profissão enfrenta. Como consequência, o descontentamento por parte dos motoristas parece ser generalizado.

Tentando fazer uma comparação dos motoristas de caminhão com a nova geração de profissionais de qualquer setor, pelas pesquisas citadas acima, percebe-se que eles se encontram descontentes por gargalos básicos de um emprego: salário, segurança e solidão. A nova geração de profissionais de outros segmentos começa a

trazer com mais veemência para suas escolhas o propósito antes mesmo da remuneração (MENDES, 2018). É o que comenda Lucas Mendes, site Dinheirama, 2018.

Outra tendência também pouco provável para a profissão de motorista é a de liberdade com responsabilidade. Diversas carreiras e empresas estão adotando agendas mais livres e deixando para os profissionais estabelecerem suas entregas. A busca por oportunidades e pela carreira é o que move um compromisso silencioso por resultados, mas que na logística fica difícil de ser um futuro moderno. Não só os profissionais estão protegidos por algumas leis, como a prospecção de carreira é muito baixa.

Dentre os quesitos citados acima como desanimadores da profissão, aparecem as necessidades básicas de segurança, salário e saúde, chama atenção um pilar mais adjacente que poderia ser denominado como saúde emocional. Percebido em “tempo fora de casa”.

O estudo “Perfil dos caminhoneiros”, de 2019, apontou que os profissionais motoristas passam, em média, 5,7 dias fora de casa. Do outro lado, eles têm, em média, 2,5 dependentes na residência. Como unir uma família que lida com uma realidade tão dura de estar quase uma semana fora de casa e tem uma família?

Obviamente, nada se pode fazer para mudar a natureza da profissão. Transportes de longa distância, seja para caminhoneiros, pilotos de avião ou navio, sempre terão que lidar com a solidão e com a falta do sentimento de volta para casa ao anoitecer.

Entretanto, há três pontos a comentar:

Primeiramente o papel da lei do caminhoneiro (13.103), que estabeleceu tempos de direção, repouso e descanso mais justos. É de extrema importância que o empregador e empregado conheçam suas obrigações e direitos.

Em segundo lugar, planejamento: em qualquer profissão, em especial, as com sobrecarga de trabalho, é imprescindível uma agenda para maximizar o tempo fora da jornada.

O planejamento ajuda em dois pontos:

- 1) Para trazer, como prioridade, o que é valorizado pelo motorista. Por exemplo, se estar com a família é sua prioridade, fica mais viável encontrar um equilíbrio, quando se antecipa esse planejamento.
- 2) Melhorar sua produtividade. Quando se conhece, desenha e se estrutura o plano de um mês, tem-se menos chance de espaços ociosos, fretes sem cargas etc.

Em terceiro lugar, o que pode ser feito além da lei. Afinal de contas, as empresas trabalham com benefícios para serem mais atrativas. Benefícios vão além de suas obrigações e têm como objetivo a colheita de frutos através de investimentos que sejam de valor do profissional.

Um trabalho da UNIVATES, de 2020, publicou uma pesquisa com 180 motoristas. Como resultado, atestou-se que a maioria dos respondentes aponta o prazer de viajar como o maior motivador para a escolha da profissão; enquanto em outra questão, a maioria menciona a saudade da família como o sentimento mais presente. Esses números sugerem alguma dicotomia, em que o motorista gosta de estar viajando, mas, ainda assim, sofre com a solidão, ao mesmo tempo em que a maioria gosta da liberdade de viajar. Existe, então, uma polarização quanto à solidão e o prazer.

Importante comentar que a profissão de motorista também pode enfrentar uma limitação de diálogo com o empregador. Além da natureza do trabalho, distante da base, o perfil do motorista pode tender a ser mais fechado e, com isso, enfrentar barreiras para encontrar uma boa administração do seu trabalho junto ao seu empregador/líder. Procurando entender o que o profissional valoriza.

Atualmente, investir em relações interpessoais e na “escutativa” são ferramentas de grande potencial de engajamento. É provável que diálogos entre motorista e empregador não sejam simples, pela tendência do perfil do motorista comentado acima,

mas existem técnicas que embasam os diálogos de maneira eficiente e relativamente simples.

Relação de confiança é outro fator que pode ter influência na escolha do empregador. Quando se encontra espaço para ser transparente, e isso resulta em apoio e colaboração por parte da empresa, dá-se uma espiral positiva na relação entre empregador e empregado.

Não menos importante, o sentimento de igualdade aparece nas relações de confiança e diálogos. Perspectiva do gestor, em que ele é acessível, empático e disponível para todos; e perspectiva dos funcionários, com regras claras de benefícios e meritocracia quando não há uniformidade entre todos.

Se considerarmos que a valorização do profissional pode estar longe de ser entendida na íntegra, planos de ação, sem pesquisas prévias, podem ser um risco. Não apenas pelo empregador não ter clareza do que o profissional valoriza, como também sobre a realidade de uma empresa, que pode ser diferente de outras já estudadas.

Portfólio de atuação das empresas.

Cuidar da qualidade das rodovias, minimizar riscos de assaltos ou abandonar rotas de longa distância são fatores pouco prováveis para serem explorados pelas empresas. Entretanto, diversos fatores ligados à qualidade de vida podem ser altamente explorados através de benefícios.

O âmbito qualidade de vida, que aparece amplamente, tange ao tempo com a família, que já citamos, mas também a saúde.

Há que se entender também o que está por trás de alertas como: “Muito tempo longe da família”. Dessa forma, questiona-se: mais noites em casa solucionam o problema? Ou suas aspirações estão em levar a família consigo?

Em cuidados com a saúde, o horizonte pode, também, ser grande: alimentação durante os trajetos, boas condições para dormir, acesso a programas de qualidade de vida (academias, atividades em parques) e, até mesmo, plano de saúde.

Encontrar ferramentas e benefícios que cubram suas necessidades tenderia a ser o sucesso para melhorar a satisfação dos motoristas.

É esperado que a realização de um motorista na profissão seja movida por atributos de valor. Porém, esses atributos não podem se perder em benefícios que terminem não resultando em sua satisfação e felicidade. Benefícios trazem estabilidade, mitigam *turnover*, mas não necessariamente atingem o orgulho de pertencimento.

A profissão de motorista não vai deixar de existir, e a demanda por transporte também não tem previsão de cair. Dado isso, muitas empresas estão procurando ferramentas para minimizar a rotatividade e para fomentar contratações. Mas mais do que isso é necessário conhecer e entender a ótica do profissional sobre essa carreira. O que faria, ele, satisfeito com suas escolhas? Quais os atributos que moveriam sua felicidade a ponto de que a retenção e a motivação fossem uma consequência?

3 BENCHMARKING

A preocupação das empresas em relação ao desafio de contratar e manter motoristas carreteiros é uma realidade global e vem se agravando nas últimas décadas, sendo um assunto atual e altamente pertinente.

Analisando o mercado nacional através de artigos, estudos e entrevistas qualitativas, identificamos iniciativas em relação a escassez deste profissional, com foco na captação e formação de novos trabalhadores, mas não identificamos, especificamente, o tópico abordado neste projeto: a felicidade do caminhoneiro.

Para fins de *benchmarking*, traremos diferentes iniciativas identificadas no mercado com foco na felicidade no trabalho e que colaboraram trazendo insights para a elaboração das propostas deste projeto.

3.1 Diretor de felicidade ou *chief happiness officer* (CHO):

O conceito de um Diretor de Felicidade surgiu em 2003, não por acaso, na Dinamarca considerado o país mais Feliz do Mundo de acordo com o Gross National Happiness Index (Países Mais Felizes do Mundo, 2021) O papel deste profissional é garantir que os funcionários sejam felizes, com a função de promover mudanças positivas e duradouras no ambiente corporativo.

No Brasil, este conceito desembarcou em meados de 2017 e tem sido difundido rapidamente, sendo possível encontrar treinamentos e certificações para CHO (*chief happiness officer*), de maneira on-line e presencial.

3.2 Ranking Love Mondays

A *Love Mondays* iniciou no Brasil em 2014 como uma plataforma onde os funcionários postavam comentários sobre suas experiências no trabalho. A partir destas avaliações anônimas e espontâneas, ela elaborava um ranking nacional das companhias citadas.

O ranking considera a nota média de satisfação geral atribuída pelos usuários, sendo avaliados critérios como: remuneração e benefícios, oportunidade de carreira, cultura da empresa e qualidade de vida, além da satisfação.

O último ranking foi divulgado em 2020 e teve como base um número aproximado de 150 mil avaliações anônimas dos usuários da plataforma. Em 2020 a *Love Mondays* foi vendida para a *GlassDor* e, desde então, não foi divulgado um novo ranking.

Ranking *Love Mondays* de satisfação profissional: as 10 empresas mais amadas do Brasil.

Tabela 2 – Ranking *Love Mondays*

	2019	2020
1	ThoughtWorks	SAP
2	Escale	ThoughtWorks
3	Creditas	Google
4	QuintoAndar	Takeda Farmacêutica
5	Takeda Farmacêutica	Banco BV
6	Loggi	MetLife
7	ClearSale	Bain & Company
8	Souza Cruz	Eurofarma
9	Braskem	McKinsey & Company
10	Odebrecht	NuBank

Fonte: Glassdoor (2022)

3.3 Ranking Great Place To Work: Melhores empresas para se trabalhar

De acordo com o site EXAL (2021, s. p.):

O *Great Place to Work* é um dos certificados mais populares, no que se refere à gestão de pessoas nas empresas. Ele existe desde a década de 80 e vem ganhando cada vez mais reputação no mercado, indicando quais são as melhores empresas, na perspectiva dos colaboradores, para trabalhar. Para isso, a organização realiza uma pesquisa com os colaboradores, na qual avalia uma série de critérios relacionados ao ambiente de trabalho, clima organizacional e gestão de pessoas.

Na emissão anual dos certificados as empresas participantes passam a fazer parte de um ranking, que pode ser visualizado sob diferentes critérios. Entre estes existe o critério “setorial” onde participam: agronegócio, instituições financeiras, tecnologia, terceiro setor, indústria, agências, saúde e varejo. Observa-se que, apesar

da relevância do setor de transporte e logística, o critério não tem representatividade significativa no selo GPTW.

Analisando as listas divulgadas em 2022, sob diferentes filtros, identificamos apenas uma empresa listada que pertence ao segmento de transporte e logística, a DHL Express.

O certificado *Great Place to Work* pode servir como *benchmarking* quando utilizado para comparar o ambiente de trabalho de empresas que têm características similares.

Tabela 3 – Ranking *great place to work* 2022 – Ranking Nacional*

RANKING GREAT PLACE TO WORK 2022 - RANKING NACIONAL*			
	Posição	Empresa	Indústria
	1	Salesforce	11.3 Information Technology
	2	Encora	11.0 Information Technology
	3	HILTON	9.0 Hospitality
	4	VISAGIO	15.3 Professional Services
	5	Cisco	11.0 Information Technology
	6	Mirum	15.14 Professional Services
	7	ArcTouch	11.0 Information Technology
	8	DHL EXPRESS (BRAZIL)	19.3 Transportation & Storage
	9	e-Core	11.0 Information Technology
	10	RD Station	11.3 Information Technology

* Brasil, empresas multinacionais, funcionários entre 100 e 9.999

Fonte: Great Place to Work (2022)

3.4 Benchmarking: Loggi

A Loggi é uma empresa brasileira de logística com *know-how* tecnológico. Ela atua, principalmente, no setor *e-commerce*, foi fundada em 2013 e é considerada um dos mais valiosos unicórnios brasileiros, sendo avaliada em mais de US\$ 2 bilhões em 2020.

A Loggi está presente na lista top 10 da *Love Mondays*, de 2019, como uma das empresas com funcionários mais felizes. A Loggi também figura na lista das empresas certificadas pela *Great Place to Work* desde 2017, alternando em suas posições.

Os quesitos que colaboraram para que a Loggi alcançasse este reconhecimento entre seus funcionários foram:

- Diversidade e inclusão;
- Remuneração e benefícios;
- Qualidade de vida.

Em entrevistas realizadas com funcionários e confirmados com a empresa, foram identificados, como exemplos de ações que trazem “felicidade” para o funcionário da Loggi, as seguintes políticas/benefícios:

- 1) Horários flexíveis ou jornadas flexíveis, com possibilidade de trabalhar em casa de acordo com função e demanda;
- 2) Licença maternidade e licença paternidade estendida, auxílio-creche;
- 3) Cartão Flash (pagamento de benefícios com cartão que propicia flexibilidade para escolher como gastar os créditos).

3.5 Benchmarking: DHL Express

A DHL é uma das maiores empresas de transporte e logística do mundo e chegou ao Brasil em 1978, atuando no transporte de mercadorias em todos os modais. A empresa se descreve como “um dos maiores e mais inovadores empregadores do mundo e que valoriza a diversidade através de uma atitude colaborativa e capacitadora. E que oferece a você todo o suporte necessário para tornar sua carreira a mais gratificante possível” (DHL, 2022).

Assim como se propõem, a DHL figura entre as mais bem avaliadas no Ranking da GPTW, sendo, também, reconhecida pelos seus funcionários nas avaliações consideradas no Ranking *Love Monday*.

Os quesitos que colaboraram para que a DHL Express alcançasse este reconhecimento entre seus funcionários foram:

- Diversidade e inclusão;
- Remuneração e benefícios;
- Cultura e valores.

Em entrevistas realizadas com funcionários, confirmadas com a empresa, foram identificados como exemplos de ações que trazem “felicidade” para o funcionário da DHL Express as seguintes políticas/benefícios:

- 1) Previdência Privada, seguro de vida;
- 2) Condições flexíveis de trabalho (escala negociável de folgas, transferência para outras cidades, possibilidade de home-office);
- 3) Ambiente de trabalho descontraído, integrado, com salas de descompressão, cozinha, vestiários etc;
- 4) Programas de desenvolvimento que possibilitam mudar de áreas e até mesmo profissão, reconhecido por dar oportunidades iguais aos funcionários.

Figura 5 - A Vida na DHL



Fonte: DHL (2022)

3.6 Reflexão

Após pesquisas e entrevistas percebemos que, embora recentes, a busca por um ambiente de trabalho melhor, que traga mais felicidade para seus funcionários, tem ganhado espaço no mundo corporativo, especialmente em alguns setores. Em contrapartida encontramos pouquíssimas referências no setor de transporte e logística.

Se pensarmos especificamente do ponto de vista de projeto aplicativo, não identificamos nenhuma empresa do setor com preocupações genuínas e similares em relação à felicidade do motorista caminhoneiro — a que se propõe este estudo —, da mesma forma que não localizamos um Diretor de Felicidade atuando no segmento.

3.6.1 A realidade atual da Empresa

A empresa estudada encontra-se em um momento bastante obscuro no que diz respeito ao entendimento sobre a felicidade de seus motoristas. Imagina-se, então, que ela não tenha refletido, com carinho, a respeito do tema.

A entidade, uma empresa familiar começou em 2010 com pai e filho motoristas, cada um dirigindo um caminhão. Ao longo de 10 anos os dois caminhões transformaram-se em 50. Hoje se vê um alto índice de rotatividade na empresa — ela precisa de 55 motoristas em seu quadro; sendo 50 para cada veículo e 5 motoristas folguistas.

No momento, têm-se 3 vagas em aberto e é bastante comum que o quadro de motoristas, na empresa, não esteja completo. O tempo médio que um motorista fica no local é de 1,3 anos. Considerando um quadro de 55 motoristas, são necessários, ao longo de 1 ano, 42 processos de contratação e rescisão. Para contratar um novo motorista, a empresa tem os seguintes custos:

- Exames médicos - R\$358
- Processo interno - R\$85
- Integração e Treinamento - R\$1.522
- Uniforme - R\$195
- Custo Total - R\$2.160

O custo anual, relacionado à alta rotatividade, é de R\$90.720. Não foi considerado o custo da rescisão, pois, em geral, ele existirá em algum momento e é diretamente proporcional ao tempo de trabalho que o funcionário tem na empresa.

Tabela 4 - Tempo que cada colaborador está trabalhando na empresa estudada.

Até 3 meses	12	23%
Acima de 3 e até 6 meses	15	29%
Acima de 6 e até 12 meses	8	15%
Acima de 1 e até 2 anos	9	17%
Acima de 2 e até 4 anos	6	12%
Acima de 4 anos	2	4%
Total	52	100%

Fonte: Dados obtidos da empresa Alfa em outubro de 2022.

A média salarial dos motoristas na empresa é de R\$9.063, variando entre R\$6.300 (menor salário) e R\$15.630 (maior salário). Essa variação se dá pelo tipo de caminhão que cada motorista dirige, pela produtividade, horas extras etc. Porém, o salário médio de mercado de motorista carreteiro é em torno de R\$5.500,00. Desta forma, fica evidente que o principal motivo da alta rotatividade dentro da empresa Alfa não seja uma questão financeira. Considerando a alta rotatividade, mesmo com bons salários, a empresa tem se perguntado o que fazer para contribuir com a felicidade de seus motoristas.

Tabela 5 - Salário dos motoristas na empresa Alfa. O salário considerado para cada motorista é referente à média recebida entre os meses de maio a outubro de 2022.

De 6.000 a 7.000	11	21%
Acima de 7.000 e até 9.000	18	35%
Acima de 9.000 e até 10.000	4	8%
Acima de 10.000 e até 16.000	19	37%
Total	52	100%

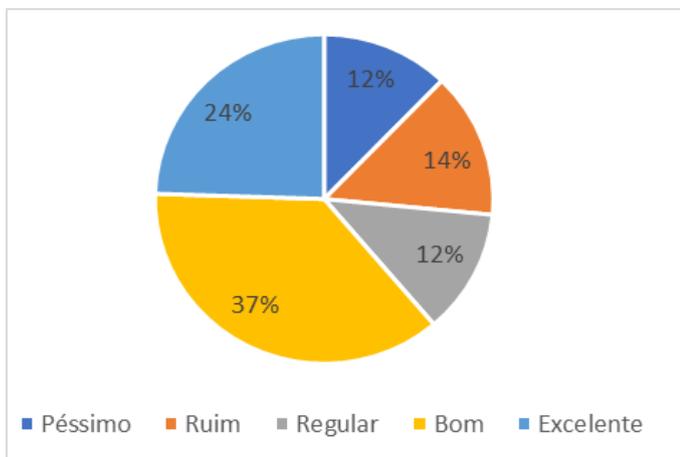
Fonte: Dados obtidos da empresa Alfa em outubro de 2022.

Anualmente, a empresa faz uma Pesquisa de Clima Organizacional. Esta é realizada através da percepção dos funcionários no que diz respeito aos seguintes fatores: ambiente de trabalho, salários e benefícios, capacitação e comunicação, saúde, meio ambiente e segurança.

A pesquisa é dividida em duas categorias: Motoristas e Funcionários do Escritório. Apresentamos, abaixo, a pesquisa dos motoristas.

No momento da pesquisa, tínhamos 53 motoristas registrados: 49 preencheram a pesquisa. Dessa forma, tivemos um excelente índice de participação, ou seja, 92%.

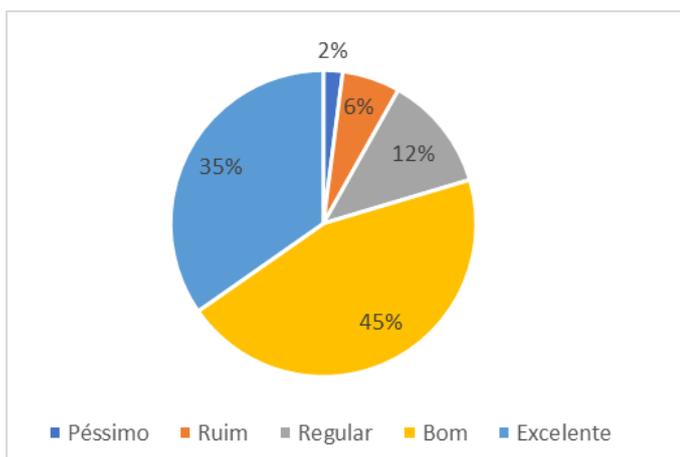
Figura 6 - Pesquisa de Clima Organizacional motoristas – 2022 – Índice Geral de Satisfação



Fonte: Relatório de RH — empresa Alfa (2022)

O índice de satisfação geral foi de 61%, considerando as avaliações “bom” e “excelente”.

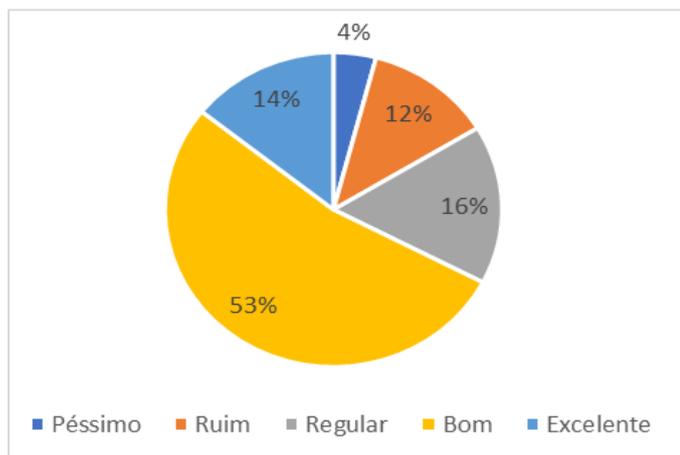
Figura 7 - Pesquisa de Clima Organizacional motoristas – 2022 – Ambiente de trabalho



Fonte: Relatório de RH — empresa Alfa (2022)

O índice de satisfação, relacionado ao ambiente de trabalho, é de 80%, considerando as avaliações “boas” e “excelentes”. Entende-se por ambiente de trabalho na pesquisa dos motoristas os seguintes aspectos: veículo automotor, local de descanso, ferramentas, instalações físicas da organização e instalações físicas dos clientes.

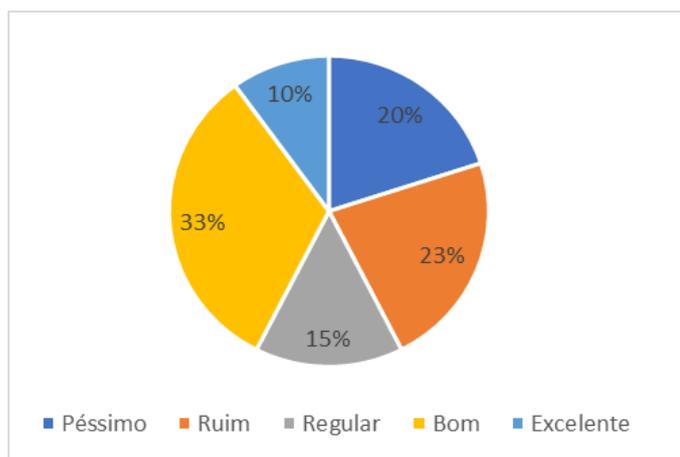
Figura 8 - Pesquisa de Clima Organizacional motoristas – 2022 – Salário e Benefícios



Fonte: Relatório de RH — empresa Alfa (2022)

O índice de satisfação, relacionado a salários e benefícios, é de 67%, considerando as avaliações “bom” e “excelente”.

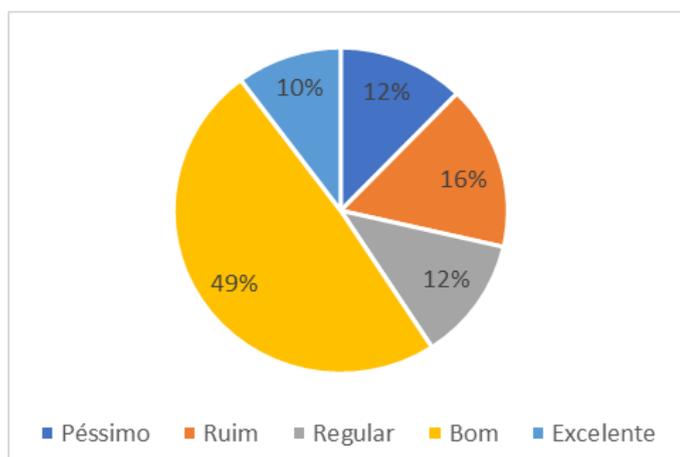
Figura 9 - Pesquisa de Clima Organizacional motoristas – 2022 – Capacitação e Comunicação



Fonte: Relatório de RH – empresa Alfa (2022)

O índice de satisfação, relacionado à capacitação e à comunicação, é de 43%. considerando as avaliações “bom” e “excelente”. Entende-se por capacitação e comunicação na pesquisa dos motoristas os seguintes aspectos: treinamentos, comunicação interna e comunicação com o cliente.

Figura 10 - Pesquisa de Clima Organizacional motoristas – 2022 – Saúde, Meio Ambiente e Segurança



Fonte: Relatório de RH — empresa Alfa (2022)

O índice de satisfação, relacionado à saúde, ao meio ambiente e à segurança, é de 59%, considerando as avaliações “bom” e “excelente”.

A pesquisa de clima organizacional teve um resultado relativamente bom, com um índice geral de satisfação igual a 61%. A média salarial na empresa, para a função de motorista, é 65% acima da média e na pesquisa de clima 67% dos motoristas estão satisfeitos com os salários. Entretanto, a retenção segue muito baixa, pois 52% dos motoristas ficam no máximo 6 meses na empresa e apenas 15% está há mais de dois anos no local.

Baseados na realidade atual da empresa e a fim de compreender a causa do curto tempo em que alguns motoristas trabalharam nela, realizou-se uma pesquisa voltada para entender essa motivação.

3.6.2 A Pesquisa

Buscamos com essa pesquisa compreender os motivos pelos quais 52% dos motoristas trabalharam por, no máximo, 6 meses na empresa pesquisada; mesmo recebendo salários 65% acima da média salarial de mercado.

Com base na pesquisa, chegamos às seguintes conclusões sobre a realidade atual da empresa:

Com relação à idade, 70% dos motoristas têm mais de 36 anos de idade, o que sugere um desinteresse pelos mais jovens na profissão.

No que diz respeito à estrutura familiar, 77% afirmaram ser casados e 94% possuem filhos.

Considerando as relações de operação da empresa analisada, apenas 32% dos motoristas ficam até sete dias fora de casa — 23% deles passam de 8 a 29 dias fora de casa e 45% ficam mais de 30 dias longe de casa. Concluimos que esse tempo longe da família é algo crítico para os motoristas, visto que 77% deles são casados.

Quando abordado sobre o tema felicidade, 98% deles relatam ser felizes em sua profissão e 81% em seus lares. E quando questionados sobre o que os deixa mais felizes 85% deles relataram que é estar com a família.

Quando questionados sobre o que os faria mais felizes trabalhando em uma transportadora, o ranking foi o seguinte:

- Plano de aposentadoria – 36%
- Ter estabilidade financeira – 21%
- Ter um plano de carreira – 19%
- Ter boas condições de trabalho relacionadas à higiene, à saúde e à segurança – 15%
- Auxílio psicológico – 9%

Também questionamos o que consideram mais negativo na profissão e tivemos o seguinte ranking:

- Convívio familiar comprometido – 70%
- Atividade perigosa/insegura – 17%
- Pouco rentável financeiramente – 7%
- Discriminação – 4%
- Profissão solitária – 2%

Questionamos, ainda, sobre o porquê da escolha na profissão de motorista e obtivemos as seguintes respostas:

- Sinto orgulho de ser caminhoneiro – 37%
- Amor dirigir caminhão – 23%
- Boa remuneração – 19%
- Sou muito bom no que faço – 17%
- Estou seguindo os passos do meu pai – 4%

Considerando a pesquisa realizada, constatamos que, para aumentar a retenção dos motoristas, precisamos disponibilizar a eles mais tempo para o convívio familiar.

A pesquisa completa encontra-se no Apêndice.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 Proposta de Intervenção

Os estudos realizados, as pesquisas feitas com os motoristas da empresa Alfa e a análise da empresa nos levou a concluir que nossos motoristas atuam nessa área muito mais por opção que por necessidade. Eles estão, inclusive, satisfeitos com suas respectivas remunerações.

Diante disso, acreditamos que um programa que promova um melhor planejamento financeiro a longo prazo precisa ser criado. Além disso, constatamos que o mais importante e impactante será a busca por alternativas que permitam melhorar/aumentar o convívio com a família.

A meta da organização é aumentar de 1,3 para 3,0 anos o tempo médio de trabalho dos motoristas dentro da empresa, através de iniciativas que promovam o engajamento e, conseqüentemente, a felicidade deles dentro da organização. Como resultado positivo adicional, também se espera uma redução anual no número de contratações, de 42 para 18, o que traria uma economia no período de R\$51.840.

4.2 Análise de Viabilidade

A pesquisa contribuiu para desmistificar algumas crenças que justificariam a rotatividade, como baixa remuneração e o desprazer pela profissão. Ao mesmo tempo, nos ajudou a direcionar os planos de ação sugeridos para aumentar a felicidade dos profissionais e, conseqüentemente, refletir na retenção dos funcionários.

Cada caminhão tem um lucro médio diário de R\$986. Atualmente, a empresa tem 23 motoristas que moram a mais de 300 km do local do trabalho. Nessa situação, além das férias, esses motoristas vão pra casa a cada dois meses e ficam dez dias no convívio familiar. Sendo assim, o caminhão fica parado em torno de 60 dias por ano. Esperamos, com as ações propostas, reduzir esses dias de folga de 60 para 30. Com isso, teremos uma economia anual de R\$680.340 (23 motoristas x R\$986 x 30 = R\$680.340).

Para compreender os valores da economia da contratação, ver o tópico 2.4.3, “A realidade atual da Empresa”.

Tabela 6 - Análise do retorno do investimento

Descrição	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Investimento + Custo	426.831	512.429	312.029	312.029	312.029	312.029	312.029	312.029	312.029	312.029
Economia contratação	0	51.840	51.840	51.840	51.840	51.840	51.840	51.840	51.840	51.840
Economia ociosidade		680.340	680.340	680.340	680.340	680.340	680.340	680.340	680.340	680.340
Resultado	-426.831	-207.080	213.071	633.222	1.053.373	1.473.524	1.893.675	2.313.826	2.733.977	3.154.128

Fonte: Relatório de RH – empresa Alfa (2022)

Considerando as economias com contratação e ociosidade, custos anuais e investimento inicial, a partir do terceiro ano, espera-se que a empresa obtenha resultados financeiros bastante robustos. Entretanto, os melhores resultados estão voltados para a qualidade de vida dos motoristas da empresa Alfa. Com base em toda pesquisa realizada, temos muita convicção de que as ações propostas serão aceitas pelos motoristas. Dessa forma, supomos que atingiremos o objetivo proposto deste trabalho, que é atuar na melhoria da felicidade dos motoristas na empresa estudada.

Pontos críticos e oportunidades percebidas na pesquisa

- 1) Faixa etária concentrada de 36 a 60 anos. Explorar a atratividade para os mais jovens?
- 2) Faixa de tempo na profissão concentrada entre 4 e 14 anos. A rotatividade sugere que, apesar de deixarem seus empregos, os motoristas vão para outras empresas, mantendo a atividade.
- 3) Apenas 17% dos motoristas dormem diariamente em suas casas, enquanto 68% ficam, no mínimo, 8 dias fora de casa; e 45% passam mais de 30 dias fora de seus lares.
- 4) Os motoristas, em sua grande maioria, são casados e/ou têm filhos.
- 5) Quase metade têm endereço com mais de 300 km de distância do trabalho.
- 6) A maioria dos motoristas está trabalhando na empresa há menos de 1 ano.
- 7) Praticamente todos se declaram felizes com a profissão e em sua vida pessoal.

- 8) Solidão, salário e discriminação não são relevantes como pontos negativos da profissão. Tempo com a família e segurança dominam. E, praticamente, todos se preocupam com suas respectivas saúdes.
- 9) Desejos pessoais se dividem entre trocar de carro e viajar com a família.
- 10) Um terço dos profissionais deseja ter seu próprio caminhão, mas a maioria prefere o registro com uma empresa.
- 11) Orgulho da profissão e gosto em dirigir destacam-se como a escolha da atividade.
- 12) Os valores da profissão mais citados são liberdade e estabilidade financeira.

Trabalharemos com 4 pilares de planos de ação e projetos segmentados:

- a) Proximidade com a família:
 - Projeto A - Viaje com seu acompanhante
 - Projeto B - Viaje com a sua Família - Motor Truck Home
 - Projeto C - Colônia de Férias
 - Projeto D - Vila da Felicidade - Work Home
- b) Estabilidade Financeira:
 - Projeto A - Plano de previdência
 - Projeto B - Gestão Financeira
- c) Reconhecimento e atração de profissionais:
 - Projeto A - Programa de reconhecimento por tempo de casa
- d) Cuidados com a Saúde:
 - Projeto A – Converse com um(a) nutricionista

PROPOSTAS E INVESTIMENTO ESTIMADO

PROXIMIDADE COM A FAMÍLIA

PROJETO A - Viaje com seu acompanhante

Permite que um acompanhante viaje sempre com o profissional.
A empresa pagará integralmente o seguro de vida do acompanhante.

Pré-requisitos:

- Acompanhante deve ter mais de 18 anos;
- O cadastro do acompanhante deve ser feito em sistema com, no mínimo, 48h de antecedência;
- Motorista e acompanhante deverão assinar um termo de responsabilidade.

Custo estimado:

- Considerando que a maioria tem filhos, estima-se a baixa adesão para esse programa: considerando que 15% das viagens fossem feitas com acompanhantes. Temos, em média, 5 viagens ao mês por caminhão. Isso daria 60 viagens ao ano. Com 50 caminhões, estamos falando de 3.000 viagens ao ano, em média. Dessa forma, 450 viagens seriam feitas com acompanhantes.
- Seguro de vida por viagem: R\$5,20 - R\$2.340
- Custo: R\$2.340 por ano

PROJETO B - Viaje com a Sua Família - *Motor Truck Home*

Empresa vai pagar integralmente o seguro de vida dos acompanhantes.

Pré-requisitos:

- O cadastro do acompanhante deve ser feito em sistema com, no mínimo, 48h de antecedência;

- Motorista e acompanhantes maiores de idade deverão assinar um termo de responsabilidade;
- Motorista deverá fazer o cadastro no programa informando o interesse na participação.

Programa que consiste na customização de três veículos adaptados para 5 pessoas, de forma que os motoristas possam viajar com suas famílias (esposa e filhos). Seria feito uma programação em que, pelo menos uma vez por ano, cada motorista pudesse viajar com suas famílias.

Dos 52 motoristas contratados atualmente, 13 deles não têm interesse no projeto — em geral, são os motoristas sem filhos e/ou solteiros. Os outros 39 motoristas possuem interesse no projeto; para 14 deles, qualquer período do ano seria interessante para que possam levar às suas respectivas famílias; e para 25, é preciso conciliar o projeto com o período escolar. Com três veículos, todos os motoristas interessados poderiam viajar/trabalhar por, no mínimo, 10 dias ao ano com suas famílias.

Custo estimado:

- A adaptação de cada veículo custa, aproximadamente, R\$80.000 cada, somando R\$240.000,00;
- Seguro de vida;
- 3 caminhões x 60 viagens x 3,2 acompanhantes, em média x 5,2 (valor do seguro diário por acompanhante) = R\$2.995

Figura 11 - *Motor Truck Home*



Fonte: Mercado Automotivo (2018)

Figura 12 - *Motor Truck Home*



Fonte: Mercado Automotivo (2018)

Figura 13 - Motor Truck Home



Fonte: Mercado Automotivo (2018)

Figura 14 - Motor Truck Home



Fonte: Mercado Automotivo (2018)

PROJETO C - Colônia de Férias

Fim de semana com a família.

Empresa vai buscar, para coparticipação, Hotéis Fazenda ou Hotéis com recreação da região.

Pré-requisitos:

- Programa exclusivo para profissionais com mais de 1 ano de casa;
- 1 viagem por ano, com 2 noites, para 2 adultos e até 3 crianças, 100% subsidiada pela empresa.

Custo estimado:

- 33% do quadro elegível — custo da diária: R\$500 para a família.
- 52 motoristas; destes, 17 elegíveis;
- R\$1.000 por família elegível;
- R\$17.000/ano.

PROJETO D - Vila da Felicidade - *Work Home*

Pré-requisitos:

- Motorista e visitantes maiores de idade deverão assinar um termo de responsabilidade;
- Motorista deverá fazer o cadastro no programa informando o interesse na participação;
- Ter, no mínimo, 6 meses de trabalho na empresa;
- Residir a, no mínimo, 100 km de distância da empresa.

A Empresa Alfa tem uma particularidade: os proprietários são de Santa Catarina; entretanto, a sede da empresa é em São Paulo, onde os proprietários também residem. Existe uma preferência pela contratação de motoristas de Santa Catarina. Inclusive, dos oito funcionários que estão há mais de dois anos na organização, sete são de Santa Catarina. De acordo com a nossa pesquisa, 66% dos motoristas residem há mais de

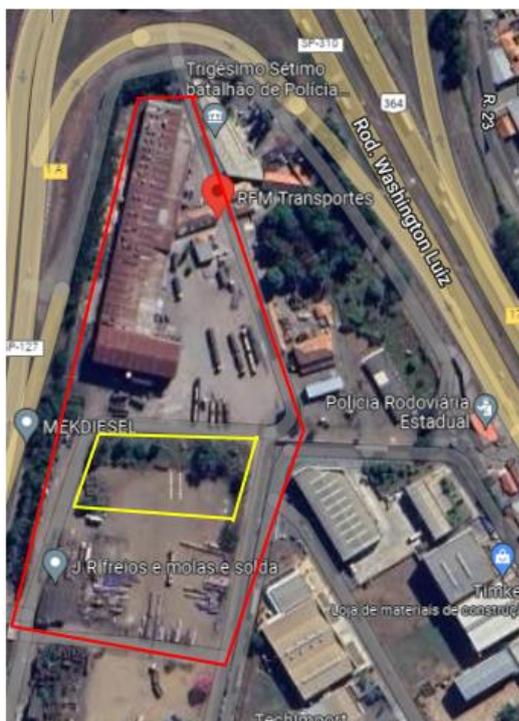
100 km da empresa. Assim, o projeto Vila da Felicidade - *Work Home* foi pensado para atender a essa parcela de motoristas.

Esses motoristas, apesar de estarem na empresa, pelo menos, 3 vezes por mês, na maioria das vezes, ficam 2 meses sem ir pra casa, justamente por morarem muito longe.

Programa:

- O projeto consiste na construção de uma pequena vila com três casas container. O local ficará alocado em uma área disponível no terreno da própria empresa — isso pode ser visualizado no croqui abaixo (Figura 16).
- As instalações da empresa Alfa estão marcadas com a cor vermelha; e, em amarelo, seria implantada a vila, uma área com 1.000 metros quadrados, com, aproximadamente, 100 x 50 metros.

Figura 15 - Croqui



Fonte: Autoria própria (2022)

Figura 16 - Casa Contêiner do Projeto Vila da Felicidade



Fonte: Locares (2022)

- Cada casa terá 6 x 4,88 metros = 29,28 metros quadrados
- Dois Containers de 6 x 2,44 metros cada

Na casa, serão fornecidos energia elétrica, internet, água potável e gás pela empresa. Demais despesas, como alimentação e limpeza, ficarão por conta do motorista.

O período máximo de cada estadia será de 30 dias. Cada motorista poderá utilizar a vila uma vez por ano, exceto se houver disponibilidade.

Temos 52 motoristas, sendo que 66% deles são elegíveis, isto é, 35 motoristas. Calculamos, então: 12 estadias ao ano por casa x 3 casas = 36 estadias ao ano

Custo:

- Construção da vila
- Casa Container - R\$60.000 cada - R\$180.000

- Móveis e utensílios - R\$10.000 cada - R\$30.000
- Ambientação e área comum da vila - R\$30.000
- Investimento inicial total - R\$240.000

Custos mensais:

- Energia - R\$450
- Internet - R\$120
- Gás - R\$160
- Água - R\$220
- Total - R\$950 - Anual - R\$11.400

ESTABILIDADE FINANCEIRA

PROJETO A - Plano de Previdência

Pré-requisitos:

- Todos os colaboradores podem contribuir com a previdência privada após o período de experiência. A parte aplicada pela empresa somente poderá ser resgatada pelo funcionário que permanecer por pelo menos três anos na empresa.

Programa:

- O profissional pode direcionar até 5% de sua renda mensal para investir em uma previdência privada. A empresa vai contribuir adicionalmente com o mesmo valor nominal. Ambos os montantes serão investidos em aplicações de baixo risco;
- 52 motoristas: Salário médio = 9.063,00; 5% do salário médio arredondamos para 450,00 ao longo de 12 meses. Consideramos que metade dos funcionários sairão antes de completar três anos, assim:
- $52 \times 450,00 \times 12 \times 0,5 = R\140.400
- Custo: 140.000 (assumindo 100% de aderência e 50% das saídas com mais de 3 anos).

PROJETO B – Gestão financeira

Pré-requisito:

- Todos os funcionários.

Programa:

- Uma aula semestral com conceitos e aconselhamentos de gestão financeira;
- Custo: 5 mil/ ano.

RECONHECIMENTO E ATRAÇÃO DE PROFISSIONAIS JOVENS

Projeto A – Programa de reconhecimento por tempo de casa com bonificação

Elegíveis: Trabalhadores que estão há 3, 5 e 10 anos na empresa.

Programa:

- O programa consiste em premiar os motoristas que fizerem três, cinco e dez anos de casa. Eles serão premiados em três âmbitos: financeiro, operacional e pertencimento, conforme tabela abaixo:

Tabela 7 - Reconhecimento dos Motoristas

Período Benefício	Financeiro	Operacional	Pertencimento
3 Anos	0,5	Buzina especial, acessórios inox tanques e bateria	Kit bronze da casa Camiseta + boné personalizado
5 Anos	1 Salário	Roda de alumínio cavalo	Kit prata da casa Camiseta + bolsa de viagem personalizada
10 Anos	2 Salários	Bancos de couro + customização interna	Kit ouro da casa Camiseta + garrafa térmica e copo inox personalizados

Fonte: Autoria própria (2022)

Figura 17 - Modelo da Camiseta Personalizada



Fonte: Autoria própria (2022)

Custo:

- Custo anual do projeto: R\$128.294.

Tabela 8 - Relação de Custos Programa de reconhecimento por tempo de casa com bonificação

Período Benefício	Financeiro	Custo	Operacional	Custo	Pertencimento	Custo	Custo Total	% Mot. atingirá	Qtd. Mot.	Custo Anual
3 Anos	0,5	R\$ 4.532	Buzina especial, acessórios inox tanques e bateria	2.072	Kit bronze da casa Camiseta + boné personalizado	R\$ 110	R\$ 6.714	40%	55	R\$ 49.232
5 Anos	1 Salário	R\$ 9.063	Roda de alumínio cavalo	6.312	Kit prata da casa Camiseta + bolsa de viagem personalizada	R\$ 210	R\$ 15.585	28%	55	R\$ 48.002
10 Anos	2 Salários	R\$ 18.126	Bancos de couro + customização interna	9.850	Kit ouro da casa Camiseta + garrafa térmica e copo inox personalizados	R\$ 260	R\$ 28.236	20%	55	R\$ 31.060
									Total	128.294

Fonte: Autoria própria (2022)

CUIDADOS COM A SAÚDE

PROJETO A – Converse com um(a) nutricionista

Elegíveis:

- Todos os funcionários.

Programa:

- Palestras com nutricionista a cada 3 meses.

Custo:

- R\$5.000/ano.

A tabela demonstra um resumo dos oito projetos apresentados, bem como o investimento inicial e o custo anual de cada projeto.

Tabela 9 - Custo total dos oito projetos apresentados

Pilar	Projeto	Investimento inicial	Custo Anual
Proximidade com a Família	Projeto A - Viaje com o seu acompanhante	R\$ -	R\$ 2.340
Proximidade com a Família	Projeto B - Viaje com a sua Família - Motor Truck Home	R\$ 240.000	R\$ 2.995
Proximidade com a Família	Projeto C - Colônia de Férias	R\$ -	R\$ 17.000
Proximidade com a Família	Projeto D - Vila da Felicidade - Work Home	R\$ 240.000	R\$ 11.400
Estabilidade Financeira	Projeto A - Plano de previdência	R\$ -	R\$ 140.400
Estabilidade Financeira	Projeto B - Gestão Financeira	R\$ -	R\$ 5.000
Reconhecimento e atração de profissionais	Projeto A - Programa de reconhecimento por tempo de casa	R\$ -	R\$ 128.294
Cuidados com a Saúde	Projeto A – Converse com um nutricionista	R\$ -	R\$ 5.000
		480.000	312.429

Fonte: Autoria própria (2022)

4.3 Cronograma de Implementação

A proposta é realizar todos os projetos em um período de dois anos, entre janeiro de 2023 e dezembro de 2024. Teremos um investimento inicial de R\$480.000 ao longo do tempo estipulado. Em 2023 teremos um custo aproximado de R\$146.831; e de R\$312.029 em 2024. A partir do terceiro ano, o custo anual será de R\$312.029.

Tabela 10 - Cronograma de Implantação

Pilar	Projeto	Investimento inicial	Custo Anual	1º Sem 23	% Implantação	2º Sem 23	% Implantação	Custo Anual 23	Investimento Anual 23	1º Sem 24	% Implantação	2º Sem 24	% Implantação	Custo Anual 24	Investimento Anual 24
Proximidade com a Família	Projeto A - Viagem com seu acompanhante	0	2.340	2.340	100%	0	0%	2.340	0	0	0%	0	0%	2.340	0
Proximidade com a Família	Projeto B - Viagem com a sua Família - Motor Truck Home	240.000	2.995	998	33%	998	33%	1.997	160.000	998	33%	0	0%	2.995	80.000
Proximidade com a Família	Projeto C - Colônia de Férias	0	17.000	0	0%	17.000	100%	8.500	0	0	0%	0	0%	17.000	0
Proximidade com a Família	Projeto D - Vila da Felicidade Work Home	240.000	11.400	2.850	25%	2.850	25%	5.700	120.000	2.850	25%	2.850	25%	11.400	120.000
Estabilidade Financeira	Projeto A - Plano de previdência	0	140.000	0	0%	0	0%	0	0	140.400	100%	0	0%	140.400	0
Estabilidade Financeira	Projeto B - Gestão Financeira	0	5.000	0	0%	0	0%	0	0	5.000	100%	0	0%	5.000	0
Reconhecimento e atração de profissionais	Projeto A - Programa de reconhecimento por tempo de casa	0	128.294	128.294	100%	0	0%	128.294	0	0	0%	0	0%	128.294	0
Cuidados com a Saúde	Projeto A - Converse com nutricionista	0	5.000	0	0%	0	0%	0	0	5.000	100%	0	0%	5.000	0
		480.000	312.029					146.831	280.000					312.429	200.000

Fonte: Autoria própria (2022)

5 CONCLUSÕES

O projeto aqui apresentado buscou abordar, de forma clara e objetiva, as dificuldades que as empresas do segmento de transporte rodoviário de cargas têm em manter motoristas carreteiros na organização, além do alto turnover implicar em altos custos para o setor e depreciar a qualidade do serviço.

O objetivo deste trabalho foi entender as raízes dessas dificuldades e elaborar soluções que ajudassem a resolvê-las, garantindo um melhor aproveitamento e diminuição do *turnover* da organização. Dessa forma, uma pesquisa foi realizada para servir como base ao entendimento das necessidades pessoais que ainda não haviam sido correlacionado aos ambientes de transportadoras e ao bem-estar no trabalho, tentando entender as raízes das insatisfações, de maneira a buscar soluções que ajudem o motorista a melhorar seu nível de felicidade no trabalho. Constatou-se, assim, que a remuneração não foi levantada como ponto determinante para a felicidade na profissão e que a falta do convívio familiar foi identificada como um dos principais fatores de insatisfação no ofício.

Foram elaboradas propostas inovadoras e disruptivas para tentar reduzir os pontos de insatisfação, mostrando que é possível (e necessário) atuar nesse segmento abordando as soluções que satisfaçam as necessidades individuais de cada pessoa. À vista disso, este público aumentará o nível de engajamento com os resultados esperados pela empresa, por entenderem que uma parcela do que se espera é de suas respectivas responsabilidades — pois isso é uma atividade que denota muito gosto e apreço pelo que produzem. A maioria dos motoristas sente orgulho da profissão, além de ter amor em dirigir nas estradas. Esse enfoque traz à tona a clareza para cada nível e aumenta a satisfação com o seu trabalho. Assim, ao perceber que cumpriu seu papel de forma positiva, os motoristas se sentirão mais satisfeitos, diminuindo os fatores de estresse, que são naturais da atividade; porém, com menor intensidade.

As propostas aqui apresentadas se propõem a aumentar a felicidade no trabalho, além da redução do turnover dos motoristas ter se mostrado rentável financeiramente.

Sabe-se que motoristas atuam nessa área mais por prazer do que por necessidade. Dessa forma, esse posicionamento ajuda a formatar algo que aumente o engajamento, a fidelidade e a produtividade, sendo sempre importante competir por meio do desempenho individual, traçando ganhos vinculados aos itens que mais importam aos motoristas, tais como o aumento do convívio familiar e o aumento na remuneração, dado que o grande cerne da atividade é vinculado do amor à profissão.

6 REFERÊNCIAS

ALI, B. J.; ANWAR, G. **An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction**. International Journal of Engineering, Business and Management. p. 21–30. 2021.

BRUSQUE, R. **Falta de motoristas no Brasil — mais de 80% dos caminhoneiros acham que o salário é o problema**. Blog do caminhoneiro, 2020. Disponível em: <https://blogdocaminhoneiro.com/2020/11/falta-de-motoristas-no-brasil-mais-de-80-dos-caminhoneiros-acham-que-o-salario-e-o-problema/>. Acesso em: 16 nov. 2022.

CAMÕES, M. R. S.; GOMES, A. O. **Engajamento no Trabalho: Conceitos, Teorias e Agenda de Pesquisa para o Setor Público**. Administração Pública e Gestão Social, 2021, vol. 13, núm. 3, Julho-Setembro. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/10572/6744>. Acesso em: 10 nov. 2022.

CHRISTIAN, M.S.; GARZA, A. S.; SLAUGHTER, J. E. **Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance**. Personnel Psychology, p. 89-136. 2011.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE (CNT). **Pesquisa CNT, Perfil Empresarial: Transporte Rodoviário de Cargas**. Brasília, CNT, 2022. Disponível em: <https://cnt.org.br/documento/5eed5ecf-957b-414a-82ce-80b4f85bf1ba>. Acesso em: 15 nov. 2022.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE (CNT). **Pesquisa CNT, Perfil dos Caminhoneiros 2019**. Brasília, CNT, 2019. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/perfil-dos-caminhoneiros>. Acesso em: 15 nov. 2022.

CONTRERAS, F.; ESGUERRA, G. **Psicología positiva: Una nueva perspectiva en psicología**. Diversitas, p. 311-319. 2006.

DE NEVE, J. E.; WARD, G. **Happiness at Work**. Said Business School. 2017. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2943318. Acesso em: 21 nov. 2022.

DHL. **DHL JOBS — Connecting people, improving lifes**. DHL, 2022. Disponível em: <https://careers.dhl.com/amer/en>. Acesso em: 21 nov. 2022.

DOS SANTOS, S. **Transporte Ferroviário: história e técnicas**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

EDMUNDS, L. D., PRYCE-JONES, J. **Relationships between happiness, overtime, sick leave and intention to stay or leave**. Selection & Development Review, p. 8-12. 2008.

EMERICH, P. **Dos mais de 74 milhões de motoristas do país, 2 milhões são caminhoneiros, aponta CNT**. Planeta caminhão, 2022. Disponível em: <https://planetacaminhao.com.br/noticias/ver/2546/dos-mais-de-74-milhes-de-motoristas-do-pas-2-milhes-so-caminhoneiros-aponta-cnt>. Acesso em: 16 nov. 2022.

EXAL. **Afinal, o que é GPTW e qual a sua importância? Entenda.** EXAL, 2021. Disponível em: <https://exal.com.br/o-que-e-gptw-e-qual-a-sua-importancia/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

EXAME PELO BEM. **Vida de caminhoneiro: como lidar com a distância da família.** Exame pelo bem, 2019. Disponível em: <http://www.examepelobem.com.br/pt-br/post/vida-de-caminhoneiro-como-lidar-distancia-familia>. Acesso em: 16 nov. 2022.

FIELD, L. K.; BUITENDACH, J. H. **Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa.** SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, p. 1-10. 2011.

Fisher, D. C. **Happiness at Work.** The International Journal of Management Reviews, p. 384-412. 2010.

FISHER, J. G. **Benchmarking.** 3ª ed. São Paulo: Clio, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 42 – 74.

GREAT PLACE TO WORK. **Rankings GPTW.** Great Place to Work, 2022. Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/>. Acesso em: 21 nov. 2022.

HARTER, J., SCHMIDT, F.; HAYES, T. **Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: a meta-analysis.** Journal of Applied Psychology, p. 268-279. 2002.

Herzberg, F. **Motivation to Work.** 2. ed. John Wiley and Sons: Nashville, TN, USA, 1959.

Herzberg, F. **Work and the Nature of Man.** World Publishing: Cleveland, NY, USA, 1971.

HUANG, L. C. *et al.* **High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study.** Personnel Review, p. 296-314. 2016.

JOO, B. K.; LEE, I. **Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being, Evidence-based HRM.** A Global Forum for Empirical Scholarship, p. 206-221. 2016.

KAHN, W. A. **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.** Academy of management journal, p. 692-724. 1990.

KIM-PIETRO, C.; DIENER, E.; TAMIR, M.; SCOLLON, C.; DIENER, M. **Integrating the diverse definitions of happiness: a time-sequential framework of subjective well-being.** In: The Exploration of Happiness, p. 47-75. Springer Netherlands. 2013.

MELLO, R. J. L. **Felicidade no trabalho: validação de escalas de medição, organizacional e funcional no Brasil.** Orientador: Professor Doutor Georg Michael Jeremias Dutschke. Dissertação para Mestre em Gestão de Empresas. Lisboa, 2021. Disponível em:

<https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/5479/1/Ricardo%20J%20L%20Mello.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2022.

MENDES, L. **Não é pelo dinheiro — o que a nova geração busca com a profissão?** Dinheirama, 2018. Disponível em: <https://dinheirama.com/nao-e-pelo-dinheiro-o-que-a-nova-geracao-busca-com-a-profissao/>. Acesso em: 16 nov. 2022.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **A three-component conceptualization of organizational commitment.** Human Resource Management Review, v. 1, p. 61-89. 1991.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. **Felicidade no trabalho: Relações com suporte organizacional e suporte social.** Revista de Administração Contemporânea - RAC, p. 1054-1072. 2010.

RASMI, R.; AMRULLAH, A.; SUMARDI, S. **Compensation and motivation effect to employees' job satisfaction.** Hasanuddin Economics and Business Review, p. 162-167. 2017.

ROCHA, C. F. **O transporte de cargas no Brasil e sua importância para a economia.** TCC (Graduação). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação. Ijuí, 2015. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/3003/O%20Transporte%20de%20Cargas%20no%20Brasil%20e%20sua%20Import%20ancia%20para%20a%20Economia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 nov. 2022.

RIYADI, S. **The Influence of Leadership Style, Individual Characteristics and Organisational Climate on Work Motivation, Job Satisfaction and Performance.** International Journal of Innovation, Creativity and Change, p. 662-677, 2020.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. **On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being.** Annual review of psychology, p. 141-166. 2001.

SAKS, A. M. **Antecedents and consequences of employee engagement.** Journal of Managerial Psychology, p. 600–619. 2006.

SAKS, A. M.; GRUMAN, J. A. **What Do We Really Know About Employee Engagement?** Human Resource Development Quarterly, v. 25, n. 2, p. 155–182, 2014.

SALAS-VALLINA, A.; LÓPEZ-CABRALES, A.; ALEGRE, J., FERNÁNDEZ, R. **On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context.** Personnel Review, p. 314-338. 2017.

SCHAUFELI, W.; SALANOVA, M.; GONZALES-ROMA, V., BAKKER, A. B. **Measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach.** Journal of Happiness Studies, p. 71–92. 2002.

SCHUCK, B. **Integrative Literature Review: Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review**. Human Resource Development Review, p. 304-328. 2011.

SELIGMAN, M. E. P. **Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment**. London: Nicholas Brealey. 2002.

SELIGMAN, M. E. P. **Florescer: Uma nova e visionária interpretação da felicidade e do bem-estar**. Editora Objetiva. 2012.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. **Positive psychology: An introduction**. American Psychologist, p. 5- 14. 2000.

SENDER, G. & FLECK, D. (2017). **Mensurando a Felicidade no Trabalho: um Estudo Comparativo**. VIII Congresso Nacional de Administração e Contabilidade – 19-21 de outubro, Rio de Janeiro (p. 3). Disponível em: <http://adcont.net/index.php/adcont/AdCont2017/paper/view/2430>. Acesso em: 10 nov. 2022.

SMITH, K.; DAVIS, M.; MALONE, C. F.; OWENS-JACKSON, L. A. **Faculty That Look Like Me: An Examination of HBCU Accounting Faculty Motivation and Job Satisfaction**. 2020.

SNYDER, C. R.; LOPEZ, S. J. **Psicologia positiva**. Porto Alegre: Artmed. 2009.

THUROW, F. M. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo com motoristas de caminhão**. UNIVATES. Lajeado, Rio Grande do Sul, Dez/2022. Disponível em: <https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/4d1c34a0-3255-43b0-9df3-8fed5e48e6d6/content>. Acesso em: 16 nov. 2022.

TRUSS, C.; SHANTZ, A.; SOANE, E.; ALFES, K.; DELBRIDGE, R. **Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory**. International Journal of Human Resource Management, p. 2657-2669. 2013.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA. **Metodologia da Pesquisa Científica: Fundamentos Teóricos**. Rede São Paulo de Formação Docente. UNESP, 2012. Disponível em: https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/46359/7/2ed_ing_m4d7.pdf. Acesso em: 15 nov. 2022.

WORLD POPULATION REVIEW. **Happy Countries in the World 2022**. World Population Review. Disponível em: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/happiest-countries-in-the-world>. Acesso em: 21 nov. 2022.

7 APÊNDICE

7.1 Apêndice 1: Pesquisa Realizada

1. Qual sua idade?			2. Trabalha a quanto tempo na função de motorista?			3. Costuma ficar quanto tempo fora de casa quando está trabalhando?		
Opções	Respostas	%	Opções	Respostas	%	Opções	Respostas	%
18 a 25 anos	5	11%	Menos que 2 anos	8	17%	Vou todos os dias pra casa	8	17%
26 a 35 anos	9	19%	Entre 2 e 4 anos	8	17%	Entre 1 e 3 dias	3	6%
36 a 45 anos	15	32%	Entre 5 e 9 anos	16	34%	Entre 4 e 7 dias	4	9%
46 a 60 anos	12	26%	Entre 10 e 14 anos	11	23%	Entre 8 e 29 dias	11	23%
Acima de 61 anos	6	13%	Acima de 15 anos	4	9%	Mais de 30 dias	21	45%
Soma	47	100%	Soma	47	100%	Soma	47	100%

4. Você tem filhos?			5. Qual seu estado civil?			6. A que distância você mora do seu trabalho?		
Opções	Respostas	%	Opções	Respostas	%	Opções	Respostas	%
Sem Filhos	3	6%	Casado	36	77%	Até 10 Km	6	13%
1 ou 2 Filhos	34	72%	Solteiro	4	9%	Entre 11 e 50 Km	9	19%
3 ou 4 Filhos	8	17%	Viúvo	2	4%	Entre 51 e 100 Km	1	2%
Mais de 5 Filhos	2	4%	Separado	4	9%	Entre 101 e 300 Km	10	21%
		0%	Outro	1	2%	Acima de 300 Km	21	45%
Soma	47	100%	Soma	47	100%	Soma	47	100%

7. A quanto tempo você trabalha em sua atual empresa?			8. Você é feliz com a sua profissão?			9. Você é feliz em sua casa?		
Opções	Respostas	%	Opções	Respostas	%	Opções	Respostas	%
0 a 3 meses	9	19%	Sim	46	98%	Sim	38	81%
4 a 12 meses	22	47%	Não	1	2%	Não	9	19%
1 a 3 anos	11	23%						
4 a 10 anos	4	9%						
Mais de 10 anos	1	2%						
Soma	47	100%	Soma	47	100%	Soma	47	100%

10. O que te deixa mais feliz?	Muito Feliz					Pouco Feliz				
	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5
Passear com a minha família	18	38%	22	47%	5	11%	1	2%	0	0%
Levar minha família para viajar comigo	5	11%	2	4%	2	4%	0	0%	0	0%
Estar na presença dos meus amigos	8	17%	5	11%	12	26%	10	21%	11	23%
Receber um caminhão 0Km da empresa para trabalhar	12	26%	13	28%	20	43%	3	6%	5	11%
Comprar um carro novo	4	9%	5	11%	8	17%	33	70%	31	66%
	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%

11. O que você considera mais importante para aumentar sua felicidade?	Muito Feliz					Pouco Feliz				
	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5
Passear com a minha família	22	47%	25	53%	5	11%	1	2%	0	0%
Trocar de profissão	2	4%	0	0%	2	4%	19	40%	27	57%
Ganhar mais dinheiro	13	28%	5	11%	10	21%	7	15%	13	28%
Trabalhar um pouco menos	6	13%	5	11%	22	47%	18	38%	5	11%
Ter mais tempo para descansar	4	9%	12	26%	8	17%	2	4%	2	4%
	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%

12. O que você julga que te faria mais feliz trabalhando em uma transportadora na função de motorista?	Mais Importante						Menos Importante				
	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	
Plano de aposentadoria	17	36%	25	53%	5	11%	0	0%	0	0%	
Auxílio psicológico	4	9%	2	4%	10	21%	15	32%	26	55%	
Ter um plano de carreira	9	19%	3	6%	6	13%	7	15%	1	2%	
Ter estabilidade financeira	10	21%	12	26%	10	21%	6	13%	0	0%	
Ter boas condições de trabalho relacionadas a higiene, saúde e segurança	7	15%	5	11%	16	34%	19	40%	20	43%	
	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%	47	100%	

13. Com relação aos pontos abaixo, o que você considera mais negativo em sua profissão?

Opções	Respostas	%
Convívio familiar comprometido	33	70%
perigosa/insegura	8	17%
Pouco rentável financeiramente	3	7%
Discriminação	2	4%
Profissão solitária	1	2%
Soma	47	100%

14. O que é mais importante para você?

Opções	Respostas	%
Descansar	12	26%
Trabalhar	35	74%
		0%
		0%
		0%
Soma	47	100%

15. O que é mais importante para você?

Opções	Respostas	%
Estar com a família	45	96%
Estar com os amigos	2	4%
		0%
		0%
		0%
Soma	47	100%

16. O que é mais importante para você?

Opções	Respostas	%
Saúde	40	85%
		0%
		0%
		0%
Soma	47	100%

17. O que é mais importante para você?

Opções	Respostas	%
Trocar de carro	21	45%
Viajar de férias	26	55%
		0%
		0%
		0%
Soma	47	100%

18. O que você prefere?

Opções	Respostas	%
Ter ser próprio caminhão e trabalhar como autônomo	14	30%
Trabalhar em uma empresa como motorista registrado	33	70%
		0%
		0%
		0%
Soma	47	100%

19. Porque você escolheu ser motorista?

Opções	Respostas	%
Sinto orgulho de ser caminhoneiro	17	37%
Amor dirigir caminhão	11	23%
Boa remuneração	9	19%
Sou muito bom no que faço	8	17%
os passos do meu pai	2	4%
Soma	47	100%

20. O que você mais valoriza na profissão de caminhoneiro?

Opções	Respostas	%
Liberdade	32	68%
Estabilidade financeira	13	28%
Conhecer novos lugares	2	4%
		0%
		0%
Soma	47	100%