



[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)

*Para ser relevante.*



## UM MODELO DE GESTÃO DO DESEMPENHO PARA A ANR TRANSPORTES RODOVIÁRIOS LTDA

### GRUPO 2

Alda Akemi Okamatsu

Daniela Aparecida Lapa

Lucimara Ribeiro Martins

Marcia Crespilho Loureiro

Róger de Freitas Moreno Trevizao

Vivian Cardoso Malta Valente Coelho

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL**

**Programa de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos Sest Senat /ITL**

**Turma 3**

**UM MODELO DE GESTÃO DO DESEMPENHO PARA A ANR TRANSPORTES  
RODOVIÁRIOS Ltda**

Alda Akemi Okamatsu

Daniela Aparecida Lapa

Lucimara Ribeiro Martins

Marcia Crespilho Loureiro

Róger de Freitas Moreno Trevizao

Vivian Cardoso Malta Valente Coelho

São Paulo

2023

Alda Akemi Okamatsu  
Daniela Aparecida Lapa  
Lucimara Ribeiro Martins  
Marcia Crespilho Loureiro  
Róger de Freitas Moreno Trevizao  
Vivian Cardoso Malta Valente Coelho

**UM MODELO DE GESTÃO DO DESEMPENHO PARA A ANR TRANSPORTES  
RODOVIÁRIOS Ltda**

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

Orientador: Profa. Dra. Joyce Ajuz Coelho  
Gerente do Programa: Monica Cortes

São Paulo  
2023

Dedicamos este Projeto,

Aos nossos familiares que sempre nos impulsionam para o desenvolvimento profissional e pessoal.

À empresa ANR Transportes que permitiu aplicar este projeto em situações práticas.

Aos educadores, pelos ensinamentos que ampliam nossa visão profissional.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por conceder força e sabedoria a cada um de nós durante essa jornada de estudos e pela oportunidade de vivenciar esta experiência.

Aos nossos familiares, pelas palavras de motivação, pelos gestos de amor e companheirismo que estiveram sempre presentes e também pelo apoio diante dos obstáculos.

À orientadora deste projeto, pelo apoio, direcionamento, disponibilidade e compartilhamento de conhecimentos.

A todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o nosso processo de aprendizado.

Aos professores da Fundação Dom Cabral que com maestria compartilharam seu conhecimento, experiências e ensinamentos nesta jornada.

À Fundação Dom Cabral e seus funcionários que estruturaram com carinho nossos encontros e tornaram esse momento de aprendizado ainda mais agradável e acolhedor.

À Fundação Dom Cabral, ITL – Instituto de Transporte e Logística e SEST SENAT que, por meio desta especialização, propiciou a oportunidade de trabalharmos neste projeto.

À diretoria da ANR Transportes por disponibilizar os dados para a pesquisa e possibilitar a entrevista com os diversos colaboradores.

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização desta pesquisa, nosso muito obrigado!

*“A coisa mais indispensável a um homem é reconhecer o uso que deve fazer do seu próprio conhecimento.”*

*Platão*

## RESUMO

Ao analisar os resultados recentes das instituições em que o grupo de autores deste projeto atuam, percebeu-se que a gestão de desempenho tem um papel muito importante nas organizações, além de alicerçar a tomada de decisão em um mercado amplamente competitivo. A gestão de desempenho prevê ações que visam mitigar os problemas existentes quanto à escassez de profissionais qualificados, aumentando a aderência na atuação alinhada à estratégia organizacional, bem como estimula, engaja e retém seus profissionais na busca de resultados de excelência. Com este olhar, os colaboradores de uma instituição tornam-se responsáveis por apoiar na percepção de valor agregado pelos serviços prestados ao cliente final. Compreender e analisar corretamente o desempenho dos profissionais torna-se estratégico para qualquer instituição. No transporte de cargas, o desempenho do motorista impacta diretamente nos resultados organizacionais, pois ele é quem estará diretamente se relacionando com o cliente no dia a dia. O estudo de caso envolveu a empresa ANR Transportes Rodoviários Ltda, que realiza algumas ações quanto à gestão do desempenho, porém com dificuldades quanto ao desenvolvimento de seus profissionais, principalmente por não haver o engajamento esperado no programa praticado atualmente. O objetivo geral deste estudo foi sugerir um Modelo de Gestão do desempenho para os motoristas da ANR. Para isso, foi analisado o programa atual de gestão do desempenho da ANR, por meio de pesquisa documental e entrevista qualitativa com executivo da organização e com o RH. Sob a luz de bases conceituais e benchmarking com empresas do mercado, foi proposto um Modelo de Gestão do desempenho, com novas ações e melhoria das ações já existentes, a fim de alcançar resultados mais assertivos e torná-los fonte de dados para tomadas de decisões estratégicas. A partir de etapas de implantação, espera-se dar, ao time de colaboradores, maior clareza de propósito e compreensão dos objetivos da gestão do desempenho, direcionando as ações internas para o desenvolvimento e reconhecimento dos motoristas, aumentando assim o nível de engajamento com as ações propostas. Apesar de ter sido elaborado para a ANR, entende-se que, com as devidas adaptações, o Modelo pode ser aplicado a outras organizações do mesmo segmento.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; Avaliação de desempenho; Desempenho; Estratégia. Engajamento e Reconhecimento.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo estratégico	17
Figura 2 - Matriz Importância versus Desempenho e Zonas de Prioridade	31
Figura 3 - A Teoria dos dois Fatores de Herzberg	37
Figura 4 - Teoria da Equidade	38
Figura 5 - Organograma da Governança Corporativa Grupo Moura	51
Figura 6 - Organograma Latam	54
Figura 7 - Página da ANR	61
Figura 8 - Ficha de Descrição de Cargo	63
Figura 9 - Procedimento de Recrutamento, Seleção e Integração de Novos Colaboradores	64
Figura 10 - Modelo de Lista de Presença de Integração	67
Figura 11 - Modelo de Gestão do Desempenho	78
Figura 12 - Cronograma do Processo Avaliativo	82



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Book de Competências ANR	70
Tabela 2 - Índice de <i>Turnover</i> ANR	73
Tabela 3 - Controle de Acidentes	73
Tabela 4 - Cronograma de Implementação	87

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais Indicadores Utilizados no Mercado de Operações de Transportes da Atualidade	33
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS

APO	Administração por Objetivos
CCO	Centro de Controle Operacional
CNT	Confederação Nacional do Transporte Pesquisa
DHO	Desenvolvimento Humano Organizacional
EPI	Equipamento de Proteção Individual
EPCs	Equipamentos de Proteção Coletiva
GM	General Motors
ICM	Instituto Conceição Moura
ITEMM	Instituto de Tecnologia Edson Mororó Moura
ITL	Instituto de Transporte e Logística
KPIs	<i>Key Performance Indicator</i>
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
OFR	Ordem <i>Fill Rate</i>
OTIF	<i>On-time &amp; In-full</i>
OTD	<i>On-time Delivery</i>
OCT	<i>Ordem Cycle Time</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PLM	Programa Liderança Moura
PMCE	Programa Moura de Consolidação Estratégica
POR	<i>Perfect Order Rate</i>
PPR	Programa de Participação nos Resultados
PRMI	Programa de Reconhecimento de Motoristas e Instrutores
RH	Recursos Humanos
SMG	Sistema Moura de Gestão
TPV	Tempo de permanência de veículos
SEST SENAT	Serviço Social do Transporte e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte

## SUMÁRIO

<b>1 RESUMO EXECUTIVO</b> .....	12
<b>2 BASES CONCEITUAIS</b> .....	16
2.1 Políticas e Práticas .....	16
2.2 Avaliação do Desempenho.....	19
2.3 Indicadores de Desempenho.....	30
2.3.1 Principais Indicadores .....	32
2.4 Motivação .....	34
2.4.1 Teorias de Motivação .....	36
2.4.1.1 Teoria dos dois Fatores de Herzberg .....	36
2.4.2 Teoria Motivacional de Vroom.....	38
2.4.3 Engajamento no Trabalho .....	39
2.5 Reconhecimento .....	40
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	43
<b>4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO</b> .....	45
4.1 Benchmarking Realizado / Realidades Organizacionais .....	45
4.1.1 Empresa Grupo Protege.....	45
4.1.1.1 Gestão de Desempenho.....	45
4.1.1.2 Integração de Novos Colaboradores .....	46
4.1.1.3 Avaliação de Período Experimental .....	46
4.1.1.4 Modelo de Avaliação de Desempenho .....	46
4.1.1.5 Dados para Avaliação de Desempenho dos Motoristas.....	48
4.1.1.6 Programa de Desenvolvimento dos Colaboradores .....	48
4.1.1.7 Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO) .....	50
4.1.2 Grupo Moura .....	51
4.1.2.1 Gestão do Desempenho.....	52
4.1.2.2 Modelo de Avaliação de Desempenho .....	53
4.1.2.3 Programa de Desenvolvimento dos Colaboradores .....	53
4.1.3 Empresa Latam .....	54
4.1.3.1 Gestão do Desempenho.....	55

4.1.3.2 Demais Processos de Gestão de Pessoas .....	57
4.1.4 Empresa Grupo Águia Branca.....	57
4.1.4.1 Gestão do Desempenho.....	58
4.1.4.2 Programa de Desenvolvimento dos Colaboradores .....	59
4.2. A Realidade atual da empresa .....	61
4.2.1 Treinamento e Desenvolvimento.....	68
4.2.2 Avaliação de Desempenho.....	69
4.2.3 Prêmio de Direção Segura .....	71
4.3 Pesquisa.....	74
4.3.1 Entrevista com o Diretor da ANR .....	74
<b>5 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO .....</b>	<b>76</b>
5.1 Modelo de Desempenho .....	77
5.2 Prêmio Direção Segura – Política de Reconhecimento.....	82
<b>6 ANÁLISE DE VIABILIDADE .....</b>	<b>85</b>
6.1 Viabilidade Técnica e Operacional .....	85
6.2 Viabilidade Estratégica .....	86
6.3 Viabilidade Financeira .....	86
6.4 Cronograma de Implementação .....	87
<b>7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>88</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>98</b>

## 1 RESUMO EXECUTIVO

A gestão de desempenho tem um papel muito importante e complexo nas organizações, quando considerada a forte concorrência no mercado de atuação, alinhada à escassez de profissionais qualificados e à contribuição para o desempenho da empresa, por meio da performance e resultados do trabalho executado.

A profissão de motorista é uma das mais importantes no Brasil, pois é responsável pela maior parte da escoação de bens e insumos por todo o território nacional. Esses profissionais estão sempre dedicando seus dias para movimentar a economia com segurança, proatividade e competência.

Segundo pesquisa realizada pela Confederação Nacional do Transporte Pesquisa (CNT) - Perfil Empresarial do Transporte Rodoviário de Cargas (CNT.org.br, 2020), os empresários de transporte brasileiro atuam em um meio com grande volatilidade econômica e política do país. Esses desafios estão sendo superados tendo em vista a grande capacidade de adaptação nesse mercado amplo, diversificado e competitivo. E, dentre todos os segmentos, as empresas de transporte rodoviário de cargas são as que estão na linha de frente da movimentação de mercadoria, garantindo o abastecimento e promovendo o desenvolvimento econômico, inclusive em momentos de crise.

Neste estudo também são evidenciados os desafios para contratação desses profissionais, visto a escassez de motoristas no mercado brasileiro que, apesar de se tratar de uma profissão tão importante, fatores como a baixa atratividade para a profissão, jornada de trabalho longas e exaustivas, profissionais com pouco tempo de experiência e sem os cursos e treinamentos necessários para assegurarem sua atuação de forma segura e eficaz, fazem com que cada vez menos pessoas sigam por esta profissão, principalmente os mais jovens que possuem perfil mais imediatista e almejam jornadas menos exaustivas e mais qualidade de vida.

Verifica-se, atualmente, uma carência de profissionais qualificados para preencher as vagas em determinadas atividades no transporte rodoviário de cargas. Tal fato decorre, em grande parte, do elevado nível de responsabilidade e requisitos exigidos para se exercer as atividades. A exemplo disso, para se tornar um caminhoneiro profissional, é preciso cumprir o processo de habilitação, apresentar exames toxicológicos regularmente e

realizar treinamentos e certificações rotineiras. (Confederação Nacional do Transporte Pesquisa, 2020, p.36-37)

Assim, a gestão de desempenho e a melhoria da performance dos motoristas é um tema que precisa ser acompanhado devido às mudanças contínuas de necessidades e comportamentos para a realização desta atividade.

No que concerne às empresas de Transporte Rodoviário de Cargas, o papel do motorista ganha outras dimensões, tendo em vista que este profissional que atua na condução de caminhão para viagens de longo curso possui grande autonomia na estrada e, por consequência, é responsável pelo controle e decisão sobre o veículo da empresa. Em síntese, sua conduta pode gerar custos ou otimizar os processos de transporte, o que resulta em grande impacto na trajetória do negócio.

Segundo Barney (1991), a contribuição da organização para uma boa produtividade é de investir na vantagem estratégica de longo prazo e em seus recursos humanos.

Segundo Chiavenato (2005), para que a organização obtenha maior competitividade é necessário que o desempenho humano possua excelência, para que consequentemente haja resultados positivos nos dias atuais, em meio ao mundo globalizado.

É comum as empresas enfrentarem problemas referentes à gestão de motoristas no transporte rodoviário de cargas no que diz respeito à gestão de manutenção preventiva, cuidados diários com os veículos no percurso, controle de documentação e falta de comprometimento.

Desta forma, conhecer os fatores causadores das diferenças de desempenho dos indivíduos, compreender as causas, desenvolver boas práticas, permitir a observação e o real desempenho, será o caminho para analisar e atuar para mitigá-los, traçando direcionadores para a melhoria dos problemas encontrados.

Assim, a gestão do desempenho torna-se total protagonista nas organizações, quando se considera todo o cenário descrito, somado à forte concorrência, por conta de um segmento fortalecido, combinada à escassez de recursos qualificados, criando crescentes expectativas que influenciam e impactam diretamente na produtividade e resultados das empresas, no bem-estar, saúde mental, vida social e familiar de todos em que nela atuam.

O bem-estar e a saúde mental tornaram-se fatores essenciais dentro das organizações, principalmente, no momento pós-pandêmico, pois afeta diretamente a produtividade, podendo impactar diretamente nos resultados organizacionais, assim gerir o desempenho é um desafio ainda maior, porque para ser sustentável, esse desempenho deve ser, acima de tudo, saudável.

Nessa direção, para melhorar o desempenho destes profissionais, será necessário que as empresas tomem medidas capazes de facilitar o seu trabalho, com ações que visam extrair o máximo de seu potencial e, é nessa lógica, que se insere a avaliação de desempenho dos motoristas. É uma forma de medição individual, permitindo que diversos pontos sejam corrigidos e melhorados, sem dizer que otimizar as operações em campo é fundamental para que exista um aumento na produtividade da empresa. Para isso, é necessário que os motoristas estejam desempenhando suas atividades com qualidade e ética.

A lista das principais causas que podem comprometer de forma positiva e de forma negativa a performance e o desempenho dos motoristas é extensa, como, por exemplo, o uso do veículo empresarial para fins pessoais, realização de trabalhos paralelos utilizando a frota da organização, ociosidade durante o expediente, má distribuição dos atendimentos e falta de treinamentos periódicos entre outros.

A conduta de alguns motoristas e fatores organizacionais podem ser fatores que geram diferenças na produtividade e desempenho entre eles. Surge o desafio de se fazer um bom diagnóstico e sugerir propostas, a fim de gerar um padrão organizacional e oportunidades de desenvolvimento, que alinhem às expectativas dos motoristas e da organização, melhorando o desempenho e a retenção.

Com esse olhar, o recurso humano motorista é o principal ativo da empresa de transporte, responsável não somente pela condução do veículo de forma correta, mas seu desempenho influenciará na produção, rentabilidade e sustentabilidade do negócio.

Considerando todo o cenário descrito, este projeto terá como estudo o caso da ANR Transportes Rodoviários, que é uma empresa familiar, fundada em 1971, cujo nome é resultado das iniciais de seus sócios fundadores (Antonio, Nelson e Roberto). É especializada em transportes de cargas secas e a granel, atualmente, transporta 80% de produtos siderúrgicos (bobinas, tubos e chapas de aço). Com sua matriz

situada em São Paulo e filiais nos estados de Minas Gerais, Espírito Santo e Santa Catarina tem a missão de oferecer soluções no segmento logístico, criando valores aos clientes e fornecedores.

A empresa é comprometida com a excelência em gestão logística e está em constante aperfeiçoamento, por isso mantém sua cultura com foco em segurança. Busca investir em equipamentos e soluções de tecnologia que garantem as informações necessárias para controle e sua gestão.

A flexibilidade e o foco nas necessidades do cliente são pontos-chave para a empresa. Os clientes são atendidos individualmente e de forma personalizada.

A gestão da empresa é um dos pontos fortes para garantir a qualidade esperada, porém possui ainda problemas com a obtenção e retenção de seu quadro de motoristas.

Atualmente a ANR está estruturando um modelo avaliativo, além de remuneração e benefícios para mitigar os problemas encontrados com os profissionais, mas sabe que esta ação não será a solução para todas as suas problemáticas.

De forma a promover a melhoria do desempenho dos motoristas, por meio da promoção de práticas que apoiem a sustentabilidade e longevidade do negócio, este projeto visa construir um modelo de gestão do desempenho que contribua para a melhoria de performance desse público, aderentes aos resultados e expectativas do negócio. Espera-se que esse modelo promova melhorias em seus processos de gestão de pessoas, começando na captação e no desenvolvimento de novos motoristas, impactando diretamente na sucessão e também nas ações que gerem saúde e bem-estar de seus colaboradores.

Este estudo foi dividido em 7 capítulos. No capítulo 2 foram apresentadas as bases conceituais, iniciando pela estruturação de políticas e práticas de Recursos Humanos alinhadas com o planejamento estratégico organizacional. Neste capítulo, será retratado sobre o quão importante é, para a manutenção do negócio, uma empresa demonstrar-se apoiada e estruturada em políticas claras e que reflitam seu plano estratégico. Dando continuidade, foram apresentados o conceito de avaliação do desempenho, indicadores, fatores motivacionais e engajamento no trabalho. O Capítulo 3, discorreu sobre a metodologia. No Capítulo 4, foram apresentados os



dados e informações obtidas por meio do *benchmarking* realizado, em empresas que são referências no tema de estudo, bem como a visão obtida das principais ações relacionadas à gestão de pessoas nas referidas instituições. Após todo o estudo e interações realizadas, o Capítulo 5 apresenta a proposta de solução, com exemplificação e formas de implementação alinhadas ao estudo bibliográfico e prático das empresas em questão. No Capítulo 6, foi apresentado o estudo de viabilidade de implementação do projeto estruturado, abordando análise técnica, operacional, estratégica e financeira, de forma a direcionar as ações. O Capítulo 7 trata da conclusão do projeto e há algumas recomendações sobre outros pontos observados no decorrer das análises e estudo do tema.

## **2 BASES CONCEITUAIS**

### **2.1 Políticas e Práticas**

Para assegurar a competitividade e a longevidade, além de fortalecer os alicerces da empresa é preciso de um conjunto de estratégias, engajando todos os setores com essa prática, a fim de garantir, sustentar, fortalecer e viabilizar os resultados do negócio.

A área de recursos humanos, para contribuir com a estratégia organizacional, necessita implementar ações para produzir os resultados esperados, portanto as políticas e práticas de RH precisam ser desenhadas a partir da estratégia do negócio.

As Políticas Organizacionais são como guias ou orientações formais que balizam as ações internas para a obtenção das metas e objetivos estabelecidos, norteando as tomadas de decisões de uma organização.

Para Dutra (1990), os processos administrativos são fundamentados nos pilares políticas e práticas. Sendo políticas, as diretrizes que formam a base para as tomadas de decisões e, práticas são os métodos, técnicas e processos, trata-se dos meios pelos quais as decisões e condutas são executadas, que norteiam todas as ações na organização.

Segundo Demo (2012), políticas de gestão de pessoas são o referencial teórico e prático que favorece o êxito dos objetivos organizacionais, atuando como uma

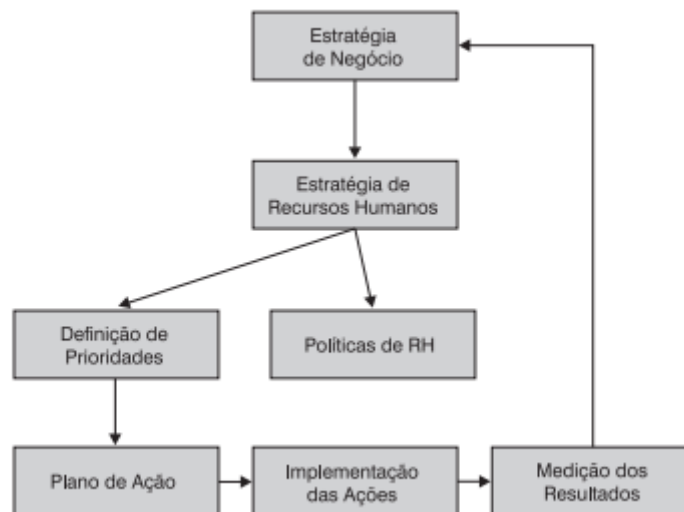
diretriz para a área, quanto às práticas de gestão de pessoas, são as ações ou tarefas que fazem parte de rotinas.

Levando em consideração que são os colaboradores que fazem o sucesso de uma organização, a adoção de políticas e práticas norteia a organização na sua conduta e busca de objetivos estratégicos, por isso a importância de serem bem definidas e transparentes para a padronização de ações, tomada de decisão e retenção de talentos na empresa.

Entender e saber a importância das boas práticas e das políticas de RH é, de fato, investir na geração de valor para a organização e garantir potencial competitivo para o mercado.

Em outras palavras, as práticas e políticas de Recursos Humanos precisam estar alinhadas à estratégia da organização e cultura organizacional, como demonstrado na Figura 1 (PASCHINI, 2009):

Figura 1 – Fluxo estratégico



Fonte: Elaborado pelos autores.

Paschini (2009) cita que os processos de recursos humanos mostram algumas dificuldades na apresentação da eficácia de suas ações e de seus levantamentos de dados e, muitas vezes é medido o que é mais fácil e não necessariamente, o que é mais relevante.

Os principais processos de recursos humanos que possuem políticas e práticas de RH nas organizações são: Recrutamento e Seleção, Treinamento e

Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Remuneração, Condições de Trabalho e Engajamento. Para compreender sobre esses processos:

- Recrutamento e Seleção:

As políticas e práticas de recrutamento e seleção possuem o intuito de alocar os candidatos com as necessidades da empresa, respeitando suas aptidões (DEMO, 2012).

Segundo França (2007), Recrutamento e Seleção é a ação de ocupar uma vaga disponível nos procedimentos de admissão de pessoal com a contratação de profissionais que estejam mais alinhados às necessidades estratégicas da empresa.

- Treinamento e Desenvolvimento:

Compreende-se um processo sistematizado de métodos, cujo intuito é o de promover a aquisição de atitudes, competências e habilidades necessárias para a realização de uma atribuição, por meio da geração de conhecimento e aprendizagem obtida na participação de um processo de capacitação do indivíduo.

Para Demo (2008), o desenvolvimento vai além dos treinamentos apresentados para a realização das atividades. Araújo e Garcia (2009) defendem que a motivação, durante todo o processo de aprendizado é necessária, afim de garantir resultados positivos.

- Avaliação de Desempenho:

Segundo Oliveira (2015), a Avaliação de Desempenho ajuda na análise dos resultados e performance do colaborador, identificando como esse agrega valor ao negócio, sendo um processo relevante para a empresa e para as tomadas de decisões.

Também evidencia pessoas com desempenho regular ou baixo, permitindo identificar a necessidade de serem instruídas e aprimoradas para colaborar de forma mais assertiva para o crescimento da empresa. (ARAUJO; GARCIA, 2009)

- Remuneração:

Segundo Caxito (2008), remuneração são todas as variáveis de pagamento aos empregados, incluindo bonificações. Para isso, é necessário a existência de uma política de remuneração, benefícios e incentivos, alinhada à definição de cargos e salários.

- Condições de trabalho:

A política de condições de trabalho é uma proposta que visa oferecer melhores opções e condições de saúde, qualidade de vida e segurança profissional, ambiental e psicológica. (DEMO, 2012)

Ferreira e Assmar (2004) dizem que as condições de trabalho são os primeiros pontos observados nas instalações pela ótica dos empregados. Tratando-se como ponto de interferência direta e primária na satisfação no trabalho.

- Engajamento:

Carvalho e Rua (2017) denominam a política de engajamento como “acolhimento e integração”. Inicia-se antes mesmo da efetiva entrada do colaborador na empresa, ou seja, no momento em que o ele se interessa em fazer parte de seu quadro de funcionários. Também é um processo contínuo, durante toda sua jornada e experiência na empresa.

Vale considerar que as práticas relacionadas ao processo de engajamento do indivíduo representam o empenho organizacional em criar uma relação entre o colaborador e seu trabalho, que seja saudável e motivadora, mesmo em meio à pressão por resultados e/ou mudanças. (BARLACH *et al.*, 2008; RIBEIRO *et al.*, 2011)

## 2.2 Avaliação do Desempenho

Vários são os conceitos da avaliação de desempenho. Chiavenato (1997) conceitua a avaliação de desempenho da seguinte forma:

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. (CHIAVENATO, 1997, p. 337).

Pontes (1999) complementa a definição, acrescentando novos elementos:

A avaliação de desempenho é um processo por intermédio do qual uma ou mais pessoas apreciam o desempenho de outras, utilizando a observação de amostras representativas do desempenho e produtos num período de tempo ou após a elaboração de determinado trabalho; critérios de avaliação; instrumentos e escalas de avaliação e entrevistas de avaliação. Este processo destina-se a estabelecer, de forma permanente, um contrato entre a organização e os integrantes referente ao que se espera que estes produzam; acompanhar o desempenho do avaliado, corrigindo rumos quando for necessário e avaliar os resultados conseguidos. Sem a sua existência o

planejamento e as estratégias organizacionais não produzirão nenhum resultado. (PONTES, 1999, p. 24).

A prática da avaliação de desempenho é tão antiga quanto a própria história do homem. Trata-se do exercício da análise e da percepção sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas e seus comportamentos. É base para a apreciação e percepção de um fato, de uma ideia, de um objetivo ou de um resultado. É sobre essa percepção que se baseia a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolva uma escolha.

A avaliação de desempenho formal também não é recente. De acordo com Lucena (1992), a preocupação com o desempenho das pessoas no cumprimento de suas tarefas, já era identificada desde o momento que surgiram as primeiras civilizações. À medida que os homens começaram a organizarem-se para viverem em coletividades, surgiu a necessidade da formação de castas para o que era levado em conta, o poder de cada indivíduo. Esse poder era concedido a cada um pela sua capacidade de sobrepor-se aos demais, ou seja, pelo seu desempenho.

Segundo Chiavenato (1997), em plena Idade Média, a Companhia de Jesus fundada por Santo Inácio de Loyola já utilizava um sistema de relatórios e notas das atividades e do potencial individual de cada um de seus jesuítas. Em 1842, o Serviço Público Estadunidense implantou um sistema de relatórios para avaliar o desempenho de seus funcionários, método esse adotado pelo exército em 1880. Segundo o autor, em 1918, a General Motors (GM) desenvolveu um sistema de avaliação para os seus executivos.

Desde os primórdios dos tempos em que o homem passou a habitar nosso planeta, com toda a certeza, alguma forma de avaliação do desempenho das pessoas era utilizada. Se essa avaliação era feita de forma objetiva ou subjetiva, é uma incógnita. A partir do momento que as organizações identificaram a necessidade de avaliar os resultados atingidos pelos seus integrantes, foram surgindo metodologias para a avaliação desses resultados. As principais metodologias de avaliação de desempenho foram descritas por Chiavenato (1997), Lucena (1992) e por outros autores. Porém, Pontes (1999) que se baseou nessas referências, é quem aborda de forma mais completa e detalhada, as principais metodologias de avaliação de desempenho conhecidas.

As metodologias tradicionais de avaliação de desempenho foram as primeiras ferramentas sistemáticas utilizadas. Por serem pioneiras, foram bastante aplicadas, estudadas e criticadas. Considerando a época e o contexto de suas concepções e utilizações, essas tiveram suas validades e consistiram na formalização da avaliação de desempenho nas organizações.

A comparação simples ou atribuição de graus é o método mais rudimentar. Constitui-se em avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de uma escala previamente determinada, que varia de muito ruim até excepcional. Inicia-se a avaliação encontrando-se, em determinada equipe, três pessoas que possam ter seus desempenhos classificados como muito ruim, regular ou excepcional. Não há como fugir da comparação. O avaliador, no seu subconsciente, formula um padrão para servir como parâmetro e este sempre será um exemplo conhecido.

O método prende-se exclusivamente ao desempenho passado e, por avaliar as pessoas de uma forma global, não permite programar alguma melhoria de desempenho das classificadas abaixo do esperado, como também não permite programas de desenvolvimento para as classificadas com desempenhos positivos. Não estimula a criação de clima de diálogo entre os líderes e as pessoas das equipes, até mesmo dificultando essa comunicação. (PONTES, 1999, p.24-27)

A comparação binária também é um método precário, consiste na apreciação relativa entre as pessoas que compõem uma equipe de trabalho. O processo de avaliação é efetuado a partir da comparação do desempenho de cada indivíduo com os demais membros do grupo, com auxílio de uma tabela de dupla entrada. É um trabalho minucioso e torna-se mais difícil quanto maior for o número de pessoas a serem comparadas. A comparação é efetuada entre as pessoas descritas em cada uma das colunas com aquelas descritas nas linhas horizontais da tabela.

Escolha forçada é um método que foi muito empregado pelas organizações. Foi desenvolvido durante a II Guerra Mundial, por técnicos americanos, para a escolha dos oficiais das Forças Armadas que deveriam ser promovidos. O método parte do pressuposto de que deve existir, em uma organização, uma curva normal de desempenho, isto é, alguns integrantes com desempenho ruim, certo número com desempenho bom e alguns com desempenho excelente. Consiste, portanto, a partir de um parâmetro predefinido de desempenho esperado, na distribuição dos

integrantes de uma organização nesses grupos predefinidos. Qualquer que seja o parâmetro a ser seguido deve-se observar a premissa que, na organização, algumas pessoas apresentarão desempenho abaixo do esperado, outras corresponderão ao desempenho esperado e haverá, ainda, um grupo que superará o desempenho esperado. A escolha forçada foi e, ainda é, um método bastante aplicado para concessão de aumentos salariais por mérito e até para distribuição de prêmios ou participação em lucros em muitas organizações (PONTES 1999, p.24-27).

Escala gráfica foi o método mais largamente empregado e divulgado pelas organizações e com extensa bibliografia sobre o assunto. Com o passar do tempo, o método foi sendo sofisticado, incluindo o processo de ponderação. Aparentemente, com o cuidado tomado na conceituação da metodologia, durante a preparação das fichas de avaliação e no treinamento dos líderes para a avaliação, pensava-se que se tratasse de um método de utilização simples e objetiva. Na prática, a metodologia tornava-se extremamente subjetiva e, em vez de avaliar o desempenho dos avaliados, terminava-se por avaliar os próprios avaliados.

O método traz as vantagens da facilidade do entendimento por parte de todos os integrantes da organização, pela sua simplicidade durante a aplicação e por permitir a avaliação do desempenho dos avaliados em face das características mais preconizadas pelas organizações. No entanto, no campo das desvantagens, o método também apresenta uma série delas. Primeiramente, por não haver flexibilidade na aplicação, e o avaliador, portanto, ajusta-se durante o processo, à redação da ficha de avaliação. Em segundo, porque a preocupação do método é com o passado, obrigando o avaliador a desempenhar o papel de juiz e os avaliados de sua equipe o papel de réus. Terceiro, porque é complicado o processo de comunicação entre o avaliador e sua equipe de trabalho, por ocasião do “*feedback*” do resultado, principalmente quando o desempenho constatado não foi bom em um dos fatores da avaliação, dada a subjetividade existente, por melhor que tenham sido a escolha e a redação dos fatores que compõem a metodologia. O método pode utilizar a escala gráfica por indicadores de desempenho ou por pontos. (PONTES, 1999)

O método das frases descritivas consiste na avaliação do desempenho dos indivíduos por intermédio de comportamentos descritivos, previamente estipulados. É

elaborado um conjunto de frases que tentam expressar um comportamento ideal e um comportamento negativo na função.

O método pressupõe que seja elaborado um conjunto com número par de frases que descrevam o comportamento negativo e o comportamento positivo na função. O avaliador, ao avaliar, assinala “sim”, quando o comportamento descrito corresponde ao desempenho do avaliado, e “não”, quando o comportamento do avaliado não corresponde ao comportamento descrito. As frases que descrevem comportamentos positivos contam um ponto. Desta forma, quando assinalado “sim”, em uma dessas frases, a avaliação é acrescida de um ponto, e quando assinalado “não”, de zero ponto. As frases que descrevem comportamento negativo descontam um ponto na avaliação. Portanto, quando assinalado “sim”, em uma dessas frases, a avaliação é decrescida de um ponto, e, quando assinalado “não”, de zero ponto. O modelo prevê, normalmente, a utilização de cerca de vinte frases, sendo que 10 (dez) descrevem comportamento positivo e dez descrevem comportamento negativo. Ao final da avaliação, somam-se os pontos obtidos pelo avaliado, que resulta na avaliação global. (PONTES, 1999, p.24-27).

O método dos incidentes críticos tem como pressuposto que, no comportamento dos indivíduos, existem certas características que podem levar a resultados normais, muito positivos, ou muito negativos. O método não tem a preocupação de avaliar as situações normais, mas, sim, os extremos de comportamentos, tanto positivos como negativos, no trabalho. O método pressupõe observação e registro sistemático, tanto dos fatos positivos como dos negativos, por parte do avaliador, sobre o comportamento dos integrantes de sua equipe, nas situações de trabalho. A finalidade é encontrar as exceções entre os membros das equipes de trabalho.

Avaliação de atividades trata-se de um método que é caracterizado pela avaliação do comportamento do avaliado em relação às atividades previstas para o seu cargo. Para a aplicação do método, é necessário ter uma descrição do cargo detalhada e atualizada. Para facilitar a avaliação, pode ser estabelecido um padrão de desempenho desejável em cada uma das tarefas, que corresponda à qualidade, à quantidade ou aos prazos desejáveis na realização da atividade. Pode ainda ser utilizada uma metodologia de ponderação de importância de cada atividade, para que



a avaliação final seja ainda mais objetiva e centrada nas responsabilidades mais importantes a cargo do avaliado.

A partir da década de 50, tornou-se popular um novo método de avaliar o trabalho das pessoas nas organizações, abandonando os métodos tradicionais acima descritos: a avaliação por objetivos. Esse método é decorrente da Administração por Objetivos (APO), por ser uma técnica mais moderna e, principalmente, por se preocupar com o futuro e ser objetiva, revolucionou a avaliação de desempenho. Apesar de conter alguns pontos negativos, entre eles o de enfatizar os aspectos do indivíduo e não os da equipe, os seus pontos positivos, sem dúvida, superam os negativos, entre eles o de propiciar melhorias, de fato, das organizações, quando de sua correta aplicação.

A avaliação por objetivos é um método integrante da concepção de administração por objetivos e que procura o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais, através de um processo participativo, motivador, e que torne o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo. A motivação decorre do fato de as pessoas, durante o processo, serem ouvidas, reconhecidas e acatadas. Leva, também, à autorrealização dos indivíduos. A participação no trabalho e o entendimento dos objetivos da empresa, por sua vez, são fatores importantes na integração das pessoas nas organizações. (PONTES, 1999, p. 74).

A avaliação de desempenho é um instrumento, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Para alcançar o objetivo de melhoria dos resultados, a avaliação de desempenho procura uma variedade de objetivos intermediários, que são, segundo Chiavenato (1997, p. 343):

adequação do indivíduo ao cargo; treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados; autoaperfeiçoamento do empregado; informações básicas para pesquisa de recursos humanos; estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; estímulo à maior produtividade; oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização; feedback de informação ao próprio indivíduo avaliado; etc.”

Para Pontes (1999, p. 24-27), os principais objetivos de um programa formal de avaliação de desempenho são:

tornar dinâmico o planejamento da organização; conseguir melhorias voltadas à produtividade, à qualidade e à satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros; estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização; obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela organização; melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando um clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas; dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando

melhorias; gerar informações; tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação das pessoas em equipes e não individualmente; estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho; servir como instrumento orientador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, ser o próprio instrumento de gestão da qualidade; servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da organização e servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

A avaliação de desempenho é considerada como um esforço para identificar as competências e habilidades do trabalhador ou de uma equipe de trabalho. Assim, associado aos demais subsistemas de Recursos Humanos proporciona um melhor acompanhamento e aproveitamento das potencialidades e, conseqüentemente, um maior comprometimento organizacional. (BRITO, 2018).

A gestão de desempenho organizacional tem caráter estratégico, usa indicadores de desempenho institucionais, como é o caso do *Balanced Scorecard* que, segundo Kaplan e Norton (1997 apud BRANDÃO, 2008), procura avaliar resultados de uma empresa por meio de mensuração de seus ativos, como produtos e serviços, funcionários competentes e motivados, processos eficientes e clientes satisfeitos.

Tão importante quanto avaliar o desempenho é gerenciar os resultados obtidos por intermédio dessa avaliação. Esta gestão tem como vetor principal o acompanhamento do desempenho. Uma metodologia ágil aplicada no processo, identificará se o integrante da organização está apresentando um padrão de desempenho estável, adequado e condizente com o esperado para o negócio, permitindo aos avaliadores informações necessárias à realização de *feedback* do processo, bem como poderá aferir a qualidade, o cumprimento de prazos e o volume de produção e de custos, analisando o preparo e a competência dos integrantes da organização para desempenhar suas funções, assim como identificar suas necessidades de desenvolvimento. Também é importante para analisar as variáveis do ambiente organizacional que afetam positiva ou negativamente o desempenho; dar *feedback* aos avaliados sobre o seu desempenho e antecipar-se nas ações necessárias para evitar que o desempenho seja desviado dos resultados esperados.

O desempenho dos profissionais é o que garante que os processos e os planos de uma organização se transformem em realidade e a leve aos resultados planejados. A gestão deste desempenho possibilita o monitoramento da execução da estratégia e por meio dela é possível identificar pontos de melhoria na performance dos

profissionais, impulsionando a produtividade da equipe, assim como verificar aqueles que se destacam em suas funções. Também possibilita demonstrar a capacidade que a organização tem de se desenvolver e vencer novos desafios, transformando-se em um grande diferencial competitivo.

Como afirmam Luitz e Rebelato (2003), entre os motivos que levam as organizações a medirem seu desempenho está a possibilidade de comparações com os concorrentes ou empresas de outros ramos e a possibilidade de verificar se as estratégias estão sendo cumpridas e gerando resultados. Além disso, a velocidade do avanço tecnológico, a necessidade da produtividade, de acompanhar o mercado e a concorrência acelerada fazem com que a empresa se preocupe com o desenvolvimento e comprometimento de seus funcionários para realizar suas entregas com excelência. Desta forma, a sistemática de avaliação de desempenho é um meio, um método, uma ferramenta que irá contribuir para que as empresas mensurem seus resultados e revejam seus processos. É um meio para se obter dados e informações que possam ser registrados, processados e canalizados para a tomada de decisões e providências, que visem melhorar e incrementar o desempenho humano dentro das organizações.

A avaliação de desempenho pode contribuir para melhorar a gestão de frotas e o desempenho da empresa de maneira eficiente e efetiva. Trata-se de um desafio considerável, pois o monitoramento do trabalho externo não é fácil, possui algumas variáveis (problemas com a carga / descarga, parada em posto fiscal, manutenção emergencial, acidentes na estrada, etc.) que fogem do controle da gestão operacional.

O assunto de gestão de desempenho é um tema polêmico nas organizações, pois a subjetividade dos critérios de avaliação vai de encontro à necessidade de mensurar com exatidão os resultados, gerando divergências. (BRANDÃO, 2008)

Atualmente, com o advento da globalização e o conseqüente aumento da competitividade das organizações em todos os setores, a ênfase antiga de focalizar resultados individuais mudou. A necessidade de buscar e manter um alto padrão de desempenho na organização mostra que o esforço de equipe é essencial. Desta forma, há necessidade de obter esforço e eficiência grupal, somente métodos que empregue o desempenho individual, sem levar em consideração a equipe na qual está inserido o avaliado, não serão suficientes para atingir o resultado. Uma equipe de

trabalho deve constituir-se por pessoas que possam somar seus conhecimentos para obtenção dos resultados esperados, mas, para tanto, é importante que os objetivos sejam claros para todos, com estabelecimento de indicadores e dentro de parâmetros predefinidos quanto ao padrão de desempenho esperado (PONTES, 1999, p.24-27). Assim, as organizações, mesmo que não seja possível adotar um método de avaliação em que o resultado do trabalho em equipe tenha peso, devem levar em consideração o resultado da equipe nas avaliações individuais. É uma forma de dimensionar o individualismo a níveis aceitáveis e de valorizar a cooperação, necessária a qualquer organização, para atingir alto padrão de desempenho e manter-se competitiva.

A avaliação de desempenho é um poderoso instrumento de gestão e se faz indispensável em qualquer organização com intuito de obter sucesso nos dias atuais. Os sistemas precisam ser continuamente aperfeiçoados com a adoção de metodologias de avaliação modernas, ágeis e o uso de novas ferramentas. As organizações necessitam de metodologias que não só eleve o nível de produtividade, de qualidade e de satisfação de todos os atores envolvidos, mas também o nível de motivação de cada indivíduo, permitindo que essas alcancem seus objetivos pessoais. Trata-se de uma atividade sensível, com uma quantidade indeterminada de variáveis e difícil de ser dimensionada, exigindo a participação de todos. Neste caso, o sucesso dependerá muito mais dos elementos que colaboram para a viabilização do processo do que das pessoas encarregadas da gestão desse processo. Tão importante quanto avaliar o desempenho das pessoas é a gestão dos resultados dessa avaliação, bem como as ações tomadas após o acesso a esses dados.

Para que a avaliação de desempenho traga o resultado esperado é importante que a organização tenha bem definido:

- As competências, os conhecimentos e habilidades que o motorista precisa ter;
- Os indicadores de produtividade que serão avaliados;
- Quais as posturas e comportamentos desejados pela empresa e como elas serão avaliadas;
- Os critérios de premiações e bonificações com base no desempenho.

No contexto das transportadoras, a organização precisa ter uma descrição de cargos onde estejam definidos as competências e os conhecimentos necessários para a função do motorista e quais as capacitações que ele precisa ter ou adquirir para o transporte de cargas, como por exemplo: treinamento de segurança, direção defensiva, transporte de produtos químicos, transporte de cargas indivisíveis etc.

Em relação aos indicadores de produtividade, é preciso comunicar aos motoristas sobre quais são os indicadores e como eles serão medidos. Exemplo de indicadores: percentual de entregas realizadas dentro do prazo; autonomia média do veículo dirigido; quantidade de multas; índice de acidentes de trânsito e sinistro; tempo médio para troca dos pneus do veículo; acelerações, frenagens e curvas bruscas.

A verificação do cumprimento de prazos, rotas e janelas de entrega é uma das maneiras de fazer o acompanhamento de forma efetiva. Acompanhar a jornada de trabalho dos motoristas é um modo de verificar qual o tempo de carga e descarga dos veículos, é possível conferir também se as regras de paradas e descansos estão sendo cumpridas, o que pode ser feito por meio de sistemas integrados de jornada de trabalho e gerenciamento de risco, sendo o monitoramento realizado em tempo real.

O motorista precisa estar ciente que não basta ser veloz, que é preciso ter cuidado e prezar pela integridade do veículo e da carga. A empresa deve observar como ele conduz o caminhão, isto pode ser verificado e analisado pelos sistemas de rastreamento e monitoramento veicular que podem informar, por exemplo, sobre excesso de velocidade e desvio de rota. O uso de dados da internet pelos motoristas pode ser um indicativo de distrações ao volante.

A inspeção dos veículos precisa ser realizada, pois por meio dela é possível verificar como os motoristas têm dirigido, possibilitando avaliar e corrigir condutas inadequadas. Observar a durabilidade e o intervalo das manutenções necessárias auxilia na identificação se as boas práticas de volante estão sendo realizadas. É importante acompanhar também o consumo de combustível, o desgaste dos pneus e freios e a limpeza da cabine.

Mensurar a produtividade é importante, porque possibilita uma visão mais ampla ao gestor e gera benefícios, como:

- O aumento da durabilidade dos componentes e a vida útil dos veículos;

- O planejamento de manutenções preventivas e preditivas, redução de manutenções corretivas;
- A redução de custos com multas de trânsito;
- A redução de ocorrências por acidentes;
- A melhora dos prazos de entregas e maior confiabilidade por parte dos clientes;
- O aumento da segurança dos motoristas, da carga e demais veículos que circulam na mesma rota;
- O controle da jornada de trabalho dos motoristas.

A gestão de desempenho pode ser organizacional e individual. Segundo Denisi (2000 apud ODELIUS e SANTOS, 2006), a gestão de desempenho trata-se de um conjunto de processos inter-relacionados que a organização implanta com vistas a elevar o nível de desempenho do indivíduo, do grupo e, em última análise, da própria organização.

Como já foi mencionado, há vários métodos de avaliar o desempenho, e utilizar vários deles resulta em resultados mais amplos.

Realizar a avaliação por motorista é importante, porque permite ao gestor da frota conhecer como cada um conduz a operação do veículo. A partir dessa etapa, traçar um plano de ação que equalize a direção e compartilhar as boas práticas, como dicas que facilitam o dia a dia e possibilitam a direção econômica para obter maior eficiência e segurança de toda a equipe.

Segundo Gameira (2002), por mais que se invista em novos equipamentos e sistemas de informação, a chave do sucesso está nas competências e nas atitudes dos funcionários, visto que são estes que ajudam as organizações a dar resposta às pressões de um mundo em constante mudança e a obter os resultados desejados. Portanto pode-se afirmar que os empregados ficarão mais motivados trabalhando para uma companhia que reconhece e cuida de suas necessidades pessoais, facilitando a comunicação, que costuma ficar muito distante, gerando uma desmotivação.

No processo de gestão de desempenho dos motoristas deve-se analisar o comportamento e os resultados individualmente, sendo necessário o cuidado na

apresentação para o colaborador do que está sendo bem feito e os pontos que precisam ser melhorados.

Devem-se evitar situações em que ele fique desmotivado ou contrariado. Uma vez que não concorde com o resultado apresentado, os avaliados muitas vezes acreditam ter produzido mais e melhor ou buscam justificar a baixa produtividade. Realizar uma avaliação justa e objetiva mitigando os riscos de que a equipe tenha uma percepção equivocada de que uma pessoa possa estar sendo perseguida e outra beneficiada, através de um processo claro e de transparência, afasta a hipótese de questões pessoais, facilitando a aceitação do resultado.

### **2.3 Indicadores de Desempenho**

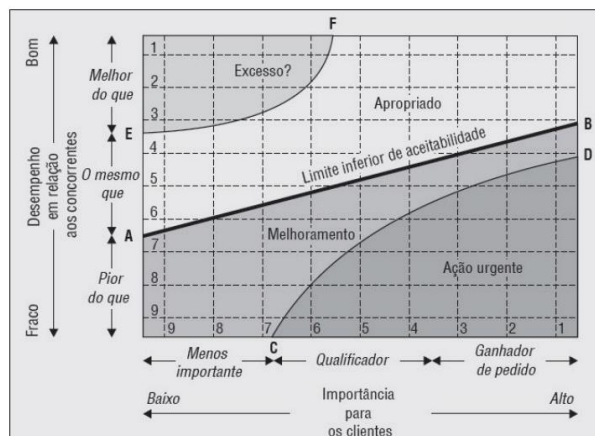
Deming (1992, p. 92) já afirmava que “não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia”. Segundo Neely (1995), a análise e medição de desempenho podem ser definidas como o processo de quantificar uma ação, onde a medição é o processo de quantificar e a ação é aquilo que gera o desempenho. Kaplan (1983) aponta que os administradores devem controlar o desempenho dos sistemas dos quais são responsáveis através de medidas de desempenho. O Sistema de Medição de Desempenho é o inter-relacionamento de três elementos: medidas singulares que quantificam o impacto de ações específicas, um conjunto de medidas que são combinadas para avaliar o desempenho da organização como um todo, e uma infraestrutura de suporte que permite que dados sejam obtidos, coletados, classificados, analisados, interpretados e disseminados para o uso gerencial.

Segundo Porter (1996), a empresa que pretende ser competitiva no mercado deve ser mais flexível e procurar fazer *benchmarking* no intuito de atingir melhores práticas. Para isto, torna-se necessário o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho, que permita à empresa fazer o acompanhamento do desempenho de seus processos-chave. A medição de desempenho é um dos meios que empresas de diversos setores vêm utilizando para monitorar e controlar o seu atual desempenho frente ao planejado (KAPLAN; NORTON, 1997).

Takashina e Flores (1996) afirmam que indicadores são essenciais para o planejamento e controle dos processos das organizações, o que possibilita o estabelecimento de metas e o seu desdobramento, devido aos resultados serem fundamentais para a análise crítica dos desempenhos, para a tomada de decisões e para o novo ciclo de planejamento. Por sua vez, a tomada de decisão é sobre fazer planos e direcionar decisões para o futuro e este processo pode ser apoiado por técnicas de previsão (HANSEN; FUGLSANG, 2014, p.326-344).

Medir o desempenho dos processos é tema de vários autores da área de gestão organizacional e a orientação desde Sink e Tuttle (1993), passando por Kaplan e Norton (1997), equipe da PRICE WATERHOUSE (1997), Meyer (2000) e Farris *et al.*, (2011) é que se alinhe o sistema de medição de desempenho com a estratégia organizacional. Interligar estratégias e processos é que traz sentido ao sistema de indicadores. A matriz de *Slack*, ferramenta de controle denominada matriz de importância versus desempenho, é utilizada para avaliar e mensurar o desempenho de determinado produto ou serviço oferecido. A matriz posiciona cada fator competitivo de acordo com as suas classificações nesses mesmos critérios. Segundo Slack (2009, p.633), a escala de importância para os fatores competitivos é determinada pela classificação dos critérios ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes. Já a escala de desempenho dos fatores competitivos é julgada pelas ações: melhor, igual ou pior do que aquele de seus concorrentes.

Figura 2 – Matriz Importância versus Desempenho e Zonas de Prioridades



Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2015, p.633).



Desta forma, torna-se possível verificar áreas de baixo desempenho e, para uma medição mais detalhada, faz-se necessária a construção de indicadores de desempenho. Como resultados, obtêm-se dados precisos sobre quais são os aspectos a serem melhorados para que, em sequência, sejam aplicadas estratégias de operações para melhores resultados de desempenho.

### **2.3.1 Principais Indicadores**

A qualidade de vida no trabalho de um motorista profissional pode ser aperfeiçoada de maneira contínua, especialmente quando as empresas se dedicam em busca de hábitos saudáveis dentro da própria empresa. Já é um fato que as empresas do segmento de transporte rodoviário, que investem na qualidade de vida do seu profissional, tendem a beneficiar toda a sua equipe e se tornar mais competitiva no mercado. A partir disso, ela consegue contar com motoristas motivados, proativos e capazes de entregar ótimos resultados. Quando a equipe está integrada a um ambiente de trabalho que oferece qualidade de vida e estabelece prioridades claras, a produtividade aumenta e acabam seguindo na direção para entregar as demandas de maneira eficaz e eficiente. A qualidade de vida na organização deixa um clima harmonioso. O espírito de equipe passa a ser mais favorável com mais vigor, favorecendo surgimentos de novos talentos. Além de torná-los únicos, é possível identificar os melhores profissionais e capacitá-los para que eles gerem resultados ainda melhores.

Pensando nisso, ao mapear e controlar os *Key Performance Indicators* (KPIs), os gestores conseguem ser mais assertivos na tomada de decisões. Entre as vantagens de ter esses dados visíveis e organizados estão a possibilidade de reduzir custos, identificar os gargalos operacionais, aumentar a produtividade, a segurança, a saúde mental e física dos motoristas, a qualidade e a satisfação do cliente.

Portanto, visando melhorar a gestão de controle dos indicadores de desempenho das empresas, é muito comum a utilização do *Key Performance Indicator* (KPI) para mensurar o controle e garantir a entrega dos contratos firmados com os clientes, conseqüentemente melhorando os resultados da empresa e a qualidade de vida dos motoristas.

Segundo estudo elaborado pela empresa Brasil *Risk* sobre indicadores de desempenho Logísticos, segue a lista dos principais indicadores utilizados no mercado de operações de transportes da atualidade:

Quadro 1 - Principais Indicadores Utilizados no Mercado de Operações de Transportes da Atualidade

<i>On-time &amp; In-full</i> (OTIF):	Mensura se a entrega foi feita no prazo ( <i>on-time</i> ) e se todos os processos logísticos foram eficientes ( <i>in-full</i> ), ou seja, verifica se o cliente recebeu a mercadoria conforme o pedido, no prazo e no local corretos.
<i>On-time Delivery</i> (OTD):	Avalia o percentual de pedidos entregues no prazo, considerando o tempo entre a separação e a expedição do produto até o embarque pela transportadora.
Ordem <i>Cycle Time</i> (OCT):	Analisa a velocidade com que os pedidos são atendidos pela indústria, considerando o tempo total entre o recebimento do pedido e a chegada no cliente.
Ordem <i>Fill Rate</i> (OFR):	Calcula o tempo gasto no processamento interno de um pedido, do <i>picking</i> até a expedição.
<i>Transit-time</i> :	Avalia o tempo de trânsito e se a empresa consegue atender às demandas do cliente a respeito dos prazos, mantendo índices de qualidade e satisfação.
Avárias no transporte:	Considera o índice de reclamações e perdas causadas pelas más condições das estradas, ineficiências no transporte, dificuldades de rastreamento das cargas etc.
Tempo de resposta e resolução de problemas:	Mede o tempo que a empresa leva para resolver uma reclamação sem prejudicar a reputação e o andamento dos trabalhos.
<i>Turnover</i> :	Mensura a rotatividade dos funcionários e a troca de mão de obra e pode indicar um problema de gestão ou condições de trabalho.
Custo de transporte:	Monitora os custos com transporte em proporção às vendas, checando se os valores estão dentro do aceitável ou se exigem redução.
Giro de estoque:	Dá clareza a respeito dos produtos que mais vendem e quais os que têm menor procura, norteados pela produção e o risco de que o estoque fique obsoleto.
Produtividade:	Indica a produtividade dos profissionais por hora trabalhada ou hora/máquina, controlando o uso de recursos. Também avalia a produtividade da frota.

Qualidade:	Identifica reclamações, desvios, erros e não-conformidades na conduta dos profissionais e nos processos logísticos.
Devoluções:	Compara a quantidade de produtos devolvidos em relação às mercadorias entregues. Quanto maior o número de devoluções, maior o nível de insatisfação dos clientes.

CONTINUA

Tempo de permanência de veículos (TPV):	Identifica o tempo gasto para realizar carregamento ou descarregamento da carga em um veículo e o tempo de espera em trâmites burocráticos
<i>Perfect Order Rate</i> (POR):	Monitora o grau de incidentes durante as etapas de transporte e entrega do pedido.
Tempo médio de entrega:	Faz o rastreamento do tempo necessário para que um pedido seja preparado corretamente e chegue ao destino de forma a satisfazer a demanda do cliente.
Custo de armazenagem:	Mensura o valor destinado às mercadorias em transferência para o depósito ou fora dele, custos com equipamentos e energia, armazenamento, carregamentos e recursos humanos.
Expedição:	Revela falhas no envio de mercadorias, como produtos incorretos, mercadorias danificadas, pedidos incompletos etc. Esse erro impacta diretamente na imagem da empresa.
Acuracidade do inventário:	Mede a diferença entre o estoque real do armazém e o estoque registrado no sistema.
Indicadores estratégicos:	Comparam o cenário geral da empresa com os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico e a necessidade de ajustes para o cumprimento das metas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 2.4 Motivação

Um dos fatores que interfere no desempenho é a motivação. Motivação é aquilo que faz com que pessoas estejam prontas para agir em qualquer momento, isso se deve a experiências já vividas, com resultados positivos.

Motivação só existe quando há o experimento de razões positivas em fazer algo. Empresas precisam simplesmente parar de desmotivar seus funcionários. Estar motivado significa estar pronto e desejando entrar em ação. (BERGAMINI, 2018, p. 25).

As conexões dos conceitos de trabalho significativo, comprometimento do empregado e engajamento, podem dar aos profissionais de desenvolvimento de recursos humanos e gerentes, ferramentas poderosas para desenvolver estratégias de trabalho, que geralmente melhoram a satisfação, o cumprimento e a fidelidade dos funcionários (CHALOFISKY; KRISHNA, 2009).

Segundo Bergamini (2018 apud MIRI, 2020), a motivação no trabalho é considerada por executivos e administradores um problema. É a motivação que faz cada um colocar em ação os seus recursos pessoais, especialmente seus pontos fortes. A motivação do ser humano deve ser concebida como um reduto de forças, guardado no interior de cada um que tem o potencial para energizar seu comportamento. Uma motivação acontece quando experimentamos emocionalmente razões positivas e persuasivas de fazer algo. Estar motivado para o trabalho, depende do significado que cada um atribui a ele.

Segundo Strauss *et al.* (2017 apud MIRI, 2020, p.15-26) a motivação de um indivíduo no trabalho é caracterizada por pressão e coerção (alta motivação controlada). Sem interesse intrínseco compensatório ou identificação com o trabalho (baixa motivação autônoma), o comportamento proativo provavelmente esgotará os recursos dos funcionários, resultando no esforço do trabalho.

Segundo Bergamini (2018, apud MIRI, 2020, p.25) quando intrinsecamente motivadas, as pessoas são mais autênticas e desenvolvem sua capacidade de autonomia, administrando a si mesmas. Herzberg (1973) colocou em evidência a importância dos fatores intrínsecos em relação aos fatores extrínsecos. A empresa é a mais ameaçada pela ausência de motivação no trabalho. Conhecer e valorizar as competências de cada pessoa as tornará mais criativas, competitivas e eficazes. Aqueles que trabalham nessas empresas as percebem de forma mais positiva e compensadora. São organizações que têm lutado contra o crescente senso de alienação, isolamento e desconfiança (BERGAMINI, 2018, p.25).

Para que as empresas possam evitar que os funcionários se sintam emocionalmente esgotados, precisam considerar práticas e políticas institucionais sistemáticas rígidas, que nutrem comportamentos entre os membros da organização, evitando que sejam vítimas de comportamentos agressivos e grosseiros (HUR *et al.*, 2016). “O que traz comportamentos criativos para o trabalho, normalmente se reflete a comportamentos de reconhecimento”. (LEE, MAZZEI, KIM, 2018, p. 286-294).

Segundo Duarte e Lopes, (2018, apud MIRI, 2020, p.746-763), a motivação dos funcionários permite colocar em perspectiva a contextualização não só dos conceitos de carreira sem fronteiras, mas também das teorias do estágio da carreira.

Os fatores externos quase sempre interferem no desempenho de um trabalho. Exemplo disso, é a existência do incentivo familiar, os funcionários trazem uma energia ou uma motivação na execução, porém se a motivação interna na empresa for baixa, acarreta alto nível de *stress*, podendo não fidelizar o funcionário. “O apoio familiar fornece uma poderosa fonte de motivação que pode impulsionar o desempenho no local de trabalho. (MENGES *et al.*, 2017, p. 695-719).”

Segundo Karam *et al.* (2017, apud MIRI, 2020, p.103-153) quando há maior envolvimento do trabalho, os indivíduos são motivados a trazer as suas melhores e mais autênticas características e são mais propensos a alcançar níveis mais elevados de bem-estar e desempenho.

A motivação é afetada por vários fatores, como: remuneração pelo trabalho, possibilidades de autodesenvolvimento, relações interpessoais e comunicação efetiva (STACHOWSKA; CZAPLICKA-KOZŁOWSKA, 2017).

Segundo Klopotan, Mjeda, Kurecic (2018 apud MIRI, 2020, p.151-160), o funcionário motivado influencia o ambiente de trabalho que também tem um impacto direto na satisfação dos próprios funcionários.

## **2.4.1 Teorias de Motivação**

### *2.4.1.1 Teoria dos dois Fatores de Herzberg*

Herzberg (apud SANTOS, 1997, p.55-81), americano e psicólogo, realizou entrevistas na cidade de Pittsburgh em 1959, com profissionais das áreas industriais,

com o objetivo de identificar os fatores que causam satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho.

Para Herzberg (1959), existem dois fatores que explicam a maneira com que as pessoas se comportam nas empresas, fatores higiênicos e fatores motivacionais.

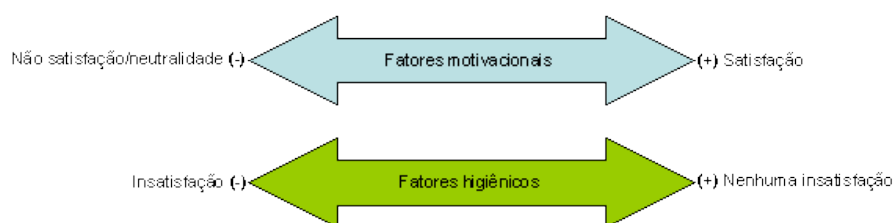
Os fatores higiênicos são controlados pela empresa, como salário, condições do ambiente, políticas, clima, tipo de chefia. Quando são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados; se elevam a satisfação, não conseguem sustentá-la por muito tempo. Quando são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados (CHIAVENATO, 1997).

Já os fatores motivacionais estão relacionados ao crescimento profissional. São fatores que trazem o reconhecimento e crescimento estão diretamente relacionados ao sentimento do indivíduo. (CHIAVENATO, 1997).

Segundo Herzberg (1959 apud Santos, 1997, p.55-81):

os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.

Figura 3 - A Teoria dos dois fatores de Herzberg



Fatores que levam a insatisfação	Fatores que levam a satisfação
Política da empresa	Crescimento
Condições do ambiente de trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Fonte: CHIAVENATO (1995, p. 112).

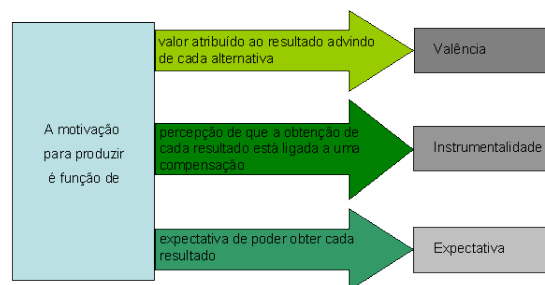
A Teoria de Herzberg (1959) sofreu algumas críticas devido à quantidade de pessoas utilizadas para realização das pesquisas. Chiavenato (1995, p.112) critica essa teoria por “basear-se em uma pequena amostra e fazer generalizações a partir dela”. Outra por ser natural do ser culpar o outro pela sua insatisfação, já que nesta teoria os fatores que causam a insatisfação são externos.

#### 2.4.2 Teoria Motivacional de Vroom

Segundo Teoria de Vroom há três fatores que atribuem a motivação a um indivíduo, isso reflete em sua capacidade de produção. Em quaisquer que sejam as circunstâncias que ele se encontra, os fatores são: valência, instrumentalidade e expectativa e irão atribuir como ele reagirá no futuro (CHIAVENATO, 2003). Valência é a percepção de valor vinda da realização de determinada atividade; Instrumentalidade significa a percepção de que fará a coisa certa e receberá a compensação esperada e expectativa é a crença de que tem condições de fazer tal atividade.

Segundo Rachel Santos (2016) a teoria da equidade demonstra que a motivação é influenciada pelas recompensas relativas e absolutas e que ela continua proporcionando importantes entendimentos sobre a motivação dos trabalhadores.

Figura 4 – Teoria da Equidade



Fonte: CHIAVENATO (1995, p.78).

Avaliando a figura acima, é possível afirmar que os três fatores definirão a motivação do indivíduo, fazendo a relação entre os objetivos individuais, o alcance dos seus objetivos com base em sua produtividade e a capacidade do indivíduo de influenciar sua própria automotivação (CHIAVENATO, 2005).

Na interpretação de Daft (apud SANTOS, 2016, p.14), a teoria da equidade sugere que a motivação depende das expectativas dos indivíduos em relação à sua capacidade de realizar tarefas e receber as recompensas desejadas.

### **2.4.3 Engajamento no Trabalho**

Engajamento é quando o indivíduo se sente importante/significante, seguro e disponível, isso traz para o indivíduo o poder de testar ou arriscar.

Existem condições que tendem a deixar as pessoas engajadas ou desengajadas, são elas, significância, segurança e disponibilidade. Com esse nível de envolvimento as pessoas experimentam saltos (engajamento) ou quedas (desengajamentos). Esses são comportamentos quais as pessoas trazem ou deixam sua individualidade, durante a realização das atividades (KAHN, 1990, p. 692-724).

Segundo Al Mehrzi e Singh (2016 apud MIRI, 2020, p.831-843), a estrutura conceitual do engajamento dos funcionários demonstra as relações entre cultura organizacional, liderança, trabalho em equipe e percepção no apoio organizacional, mediado pela motivação do empregado. As sessões de diálogo, aplicadas a partir de uma perspectiva contracionista social, podem ser consideradas uma intervenção de longo prazo para aumentar o engajamento dos funcionários (SEYMOUR e GELDENHUYS, 2018, p.11).

O conceito de engajamento cresceu paralelamente à evolução da gestão de recursos humanos. O engajamento está relacionado a resultados desejados organizacionalmente, incluindo desempenho, produtividade, lucratividade, retenção de empregados, comportamento de cidadania da organização e bem-estar dos funcionários (KUNTE e RUNGRUANG, 2018, apud MIRI, 2020, p.433-452)

O engajamento do empregado e os processos de mudança de uma organização influenciam a prontidão do empregado para mudar. Portanto, as



organizações precisam manter o engajamento no trabalho e melhorar os processos de mudança, segundo Matthysen e Harris (2018, p.1-11).

A alta gestão consegue promover o engajamento e introduzir intervenções efetivas, devendo obter medições sólidas para melhorar os níveis de engajamento dos funcionários. Empregados mais engajados são funcionários mais felizes, isso transborda para suas vidas fora do local de trabalho, isso faz com que sejam influenciados favoravelmente na sociedade (MARTINS e NIENABER, 2018, p.1682-1702).

Segundo Miracle; Ellinger, Franke (2018, p.636-660) o apoio organizacional e o foco no indivíduo são identificados como mediadores próximos dos aspectos da troca social do projeto de trabalho que, de acordo com as conceituações de envolvimento específicas do papel, influenciam diferentemente no engajamento na organização.

## **2.5 Reconhecimento**

Após a Revolução Industrial em meados do século XVIII, o capitalismo tornou-se o modo de produção dominante na Europa, destruindo economias autossuficientes por seus meios subversivos, forçando as classes sociais a trabalhar pelo lucro e resultando na “escassez de meios de produção”, na luta por uma redistribuição mais justa de recursos e riquezas. Essa luta, transmitida a partir dos escritos de Marx e Engels no século XIX, assumiu a forma de direitos sociais mais amplos para garantir as condições básicas para a reprodução do trabalho no capitalismo. A vitória da igualdade na economia capitalista e a distribuição massiva dos meios de produção representam as formas de luta pela justiça social e pela "redistribuição". A própria criação é um modelo clássico que carrega as ideias de justiça social orientadas para a distribuição justa de bens e serviços.

A partir da segunda metade do século XX, o paradigma redistributivo da justiça social foi cada vez mais submetido a uma luta por reconhecimento. Recentemente, houve apelos para o reconhecimento do desenvolvimento histórico do capitalismo, que coincidiu e continuou com o colapso dos regimes socialistas na Europa Oriental e viu o ressurgimento de mercados livres mais radicais. No domínio pós-socialista do

livre mercado, as lutas distributivas substituem cada vez mais as lutas para acomodar as lutas de classes que, por sua vez, são substituídas por demandas por igualdade cultural.

Esta nova forma de justiça social não se baseia na necessidade fundamental de uma distribuição mais equitativa dos recursos e das riquezas, mas no reconhecimento específico e completo da identidade de cada grupo ou indivíduo.

É constitutivo dessa política o nexo entre reconhecimento e identidade. Segundo Taylor (1994, p. 241), a “[...] identidade designa algo como a compreensão de quem somos, de nossas características definitórias fundamentais como seres humanos.”

De acordo com essa perspectiva de justiça social, a identidade pessoal resulta de uma construção dialógica, ela se molda pelo reconhecimento ou por sua falta. A identidade de um indivíduo ou grupo pode sofrer danos se as pessoas, ou a sociedade, a refletem num quadro depreciável. A ausência de reconhecimento pode constituir-se, segundo Taylor (1994, p.241), em uma eficaz forma de opressão que aprisiona indivíduos ou grupos em um modo de ser falso e degenerado, tendo por consequência danos para o sentido do self de indivíduos ou grupos.

A gênese da política do reconhecimento pode ser remetida ao fim do Antigo Regime que promoveu o colapso das hierarquias sociais que eram fundamentais para a noção de honra. O emprego da noção de honra está ligado à forma como a expressão foi utilizada no Ancien Regime para marcar as distinções entre estratos sociais. Segundo Taylor (1994), a noção de honra foi substituída pela noção de dignidade com um sentido universal e igualitário.

Este processo será sintetizado como legítimo no desenvolvimento da cidadania como grupo, articulando as lutas dos séculos XVII e XVIII pelas constituições e pela instauração das democracias liberais com os ideais de justiça social dos séculos XIX e XX. Essas preocupações remontam ao surgimento dos movimentos sociais na década de 1960 movidos por discursos de identidade e percepção.

A partir desses dados históricos, o conceito de reconhecimento vem evoluindo e ganhando importância.

Normalmente, a política de reconhecimento de uma empresa define os estatutos e regras da organização e ajuda a orientar a tomada de decisões do dia a dia. Cada colaborador deve saber o que se espera dele e como será reconhecido.

Os programas de reconhecimento de funcionários, com base na meritocracia, podem influenciar em muitos aspectos o ambiente de trabalho, desde o atendimento ao cliente até o relacionamento com a equipe.

Abaixo seguem alguns exemplos de práticas de reconhecimento adotadas atualmente, que podem ser sociais ou materiais:

- a. Tempo de empresa – reconhecer e valorizar o colaborador que comemora ciclos de tempo de empresa, como por exemplo, 5 anos, 10 anos.
- b. Aniversariantes – realizar homenagem e parabenizar o colaborador por seu aniversário e compartilhar com a equipe este momento.
- c. Bônus, prêmios, participação em resultados, aumento salarial, promoção - reconhecer o colaborador que alcança os resultados planejados em sua área de atuação, atendendo aos critérios desenhados.
- d. Feedbacks positivos – O *feedback* pode ser utilizado como uma ferramenta de reconhecimento, quando dado na frente da equipe e formalizado em plataforma interna.
- e. Boas-vindas e reconhecimento dos mais novos e mais antigos de casa – reconhecer os colaboradores mais antigos ou acolher os mais novos, por meio de ação que motive positivamente o tempo de dedicação-

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa científica, é considerada parte importante e fundamental para a aplicação prática de um conjunto de processos e métodos de investigação no desenvolvimento de um estudo.

Segundo Ciribelli (2003, p.52):

o método científico pode ser definido como um conjunto de etapas e instrumentos pelo qual o pesquisador direciona seu projeto de trabalho com critérios de caráter científico, para alcançar dados que suportam ou não sua teoria inicial.

Através deste conjunto de procedimentos, a pesquisa científica busca encontrar respostas para determinadas questões trazendo, para o desenvolvimento de um estudo, respostas ou fazer uma abordagem de estudo já existente de forma a inovar os conhecimentos.

Para a realização deste projeto, foi adotado como metodologia o estudo bibliográfico, o qual se caracteriza pela leitura de livros, estudos de autores e pensadores da área de gestão de pessoas, artigos acadêmicos, jornais, *sites* confiáveis ou outro material de cunho técnico ou acadêmico com o objetivo de compor a base teórica e elucidar conceitos correlacionados que possam contribuir com o estudo e pesquisa, de forma qualitativa sobre o tema estudado.

A pesquisa bibliográfica é um tipo de pesquisa que visa responder a um problema com a utilização de material bibliográfico, estudos de casos, análises científicas para obter o melhor entendimento sobre o tema estudado.

Além disso foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de *benchmarking* com outras empresas que são referência em gestão do desempenho e que poderiam contribuir para o entendimento acerca do tema. Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e objeto de suas pesquisas, no qual o objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas. Para Hanson (2007), a pesquisa qualitativa, fornece um entendimento mais profundo sobre o que está sendo estudado, além de *insights* importantes.

Para uma maior exploração do tema estudado, compreensão e possibilidade de aplicação, foi realizado um estudo de campo em empresa do setor de transporte.

Lakatos e Marconi (2007, p.310) afirmam que a pesquisa de campo “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los”.

Desta forma, o estudo de campo foi direcionado a ANR, empresa especializada em transportes de cargas secas e à granel, cuja missão é oferecer soluções no segmento logístico criando valores aos clientes e fornecedores.

Para fazer um diagnóstico foram realizadas entrevistas qualitativas com a alta direção da empresa ANR e com o setor de RH, além de uma pesquisa documental, com a coleta de informações sobre indicadores importantes para o projeto. Segundo Dencker (2000), as entrevistas podem ser estruturadas por perguntas definidas, ou semiestruturadas, permitindo maior liberdade ao pesquisador.

Vale ressaltar que as entrevistas são instrumentos que fornecem dados importantes, com maior profundidade aos pesquisadores, a respeito do objeto estudado, permitindo conhecer não apenas os dados encontrados em fontes documentais, mas conhecer sobre as atitudes, valores e sentimentos subjacentes ao comportamento dos envolvidos.

Em resumo, o trabalho de pesquisa realizado neste projeto constituiu na coleta de dados e informações importantes para a compreensão do momento e modelo de gestão de desempenho adotado pela ANR para subsidiar a proposta de melhoria que foi apresentada.

## 4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

### 4.1 *Benchmarking* Realizado / Realidades Organizacionais

Com o objetivo de melhor compreender e analisar as práticas institucionais foram realizados alguns processos de *benchmarking* em instituições consideradas referência, em relação ao tema de Gestão de Desempenho, destacados nos itens abaixo relatados. O roteiro da entrevista está no Apêndice 1.

#### 4.1.1 *Empresa Grupo Protege*

A empresa Protege foi uma das escolhidas para realizar o *benchmarking*, uma empresa genuinamente brasileira, presente em 16 estados do Brasil e no Distrito Federal, uma das mais premiadas e reconhecidas no segmento, que possuiu uma política de prioridade no desenvolvimento de colaboradores, considerado um dos pilares mais importante para excelência na qualidade dos serviços e soluções prestados.

O *benchmarking* foi realizado no estado de São Paulo, onde as informações foram fornecidas pelo Gerente Corporativo de Educação e Desenvolvimento. O Grupo Protege, fundado em 1971 com sede em São Paulo, tem mais de 16 mil colaboradores e possui 50 anos de mercado. Suas especializações são: Logística de Valores, Segurança Patrimonial, Segurança Eletrônica, Formação de Profissionais de Segurança, Serviços Auxiliares de Transporte Aéreo, Escolta Armada em Transporte de carga e Escolta VIP.

##### 4.1.1.1 *Gestão de Desempenho*

A Protege pratica a gestão por competência baseada em dois pilares: seleção e competência, desenvolvimento de carreira.

No primeiro pilar de seleção e competência, a Protege busca ferramentas e outras maneiras para definir o perfil do candidato, assim ela consegue alocar o

colaborador na função ou setor em que ele tem mais aptidão e chances de atingir bons resultados.

No segundo pilar, a Protege inicia o acompanhamento e desenvolvimento de carreira. Esse processo é iniciado com o desenvolvimento do colaborador. A empresa possui uma universidade corporativa onde todos os colaboradores têm acesso a cursos e, conforme sua avaliação, é direcionado para a área em que tem melhores resultados.

#### *4.1.1.2 Integração de Novos Colaboradores*

Na integração cada colaborador é apresentado aos modelos de avaliação que a Protege utiliza e que estará sujeito. A partir de uma plataforma de *e-learning*, com explicações de forma objetiva e rápida de todos os programas que eles possuem, incluindo a avaliação por competência, são apresentados os desafios de cada área, suas oportunidades de autoavaliação e quais os benefícios que o programa trará ao novo colaborador.

#### *4.1.1.3 Avaliação de Período Experimental*

No período de experiência os programas acontecem de forma mais “efetiva”, com uma periodicidade menor, pois seguem o período legal de 90 dias. A liderança direta do colaborador recebe um *workflow* do portal *onboarding* e um aviso direto da área de Recursos Humanos corporativa.

Esse processo ocorre em três avaliações, sendo avaliação de 30 e 60 dias, e por último a decisão de efetivação com base na avaliação de 90 dias, ponderando a evolução e aptidão nas atividades direcionadas.

#### *4.1.1.4 Modelo de Avaliação de Desempenho*

A Protege utiliza um modelo estruturado por funções e competências, dividido por tipos de cargos, sendo eles classificados como: operacionais, administrativos, estratégicos/técnicos e cargos de lideranças.

Para os cargos operacionais, foco do objeto deste estudo, é realizado por meio de um formulário padrão que deve ser seguido conforme o cargo que o colaborador está alocado. Nessa empresa, os Motoristas entram nesse critério, que apesar de ser considerado um cargo estritamente estratégico, é avaliado com o mesmo formulário dos outros cargos operacionais.

Os formulários são eletrônicos, acessados por cada colaborador via *web* ou aplicativo para responder no portal do RH (Recursos Humanos). Assim que concluído o processo, o RH recolhe as informações, compartilhando com cada liderança para elaboração das avaliações e dos planos de ações. Essa avaliação é realizada anualmente, e o resultado da reunião de *feedback* com as equipes faz parte da avaliação das lideranças.

Os motoristas são avaliados basicamente pela sua competência operacional. O primeiro indicador a ser medido e o que possui o maior peso para alavancagem de carreira em cargos futuros, é a capacidade *versus* a quantidade de entregas que ele está sendo escalado a realizar. De acordo com o atingimento da meta estipulada para o motorista, ele entra no crivo da remuneração variável. Essa avaliação acontece de forma coletiva (equipe escalada), onde todos da mesma equipe recebem a mesma “nota” ou resultado atingido, inclusive a remuneração igual sobre o serviço realizado. Essa remuneração tem o nome de Programa de Participação nos Resultados (PPR). Esse programa não olha o lucro e sim o resultado atingido pela equipe operacional, no qual cada colaborador recebe um percentual do salário podendo chegar a 2 pontos percentil, que representa 2 salários do colaborador.

Todas as metas são acompanhadas pelas lideranças pelo painel de gestão a vista. Quando não está ocorrendo o atingimento das metas estipuladas por equipe, o primeiro processo é a revalidação da meta, para definir se ela é condizente com o cenário atual da empresa e operação. Após validadas as metas é realizado o acompanhamento junto à equipe através de reuniões mensais de *feedback*, no qual são ponderados alguns indicadores como absenteísmo, pois por meio desse indicador é definido o valor individual do prêmio do PPR. Para os colaboradores que não atingem a meta, é realizado um acompanhamento individual com o RH, sendo esse a última instância de avaliação de desempenho. Todas as avaliações são registradas no sistema na parte denominada prontuário do colaborador, onde é possível avaliar a



evolução do colaborador comparando com o *feedback* anterior, realizar os registros de qualquer ação para desenvolvimento e para repasse de meritocracia.

Os colaboradores que não possuem as competências necessárias para uma evolução na carreira, são convidados a preencher um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), no qual o gestor com o colaborador preenche esse plano com as competências em que necessita de desenvolvimento. Esse PDI é registrado e acompanhado em sistema, tanto pelo colaborador quanto pela equipe envolvida, para validação do desempenho do colaborador sobre o plano elaborado.

#### *4.1.1.5 Dados para Avaliação de Desempenho dos Motoristas*

A Protege possui uma área de Engenharia de Tráfego, responsável por uma série de indicadores de avaliações, tais como: consumo de pneu, média de combustível, manutenção de veículos e performance de entrega. Esses indicadores não entram no formulário de desempenho individual, porém são realizadas reuniões operacionais que apontam a performance de cada equipe, com o Departamento de Qualidade, para desenvolvimento de planos de ações visando à melhoria nos resultados apresentados. Com base na participação de cada colaborador, a gestão direta ou líder direto, registra em sua avaliação individual a performance do colaborador em questão.

#### *4.1.1.6 Programa de Desenvolvimento dos Colaboradores*

Como citado anteriormente, a Protege disponibiliza uma Universidade Corporativa onde todos os colaboradores possuem acesso para realizar cursos de desenvolvimento profissional. Como meta, é definida a quantidade de cursos a ser realizada por cada colaborador e, atualmente, a meta é de um curso por mês. A avaliação do colaborador é feita sobre a média realizada no ano. Por exemplo, se o colaborador realizou 12 cursos no ano, mesmo que realizado em apenas 4 meses, ele atingiu sua meta anual.

Esse processo não é obrigatório, porém é um decisor para candidatura e escolha para futuros cargos e promoções, pois os colaboradores que realizam cursos

além da meta, passam a ser fortes candidatos a receberem promoções futuras. A empresa percebeu que os colaboradores que são mais adeptos aos cursos, em suas avaliações para candidatura de uma nova vaga, normalmente atingem notas maiores em relação aos colaboradores menos adeptos aos cursos.

Esse programa de desenvolvimento é incentivado por meio de *gameficações* e premiações, no qual o colaborador acaba recebendo brindes promocionais por participar dos cursos, tais como camisetas do grupo, cadernos, mochilas, entre outros. Em linha com os seus objetivos, a empresa promove alguns desafios para estimular o engajamento de um número maior de colaboradores a realizarem um determinado curso, em que a empresa tenha mais interesse no momento. É possível citar como um exemplo o incentivo dado ao colaborador para realizar o curso sobre a legislação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), no qual a empresa desejava que o maior número de colaboradores obtivesse tal conhecimento em um curto espaço de tempo. Desta forma, foi definido um período de 30 dias para execução do curso, e os colaboradores que concluíssem dentro do prazo acordado iriam participar de um sorteio de itens e divulgação na intranet da empresa, para evidenciar e reconhecer o esforço realizado por eles.

A Protege, em sua universidade corporativa, disponibiliza bolsas de primeira graduação aos colaboradores. A quantidade de bolsas está alinhada à realização dos cursos, ou seja, a unidade que possuir maior número de colaboradores que cumpriram as metas de realização de cursos dentro da plataforma (um curso por mês), tem vantagem no percentual de bolsas liberadas e receberá uma quantidade maior. As bolsas são liberadas apenas para os que atingem o percentual traçado como meta e os colaboradores que realizam maior quantidade de cursos, saem em vantagem para serem premiados.

A seleção dos colaboradores para a realização dos cursos está atrelada à escolha do gestor direto, com a validação do time de RH, pois existem alguns crivos a serem cumpridos, como por exemplo, mínimo de 3 anos de experiência, evolução em seus planos de *feedback*, avaliação do prontuário do colaborador etc. O RH libera o colaborador para escolher a instituição que ele mais se identifica, sem limitá-lo a valores e universidades. O curso deve seguir alguns critérios, como estar relacionado

a uma área de atuação em que o colaborador tem aptidão e existir na empresa, para aproveitá-lo na função futuramente, após ou durante sua formação acadêmica.

Para colaboradores que já possuem uma formação acadêmica, a empresa disponibiliza bolsas para curso de inglês, com o objetivo de aprimorar a comunicação dos colaboradores.

#### *4.1.1.7 Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO)*

A Protege possui uma área de Desenvolvimento Humano Organizacional, responsável por promover ações de desenvolvimento, engajamento e integração do colaborador, além de aproximar a família dos colaboradores ainda mais da instituição. Além disso, esta área apoia todos os projetos e processos de desenvolvimento dos colaboradores, mesmo que ele tenha a oportunidade de buscar algo no mercado e ir para outra empresa do mesmo segmento, entende-se que estarão formando um profissional melhor preparado tecnicamente e operacionalmente para o mercado. É por meio destas ações e envolvimento familiar que essa área contribui para a manutenção e retenção de seu quadro de colaboradores, pois entende que a influência dos familiares pesa muito na escolha do colaborador em buscar outra empresa no mercado.

Complementando, a Protege oferece aos colaboradores e familiares outras formas de engajamento e desenvolvimento. Além da disponibilização do acesso à universidade corporativa, é incentivada a participação em programas de conscientização e saúde, com eventos que envolvem corridas e caminhadas, promovendo o bem-estar, saúde física e mental de seus colaboradores e familiares, com o apoio e infraestrutura necessárias, como fornecimento de água, frutas, bebidas energéticas entre outras.

A Protege acredita que cuidando da saúde do colaborador, melhorando seu conhecimento técnico e aproximando a família da política e cultura da empresa, é a melhor forma de assegurar o quadro e, principalmente, manter os talentos desenvolvidos. Também consideram esse um trabalho extremamente importante e com maior reflexo nos resultados atingidos pela empresa, verificados após a implantação dessa área.

### 4.1.2 Grupo Moura

O Grupo Moura fundado pela Fundação da Acumuladores Moura em Belo Jardim/PE em 1957, surgiu com foco em inovação, levando adiante o pensamento de boas ideias e muita energia para mudar o mundo, com seriedade e competência no desenvolvimento de baterias há mais de 60 anos, sendo uma das maiores fornecedoras para frota de veículos em circulação na América do Sul.

A Moura entende que fortalecer vínculos garante um futuro melhor, assim apoia sua Cultura Empresarial em uma Governança Corporativa estruturada e engajada na estratégia do negócio, além de possuir diversas certificações como ISO 9001, ISO 14001, ISO TS16949, ISO 20400, Certificado DUNS Number D&B 2008 e Anatel.

Figura 5 – Organograma da Governança Corporativa Grupo Moura



Fonte: Moura Baterias: Conheça mais sobre nós | Baterias Moura

Em relação à sustentabilidade e responsabilidade socioambiental, a Moura como é conhecida, tem iniciativas como o Instituto Conceição Moura (ICM) no qual há mais de 15 anos desenvolve projetos sociais nas áreas de educação socioambiental, reciclagem, criação e produção de artesanato. O Instituto possui atuação em projetos nas áreas: Educação e Transformação Social, Arte e Cultura e Meio Ambiente. É parceiro do Instituto de Tecnologia Edson Mororó Moura (ITEMM), único instituto de ciência e tecnologia especializado em acumuladores de energia no Nordeste do Brasil. Desde 2012 promove desenvolvimento em eletrificação veicular, sistemas de acúmulo de energia renováveis e alternativas, entre outras inovações.

O *benchmarking* foi realizado com a Sra. Izabel Martins, psicóloga, pós-graduada em Psicologia Organizacional e responsável pelo Programa Liderança Moura (PLM).

#### 4.1.2.1 Gestão do Desempenho

O Grupo Moura tem como norteador de gestão de desempenho, uma trilha composta por três frentes de atuação: Trilha de Carreira, Trilha de Desenvolvimento e Trilha de Desempenho. Estas trilhas complementam umas às outras, buscando a melhoria de performance e o alinhamento de expectativas. Elas foram construídas paralelamente com o objetivo de direcionar a carreira de forma mais clara para todos os colaboradores. O processo de gestão de desempenho tem as seguintes etapas:

1. Entrega – É realizado um alinhamento das expectativas e definidos quais os resultados desejados, ou seja, quais as entregas devem ser realizadas por cada colaborador. Neste momento, é também definido onde é preciso chegar.
2. Avaliação e Orientação – Nesta etapa é verificado como o trabalho está sendo realizado, buscando a compreensão de como a pessoa está. A partir das expectativas estabelecidas sendo atendidas, seguem as etapas de acompanhamento e *feedback*.

A avaliação de desempenho dos colaboradores é uma ferramenta que faz parte da Trilha de Desempenho Moura e é uma prática comum a todos os líderes do Grupo Moura.

A Trilha de Desempenho é composta por um conjunto de ações, no qual é possível visualizar de maneira clara, como os colaboradores estão desempenhando suas atividades e, com base neste diagnóstico nortear a gestão de desempenho que envolve iniciativas de desenvolvimento e reconhecimento dos colaboradores.

A avaliação de desempenho é composta por dois pilares: Competências Essenciais Moura e Resultados das Metas.

As metas individuais são classificadas e mensuradas de acordo com o Sistema Moura de Gestão (SMG).

O ciclo de avaliação no Grupo Moura é anual, sendo ele composto pela auto avaliação e avaliação do gestor imediato, ambas registradas no Sistema Integrado de

Gestão de Pessoas ou no Sistema do Programa Moura de Consolidação Estratégica (PMCE) para os participantes deste Programa.

3. Gestão de Consequências - É uma prática que agrupa um *portfólio* de ações gerenciais disponibilizado em um *ebook*, com o objetivo de nortear a atuação dos líderes na gestão dos desempenhos de suas equipes, bem como oferecer opções viáveis que impulsionem o aumento das performances, a meritocracia, a rentabilidade dos negócios e a retenção de talentos. Nesta etapa trabalha-se o desenvolvimento e / ou reconhecimento do time, com base nos resultados. Esse material é fruto da metodologia de avaliação utilizada pelo Grupo Moura e da sua cultura empresarial.
4. Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) – Etapa onde é definido a forma de desenvolvimento do colaborador para atingir os resultados desejados.

A sequência destas etapas forma um ciclo em que continuamente as ações devem ser reavaliadas.

#### 4.1.2.2 Modelo de Avaliação de Desempenho

O Grupo Moura utiliza a ferramenta *Ninebox* que possibilita o mapeamento visual da performance dos colaboradores e tomada de ações, como movimentações (transferências, desligamentos etc.), reclassificações e promoções (mérito), acompanhamentos através de *coaching* e mentoria e treinamentos (T&D interno, capacitações externas, eventos, etc.).

Os dois eixos avaliados, competências e resultados, são capazes de sinalizar os colaboradores num sistema visual de desempenho, que serve de insumo para elaboração de PDI, a partir de um guia de ações gerenciais.

#### 4.1.2.3 Programa de Desenvolvimento dos Colaboradores

Os cargos no Grupo Moura são categorizados por nível (suporte, operacional, tático e estratégico) e carreira (técnica e gerencial).

No Grupo Moura, o PDI é a ferramenta utilizada para gerir e programar os desenvolvimentos necessários e tem como essência, que cada colaborador é responsável pelo seu próprio desenvolvimento.

No modelo utilizado no PDI, constam os desafios, trilha de desenvolvimento, item em desenvolvimento, ações de Treinamento & Desenvolvimento, local para inserir as evidências de realização, atualização de *status* e o resultado.

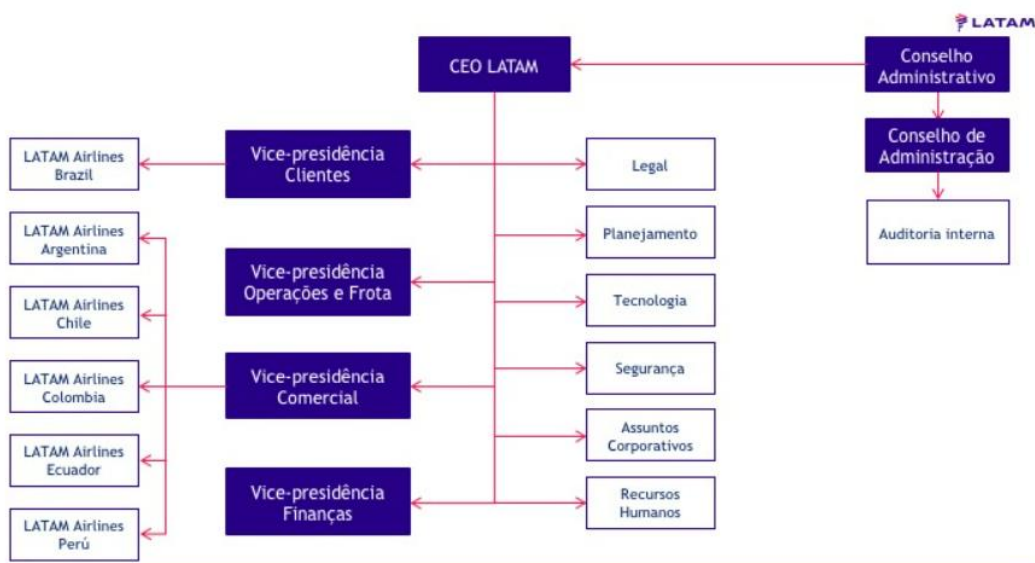
**4.1.3 Empresa Latam**

A empresa LATAM Airlines Group S/A surge em 2015 como um grupo empresarial multinacional de Transporte Aéreo, por meio da fusão entre as empresas LAN – Companhia Aérea Nacional do Chile e TAM - Táxi Aéreo Marília, grandes companhias da aviação com forte história.

Com o objetivo de fortificar a marca Latam, de forma a simplificar e melhorar os serviços prestados aos seus clientes, a Latam sediada em Santiago no Chile, vem passando por muitas mudanças e customizações ao longo dos anos, principalmente no que tange à cultura organizacional e desempenho esperado de seu time.

Além disso, conta com uma estrutura corporativa preparada para atender às demandas da organização e apoiar seus objetivos estratégicos.

Figura 6 – Organograma Latam



Fonte: » Exercício 2016 (marketinglatam.net)

#### 4.1.3.1 Gestão do Desempenho

Para a Latam, realizar o processo de gestão de desempenho é valorizar as pessoas por meio da identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria, oferecendo assim, uma entrega de resultados diferenciada ao negócio, aumentando a sinergia dos processos internos, demonstrando clareza e transparência na gestão de pessoas.

Por meio da ferramenta *Sucess Factory* módulo *People Manager*, a Latam realiza o processo de avaliação de desempenho 90º para todos seus colaboradores, com exceção da tripulação, que são realizadas avaliações e utilizadas ferramentas específicas periodicamente, contemplando assim, na última avaliação, mais de 9 mil colaboradores avaliados.

A gestão de desempenho da Latam possui um ciclo de cinco etapas, com um cronograma estruturado para ser realizado durante o ano fiscal, respeitando os processos internos e a cultura organizacional, sendo:

1. **Fixação de Metas:** reuniões de alinhamento com o gestor, onde são determinadas as metas que a equipe deverá buscar para o próximo ciclo, programado de março a março do ano seguinte. Nesta etapa é adotada a metodologia *SMART*, no qual o colaborador realiza o registro de até 5 metas, que somados os pesos devem atingir 100% do que se espera deste colaborador para este ciclo. Este passo é firmado como um contrato inicial de metas e de acordo com o nível hierárquico pode sofrer variação, tanto de metas quanto de quantidades esperadas.
2. **Avaliação intermediária:** Realizada no mês de julho, esta etapa busca calibrar a avaliação de competências e metas no sistema.

São avaliadas nesta etapa as 8 competências:

- a. Alinhamento;
- b. Segurança;
- c. Trabalho em Equipe;
- d. Comunicação;
- e. Gestão de Risco;



- f. Capacidade analítica;
- g. Cuidado com cliente; e
- h. Lidar com pressão.

Através de uma escala de 01 a 05, que expressa os resultados obtidos pelo funcionário no período do processo avaliativo, é analisado o desempenho e firmado o alinhamento do contrato via sistema. Quando necessário, ajustes de rota e meta são redefinidos e um *feedback* formal é dado diretamente ao colaborador.

3. **Autoavaliação**: Considerada a etapa mais importante do processo. O colaborador tem a oportunidade de refletir e avaliar suas próprias entregas, tendo maior percepção dos pontos de melhorias e evoluções necessárias, balizando o comportamento para torná-lo mais assertivo e desenvolver ações que contribuirão para o alcance dos resultados.
4. **Avaliação Anual**: Realizada entre os meses de novembro e dezembro, nesta etapa o gestor analisa a avaliação inicial, o contrato de metas, a autoavaliação e realiza a avaliação final.  

Esta fase impacta diretamente na vida do colaborador, pois é por meio dela que são traçadas as movimentações futuras, o desenvolvimento necessário e as tomadas de decisão baseadas na análise dos resultados obtidos. A análise compara o desempenho do colaborador durante o período avaliativo, sua capacidade de flexibilidade e retorno para a rota traçada entre outros pontos. Por meio de um *feedback* formal é dada a devolutiva ao colaborador com uma visão geral, e o registro é feito no sistema para consultas futuras, tanto por parte da empresa, quanto pelo próprio colaborador.
5. **Feedback**: processo mais robusto, pois por meio de reuniões estruturadas, com a preparação do time de liderança, é feita a troca de experiências e práticas e o desenvolvimento de todo o time que terá a missão de transmitir os resultados e diretrizes ao seu grupo de colaboradores. Todo o processo é feito presencial e seu registro no sistema realizado ao término da reunião.

#### 4.1.3.2 Demais Processos de Gestão de Pessoas

Na LATAM a gestão de desempenho é considerada o processo balizador para a tomada de decisão no que se refere a gestão de pessoas, não apenas no Brasil, mas em todas as unidades de negócio no mundo, onde é ainda mais forte, quando é valorizado e reforçado pela alta direção da empresa.

#### 4.1.4 Empresa Grupo Águia Branca

Também foi realizado *Benchmarking* na empresa Viação Águia Branca. Os dados relatados sobre o Grupo foram encontrados no *site* da empresa e complementados pelo gerente de operações e gestor de Recursos Humanos da divisão passageiros. O processo foi realizado na Garagem de São Paulo.

Fundada em 1946, uma empresa brasileira, a Viação Águia Branca foi a primeira empresa entre todas que compõem o Grupo Águia Branca.

São, aproximadamente, 10 milhões de passageiros transportados ao ano, em 700 localidades atendidas, a partir de 347 linhas interestaduais e intermunicipais. São mais de 3.700 empregos diretos e indiretos e 350 pontos de vendas, entre próprios e terceirizados, espalhados pelos oito estados de atuação da empresa - Espírito Santo, Bahia, Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Alagoas, Sergipe e Pernambuco.

Implementado há cerca de 23 anos, o Sistema Integrado de Gestão pela Qualidade da Viação Águia Branca alcançou sua certificação em 2001, com a ISO 9001, pela gestão da qualidade da organização. Como prática interna de difusão da metodologia de gestão de processos, é promovido há 20 anos o Prêmio Qualidade, estimulando os colaboradores a implementar melhorias na execução desses processos, tornando-os mais eficientes, através da metodologia do PDCA e das Ferramentas da Qualidade. A pesquisa de satisfação com o cliente realizada em 2015, constatou que 81,4% dos passageiros reconheceram os serviços prestados como bom e ótimo. O sucesso é consequência da qualidade dos serviços prestados, e por isso, cresce a cada ano a aprovação de seus clientes.

#### 4.1.4.1 *Gestão do Desempenho*

Motoristas e instrutores, em parceria com Centro de Controle Operacional (CCO), verificam continuamente o cumprimento dos limites de velocidades estabelecidos durante as viagens. Além disso, tem um rigoroso procedimento para liberação de viagens, no qual 100% dos motoristas são submetidos a teste de vigília e fadiga, bafômetro e entrevista com profissionais capacitados na verificação das condições físicas, comportamentais e sentimentais.

Anualmente, é realizado treinamento em sala de aula e nas estradas para 100% dos motoristas da empresa. Cada uma das 16 garagens da Viação Águia Branca possui oficina própria para realizar a manutenção preventiva e preditiva de sua frota. Todas elas seguem diretrizes técnicas de manutenção e possuem sistemas informatizados que controlam e monitoram continuamente o desempenho de componente, peça e pneus de cada ônibus. Através da utilização correta dos veículos e de uma gestão eficiente, evitam-se falhas eletromecânicas / baldeações, aumentando assim, a disponibilidade operacional dos veículos, reduzindo os custos de manutenção e, principalmente, elevando a confiança dos motoristas e passageiros.

Através do CCO, localizado na Matriz, 100% da frota é monitorada por meio de vídeo monitoramento, possibilitando respostas rápidas a todas as necessidades operacionais durante as viagens. Além disso, o CCO realiza o planejamento e controle da operação da frota e elabora as escalas de motoristas e mapas de riscos das linhas operadas.

A Viação Águia Branca investe constantemente em inovação, tecnologia e atendimento, para garantir, cada dia mais, conforto e segurança aos seus passageiros. O projeto de telemetria investiu milhões de reais em equipamentos como computador de bordo, GPS, fluxômetro, dentre outros. Implantado pela Viação Águia Branca em 2000, o Programa Medicina do Sono é pioneiro no segmento e tem como objetivo a promoção da saúde dos motoristas por meio da educação e prevenção. Todos os motoristas são avaliados no início e final de cada viagem, garantindo assim mais segurança aos passageiros transportados. Este programa realiza diversas atividades, entre elas: avaliação do tempo de reação dos motoristas antes e depois de cada viagem; atendimento aos motoristas nas salas de estimulação durante

viagens noturnas; ações preventivas na qualidade e conservação dos dormitórios; palestras educativas; projeto de ergonomia para as poltronas dos motoristas nos ônibus e projeto *Lumiere* (melhoria da luminosidade dos veículos para prevenção da fadiga visual).

#### 4.1.4.2 Programa de Desenvolvimento dos Colaboradores

Na empresa, não existe ainda uma prática de *gameificação*, mas o que se aproxima e que poderia ser aprimorado para tal, é o Programa de Reconhecimento de Motoristas e Instrutores (PRMI), que propõe incentivar e reconhecer os profissionais da empresa a manterem boas práticas de direção veicular para o atingimento e a superação das metas dos indicadores de qualidade. No decorrer do programa, que vai de 1º de janeiro a 31 de dezembro de cada ano, os motoristas são avaliados e podem ser classificados em duas categorias, de acordo com o desempenho: Prata e Ouro, além do Destaque Diamante.

No início do ano, todos os motoristas começam com 100 pontos, dando uma sensação de igualdade e de que não precisa conquistar algo e sim manter para não perder. Também é possível conseguir pontos extras e se destacar. Todas estas informações e outras dúvidas com relação ao programa podem ser consultadas em cartilha PRMI, com o *slogan*: “Tudo que você precisa saber para ser um Motorista Top!”, distribuída a todos os motoristas.

São reconhecidos os profissionais que alcançam as metas dos quatro pilares do programa: condução segura, condução econômica, postura profissional e atendimento ao cliente. Além de desempenharem suas atividades de forma exemplar e de acordo com os padrões operacionais da empresa. São premissas: comportamentos, segurança, eficiência e a excelência do atendimento.

Como o foco principal é a segurança, o maior peso vem da análise do vídeo monitoramento 45%, seguido por condução econômica e excesso de velocidade, os demais itens de comportamento possuem pesos menores. Se o motorista ficar três meses sem perder pontos, ele ganha pontos extras, incentivando a melhoria contínua e valorizando quem é bom. Sobre os pontos positivos e seus resultados ligados ao engajamento e gamificação, foram encontrados os seguintes resultados: competição

saudável entre equipes que participam do "jogo"; metas individuais se somam as metas organizacionais; fidelização do motorista à empresa; melhoria de vários aspectos de conduta, postura e etc.; baixa rotatividade (*turn over*); baixo absenteísmo (perde ponto); redução de acidentes a quase zero; política de ganha-ganha, a empresa ganha com redução de custos e motorista ganha financeiramente; melhoria do clima organizacional, toda a empresa está envolvida na questão da pontuação, acompanhando os resultados mês a mês.

## 4.2. A Realidade atual da empresa

A ANR Transportes Rodoviários é uma empresa familiar que foi fundada em 1971 e tem estabelecido como conjunto de diretrizes fundamentais para o planejamento da organização:

**VISÃO** - Manter o reconhecimento no mercado de Transporte Rodoviário de Cargas e diversificar suas operações no segmento logístico com foco na melhoria dos resultados.

**MISSÃO** - Oferecer soluções no segmento logístico criando valores aos clientes e fornecedores.

**VALORES:**

Segurança nas operações – reduzindo os riscos e valorizando a vida.

Respeito nos relacionamentos – comerciais e com os colaboradores.

Responsabilidade – com os compromissos assumidos e a perpetuação da empresa.

Essas diretrizes são disseminadas em toda organização, desde a publicação no *site* da empresa como na integração de novos colaboradores, pelas áreas de Recursos Humanos e Qualidade.

Figura 7 – Página da ANR



Fonte: *Site* Empresa ANR.

Os valores são lembrados a partir de diálogos de segurança, treinamentos e continuamente reforçados pela diretoria em todos os eventos internos. A gestão da segurança é realizada sistematicamente de modo a mitigar os riscos e trabalhar preventivamente na utilização dos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e Equipamento de Proteção Coletiva (EPCs).

A empresa realiza transporte de cargas especiais, produtos importados com operações nos portos de São Francisco do Sul / SC, Rio de Janeiro /RJ, Santos / SP e Vitória /ES e operações de serviços de transporte na modalidade DTA - Declaração de Trânsito Aduaneiro que permite o transporte da mercadoria importada dentro do território nacional, ainda sob jurisdição da Receita Federal.

Em conformidade com a Visão Organizacional, vem buscando a diversificação dos serviços, operando também com produtos alimentícios, serviços dedicados e soluções logísticas.

A flexibilidade e o foco nas necessidades do cliente são pontos-chave para a empresa, pois compreende que atender aos clientes individualmente e de forma personalizada realizará um trabalho de excelência e assim será sustentável em sua atuação. Além disso, é importante ressaltar que a ANR tem como seus valores a segurança e a integridade de suas ações, não apenas exigidas por seus clientes, buscando constantemente se aperfeiçoar para que o trabalho seja executado da melhor forma, segura e ágil.


A ANR, por questões estratégicas, tem em sua operação 30 motoristas da frota (CLT), 15 agregados e mais de 200 carreteiros (fidelizados).

A captação de novos motoristas da frota é realizada através de *sites* de vagas (Catho, *Indeed*), divulgação no *site* <https://blogdocaminhoneiro.com/> e internamente. Atualmente, 50% dos candidatos vêm por indicação dos motoristas da frota e 50% por currículos enviados por meio das ferramentas citadas acima. O processo seletivo consiste na entrega de currículo e realização de entrevistas com o gestor da operação e RH.

Para seleção dos candidatos à motorista da ANR, o RH utiliza como premissas as informações disponibilizadas na descrição de cargo, exigidas para a função:

- A localidade de residência do candidato, com preferência de ser residente da região de Minas Gerais, regiões de SP próximas aos clientes ou da Matriz.
- Possuir Certificados MOPP e Transporte de Cargas Indivisíveis atualizados.
- Ter experiência no transporte de produtos siderúrgicos.

Figura 8: Ficha de Descrição de Cargo

	PROCEDIMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE		Código: FIC OP FDC	
	GESTÃO DE PESSOAS		Rev: 00	Página 1 de 1
	FICHA DE DESCRIÇÃO DE CARGO		Emissão: 10/08/2018	

Cargo: Motorista Carreiro	Área: Operacional
<b>Competência Técnica:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CNH – Categoria E</li> <li>• Conhecimento do Sistema Omnalink e Omnisat (desejável)</li> </ul>	
<b>Competência Comportamental:</b> Atenção a Detalhes, Bom Relacionamento Interpessoal com Clientes e Parceiros.	
<b>Experiência:</b> Mínimo de 2 anos na função <b>Desejável:</b> Experiência em Empresas com o mesmo perfil de carga ( produtos siderúrgicos de preferência bobina de aço )	
<b>Formação:</b> Ensino fundamental <b>Desejável:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de Cargas Indivisíveis</li> <li>• Curso de MOPP</li> <li>• Curso de Direção Defensiva</li> <li>• Curso de Direção Econômica</li> </ul>	
<b>Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento a clientes</li> <li>• Conduzir veículos automotores de grande porte como carretas, bitrem e Rodotrem</li> <li>• Atender requisitos legais, instruções / orientações e normas internas e dos clientes</li> <li>• Cumprir as normas de segurança (empresa e cliente), de trânsito e uso dos EPIs</li> <li>• Realizar as paradas para descanso, intrajornada e inter jornada</li> <li>• Cumprir o mínimo de uma hora de refeição quando em horário de trabalho</li> <li>• Não exceder a jornada de trabalho diário</li> <li>• Cumprir velocidade máxima de 80 km por hora</li> <li>• Entregar os comprovantes de entrega devidamente carimbados e assinados</li> <li>• Entregar os discos de tacógrafo das viagens</li> <li>• Não ter reclamações de clientes</li> <li>• Enviar macros de início de jornada, paradas, carga, descarga e fim de jornada via teclado do rastreador</li> <li>• Checar as condições do veículo regularmente evitando a manutenção corretiva</li> <li>• Pela guarda de ferramentas e acessórios que lhe forem confiados.</li> <li>• Pela condução e conservação de veículos, transportando cargas, conforme necessidades da empresa.</li> <li>• Identificar riscos na operação, tomar ações preventivas e comunicar ao Gerente de Operação</li> </ul>	

Elaboração: Aida Akemi Okamoto	Aprovação: Roberto Antonio Palhares
Motivo das últimas 3 revisões:	

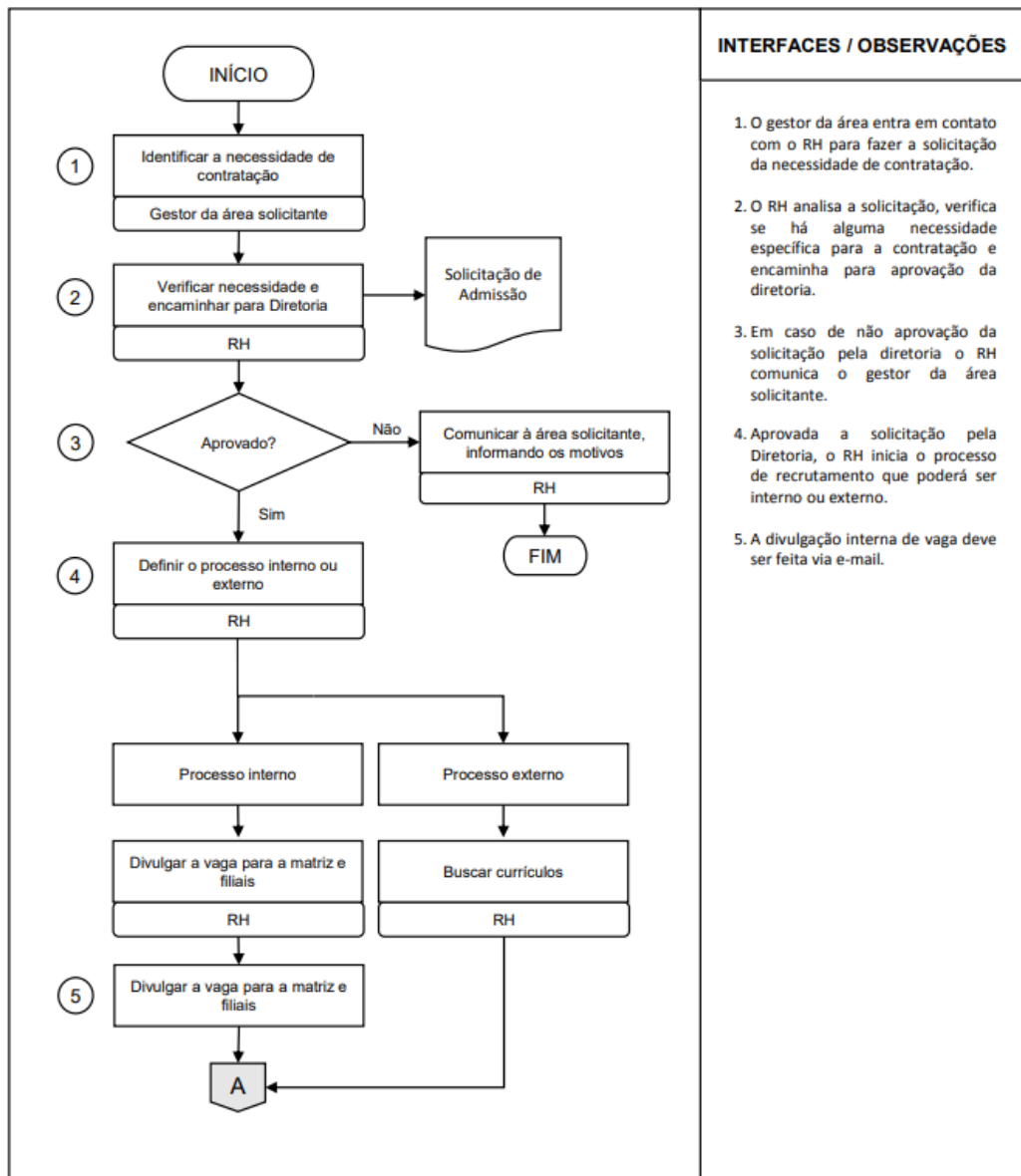
Fonte: Portal interno ANR.

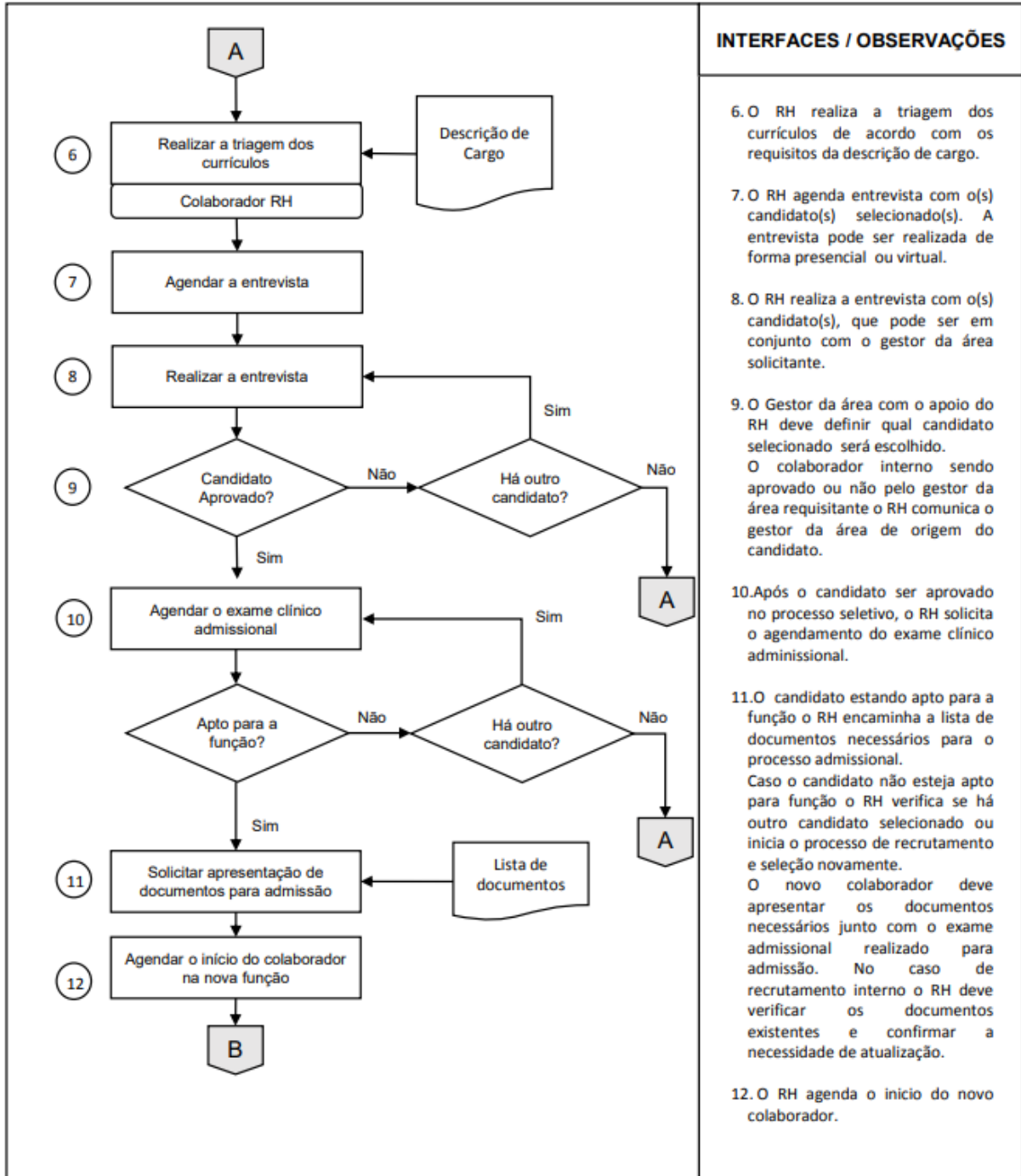


Uma vez selecionado o candidato, é realizada uma entrevista que pode ser presencial ou virtual, no qual o gestor da frota realiza perguntas relacionadas à operação e experiência, e o RH verifica questões como pretensão salarial, entre outras. Não são realizados testes psicológicos ou de atenção, mesmo para a posição de motorista. Nesta ocasião, o candidato pode também tirar dúvidas e obter mais informações sobre a vaga.

O candidato aprovado no processo de entrevistas será encaminhado para a realização do processo de admissão conduzido pela equipe de RH, conforme fluxo abaixo:

Figura 9: Procedimento de Recrutamento, Seleção e Integração de novos colaboradores





**INTERFACES / OBSERVAÇÕES**

6. O RH realiza a triagem dos currículos de acordo com os requisitos da descrição de cargo.

7. O RH agenda entrevista com o(s) candidato(s) selecionado(s). A entrevista pode ser realizada de forma presencial ou virtual.

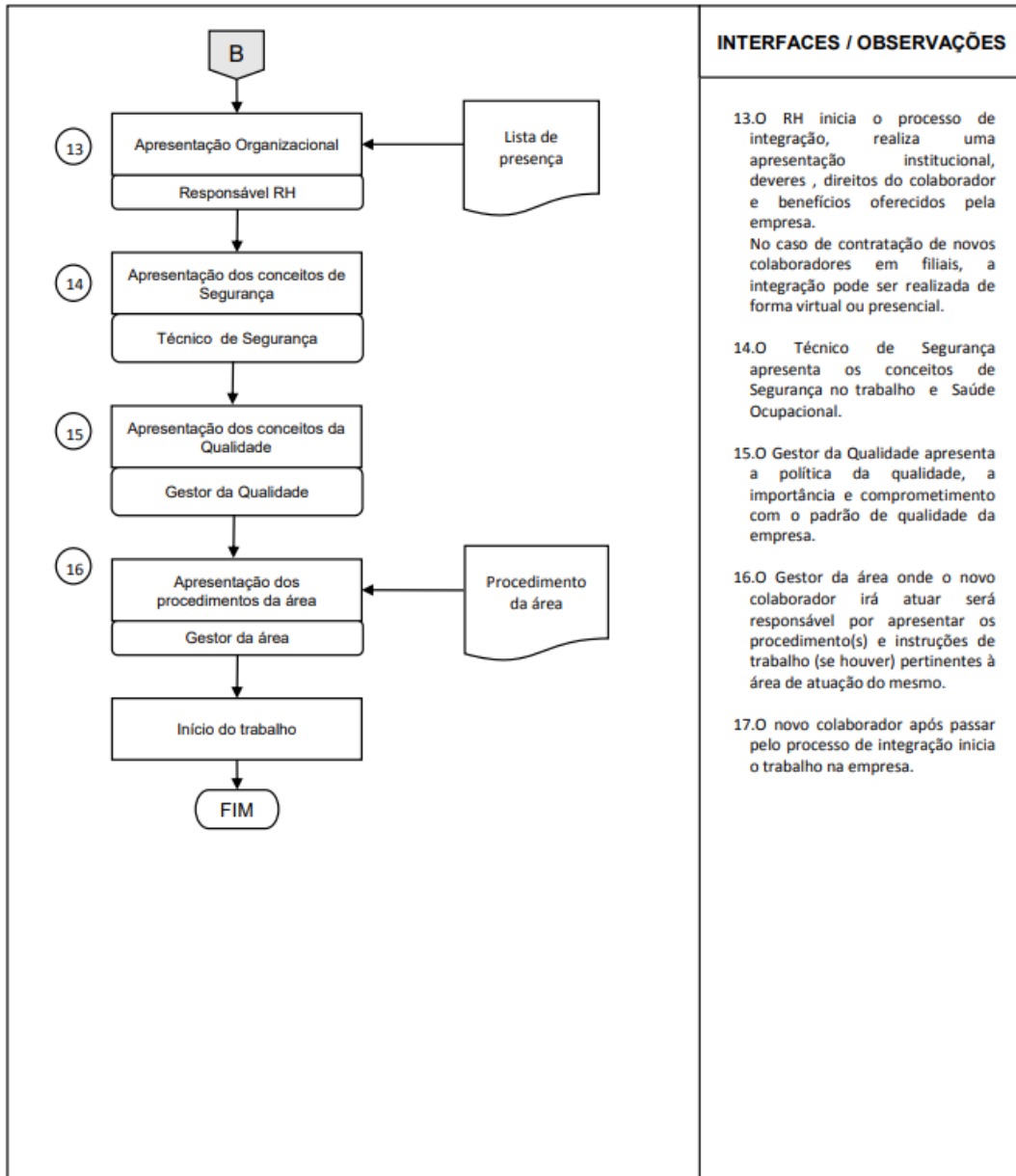
8. O RH realiza a entrevista com o(s) candidato(s), que pode ser em conjunto com o gestor da área solicitante.

9. O Gestor da área com o apoio do RH deve definir qual candidato selecionado será escolhido. O colaborador interno sendo aprovado ou não pelo gestor da área requisitante o RH comunica o gestor da área de origem do candidato.

10. Após o candidato ser aprovado no processo seletivo, o RH solicita o agendamento do exame clínico admissional.

11. O candidato estando apto para a função o RH encaminha a lista de documentos necessários para o processo admissional. Caso o candidato não esteja apto para função o RH verifica se há outro candidato selecionado ou inicia o processo de recrutamento e seleção novamente. O novo colaborador deve apresentar os documentos necessários junto com o exame admissional realizado para admissão. No caso de recrutamento interno o RH deve verificar os documentos existentes e confirmar a necessidade de atualização.


12. O RH agenda o início do novo colaborador.



Fonte: Portal interno ANR

Em seu primeiro dia de trabalho, é realizada a integração de novos colaboradores, que pode durar até dois dias, conforme o volume de informações a ser passado ao novo colaborador e a disponibilidade da posição em que esse ocupará. A integração consiste no motorista receber informações sobre atividades do RH, Qualidade, Segurança do Trabalho, Central, Rodovia do Saber e a Gestão da Frota para conhecer todas as regras e informações importantes sobre sua nova empresa, conforme procedimento abaixo:

Figura 10: Modelo de Lista de Presença de Integração


	<b>PROCEDIMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE</b> <b>GESTÃO DE PESSOAS</b> <b>LISTA DE PRESENÇA DE INTEGRAÇÃO</b>	<b>Código: LIS PI</b>	
		<b>Rev: 00</b>	<b>Página: 1/1</b>
		<b>Emissão: 21/10/2019</b>	

PROCESSO	RESPONSÁVEL	ASSINATURA
<b>RH - Apresentação da Empresa, Missão, Visão e Valores, Direitos, Deveres e Benefícios.</b>	XXXX	Data: / / _____
<b>Gestão da Qualidade- Política da Qualidade, Introdução aos procedimentos da área, Importância e comprometimento com o padrão de qualidade da empresa.</b>	XXXX	Data: / / _____
<b>Central SP - Processo de Rastreamento, Programação de Carga e Emissão de Documentos para Coleta.</b>	XXXX	Data: / / _____
<b>Segurança do Trabalho - Utilização de EPIs/ PCMSO/ PPRA, Normas e Condutas, SLIIC, COVID 19, Carregamento Seguro, Ordem de Serviço e Análise Preliminar de Risco – APR.</b>	XXXX	Data: / / _____
<b>Gestão da Frota e Agregados – Procedimentos da Operação (rotas, descanso, segurança e regras )</b>	XXXX	Data: / / _____

<b>Elaboração:</b> 03/18	<b>Responsável:</b> Aida Akemi Okamoto	<b>Aprovação:</b> Roberto Antonio Palhares
<b>Motivo das últimas 3 revisões:</b>		<b>Profissional participante do treinamento:</b> Motorista Carreteiro
LEONEI MAGNO DOS SANTOS		<b>Assinatura do profissional:</b>

	<b>PROCEDIMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE</b> <b>GESTÃO DE PESSOAS</b> <b>LISTA DE PRESENÇA DE INTEGRAÇÃO</b>	Código: LIS PI	
		Rev: 00	Página: 1/1
		Emissão: 21/10/2019	

PROCESSO	RESPONSÁVEL	ASSINATURA
<b>RODOVIA DO SABER - Acesso</b>	XXXX	Data: / /  _____

Elaboração: 03/18	Responsável: Alda Akemi Okamoto	Aprovação: Roberto Antonio Palhares
Motivo das últimas 3 revisões:	Profissional participante do treinamento: Motorista Carreteiro	
LEONEI MAGNO DOS SANTOS		

Fonte: Portal interno ANR

#### **4.2.1 Treinamento e Desenvolvimento**

O motorista da frota, assim como os agregados, realiza treinamentos periodicamente (quatro mensais, quatro anuais e conforme cronograma estabelecido

pelo cliente), inclusive há clientes que realizam o bloqueio do motorista caso o mesmo esteja com o treinamento vencido ou infringir alguma regra de segurança. Esse treinamento pode ser realizado pela plataforma de *e-learning* de qualquer lugar, ou presencialmente com o Técnico de Segurança do Trabalho, conforme a disponibilidade do motorista e da equipe envolvida. Os caminhoneiros podem realizar os treinamentos, porém não é na mesma frequência que os demais, pois é um prestador de serviços que não está frequentemente trabalhando para a ANR. Se o cliente no qual o caminhoneiro for atender, tiver essa exigência, ele será encaminhado para realizar os treinamentos.

Vale ressaltar que 90% dos treinamentos ministrados aos motoristas são voltados especificamente para regras de segurança, não sendo realizado nenhum acompanhamento de outros temas.

O RH continuamente realiza a atualização dos motoristas em relação às convenções coletivas de trabalho (dissídio, valor de refeição, PLR, etc.), e quando há novas regras ou mudanças de algum procedimento relacionado aos processos de recursos humanos.

#### **4.2.2 Avaliação de Desempenho**

Mensalmente são realizadas reuniões com a liderança da empresa. Na primeira reunião realizada em 2022 foi divulgado o planejamento da área de RH que indicava a realização de um processo de avaliação de desempenho, incluindo seu conceito, as etapas e a realização de um treinamento para orientar a liderança de como realizar o *feedback* de fechamento do processo avaliativo.

Antes da implantação do processo de avaliação de desempenho, foi realizada uma validação junto à diretoria, das competências que fariam parte do processo avaliativo. O RH elaborou um *book* com o material validado, para orientar as competências que seriam avaliadas e determinar os conceitos.

Tabela 1 – Book de competências ANR

<b>Book de Competências</b>	
<b>Réguas avaliativas</b> ( ) Não Atende ( ) Atende parcialmente ( ) Atende ( ) Supera	
Competências Gerenciais	Descrição
Liderança	Habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.
Comunicação	Saber transmitir a mensagem de forma clara e objetiva, e saber ouvir o outro.
Capacidade Analítica	Habilidade de produzir informações e conhecimento a partir da análise
Planejamento / organização	Processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações
Negociação	Habilidade de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações
Gestão do Conhecimento	Promover, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento
Gestão para Resultados	Compromisso em alcançar e superar metas estabelecidas, utilizar de
Inteligência Emocional	Capacidade de identificar os próprios sentimentos e dos outros, de se auto
Visão Sistêmica	Ser capaz de perceber a integração entre o todo dentro da organização,
Competências Organizacionais	Descrição
Comunicação	Saber transmitir a mensagem de forma clara e objetiva, e saber ouvir o
Pró-atividade	Capacidade de antecipar-se às situações, necessidades e problemas
Comprometimento	Capacidade de mostrar envolvimento e interesse pelos objetivos e
Autodesenvolvimento	Buscar o desenvolvimento pessoal, profissional e o aprimoramento de
Flexibilidade	Capaz de se adaptar a mudanças e ou situações inesperadas.
Melhoria Contínua	Visa atingir resultados cada vez melhores.
Relacionamento Interpessoal	Relacionar-se com o outro de forma respeitosa e harmônica, mantendo
Trabalho em Equipe	O trabalho em equipe possibilita a troca de conhecimento e agilidade
Visão Sistêmica	Ser capaz de perceber a integração entre o todo dentro da organização,
Competências Operacionais	Descrição
Agilidade	Capacidade de tomar boas decisões e colocá-las em movimento rapidamente
Execução	Capacidade de levar uma iniciativa ao final.
Flexibilidade	Capacidade de se adaptar as mudanças e/ou a situações inesperadas.
Pró-atividade	Capacidade de antecipar-se às situações, necessidades e problemas futuros.
Domínio Técnico	Capacidade técnica com base em conhecimento técnico e prático.
Melhoria Contínua	Visa atingir resultados cada vez melhores.
Competências Específicas	Descrição
Orientação ao Cliente	Assegurar que os requisitos (necessidade e ou expectativas) do cliente

Fonte: Portal interno ANR

Foram elaborados 4 tipos de formulários de avaliação, de acordo com as posições ocupadas, sendo eles: gerencial, organizacional, comercial e operacional, disponibilizados no Anexo 1.

O treinamento de *feedback* foi disponibilizado na plataforma de *e-learning* chamada Rodovia do Saber, para todos os líderes, porém dos 15 líderes da empresa somente sete realizaram o treinamento, não tendo nenhuma tratativa para sanar as pendências.

Foi estabelecido um cronograma para a realização da avaliação de desempenho em que todas as etapas deveriam ser cumpridas (avaliação do colaborador, avaliação do gestor e reunião de *feedback*), porém dos 80 colaboradores CLT, foram realizadas apenas 50% da equipe administrativa e filiais, e 13% de gestores. Além disso, em relação à equipe de manutenção e operação (motoristas) foi realizada somente de um único motorista e não houve a etapa do *feedback*. A avaliação dos demais colaboradores e as etapas estruturadas no cronograma não foram concretizadas, apesar da cobrança realizada pela área de RH junto à liderança e diretoria envolvidas, não houve continuidade e finalização do processo.

#### **4.2.3 Prêmio de Direção Segura**

Atualmente, como forma de retenção e estímulo ao engajamento do time de motoristas, a ANR realiza o pagamento mensal, em folha, de um prêmio sobre direção segura. Abaixo são descritos os critérios estabelecidos para o recebimento do prêmio:

1. Realizar as paradas para descanso, intrajornada e interjornada;
2. Cumprir o mínimo de uma hora de refeição, quando em horário de trabalho;
3. Não exceder a jornada de trabalho diário;
4. Cumprir velocidade máxima de 80 km por hora;
5. Entregar os comprovantes de entrega devidamente carimbados e assinados;
6. Entregar, semanalmente, os discos de tacógrafo das viagens na matriz e filiais;
7. Cumprir integralmente as normas de segurança dos clientes e da ANR;
8. Não ter reclamações de clientes (Inclusive falta de utilização de EPI);
9. Enviar macros de início de jornada, paradas, carga, descarga e fim de jornada via teclado do rastreador;
10. Entregar o diário de bordo, quinzenalmente, devidamente preenchido;



## 11. Não envolvimento em abalroamento e acidentes.

Por ausência de acompanhamento e sistemas que possam amparar a apuração dos resultados, esse prêmio é pago sem que haja uma validação de que 100% dos itens foram atendidos. O RH busca e cobra algumas informações, principalmente, da gestão da frota, porém nem sempre consegue obtê-las. Apesar da ausência de dados que possam apurar os resultados, o prêmio é pago na integralidade, o que torna este processo pouco válido para avaliar o desempenho dos motoristas.

Não há uma análise efetiva do desempenho do motorista pelo gestor da frota, com base em dados. Ele faz o acompanhamento da operação com base em sua experiência e em planilhas pelas quais ele controla, como por exemplo, os pernoites e descanso semanal remunerado (DSR) dos motoristas. Não há a prática do *feedback*.

A ANR demonstra grande preocupação por ter consciência de que não possui um processo de gestão do desempenho de seus motoristas devidamente estruturado, pois, no momento, está baseado na percepção de uma única pessoa da gestão do processo operacional. Está aberta a implementar projetos que possam contribuir para uma melhor análise de seus resultados e processos, depositando neste estudo, grande expectativa de implementar ações que possam trazer os resultados no que tange ao engajamento e retenção de seu time.

Outro fator importante para se levar em consideração é o *turnover* da ANR:

Tabela 2 – Índice de Turnover ANR

Geral		Observação 15 demitidos em decorrência da pandemia
Ano	Índice de Turnover	
2020	30,33%	
2021	13,95%	
2022	17,24%	

Motoristas		Observação 4 demitidos em decorrência da pandemia
Ano	Índice de Turnover	
2020	12,36%	
2021	5,81%	
2022	5,74%	

Fonte: Portal interno ANR.

O *Turnover* da ANR demonstra a taxa de rotatividade de funcionários, dado este diretamente impactado no momento da pandemia do Covid-19.

Além disso, controlar os acidentes permite uma gestão mais assertiva e apoia no direcionamento de melhoria nos processos internos e da segurança.

Tabela 3: Controle de Acidentes

Acidentes	2020	2021	2022
Abaloramento / Colisão	5	12	9
Acidentes de trabalho	4	1	1

Fonte: Portal interno ANR

A ANR compreende que seu negócio precisa de melhorias para se manter saudável e sustentável no mercado. Como exemplo, na entrevista com o Diretor, comentada a seguir, foi relatado que há uma mudança considerável de comportamento de seus clientes, que hoje buscam realizar a distribuição de seus produtos não apenas por um único fornecedor logístico, como feito até recentemente,

pois migraram para entregas feitas por vários fornecedores, não criando dependência de uma única empresa de transporte. Outro fato constatado é que seus concorrentes diretos estão cada vez mais trabalhando com carreteiros agregados e não mais por frota própria, gerando economia financeira e impactando diretamente no resultado da empresa, mas para isso identificam que precisam ser atraentes para captar e reter esse profissional tão escasso.

Para finalizar, compreende que faz parte do desempenho de seu profissional adquirir conhecimentos necessários para desempenhar com eficiência sua atividade, assim como estar alinhado com o planejamento e programação da empresa. Desta forma, além de melhorar a gestão do desempenho de seu colaborador, faz-se necessário desenvolver formas mais eficazes de comunicar e treinar suas equipes, impactando diretamente no nível de entrega e engajamento.

### **4.3 Pesquisa**

#### **4.3.1 *Entrevista com o Diretor da ANR***

Com o objetivo de compreender o modelo de gestão, ferramentas utilizadas e cultura organizacional da ANR, foi realizada uma entrevista com um dos diretores da organização, o Sr. Roberto A. Palhares, fomentando mais informações e dados sobre o tema abordado neste projeto.

Em relação à formação profissional dos seus funcionários, Roberto reforçou que seus colaboradores são preparados para realizar suas tarefas diárias por meio de treinamentos pontuais sobre segurança no transporte, legislação entre outros temas. Além disso, também ressaltou, que sua percepção, é de que nos últimos anos, está mais difícil encontrar profissionais para atuar nesta área, principalmente, os jovens que não desejam mais caminhar por esta carreira. Por este motivo, entende que é necessário realizar dentro da ANR a valorização deste profissional, seu desenvolvimento para entregar o melhor, gerir seu desempenho e remunerá-lo por suas entregas.

Roberto também ressaltou que o mercado tem apresentado mudanças muito importantes no segmento, exigindo controles e estratégias cada vez mais precisas e diferentes para manter-se saudável e competitivo. A exemplo disso, foi percebido que

alguns dos grandes clientes estavam buscando descentralizar seus fornecedores, não ficando presos e dependentes em apenas um grande fornecedor de transporte, desta forma, a competitividade e as exigências da prestação de um bom serviço tornou-se essencial para concorrer no mercado.

Devido ao momento de escassez de mão de obra especializada, a empresa identifica que precisa realizar implementações com o objetivo de mitigar esta situação, desenvolvendo internamente os conhecimentos necessários para assegurar suas atividades com excelência e manter a visão de marca, conquistada no mercado de atuação.

Em relação à remuneração oferecida pela ANR, Roberto ressaltou que a empresa adota a remuneração fixa e variável, na qual a segunda possui regras a serem cumpridas e totalmente alinhadas ao modelo desenhado de segurança no trânsito e no trabalho. Entende que além de engajar o colaborador a ter um desempenho pleno e satisfatório, esse modelo impacta diretamente nos resultados operacionais. Para apoiar este processo, a empresa está investindo em controles eletrônicos de frotas, que irão ajudar a mensurar a performance do colaborador e assim subsidiar projetos internos de remuneração para recompensar aqueles que atendam aos requisitos exigidos.

Também foi compartilhada a sua preocupação com o alinhamento do comportamento e a excelência na entrega dos motoristas próprios e agregados. Com esse objetivo, a ANR busca desenvolver treinamentos para apoiar o desempenho de seus colaboradores, compatíveis com as estratégias e expectativas organizacionais, em diferentes formatos (presenciais e virtuais), facilitando a participação de todos.

Outro fato relatado foi a abertura e aproximação que a alta direção tem para com seus colaboradores, gerando um clima favorável de trabalho e um sentimento importante de pertencimento, contribuindo para que os colaboradores estejam bem para executar suas atividades diárias. Além disso, a empresa implantou um canal interno de ouvidoria, aproximando ainda mais o colaborador da instituição e, por meio de fatos narrados pelos próprios colaboradores, buscando desenvolver projetos para melhorar o dia a dia de todos.

Com tratamento igualitário, ambiente amistoso e aberto, oferta de programas de desenvolvimento alinhados à necessidade do negócio e clima positivo, entende-se

que a ANR está no caminho favorável para a busca de seus resultados. Ficou evidenciado, entretanto, que a concorrência e a mudança de comportamento dos clientes exigem uma melhoria dos processos de gestão de pessoas de forma a apoiar a estratégia do negócio, implementando ações como avaliação de desempenho estruturadas, alinhamento de plano de cargos e salários e meritocracia.

Apesar da ANR ter consciência de que precisa investir e implementar ações de gestão de pessoas, como gestão do desempenho e desenvolvimento dos seus colaboradores, sente muitas dificuldades na obtenção e retenção de motoristas devido ao aquecimento do mercado de trabalho.

O Diretor demonstrou estar aberto para implementar projetos que possam contribuir para uma melhor análise de seus resultados e processos e deposita, neste estudo, grande expectativa de implementar ações que possam trazer resultados, no que tange ao engajamento e retenção de seu time.

## **5 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO**

A ANR é uma empresa conceituada em seu ramo de atuação, cuja missão é oferecer soluções no segmento logístico, criando valores aos clientes e fornecedores. Tem clareza de que para alcançar sucesso e ofertar valor em sua atuação junto aos seus clientes, necessita desenvolver programas que alicercem o desempenho de seus colaboradores, fomentando resultados positivos e assertivos, desenvolvendo as competências necessárias para a entrega dentro dos padrões de qualidades exigidos, bem como valorizar e reconhecer o colaborador por meio de remuneração adequada.

A função de motorista carreteiro é chave em seu segmento de atuação e hoje esse profissional está escasso. As organizações percebem que é uma das profissões que deverá se extinguir no futuro, devido à baixa procura de profissionais para se especializar neste ramo de atuação. Por tudo isso, são profissionais amplamente disputados no mercado de trabalho e que muitas vezes não possuem a competência necessária para exercer plenamente sua função.

As empresas de transporte também sabem o tamanho da responsabilidade que depositam nesses profissionais, quando entregam a execução da atividade fim de seu negócio ao seu colaborador, o valor do bem investido em sua ferramenta de trabalho

e carga transportada, sem contar a imagem da sua marca e empresa levados por esse profissional.

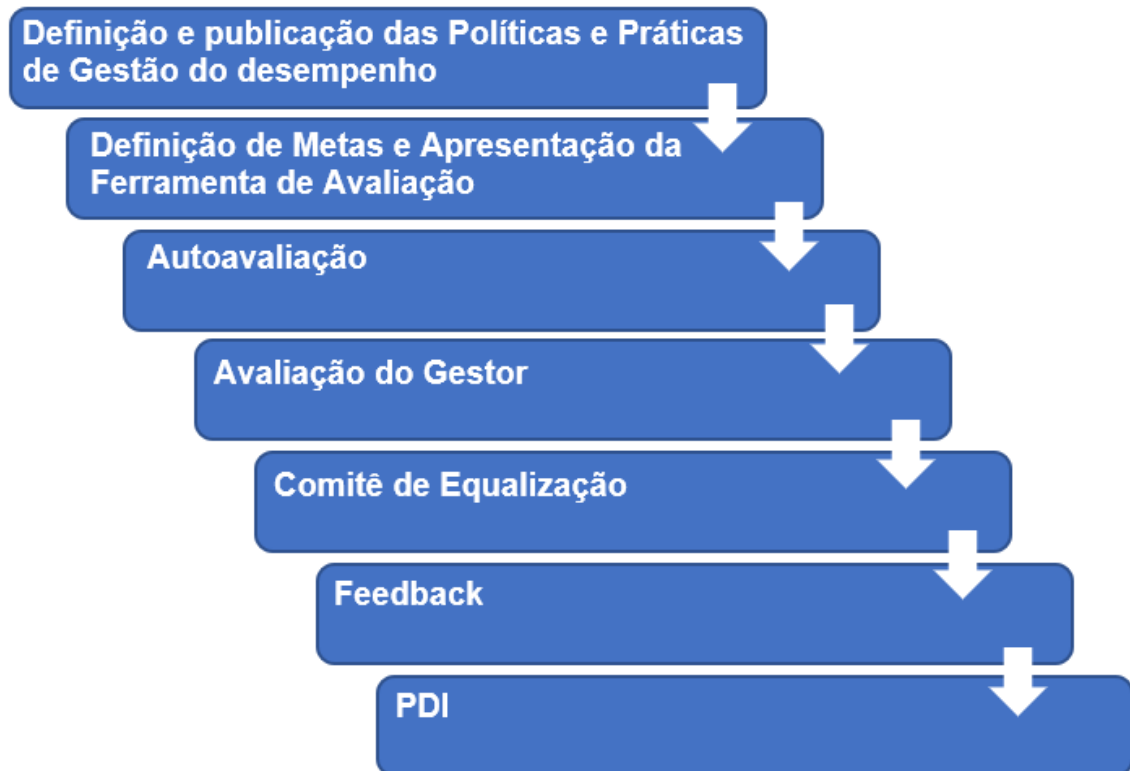
Partindo desses pressupostos, ao analisar a ANR e realizar o estudo do tema, por meio de pesquisa teórica e *benchmarking* em empresas conceituadas, foram identificadas algumas oportunidades de melhoria nos processos de gestão de pessoas da organização, descritos a seguir.

### **5.1 Modelo de Desempenho**

As organizações estão cada vez mais direcionando seus esforços no pilar pessoas, que é essencial para a sustentabilidade e perenidade de seu negócio, através do apoio no aprimoramento dos profissionais, na busca de dados que possam alicerçar suas decisões de forma estruturada e nas formas de reconhecimento.

É muito importante que as organizações acompanhem o desempenho de seus profissionais, estabelecendo metodologias e os resultados que almejam alcançar. De forma estruturada, esse processo auxilia em identificar e mensurar o desempenho e potencial dos profissionais de uma organização, fornecendo informações e indicadores estratégicos para que a organização possa direcionar seus esforços, aperfeiçoando e desenvolvendo competências necessárias para a boa performance de seus profissionais.

Figura 11 – Modelo de Gestão do Desempenho



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para dar andamento neste processo, é necessário revisitar as competências adotadas hoje pela ANR, o qual deverá dar ênfase em uma estrutura que atenda a todas as *personas* identificadas na organização, dividida conforme abaixo:

- a. 5 Competências Essenciais – são competências essenciais para a sobrevivência e sustentabilidade do negócio.
- b. 4 Competências Técnicas – são competências necessárias para a realização das atribuições das áreas.
- c. 3 Competência de Liderança – competências exigidas para cargo de liderança.

Como sugestão para definição das competências, uma prática já adotada por muitas instituições é a realização de reuniões de *brainstorming* com a participação de diferentes níveis hierárquicos da organização, nas quais serão analisadas todas as

funções existentes na instituição e o quanto estas competências estão aderentes aos cargos existentes, estratégia, missão, visão e valores.

Tendo definido o grupo de competências, é necessário definir o modelo de avaliação que mais se ajusta à cultura organizacional. A sugestão é iniciar com um modelo 180° no qual o colaborador se autoavalia e é avaliado por seu gestor, que poderá analisar a aderência de sua *performance* às competências da organização. Após alguns ciclos de avaliação, assim que se perceber que o processo já está amadurecido internamente, poderá caminhar para outros modelos como 360°, etc. Além disso, é necessário definir a ferramenta que será utilizada para este processo. Atualmente, muitas empresas utilizam o próprio ERP, adotado para realizar a folha de pagamento, para efetuar o processo avaliativo. Porém, algumas empresas por não utilizarem ferramentas próprias de gestão de pessoas, usam os recursos disponíveis no *google*, gratuitamente, para processar sua avaliação de forma eletrônica, ou até mesmo em formulário físico.

A escolha da ferramenta que será utilizada para realizar a avaliação de desempenho é essencial para o sucesso do processo, seja ela virtual ou física, precisa estar aderente ao público envolvido, pois impacta diretamente nos resultados do processo. Além disso, torna-se imperativo revisar o formulário adotado (Anexo 1) atualmente, com as competências revisadas e implementar a aplicação online.

Vale ressaltar que as competências e suas definições devem estar escritas de forma clara para todos os participantes. Por este motivo, a etapa inicial de envolver várias pessoas no desenho das competências, contribui para uma avaliação mais aderente e objetiva, tornando o processo mais claro e estimulando a participação.

Também faz parte do processo definir a régua avaliativa, indicando uma escala para pontuar as competências e o atingimento das metas. Segue a sugestão:

**Desempenho Baixo:**

**Nota 1.** Insuficiente: não atinge às expectativas

**Desempenho Regular:**

**Nota 2.** Regular: fica abaixo das expectativas



**Desempenho Bom:**

**Nota 3.** Bom: atinge às expectativas

**Desempenho Excelente:**

**Nota 4.** Muito Bom: fica acima das expectativas

**Desempenho Top:**

**Nota 5.** Excepcional: é uma referência para a empresa

A régua avaliativa contribui para mensurar o processo ao final de seu preenchimento, demonstrando o nível de desempenho do colaborador.

Outro fator importante é a definição das políticas e práticas do processo, incluindo os requisitos e regras e preparar um plano de comunicação, indicando como será feito o processo avaliativo, em qual local, cronograma de realização, etapas do processo, periodicidade, responsáveis, linha de corte dos colaboradores elegíveis a serem avaliados, entre outros pontos. A sugestão é que a avaliação seja anual, porém com feedbacks trimestrais para acompanhamento do processo.

**Etapas do processo avaliativo:**

**Conversa entre gestor e colaborador:** definição de metas, esclarecimentos sobre a ferramenta de avaliação, seu conteúdo, cronograma e as formas de desenvolvimento e reconhecimento.

**Autoavaliação:** avaliação em que o colaborador avalia o seu próprio desempenho no trabalho, sua expectativa de futuro, pontos fortes e pontos a desenvolver.

**Avaliação do Gestor:** avaliação em que o gestor avalia o colaborador quanto às competências e entregas por ele realizadas, a qualidade de sua execução, os pontos evidenciados de melhorias, entre outras ações.

**Comitê de Equalização /Consenso das avaliações:** reunião realizada em comitê formado pela equipe de Recursos Humanos e gestor da área avaliada, para fechamento das avaliações de desempenho realizadas pelo gestor, de forma a garantir o equilíbrio das notas dadas e assegurar a imparcialidade e equidade do processo, tornando-o mais profissional e menos paternalista.

**Feedback:** por meio de uma conversa franca e objetiva, realizar a devolutiva sobre trabalho e comportamento de um colaborador, gestor ou equipe.

**Elaboração do PDI:** elaborar plano de desenvolvimento individual dos colaboradores da ANR, com o objetivo de desenvolver as competências e conhecimentos necessários para a realização de suas atribuições e mitigar os gaps e pontos a melhorar identificados no processo avaliativo.

Com o modelo de gestão de desempenho sugerido, também se faz necessário realizar um planejamento de todas as etapas, com prazos factíveis de serem cumpridos, a ser divulgado para conhecimento de todos os envolvidos.

Uma vez o processo totalmente definido e divulgado, é uma prática saudável realizar uma reunião / treinamento dos participantes do processo, ressaltando seus objetivos, forma como será realizado, funcionamento da ferramenta, o conteúdo das etapas e abertura para os colaboradores sanarem suas dúvidas, colocando a área de Recursos Humanos mais próxima das pessoas.

Figura 12 – Cronograma do Processo Avaliativo



Fonte: Elaborado pelos autores.

Acima é possível visualizar um modelo de cronograma básico e objetivo, que poderá ser enviado para os colaboradores acompanharem cada etapa dentro de uma linha do tempo, facilitando sua organização para cumprir o processo conforme o que está acordado.

Apesar de todo o envolvimento da organização, ainda se faz necessário que a área de Recursos Humanos acompanhe a realização do processo e, muitas vezes, cobre a realização das etapas, até que a empresa demonstre maturidade e aderência natural no dia a dia deste processo. Esta ação, com certeza irá contribuir para resultados mais expressivos e assertivos. Para maior engajamento, recomenda-se escolher, em cada setor, um colaborador para compor a equipe responsável pela divulgação e acompanhamento do processo, garantindo a sua execução.

## 5.2 Prêmio Direção Segura – Política de Reconhecimento

A remuneração variável é um diferencial estratégico nas organizações, que incentiva a produtividade máxima com eficácia e eficiência, colabora com a meritocracia e com o reconhecimento de talentos.

A ANR já pratica a remuneração variável, através do Prêmio Direção Segura, porém com base nos benchmarkings realizados e na pesquisa bibliográfica, é possível a adoção de melhorias no programa atual.

O Prêmio Direção Segura, é pago mensalmente, entretanto, conforme informado pela instituição, este fato dificulta o fechamento do processo que, algumas vezes, é feito sem o levantamento de todos os indicadores envolvidos.

Para melhor apuração dos dados e indicadores que contemplam os resultados deste programa, a melhor metodologia é a mensuração bimestral e pagamento trimestral, dando visibilidade e correção ao processo. O ideal é que seja gerido por uma única área, que tenha acesso a todas as informações e, de forma estruturada, possa realizar as mensurações e enviá-las, em tempo hábil, para a equipe de folha de pagamento realizar sua inclusão.

Outra sugestão, seria implementar uma *gameficação*, incluindo uma premiação e pagamento anuais, com o intuito de reconhecer o motorista por meio da superação de metas em alguns pilares. O objetivo seria colocar em evidência / destaque os motoristas que desempenham sua função de maneira exemplar, dentro dos padrões e critérios operacionais, gerando comprometimento dos motoristas e instrutores, por meio de comportamentos seguros, eficientes e com excelência no atendimento.

**Pilares:**

- a. Condução segura, respeitar o código brasileiro de trânsito.
- b. Condução econômica, otimizar o uso do combustível.
- c. Postura profissional e atendimento ao cliente, superar as expectativas dos clientes.

**Como funciona:**

Todo motorista inicia o programa com um crédito mensal de 100 pontos, que o credencia a ser Motorista padrão. Somente perde pontos quem deixar de cumprir o padrão de excelência. O motorista também pode ganhar pontos extras ao demonstrar uma continuidade de bom desempenho, ou seja, é um sistema que permite a recuperação de pontos perdidos. Para alcançar as premiações, o motorista precisa ter a pontuação mínima nos pilares definidos, que poderá ter pesos diferentes.

As pontuações extras serão ganhas caso o motorista não apresente nenhuma ocorrência por três meses consecutivos em um dos pilares. Esses três trimestres de

recuperação garantem ações corretivas e preventivas, considerando inelegível o trimestre que o colaborador estiver de férias.

**Condução segura:** Envolve qualquer tipo de desrespeito às leis de trânsito e qualquer tipo de acidente ou avaria.

Como critério de perda de pontuação para esse pilar, recomenda-se que o processo seja feito com a mesma criticidade das leis brasileiras de trânsito:

**Infrações gravíssimas:** Direção insegura em nível gravíssimo | Ultrapassagem proibida com risco alto | Utilizar o celular na direção do veículo | Avançar semáforo | Parar ou trafegar na contramão de direção | Dirigir com os faróis apagados | Ultrapassagem forçada | Ultrapassagem pelo acostamento | excesso de velocidade – perda de 20 pontos.

**Infrações graves:** Direção insegura em nível grave | Falta de distância de seguimento | Não usar o cinto de segurança | Fazer uso do fone de ouvido | Fumar na cabine | Colisão na cancela do pedágio | Deixar de dar preferência a pedestre e veículos não motorizados | Desencaixar o cinto de segurança para limpeza do para-brisas | Levantar-se do assento para outros fins durante a viagem | Parar na pista de rolamento | Não realizar parada obrigatória (acostamento/trevo) para cruzar a pista | Usar luvas e outros acessórios protetores de frio (luvas) durante a condução do veículo | Manusear GPS com o veículo em movimento. Perda 15 pontos.

**Infrações médias:** Direção insegura em nível médio | Ultrapassagem proibida com risco baixo | Alimentar-se com o veículo em movimento | Conferir/preencher documento com veículo em movimento | Dirigir somente com uma das mãos | Não utilizar luz indicadora de direção do veículo quando em mudança de faixa | Obstruir cruzamentos | Parada do veículo na faixa de pedestre - Perda de 10 pontos

Bônus trimestral – 25 pontos

**Condução econômica** – Trata-se em manter a média de consumo de diesel mensal por KM rodado.

Bônus trimestral – 25 pontos

Postura profissional – Reflexo dos elogios e reclamações recebidas no SAC. Pontuar, positivamente ou negativamente em 5 pontos a cada registros de elogio – reclamação recebido no SAC.

Faltas ou atrasos injustificados – Perda de 5 pontos

Bônus trimestral – 5 pontos se não houver reclamações.

### **Remuneração:**

Anualmente, o motorista que alcançar o somatório mínimo de 80% para ser elegível, que será o multiplicador percentual salarial, receberá como premiação um valor pecuniário único em folha de pagamento no mês de retorno de férias, do ano subsequente ao programa.

Premiação extra para motorista que não apresentou nenhum tipo de ocorrência (100 pontos).

Para ser Destaque é preciso: Nenhum registro de excesso de velocidade, atingir e/ou superar a meta da Condução Econômica em todos os meses do ano, nenhum registro de postura profissional inadequada, nenhuma reclamação de clientes, acúmulo de todos os bônus trimestrais, nenhum registro de acidente, avaria e bafômetro. O prêmio, a ser definido e divulgado, poderia ser uma viagem com acompanhante, por exemplo.

## **6 ANÁLISE DE VIABILIDADE**

Realizar a análise de viabilidade deste projeto irá apoiar a ANR em identificar o custo para implantação, o conhecimento técnico e a estrutura necessária, norteando a tomada de decisão.

### **6.1 Viabilidade Técnica e Operacional**

Foi percebido que a ANR dispõe de conhecimento técnico, porém precisa de recursos operacionais para a implantação de toda a proposta, tendo em vista que em seus históricos, houve uma tentativa inicial de realização da avaliação de desempenho, de plano de remuneração variável e compartilhamento de lucros, porém

sem sucesso, por falta de acompanhamento. A área de Recursos Humanos, atualmente, possui apenas uma pessoa e para tornar viável a realização e implementação do projeto, é preciso ampliar, contratando mais um analista.

## **6.2 Viabilidade Estratégica**

Conforme identificado no Planejamento Estratégico e na entrevista realizada com a diretoria, é possível afirmar que este projeto irá contribuir diretamente para resultados mais assertivos da organização, tendo em vista que haverá a correção de algumas rotas anteriormente estruturadas e não alinhadas ao planejamento, como, por exemplo, quanto ao pagamento do Prêmio Direção Segura (remuneração variável).

Além disso, irá apoiar no direcionamento do time de Recursos Humanos no que tange à realização de ações integradas e voltadas para análise e desenvolvimento de competências da organização.

Anteriormente, o processo avaliativo possuía algumas fragilidades como ausência de clareza do processo, acompanhamento, etapas, prazos e responsabilidades. Desta forma, estruturando o processo conforme sugerido, haverá melhor alinhamento à estratégia e aos valores da organização.

## **6.3 Viabilidade Financeira**

A proposta de solução apresentada irá apoiar na utilização correta dos recursos financeiros, tendo em vista que, por diversas vezes, o pagamento de alguns prêmios é realizado sem a apuração correta dos indicadores que compõe a remuneração variável. Como consequência, a empresa paga um reconhecimento sem a estruturação necessária e às escuras, diminuindo o seu valor como meritocracia e reconhecimento de uma performance superior. Dentro deste cenário, considera-se a necessidade de investimento financeiro para o acerto do modelo de remuneração variável, porém já previsto em orçamento interno pela companhia.

Alterando a forma de mensuração e pagamento, deixando claro os critérios do programa, haverá um ganho intangível de credibilidade e confiança do que está sendo

pago e reconhecido. O principal custo de implementação do projeto é a contratação de um(a) analista júnior de RH, estimado hoje, com encargos em R\$ 47.342,76 anual.

Quanto às demais ações propostas, avalia-se que não existem custos diretos para sua execução, tendo em vista que todo o planejamento sugerido depende de sistemas internos, sem a necessidade de investimentos externos. O Prêmio Direção Segura já faz parte do planejamento financeiro e a proposta só altera a forma de apuração e pagamento. Caso seja implementado o Prêmio anual, o custo deverá ser incluído no orçamento e dependerá da escolha de local, caso seja uma viagem.

#### 6.4 Cronograma de Implementação

Principais etapas e atividades do projeto:

Tabela 4: Cronograma de Implementação

<b>Projeto ANR</b>			
<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>	<b>Status</b>
<b>1.0 - Programa de Avaliação de Desempenho</b>			
<b>1.1 - Estruturação</b>			
1.1.1 - Definição de competências	RH+ equipe convidada	01/08 a 30/08/23	
1.1.2 - Análise de Personas	RH+ equipe convidada	01 a 15/09/23	
1.1.3 - Definição do Processo Avaliativo (regras, etapas e formatos)	RH	16 a 30/09/23	
1.1.4 - Preparação da Ferramenta	RH	01/10 a 31/11/23	
1.1.5 - Divulgação do processo	RH	01/12/23	
1.1.6 - Início do processo avaliativo	Todos Colaboradores	10/01/24	
<b>2.0 Prêmio Direção Segura</b>			
<b>2.1 - Estruturação</b>	RH		
2.1 - Estruturação do Prêmio Direção Segura	RH	01/07/23	
2.2 - Divulgação das regras	RH	15/07/23	
2.3 - Início do processo	RH	01/08/23	
2.3 - Apuração dos resultados	RH	25/08/23	
2.4 - Realização do pagamento dos valores	RH	05/09/23	

Fonte: Elaborado pelos autores.



## 7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Gerir o desempenho dos colaboradores é essencial para direcionar as ações e tomadas de decisão de uma organização, na busca do atendimento aos objetivos estratégicos.

Além disso, acompanhar o desempenho dos colaboradores permite que a instituição analise se as ações que estão em curso, atendem às necessidades estratégicas e permitem a mudança da rota tomada, no que tange implementar melhorias nos processos adotados. Em alinhamentos realizados pelo grupo autor deste projeto, ficou evidenciado que a ANR, apesar de possuir ações de gestão de pessoas implementadas, através dos dados apresentados, possuía potencial de melhorias e inovações em seus processos. Demonstrou algumas fragilidades e inconsistências nos resultados encontrados, bem como ausência de engajamento na conclusão de processos internos, afirmando a sua escolha como objeto de estudo, além de apresentar forte abertura e desejo na busca de maior assertividade das ações atuais e disponibilidade para mudanças.

Recomenda-se que a ANR revise os processos de Gestão de Pessoas, buscando o alinhamento das ações da área, direcionando seus esforços para o atendimento aos requisitos necessários e direcionamento estratégico, bem como realizando as análises de viabilidade necessárias para o melhor uso dos recursos existentes e indicadores internos.

Também se faz necessário visitar o quadro de pessoal, para assim tornar a implementação deste projeto viável, tendo em vista que atualmente conta com apenas uma colaboradora para tocar todas as frentes de gestão de pessoas da empresa.

Para o desenvolvimento deste projeto, o grupo realizou análise teórica por meio de pesquisas bibliográficas de artigos e livros sobre gestão do desempenho, assim como *benchmarkings* e entrevistas para coletar e melhor compreender dados e informações sobre gestão de desempenho e alcance de resultados mais estruturados. Portanto, o conteúdo apresentado poderá ser utilizado como exemplo para outras instituições, mas recomenda-se que a ANR replique a proposta de forma integral, buscando assim estruturar suas ações de gestão de pessoas e impactar, positivamente, no pilar pessoas de sua instituição. Recomenda-se ainda, que a partir

da implementação, sejam criados os indicadores para acompanhamento da evolução da performance dos motoristas, formando um banco de dados para revisão e aperfeiçoamento do modelo.

Foram observadas algumas limitações no desenvolvimento deste projeto, como, por exemplo, a indisponibilidade de pessoas que pudessem contribuir por meio de outras entrevistas internas e participar de pesquisas de cultura organizacional, por ser uma empresa cuja decisão está centralizada nas mãos da família patriarca.

Para todos os participantes deste projeto foi uma experiência enriquecedora de aprendizagem, pois além de conhecer as práticas da organização que foi objeto de estudo, foi possível realizar *benchmarking* em empresas com processos mais amadurecidos, permitindo uma análise mais apurada, embasada na teoria estudada e na realidade prática de grandes instituições, para propor ações de melhorias mais assertivas e alinhadas à estratégia do negócio. O grupo também chegou à conclusão da relevância de gerir o desempenho dos colaboradores de uma instituição, bem como analisar as ações não bem sucedidas, a fim de criar um repositório de conhecimento para todos os envolvidos. Não se pode deixar de mencionar o quão rico é para aquele que, além de estudar o tema, tem a oportunidade de trocar experiências e a chance de colocar as ações planejadas na prática.

## REFERÊNCIAS

- AL MEHRZI, N.; SINGH, S. K. *Competing through employee engagement: a proposed framework. **International Journal of Productivity and Performance Management***, v. 65, n. 6, p. 831-843, 2016.
- ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.
- BALDWIN, T.; RUBIN, R.; BOMMER, W.; MARQUES, A. S. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BARLACH, L.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; MALVEZZI, S. O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. **Revista Interamericana de Psicologia**, v.42, n. 1, p. 101-112, 2008.
- BARNEY, J. *Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management***, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2018, p.25.
- BITITCI, U.; ACKERMANN, F.; ATES, A.; DAVIES, J.; GIBB, S.; MACBRYDE, J.; MACKAY, D.; MAGUIRE, C.; VAN DER MEER, R.; SHAFTI, F.; BOURNE, M. *Managerial processes: an operations management perspective towards dynamic capabilities. **Production Planning & Control***, v. 22, n.2, p. 157-173, 2010.
- BRANDÃO, H. P., ZIMMER, M. V., PEREIRA, C. G., MARQUES, F., COSTA, H. V., CARBONE, P. P., & ALMADA, V. F. de. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, 2008.
- BRITO, F. S. A influência da avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional dos colaboradores: um estudo de multicasos na Amazônia. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, v.1, n.1, p. 67-83, 2011. ISSN 2237-8057. Disponível em: <<https://revista.ufrr.br/adminrr/article/view/587>>. Acesso em: 20 fev. 2018.
- CARVALHO, A; RUA, O. L. **Gestão de recursos humanos - abordagem das boas práticas**. Porto: Vida Econômica - Editorial, 2017.

CAXITO, F. de A. **Recrutamento e seleção de pessoas**. 1. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

CHALOFISKY, N.; KRISHNA, V. *Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation*. **Advances in Developing Human Resources**, v. 11, n. 2, p. 189-203, 2009.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995, p. 78-112.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: Edição Compacta**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1997, p.343.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria da administração**. 7. ed. Editora Campus, 2003, p.78.

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

CIRIBELLI, M. C. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Letras, 2003, p.52.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTES. **Pesquisa CNT Perfil Empresarial**. Transporte Rodoviário de Cargas, 2020 p. 36-37, Disponível em: <<http://www.cnt.org.br/pesquisas>>. Acesso em: abr. 2023.

CUNHA, F. KPI indicadores de desempenho logístico em transporte: quais os mais importantes? **Blog Datamex Tecnologia da Informação**, s/d. Disponível em: <https://www.datamex.com.br/blog/kpi-indicadores-de-desempenho-logistico-em-transporte-quais-os-mais-importantes/>. Acesso em: fev. 2023.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. São Paulo: Saraiva, 1992, p.92.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: Estado da arte, Produção Nacional, Agenda de Pesquisa, Medidas e Estudos Relacionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DENCKER, A. D. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. Futura, 2000.

DUARTE, H.; LOPES, D. *Career stages and occupations impacts on workers motivations*. **International Journal of Manpower**, n. just-accepted, v. 39, n. 5, p. 746-763, 2018.

DUTRA, J. **A Utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1990.

FARRIS, J.; V.A., E.; LETENS, G.; CHEARKSUL, P.; COLEMAN, G. *Improving the performance review process: A structured approach and case application*. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 4, p. 376-404, 2011.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. *Cultura, satisfação e saúde nas organizações*. In: **A. Tamayo (Org.). Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, p. 102-126, 2004.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GAMEIRA, J. **Gestão total: a importância do RH na organização**. São Paulo: Pioneira, 2002.

GUNASEKARA, A.; ZHENG, C. S. *Examining the effect of different facets of mindfulness on work engagement*. **Employee Relations**, v. 41, n. 1, p. 193-208, 2019.

HANSEN, H.S.; FUGLSANG, M. *An Operational Web-Based Indicator System for Integrated Coastal Zone Management*. **ISPRS International Journal of Geo-Information**, v. 3, n. 1, p. 326-344, 2014.

HANSON, D. *The mix of qualitative and quantitative research in major marketing journals, 1993-2002*. **European Journal of Marketing**, v. 41, n.1/2, p.58-70, 2007.

HERZBERG, F. *O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho*. In: HAMPTON, David R. **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973. p. 53-62.

HERZBERG, F., Mausner, B; Snyderman, B. **The motivation to work**. Wiley, New York, NY, 1959.

HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. In: **Harvard Business School Press** (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 55-81.

HUR, W.-M.; MOON, T.; JUN, J. K. *The effect of workplace incivility on service employee creativity: the mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation*. **Journal of Services Marketing**, v. 30, n. 3, p. 302-315, 2016. Disponível em: <<https://blog.impulseup.com/programa-de-reconhecimento/>>. Acesso em: <https://infleet.com.br/blog/4-dicas-para-avaliacao-de-desempenho-do-seu-motorista-gestao>.

KAHN, W. A. *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KAPLAN, R. S. *Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research*. **The Accounting Review**, 1983.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KARAM, E.P.; GARDNER, W.L.; GULLIFOR, D.P.; TRIBBLE, L.L.; Li, M. **Liderança Autêntica e Práticas de Recursos Humanos de Alto Desempenho: Implicações para o Engajamento no Trabalho**. Pesquisa em Gestão de Pessoal e Recursos Humanos. Emerald Publishing Limited, Bingley, p. 103-153, 2017.

KLOPOTAN, I.; MJEDA, T.; KUREČIĆ, P. *Exploring the Motivation of Employees in a Firm: A Case-Study*. **Business Systems Research Journal**, v. 9, n. 1, p. 151-160, 2018.

KPI NA GESTÃO DE FROTAS: ANÁLISE DO RETORNO DO INVESTIMENTO. **Blog Texaco Lubrificantes**. Disponível em: <https://blog.texaco.com.br/ursa/kpi-na-gestao-de-frotas-roi/>. Acesso em: fev. 2020.

KUNTE, M.; RUNGRUANG, P. *Timeline of engagement research and future research directions*. **Management Research Review**, v. 41, n. 4, p. 433-452, 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.D.A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 5. ed., 2007.

LEE, Y.; MAZZEI, A.; KIM, J. N. *Looking for motivational routes for employee-generated innovation: Employees' scouting behavior*. **Journal of Business Research**, v. 91, p. 286-294, 2018.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LUITZ, M. P.; REBELATO, M. G. Avaliação do desempenho organizacional. In: **ENESEP**, 2003. Ouro Preto. Anais de Ouro Preto: XXIII ENESEP, 2003. CD.

MARTINS, N.; NIENABER, H. *The influence of time on employee engagement in the SA business environment*. **International Journal of Productivity and Performance Management**. v. 67, n. 9, p. 1682-1702, 2018.

MATTHYSEN, M.; HARRIS, C. *The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change*. **Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 1, p. 1-11, 2018.

MEYER, C. **Como os indicadores adequados contribuem para a excelência das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MENGES, J.I., TUSSING, D.V., WIHLER, A., GRANT, A.M. *When job performance is all relative: how family motivation energizes effort and compensates for intrinsic motivation*. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 2, p. 695-719, 2017.

MIRACLE QI, J.; ELLINGER, A. E.; FRANKE, G. R. *Work design and frontline employee engagement*. **Journal of Service Theory and Practice**. v. 28, n. 5, p. 636-660, 2018.

MIRI, D. H. **Gamificação, motivação e engajamento no trabalho: um estudo qualitativo de múltiplos casos**. Dissertação de mestrado. Caxias do Sul, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/6184/Dissertacao%20Daniel%20Hank%20Miri.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: abr. 2023.

NEELY, A.; GREGORY, M. e PLATTS, K. *Performance measurement system design: a literature review and research agenda*. **International Journal of Production Economics**, n. 4, p. 80-116, 1995.

ODELIUS, C. D; SANTOS, P. Avaliação de Desempenho Individual no Contexto da Administração Pública Federal direta: Aspectos Determinantes de sua Efetividade. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Salvador, BA, 2006.

OLIVEIRA, B. R. R. **A percepção dos funcionários de uma instituição financeira privada acerca do sistema de gestão de desempenho**. 2015. p. 69 f. Monografia (Bacharelado de Administração). Universidade de Brasília: Brasília, 2015.

PASCHINI, S. **Estratégia**: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio. Rio de Janeiro Qualitymark, 2009.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: Nova Abordagem. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999, p. 24-27;74.

POR QUE MENSURAR A PRODUTIVIDADE DO MOTORISTA? **Portal Telemática**. out, 2020. Disponível em: <<https://sstelematica.com.br/produtividade-do-motorista/>>. Acesso em: fev. 2023.

PORTER, M. E. **What is Strategy**. *Harvard Business Review*, nov.dec, 1996.

**PORTAL BRK TECNOLOGIA**. Disponível em: <https://www.brasilrisk.com.br/>. Acesso em: abr. 2023.

**PLATAFORMA SOLIDES**. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/programa-de-reconhecimento/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20um%20programa,e%20equipes%20no%20ambiente%20corporativo>. Acesso em: fev. 2023.

PRICE WATERHOUSE. **Equipe de Change Integration da Price Waterhouse. Mudando para melhor – as melhores práticas para transformar a sua empresa**. São Paulo: Atlas, 1997.

ROMANO, G. Avaliação de performance de motoristas: veja como fazê-la! **Blog Intelipost**. Disponível em: <<https://www.intelipost.com.br/blog/avaliacao-de-performance-de-motoristas/>>. Acesso em: fev. 2023.

**SAGE JOURNALS**. *Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation*. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1523422309333147>. Acesso em: fev. 2023.

SANTOS, N.O; KAWAMOTO, L.T; CARDOSO, Hewely. Condições de Trabalho dos Caminhoneiros: Sugestão de Políticas Públicas. **Revista Diálogos Interdisciplinares**, v.6, n.2, 2017, ISSN 2317-3793. Disponível em: <<https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/article/download/339/450/>>. Acesso em: abr. 2023.

SANTOS, R. **Motivação no ambiente de trabalho: uma aplicação da teoria de Frederick Herzberg**. 2016, 47f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação), Rio de Janeiro, 2016, p.14. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/30511/30511.PDF>>. Acesso em: abr. 2023.



SEYMOUR, M. A. W; GELDENHUYS, D. J. *The impact of team dialogue sessions on employee engagement in an information and communication technology company.* **Journal of Human Resource Management.** v. 16, p. 11, 2018.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 3. ed, 2009.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Matriz importância versus desempenho e zonas de prioridades.** São Paulo: Atlas, 2015, p.633.

STACHOWSKA, S.; CZAPLICKA-KOZŁOWSKA, I. Z. *Motivating employees of the public organization: case study of the higher education institution.* **Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development,** v. 39, n.1, p. 100-111, 2017.

STRAUSS, K.; PARKER, S. K.; O'SHEA, D. *When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain.* **Journal of Vocational Behavior,** v.100, p. 15-26, 2017.

TAKASHINA, N.T.; FLORES, M.C.X. **Indicadores da qualidade e do desempenho como estabelecer e medir resultados.** Rio de Janeiro, QualityMark, 1996.

TAYLOR, Charles. **Argumentos filosóficos.** São Paulo: Loyola, 1994, p.241.

TREZE IDEIAS PARA RECONHECIMENTO DE FUNCIONÁRIOS. **Blog Feed Blog.** Disponível em: <https://www.feedz.com.br/blog/ideias-para-reconhecimento-de-funcionarios/>. Acesso em: fev. 2023.

UM GUIA COMPLETO PARA RECONHECIMENTO DE FUNCIONÁRIOS. **Blog Vantagecircle,** 16 mar. 2023. Disponível em: <https://blog.vantagecircle.com/pt/reconhecimento-de-funcionarios/>. Acesso em: fev. 2023.

## APÊNDICE

### APÊNDICE 1 – Questionário aplicado em entrevista para o Benchmarking

#### Roteiro de Entrevista – Gestão do Desempenho

1. Para você, o que é e para que serve a Gestão do Desempenho?
2. Na sua empresa existe um programa estruturado de avaliação de desempenho de Motoristas?
3. Quais são os fatores avaliados na Gestão do Desempenho de sua empresa? São avaliadas a competências, metas numéricas, ou quais outros fatores?
4. Todos os níveis hierárquicos são avaliados? Se não, quais são avaliados?
5. A avaliação é feita por um formulário específico? Em que formato? Eletrônico, formulário impresso?
6. Existe alguma periodicidade para a realização da Avaliação de Desempenho?
7. Existe avaliação comportamental dos motoristas? Se sim, quais aspectos são avaliados e com qual frequência?
8. Existe feedback da avaliação de desempenho? Como ele é feito?
9. Existe algum registro no histórico do colaborador que participou da avaliação de desempenho?
10. Na integração de novos motoristas é divulgado o programa de desempenho?
11. Vocês avaliam o período de experiência de seus motoristas? Como é feito?
12. Na sua empresa, existem métricas que avaliam o desempenho dos motoristas? Se sim, quais são?
13. Como é feita a medição dos dados que avaliam o desempenho dos motoristas? (redução de custos, diesel, pneu etc.)
14. A empresa realiza alguma ação para desenvolver o melhor desempenho de seus colaboradores? Dá algum incentivo?
15. Sua empresa trabalha a retenção de motoristas? Como é feito?
16. A empresa realiza algum tipo de premiação para os motoristas? Quais são os critérios de premiação?
17. Podemos identificar a sua empresa? Identifique o nome dela.

## ANEXO

### Anexo 1 – Modelo de Avaliação de Desempenho

#### Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de gestão de pessoas. É possível avaliar os colaboradores com equidade e focando no futuro.

\*Obrigatório

#### COMPETÊNCIAS OPERACIONAIS - MOTORISTAS



#### AGILIDADE

Capacidade de tomar boas decisões e colocá-las em movimento rapidamente aberta a todas as possibilidades, ao aprendizado de novas formas para lidar e se adaptar a realidade.

#### 1. Aprende de forma rápida e eficaz. \*

Marque todas que se aplicam.

- Não atende
- Atende parcialmente
- Atende
- Supera

2. Interpreta e repassa informações recebidas, com agilidade, confiabilidade e clareza. \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Não atende  
 Atende parcialmente  
 Atende  
 Supera

3. Identifica necessidades e demandas facilmente. \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Não atende  
 Atende parcialmente  
 Atende  
 Supera

4. Entrega seus trabalhos com agilidade. \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Não atende  
 Atende parcialmente  
 Atende  
 Supera

## EXECUÇÃO

Capacidade de levar uma iniciativa ao final.

5. Capacidade de execução , adaptação e finalização do que foi planejado. \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Não atende  
 Atende parcialmente  
 Atende  
 Supera

6. Realiza as atividades atendendo os requisitos dos clientes e da empresa. \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Não atende
- Atende parcialmente
- Atende
- Supera

7. Consegue analisar a utilização correta / viável das informações (exemplo: vale pedágio) \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Não atende
- Atende parcialmente
- Atende
- Supera

8. Executa a atividade de forma a colaborar na otimização dos recursos (exemplo: consumo de combustível).

*Marque todas que se aplicam.*

- Não atende
- Atende parcialmente
- Atende
- Supera

## **FLEXIBILIDADE**

Capaz de se adaptar a mudanças e ou situações inesperadas.

9. Aceita a mudanças dos métodos e processos de trabalho. \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Não atende
- Atende parcialmente
- Atende
- Supera

10. Aceita pontos de vista diferentes do seu em relação a processos de trabalho. \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Não atende
- Atende parcialmente
- Atende
- Supera

11. Tem facilidade para atuar em situações novas de rotina e ou métodos de trabalho. \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Não atende
- Atende parcialmente
- Atende
- Supera

#### PRÓ-ATIVIDADE

Capacidade de antecipar-se às situações, necessidades e problemas futuros.

12. Procura resolver as tarefas sem que precise ordenar (exemplo: Tempo de espera com mais de 2 horas). \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Não atende
- Atende parcialmente
- Atende
- Supera

13. Ao ver seus colegas sobrecarregados oferece ajuda. \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Não atende
- Atende parcialmente
- Atende
- Supera

14. Manifesta ideias e opiniões voluntariamente. \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Não atende  
 Atende parcialmente  
 Atende  
 Supera

#### DOMÍNIO TÉCNICO

Capacidade técnica com base em conhecimento técnico e prático.

15. Domina os aspectos técnicos relativos à área e/ou atividade de trabalho. \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Não atende  
 Atende parcialmente  
 Atende  
 Supera

16. Sabe usar as ferramentas adequadas para cada situação, principalmente para solucionar problemas. \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Não atende  
 Atende parcialmente  
 Atende  
 Supera

17. Escreva seu nome \*

\_\_\_\_\_

18. Informar data de preenchimento

*Exemplo: 7 de janeiro de 2019*

\_\_\_\_\_

---