

A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NA RETENÇÃO DE MOTORISTAS EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE EM PALMAS - TO

THE IMPORTANCE OF THE HUMAN RESOURCES SECTOR IN THE RETENTION OF DRIVERS IN A TRANSPORT COMPANY IN PALMAS - TO

LA IMPORTANCIA DEL SECTOR DE RECURSOS HUMANOS EN LA RETENCIÓN DE CONDUCTORES EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE EN PALMAS - TO

Karem Hellen Castro Oliveira¹

Alan Barros Bitar²

RESUMO: Este artigo buscou discutir a importância das ações do setor de Recursos Humanos dentro de uma empresa no ramo de transporte rodoviário interestadual com a matriz localizada na cidade de Palmas - Tocantins. Através de um questionário aplicado a 25 motoristas na plataforma do Google - Google Forms e com a entrevista em profundidade do Gerente de Recursos Humanos. Tal pesquisa, visa um olhar específico para os condutores no que diz respeito à qualidade de trabalho, relacionamento e conduta deles para com a gestão/passageiros, com isso, analisou-se de forma consistente, verídica e evidenciadas pelos próprios colaboradores, que apontaram os pontos positivos e negativos ao decorrer do estudo. Com isso ficou patenteado o esforço do RH, porém a falta de um ato específico em relação aos profissionais que estão atrás dos volantes contribui para uma prática que se tornou corriqueira, de ambas as partes, e que ainda não foi sanada. Contudo, vale ressaltar que a importância estratégica do RH é algo incontestável, no entanto, as aplicações de normas internas devem ser repensadas para o bom andamento da empresa com o objetivo de extinguir raízes problemáticas.

1348

Palavras-chave: Recursos Humanos. Motoristas. Relacionamento.

ABSTRACT: This article sought to discuss the importance of the actions of the Human Resources sector within a company in the field of interstate road transport with the headquarters located in the city of Palmas - Tocantins. Through a questionnaire applied to 25 drivers on the Google platform - Google Forms and with the in-depth interview of the Human Resources Manager. This research aims at a specific look at the drivers with regard to the quality of work, relationship and conduct of them towards the management / passengers, with this, it was analyzed consistently, truthfully and evidenced by the employees themselves, who pointed out the positive and negative points throughout the study. With this was patented the effort of RH, but the lack of a specific act in relation to the professionals who are behind the wheel contributes to a practice that has become commonplace, of both parties, and that has not yet been remedied. However, it is worth mentioning that the strategic importance of RH is something indisputable, however, the applications of internal standards must be rethought for the smooth running of the company in order to extinguish problematic roots.

Keywords: Human Resources. Drivers. Relationship.

¹Graduanda em Administração, Faculdade Serra do Carmo/FASEC.

²Mestre Administração/UniHorizontes-MG, Faculdade Serra do Carmo/FASEC.

RESUMEN: Este artículo buscó discutir la importancia de las acciones del sector de Recursos Humanos dentro de una empresa en el campo del transporte interestatal por carretera con sede ubicada en la ciudad de Palmas - Tocantins. A través de un cuestionario aplicado a 25 conductores en la plataforma Google - Google Forms y con la entrevista en profundidad del Gerente de Recursos Humanos. Esta investigación tiene como objetivo una mirada específica a los conductores con respecto a la calidad del trabajo, la relación y la conducta de los mismos hacia la gestión / pasajeros, con esto, fue analizado de manera consistente, veraz y evidenciada por los propios empleados, quienes señalaron los puntos positivos y negativos a lo largo del estudio. Con esto se patentó el esfuerzo de RH, pero la falta de un acto específico en relación a los profesionales que están detrás del volante contribuye a una práctica que se ha convertido en algo común, de ambas partes, y que aún no se ha subsanado. Sin embargo, vale la pena mencionar que la importancia estratégica de los recursos humanos es algo indiscutible, sin embargo, las aplicaciones de las normas internas deben repensarse para el buen funcionamiento de la empresa con el fin de extinguir las raíces problemáticas.

Palabras clave: Recursos Humanos. Controladores. Relación.

INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta um estudo de caso de uma empresa de transporte rodoviário com matriz localizada na capital do estado do Tocantins que atua em mais 10 estados brasileiros além do Distrito Federal, sobre a importância em manter seus motoristas motivados e sobre o valor do treinamento contínuo para aprimorar o desempenho de suas atividades.

Seu trabalho vai preencher boa parte da sua vida e a única maneira de ser verdadeiramente satisfeito é fazer o que acredita ser um ótimo trabalho e a única maneira de fazer um ótimo trabalho é amar o que faz (JOBS, 2005), desse modo, o empresário americano nos faz entender que o trabalho representa a maior parte da vida das pessoas, sendo que, nesse contexto, desejam estar vinculadas e contribuir ativamente, além de quererem continuar motivadas, daí a percepção de ter um setor de Recursos Humanos Estratégico na Empresa.

Ainda nesta vertente, Spector (2002) afirma: O desenvolvimento e desempenho dizem respeito ao contínuo treinamento ou prática, em um determinado tipo de comportamento, ao longo do tempo, no ambiente de trabalho.

É evidente que, mais importante que promover capacitação para o colaborador e mantê-lo motivado é fazer com que ele se sinta estimulado a realizar treinamentos. Chiavenato (2004, p.128) confirma ao dizer: “A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades”.

Assim, a empresa treinando o colaborador dá a chance para que este possa ter melhor desempenho e amplia o poder de decisão ao executar suas atividades. Dessa maneira, aumenta o

envolvimento do empregado com o empregador. Colaboradores bem-informados, e podendo confiar nas orientações apresentadas, têm maior probabilidade de alinhar seus desejos e expectativas pessoais aos interesses da empresa (Missão).

Sabemos que o mercado de trabalho busca cada vez mais por pessoas capacitadas, motivadas e focadas em atingir os objetivos estabelecidos, logo, manter os colaboradores treinados e entusiasmados, oferecendo-os treinamentos como alternativa da qual gera bons resultados é um desafio para as empresas, a vista disso, treinamentos e capacitação agregam valor não só às pessoas, bem como à empresa e conseqüentemente, aos clientes, pois colaboradores treinados aumentam a produtividade e por conseqüência, o lucro, pois o retrabalho e desperdício diminuem.

A área de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos é responsável por treinamentos e capacitação, além de engajar os membros direcionando-os para o objetivo em comum, formando um time de alto desempenho. Todavia, não é simples buscar um equilíbrio entre a competência e pontos de melhoria, pois é preciso garantir que cada colaborador contribua com êxito nos seus objetivos, dessa forma, entende-se a importância de proporcionar ao empregado o treinamento que desenvolva suas habilidades, motivação e por conseqüência bons resultados para a empresa.

Nesse sentido, esta pesquisa traz o levantamento da demanda que a empresa possui para aperfeiçoamentos dentro da área de atuação dos Motoristas, com propósito de fortalecer o desempenho de parte dos colaboradores, realçando a importância de treinamentos e suas percepções enquanto clientes internos e aos clientes externos (passageiros).

1350

MÉTODOS

Este estudo de caso foi realizado com a amostra composta por 25 motoristas que responderam anonimamente o formulário na plataforma do Google, o Google Forms. Os dados foram coletados por meio do questionário que continha 10 perguntas sobre a postura como colaborador, motivação, produtividade, relacionamento com demais setores e colaboradores e capacitação recebida. O questionário foi aplicado de forma anônima para garantir a privacidade dos respondentes e aumentar a honestidade das respostas.

Além disso, foi realizada uma entrevista com superior imediato com objetivo de estabelecer a paridade entre a visão do colaborador e a percepção da liderança. Comentando sobre o desempenho dos colaboradores, o *turnover* (rotatividade), a comunicação entre a liderança e a equipe, além dos aspectos negativos e positivos que a liderança tem com a equipe.

Por fim, foi realizada a observação de campo onde se teve a oportunidade de presenciar o ambiente de trabalho, o comportamento dos colaboradores e a relação entre a liderança e a equipe.

Os dados foram analisados quantitativamente por via de gráficos e tabelas, além de análises descritivas. Os materiais obtidos na entrevista foram analisados qualitativamente através da entrevista realizada com o Gerente de Recursos Humanos da empresa. Dessa forma a observação de campo foi um complemento para a análise dos dados dos questionários e entrevistas.

Portanto, a metodologia utilizada nesta pesquisa conseguiu coletar informações relevantes sobre a satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, liderança e produtividade. Os resultados obtidos podem ser utilizados pela empresa para aprimorar seus processos e melhorar a relação entre a liderança e a equipe.

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Administrar é tomar decisões sobre a utilização de recursos a fim de se alcançar objetivos. O processo administrativo abrange cinco tipos de funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle (MAXIMIANO, 2004). Para isso, é fundamental que a Administração atue de forma integrada e Estratégica, promovendo o desenvolvimento da empresa e o bem-estar de seus colaboradores.

1351

Nesse sentido, estrategicamente, a área de Recursos Humanos é fundamental para o sucesso de qualquer empresa. Responsável por gerenciar as relações entre a empresa e seus colaboradores, é uma área que envolve diversas atividades, desde a contratação de novos funcionários até o treinamento e desenvolvimento deles.

Um dos principais objetivos da área de Recursos Humanos é identificar e selecionar os melhores talentos para a empresa. Exemplificando, Pereira (2008), confirma quando diz: “a área de recursos humanos passou a ter a função estratégica de atrair, reter e motivar as pessoas necessárias à realização dos negócios da empresa”

Além da seleção de pessoal, a área de Recursos Humanos também é responsável pelo treinamento e desenvolvimento dos colaboradores da empresa. Segundo Chiavenato (2010), o treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais.

Outra função importante da área de Recursos Humanos é o gerenciamento dos benefícios e remuneração dos colaboradores. Isto é, Dessler (2003), afirma que a Administração de Recursos Humanos se refere às práticas e políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Logo, a área de Recursos Humanos também é responsável por manter uma atmosfera corporativa saudável e motivadora. De tal maneira, Lacombe (2005), afirma que o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno e a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa.

Em suma, a área de Recursos Humanos é fundamental para o gerenciamento de pessoal e o sucesso do negócio. Como também a escolha do pessoal, treinamento, desenvolvimento, gerenciamento de bem-estar, remuneração, gerenciamento organizacional do clima, essas são algumas ações importantes no campo. A atividade deve agir estrategicamente e integrar para atingir os objetivos da empresa delineados na Missão, Visão e Valores.

MOTIVAÇÃO

1352

A Motivação é um tema importante em diversas áreas, incluindo psicologia, educação e negócios. Refere-se ao impulso interno que direciona as ações de um indivíduo em direção a um objetivo específico. A Motivação pode ser influenciada por fatores internos, como personalidade e emoções, bem como por fatores externos, como recompensas e feedbacks, o que coaduna com a Matriz SWOT. Compreender como motivar a si mesmo e aos outros é crucial para alcançar metas e maximizar o desempenho em qualquer área da vida.

Segundo Spector (2002), a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades. A motivação é um ponto crucial, pois causa ânimo nas pessoas, que começam a buscar novas conquistas.

A motivação genuína não está relacionada apenas ao aspecto financeiro, mas sim em compreender a importância do trabalho que se realiza, sentir-se realizado ao concluí-lo e perceber a diferença que se faz na área em que atua. Quando uma pessoa trabalha apenas pelo salário, sem ter paixão pelo que faz ou sem se sentir inspirada a fazer o melhor, seu desempenho será apenas o suficiente para justificar o pagamento que recebe, e às vezes nem isso.

SETOR RODOVIÁRIO

O transporte rodoviário é um dos pilares da economia brasileira, visto que viabiliza a mobilidade de insumos, bens e pessoas, além de promover uma maior conexão entre outros setores e fortalecer a economia. O motorista profissional empregado está em cada caminhão, ônibus, van ou demais automotores, dessa forma, é nítido a importância desse profissional para o transporte seja de cargas ou passageiros. Seu resultado e eficiência, influencia diretamente no sistema de transporte, pois é através de sua atividade que os produtos essenciais chegam nas mãos dos consumidores e pessoas, enquanto passageiros, alcançam seus destinos. O impacto desse modal pôde ser visto na greve dos caminhoneiros, em 2018, onde a paralisação de 10 dias pela alta do diesel, afetou diretamente toda a logística do país.

O transporte de cargas e passageiros no Brasil é feito predominantemente através de rodovias, no país possuem mais de 3,5 milhões de caminhões em circulação e cerca de 75% de todas as mercadorias que são movimentadas pelo território utilizam o modal rodoviário de acordo com o Ministério de Infraestrutura.

E para que empresas do ramo mantenham-se no mercado, é necessária a boa gestão da frota, o investimento na estrutura e além de tudo, garantir que haja profissionais bem capacitados para desempenhar suas atividades.

1353

A PROFISSÃO MOTORISTA NO BRASIL

Em uma pesquisa de 2017, a CNT – Confederação Nacional de Transporte divulgou dados sobre o perfil dos motoristas urbanos, onde trouxe que 70,6% diz ter como motivação trabalhar no setor por gostar de dirigir ônibus, destacando que a profissão é financeiramente rentável/vantajosa com 41,3%, todavia, 57% acham a profissão desgastante, estressante ou fisicamente cansativa; 35,9% consideram a profissão perigosa e 19,8% arriscada, devido à possibilidade de acidentes; e cerca de um terço dos pesquisados (33,2%) se envolveram em pelo menos um acidente nos dois anos antecedentes à pesquisa.

Júnior (2003), trouxe um estudo onde pontuou as principais doenças que acometem motoristas de ônibus, dentre elas estão: doença coronariana (cardíaca), hipertensão arterial, doenças do aparelho gastrointestinal e doenças do aparelho osteomuscular especialmente a dorsalgia (dor nas costas), etc. A mesma pesquisa da CNT de 2017, sobre o perfil dos motoristas urbanos, traz ainda os dados de que 70,2% estão com sobrepeso, 46,2% sofrem com hipertensão,

14,6% têm diabetes, 38,6% não realiza exercícios físicos e 14,7% não têm local certo para fazer refeições.

Conforme à Pesquisa De Escassez De Talentos, 2023, do ManpowerGroup, a escassez de talentos atingiu o nível mais alto dos últimos 17 anos e a carência de profissionais qualificados, atualmente é o maior obstáculo para as empresas que buscam sucesso. Dentro do setor de Transporte, Logística e Automotivo a dificuldade para encontrar talentos chega a mais de 81%.

Logo, nota-se que a profissão no Brasil além de sofrer com a escassez ela também não contribui com a saúde física e mental do profissional. Além de expor os motoristas à riscos no trânsito, roubos, estradas precárias etc.

REALIDADE ATUAL DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa estudada é do ramo de transporte interestadual de passageiros e encomendas, possui uma história um pouco lacônica, apenas seu representante e pessoas chaves que acompanharam a expansão da empresa sabem de fato do seu surgimento e histórico. Na internet, encontra-se poucas informações sobre o verídico da empresa.

Pertencente a um único empresário, que atua também como Diretor Geral, a empresa veio do interior do estado do Goiás e instaurou-se na capital tocantinense. Começou suas atividades apenas operando em uma rota, que ia de Palmas - TO à São Félix do Xingu - PA, após um tempo, a empresa obteve concessão para operar na linha para Teresina - PI.

Por certo, em 2015, com a saída de uma concorrente do mercado, a empresa experimentou um crescimento significativo e atualmente opera em 20 rotas fazendo-se presente em 11 estados brasileiros: Bahia, Ceará, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Pernambuco, Piauí, São Paulo e Tocantins, além do Distrito Federal.

Dessa forma, a empresa com matriz em Palmas - TO possui uma frota que conta com um pouco mais de 100 veículos, todos “double deck”, ou seja, de dois andares com chassis Mercedes-Benz, Scania e Volvo. Em 17 de maio de 2023 a empresa conta com um quadro de 457 colaboradores, sendo 335 motoristas, correspondendo à 73,30% do quadro, o que se conclui que a empresa ainda vem crescendo gradativamente.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nessa seção, apresentamos e discutimos os resultados da pesquisa e os comentários do Gerente de Recursos Humanos da empresa, que fornecem informações sobre a demanda que a

organização possui para treinamentos, com objetivo de aprimorar o desempenho dos motoristas e melhorar à relação entre liderança e equipe.

Figura 1: Tempo que motoristas trabalham na empresa e treinamento na contratação.

CONTRATAÇÃO	01- Trabalha há quanto tempo na empresa?					
	Menos de 1 ano	1 ano	2 anos	3 anos	4 anos	5 anos ou mais
	12%	8%	20%	16%	20%	24%
	02- Foi treinado/capacitado na sua contratação?					
	SIM		NÃO			
	96%		4%			

Fonte: OLIVEIRA, 2023.

Quanto ao tempo que trabalha na empresa, 80% dos motoristas disseram trabalhar há mais de 2 anos. O Gerente de Recursos Humanos acredita que este resultado se deve ao prêmio anual de permanência, que os colaboradores começam a receber a partir do segundo ano de trabalho, de modo que, de modo que no sétimo ano esse prêmio funciona como uma espécie de 14º salário, cuja verba é recebida sempre que o empregado completa ano na empresa.

Conforme o Portal, www.salario.com.br, a renda média nacional do motorista de ônibus rodoviário, em 2023, é de R\$ 2.306,58 (dois mil e trezentos e seis reais e cinquenta e oito centavos), a empresa, no entanto, oferece um salário base de R\$ 2.668,61 (dois mil e seiscentos e sessenta e oito reais e sessenta e um centavos), além de gratificações como: a função suplementar, ou seja, ele exerce a função de cobrador e motorista, dessa maneira a renda mensal é elevada facilmente para algo em torno de R\$ 3.000,00 (três mil reais). Logo, uma das razões para a permanência dos motoristas talvez seja a faixa salarial acima da média.

Fatores como veículos considerados novos (de 2018 a 2023) e de luxo pode ser uma influência da permanência de muitos motoristas. Uma das possibilidades para os motoristas optarem por permanecerem na empresa é a taxa zerada de demissões nos anos de 2021 e 2022, onde ocorreu a Pandemia de COVID-19. Mesmo com o setor de transporte paralisado e com a taxa de *turnover* em cerca de 28,4%, não houve à dispensa de nenhum colaborador com objetivo de reduzir custos.

Em relação ao treinamento/capacitação, o Gerente de RH diz que o resultado reflete à realidade da empresa, pois ela investe incontáveis recursos na capacitação dos colaboradores, antes, durante e após a contratação, com o propósito de proporcionar-lhes melhores condições de desempenhar satisfatoriamente as suas atividades criando um clima de autorrealização profissional.

A empresa normalmente segue um cronograma para contratação de novos motoristas com diversas etapas, incluindo análise de currículos, teste prático de direção, teste psicológico, treinamento sobre cada um dos setores da empresa que se relacionarão (Acerto, Cargas, Escala, Manutenção e Monitoramento), apresentação do Regulamento Interno, provas etc.

O processo seletivo para contratação costuma abranger bons aspectos decisórios para contratação, e os treinamentos oferecidos inicialmente servem mais como ambientação à empresa. Alguns treinamentos sobre temas específicos são oferecidos ao decorrer dos anos, visando na maioria das vezes remediar alguma dificuldade que a empresa enfrenta. Como por exemplo, o treinamento de combate a pequenos incêndios que a empresa passou a oferecer após alguns de seus veículos pegarem fogo, gerando transtornos e prejuízos.

Para Carvalho e Nascimento (2004), o planejamento de carreira deve ser compreendido como o estudo das metas e da trajetória profissional do indivíduo nos diferentes cargos da empresa; enquanto o plano de carreira, como a materialização desse estudo, dessa maneira, a elaboração de um Plano e Desenvolvimento de Carreira para esses colaboradores poderia ter um impacto significativo nos resultados da empresa.

Figura 2: Perguntas sobre o relacionamento.

RELACIONAMENTO	03- Considera-se um motorista eficiente? Considerando 0 para Pouco e 5 para Muito.											
	0	1	2	3	4	5						
	0%	0%	0%	12%	36%	52%						
	04- Quão positiva considera a sua relação com os seus parceiros (outros motoristas)? Considerando 0 para Negativa e 5 para Positiva.											
	0	1	2	3	4	5						
	0%	0%	0%	4%	20%	76%						
	05- Quão positivo você se avalia atendendo os clientes da empresa (passageiros)? Considerando 0 para Pouco e 5 para Muito.											
	0	1	2	3	4	5						
	0%	0%	0%	4%	36%	60%						
	06- Quão positivo avalia o seu relacionamento com o setor de RH (Recursos Humanos) da empresa? Considerando 0 para Pouco e 5 para Muito.											
	0	1	2	3	4	5						
	0%	0%	0%	8%	16%	76%						
07- Quão positivo avalia o seu relacionamento com os demais setores da empresa? (Acerto, Cargas, Comercial, Escala, Manutenção e Monitoramento). Considerando 0 para Pouco e 5 para Muito.												
Acerto		Cargas		Comercial		Escala		Manutenção		Monitoramento		
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
1	0%	1	0%	1	4%	1	0%	1	4%	1	4%	
2	4%	2	8%	2	8%	2	4%	2	0%	2	4%	
3	0%	3	0%	3	4%	3	0%	3	4%	3	4%	
4	12%	4	24%	4	20%	4	8%	4	32%	4	24%	
5	84%	5	68%	5	64%	5	88%	5	60%	5	64%	

Fonte: OLIVEIRA, 2023.

Sobre a Eficiência do profissional, foi questionado quão o motorista se considera eficiente, 88% das respostas foram bem positivas.

O Gerente de RH acredita que o resultado está em perfeito alinhamento com o resultado da pesquisa no item 2, que diz respeito ao treinamento recebido na contratação.

Embora o resultado tenha sido positivo, a empresa recebeu 71 reclamações de 13/01/2023 a 17/05/2023 através do SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente direcionadas especificamente a motoristas. Algumas reclamações acabam não procedendo ou sendo, muita das vezes, um mal-entendido na hora do embarque e despacho de encomendas e bagagens, entretanto, as reclamações quando procedentes, costumam trazer à tona comportamento inadequado como grosseria e cobranças indevidas.

A cobrança indevida, por parte dos motoristas, é um dos principais problemas que a empresa sofre, visto que, cada passageiro pode transportar até 30kg de bagagem no veículo, além de mais 5kg no porta embrulho, como determina a Resolução 1432/2006, Artigo 3º, Incisos I e II da Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT e o Regulamento Interno da Empresa:

Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT

Art. 3º As permissionárias e as autorizatárias são obrigadas, a título de franquia, a efetuar o transporte gratuito de bagagem no bagageiro e de volume no porta-embrulhos dos passageiros embarcados, observados os seguintes limites máximos de peso e dimensão:

I - no bagageiro, 30 (trinta) quilos de peso total e volume máximo de 300 (trezentos) decímetros cúbicos, limitada a maior dimensão de qualquer volume a um metro; e

II - no porta-embrulhos, 5 (cinco) quilos de peso total, com dimensões que se adaptem ao porta-embrulhos, desde que não sejam comprometidos o conforto, a segurança e a higiene dos passageiros.

1357

Regulamento Interno da Empresa

Art. 14 - Antes do embarque do passageiro, o motorista etiquetará a bagagem despachada.

§ 1º - Cada passageiro poderá despachar como bagagem, sem cobrança, desde que não exceda a 300 decímetros cúbicos de espaço (exemplo: 80cm x 75cm x 50cm), a 30kg e a 1 metro a maior dimensão.

Quando ocorre do passageiro ultrapassar essa pesagem, o motorista deve encaminhar o passageiro para o guichê da empresa afim de que cobrem o excesso devidamente, fazendo o cálculo corretamente e emitindo um comprovante do pagamento, como determina o Regulamento Interno da Empresa no Artigo 53, Inciso IV e Parágrafo 1º:

Regulamento Interno da Empresa

Art. 53 - Conforme a Cláusula Décima Quinta e seus parágrafos da Convenção Coletiva de Trabalho da categoria, sempre que for constatado culpa, negligência ou imperícia por parte do funcionário, poderá a empresa demiti-lo por justa causa ou receber o valor de prejuízo devidamente descontado na folha de pagamento. Constitui ainda atos passivo de justa causa:

IV. Transporte de passageiros sem passagens, ou excesso de bagagem, sem os respectivos comprovantes.

§ 1º- Ninguém anda um metro no veículo sem o bilhete de passagem ou do comprovante do pagamento do excesso de bagagem ou do comprovante de pagamento do frete da encomenda.

O que ocorre às vezes são cobranças indevidas por parte dos motoristas para transportar essas bagagens excedentes, de forma ilícita, com cobrança inferior a determinada pela empresa, não emitindo comprovante de pagamento e se beneficiando, pois recebem em dinheiro ou transferência via PIX em contas pessoais, essa prática é conhecida como “Cabrita”, e afeta diretamente o faturamento da empresa e coloca em risco a viagem, pois podem transportar produtos ilegais e/ou inflamáveis e acima do peso.

Quando a empresa toma conhecimento de algum fato específico, dessa prática, convoca o motorista, adverte e faz à cobrança, em dobro do valor comprovado, descontando do pagamento do motorista. É válido ressaltar que essa prática é bem recorrente, pois há casos de colaboradores já terem sido advertidos por esse motivo mais de 2 vezes, e em alguns casos, até suspensos, e permanecem trabalhando na empresa provavelmente na mesma prática. Essa conduta da empresa possui o objetivo de “educar” o motorista, entretanto, permanecer com colaboradores com práticas questionáveis na empresa, subentende-se que desta maneira, pode sair mais caro que demiti-lo.

No que diz respeito ao relacionamento com outros motoristas, 76% dizem ter uma relação bem positiva, onde o Gerente de RH acredita que o resultado está bem alinhado com a realidade, pois ao lidar com os motoristas no dia a dia percebe-se facilmente que há um bom relacionamento entre eles, tanto é que, não raras vezes, eles vão ao RH solicitar à manutenção ou o retorno de algum parceiro à sua equipe.

1358

Esse percentual é importante pois todas as viagens são feitas com um motorista parceiro, o bom relacionamento entre eles é primordial para se ter uma viagem tranquila e menos desgastante, visando que no percurso devem colaborar entre si e dividir tarefas.

A taxa de reclamações entre parceiros costuma ser pequena, pois ao reclamarem costumam pedir para que os troquem de escala, fazendo com que, não viajem mais com o reclamado. Dessa maneira, não ficam com fama de “dedo duro” e resolvem parcialmente o problema, embora o RH sempre oriente o colaborador que é de sua responsabilidade também relatar alguma inconsistência no comportamento de seu colega de trabalho, pois de alguma maneira pode sair prejudicado.

Nesse interim, quando o RH da empresa toma conhecimento de algum desentendimento entre parceiros, trata o assunto com os envolvidos, visando assim a boa convivência na empresa.

À respeito do atendimento aos clientes da empresa, os passageiros, 96% dos motoristas responderam as maiores opções da pesquisa. Para o Gerente de RH, o resultado da pesquisa está em consonância com a realidade, pois apesar de haver algumas reclamações no SAC – Serviço de

Atendimento ao Cliente relacionadas ao motorista, quando analisam o total de reclamação em relação ao número de motoristas chegam ao ínfimo resultado de aproximadamente 0,5%, um percentual baixíssimo. Salienta-se que mesmo nesse diminuto número poucas são as reclamações procedentes.

Este resultado é importante, pois está relacionado ao real motivo dos resultados da empresa. É crucial que os motoristas sejam cordiais e tenham bom relacionamento com os passageiros, tendo em vista que sem passageiros o serviço se torna inviável e a empresa perde sentido de existência.

José e Rosa (2015), disseram que: “o endomarketing é, portanto, um processo que visa adequar a empresa às necessidades do mercado, tornando-a competitiva a partir do envolvimento de seus clientes internos”, ou seja, com a boa relação, treinamentos recorrentes e mais atividades relacionadas, os motoristas podem se sentir mais engajados e motivados ao exercerem suas atividades, principalmente nas que tangem o atendimento aos passageiros, com mais perícia e educação, deixando o serviço da empresa cada vez mais harmonioso e se tornando referência em atendimento.

Sobre a relação dos motoristas com o setor de Recursos Humanos, obteve-se que 92% dos motoristas dizem ter um bom relacionamento; o Gerente diz que não é uma surpresa que os respondentes tenham qualificado como boa a relação entre eles e o RH. Todavia, não se pode olvidar que alguns têm um certo receio de ir ao RH, sobretudo quando são convocados, por temerem que alguma medida administrativa-disciplinar, com efeito pedagógico e/ou punitivo, lhes sejam aplicadas. Entretanto, o resultado da pesquisa condiz com a realidade.

Ficou evidente que o bom relacionamento com o setor de Recursos Humanos é importante para o bom desempenho da empresa. Muitos colaboradores julgam não ter um bom relacionamento com o setor por terem um número de advertências elevado, entretanto, essas são aplicadas pelo setor, pois advêm de inúmeras fontes, como o SAC, Reclamações de setores internos (por não cumprimento de procedimentos), ou más condutas previstas no CTB – Código de Trânsito Brasileiro ou no Regulamento Interno da empresa (não utilizar cinto de segurança, excesso de velocidade, danos ao veículo).

Em relação aos demais setores da empresa, a maioria dos resultados também foram positivos. O Gerente de RH pontuou que tratando-se do relacionamento dos motoristas com os demais setores da empresa, apesar do bom resultado da pesquisa, não se deve ignorar que, alguns setores, tais como Comercial, Manutenção e Monitoramento, pontuaram negativamente, o que é compreensível até certo ponto, pois com o Comercial e a Manutenção, os motoristas interagem

geralmente em situação de problemas que ocorrem nas estradas, durante a viagem e às vezes eles relatam dificuldades em lidar com os responsáveis por tais setores. Já em relação ao setor de Monitoramento a situação é ainda mais crítica, pois trata-se de um setor de fiscalização, com o qual o motorista interage quando algo está sendo investigado, causando às vezes algum desconforto.

Os setores que receberam as menores pontuações, coincidentemente são os mesmos que mais recebem reclamações, por parte dos motoristas, onde relatam principalmente falhas na comunicação.

Como dito anteriormente, com os setores de Manutenção e Comercial, normalmente os motoristas interagem em momentos de dificuldades, reclamações dessa interação poderiam ser investigadas e tratadas pontualmente, pois, em situações como a quebra do carro durante a viagem é compreensível que os clientes se revoltam contra o profissional que está conduzindo o veículo, gerando uma pressão sobre o motorista que ao se comunicar com os setores mencionados, encontra mais alguma dificuldade, tornando a situação por vezes mais delicada e estressante.

Vale pontuar, que esses casos são mais propícios a gerarem processos judiciais no Programa de Proteção e Defesa do Consumidor - Procon ou no Juizado Especial Cível, que em alguns casos, geram mais custos para a empresa, que além de advogados, precisa arcar com danos morais alegados pelos passageiros.

Quando perguntado sobre possíveis problemas que afetam negativamente a execução e/ou resultado das atividades desempenhadas, foram obtidos os seguintes resultados:

Figura 3: Problemas que afetam negativamente o serviço.

08- Consegue identificar algum problema que afeta negativamente a execução ou resultado do seu serviço? Se sim, qual?

25 respostas



Fonte: OLIVEIRA, 2023.

O Gerente reconhece essa questão como importantíssima, apesar de aparentemente ter sido negligenciada pelos respondentes, pois 52% responderam que não conseguem identificar algum problema que afeta negativamente a execução ou o resultado do seu serviço, e não se admira com tal resultado, pois é disponibilizado uma ferramenta para que os motoristas façam reclamações, críticas, sugestões e/ou elogios, porém a ferramenta quase não é utilizada.

Apesar de 52% terem respondido que não há nenhum problema que afeta negativamente a execução de suas atividades, pontos como, Risco no trânsito (acidentes, buracos, má condição das vias), Estresse e Falta de estrutura e equipamentos foram ressaltados. Essa pergunta possibilitava escrever outro motivo não listado que afetasse o resultado do serviço e resultados como: “Descaso com as manutenções dos carros” e “Problemas com os veículos já saem da garagem com defeito” foram obtidos.

A empresa, por conta de seu crescimento exponencial sem o devido desenvolvimento de seus líderes, acabou acarretando uma série de problemas administrativos que refletem diretamente na renovação e na manutenção dos carros. Esses problemas estão sendo contornados aos poucos com o recente desenvolvimento de um aplicativo na plataforma AppSheet do Google, onde registram ocorrências referentes à manutenção da frota e possíveis indícios de má condução por parte dos motoristas, como a suspensão do veículo comprometida com amortecedores totalmente danificados ou pneus estourados, por exemplo. Esses danos normalmente são causados na condução do carro em estradas precárias e com a velocidade elevada, sem o menor cuidado.

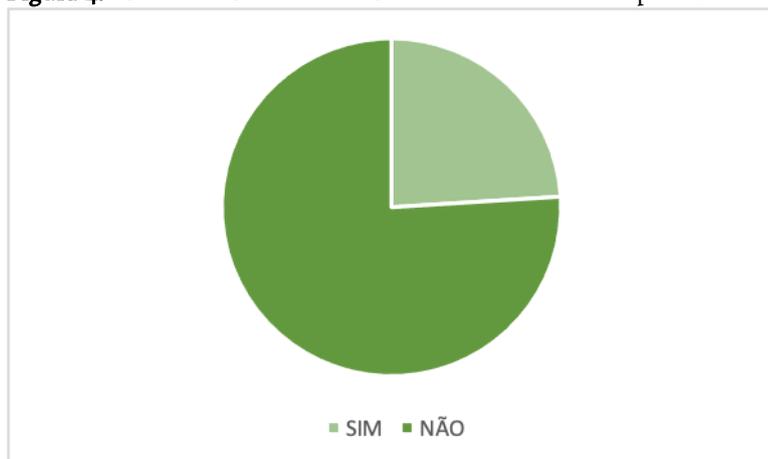
1361

Com o aplicativo, é possível chegar em falhas no processo de manutenção do carro e em nomes de motoristas que mais aparecem em problemas que surgem normalmente por má condução, para que os casos sejam tratados pontualmente e custos sejam reduzidos.

Os pontos obtidos nessa questão deveriam ser mais bem assistidos, pois, é o bem-estar do principal profissional da empresa que está em questão, além da segurança do próprio, dos passageiros, transeuntes e demais veículos, assim, se algo afeta esse colaborador, afetará a condução do veículo, da viagem, dos apontados acima e conseqüentemente os resultados da empresa.

Sobre o índice de acidentes, foi questionado se o colaborador já se envolveu em algum com o veículo da empresa, obtendo se o resultado de 24% como resposta positiva:

Figura 4: Envolvimento em acidentes com veículo da empresa.



Fonte: OLIVEIRA, 2023.

Para o Gerente de RH, apesar dos constantes treinamentos que são dados aos motoristas, sobre direção defensiva e preventiva, dentre outros, ainda se nota um índice considerável de acidentes. A empresa vem atuando com o propósito de reduzir ao máximo tais ocorrências, pois como se vê no resultado da pesquisa, figura 4, 24% dos entrevistados responderam já terem se envolvido em acidentes. Isso, para a Gestão da empresa, é um índice altíssimo. Levando em consideração que 16% dos respondentes na questão da figura 3, disseram ter o “Risco no trânsito” como problema que afeta o resultado da execução de suas atividades, o índice revelado na figura 4 é um ponto a se observar.

1362

De 01/01/2023 a 17/05/2023, foram tratadas 20 análises de acidentes, chegando em média 4 acidentes por mês, onde foram constatadas alguma negligência por parte do condutor, gerando transtornos e prejuízos para a empresa. Em sua maioria, as causas foram excesso de velocidade e falta de atenção do motorista.

Nesse contexto, a empresa apresenta ainda o dado de que 230 multas de trânsito foram tratadas no mesmo período, e em sua maioria são infrações por excesso de velocidade. Por ser um índice consideravelmente alto, a empresa poderia estudar melhores maneiras de reforçar e conscientizar com alertas e treinamentos os condutores sobre os perigos que tais ações podem causar, visando o Artigo 61, parágrafo 1º do CTB – Código de Trânsito Brasileiro e no Artigo 235-B da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, onde regulamenta que:

CTB – Código de Trânsito Brasileiro

Art. 61. A velocidade máxima permitida para a via será indicada por meio de sinalização, obedecidas suas características técnicas e as condições de trânsito.

§ 1º Onde não existir sinalização regulamentadora, a velocidade máxima será de:
2. 90 km/h (noventa quilômetros por hora) para os demais veículos.

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

Art. 235-B. São deveres do motorista profissional empregado:

II - conduzir o veículo com perícia, prudência, zelo e com observância aos princípios de direção defensiva;

III - respeitar a legislação de trânsito e, em especial, as normas relativas ao tempo de direção e de descanso controlado e registrado na forma do previsto no art. 67-E da Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997 - Código de Trânsito Brasileiro;

IV - zelar pela carga transportada e pelo veículo;

Na última pergunta, foi questionado maneiras como a empresa poderia proporcionar treinamentos e promover incentivos para os motoristas, respostas como “Aplicando cursos semestralmente de motivação e valorização.”, “Ouvindo mais seus motoristas, para juntos trabalhar com excelência”, foram obtidas.

O Gerente de RH pontuou que ao ler as respostas dadas ao item 10 da pesquisa, nota-se que os motoristas não discordam com a política de treinamentos da empresa, apenas fazem algumas observações pontuais, mas preponderantemente com relação aos dias de treinamentos, de modo a não conflitar com sua folga.

Os treinamentos aplicados na empresa, são pontuais e normalmente seguem para remediar um problema que existe e diminuir taxas de acidentes e reclamações, obviamente que servem realmente como um treinamento para alguns colaboradores, mas em sua grande maioria funciona como medida paliativa, como o treinamento de direção defensiva que é ministrado para os condutores que se envolvem em um acidente e passa pelo processo interno de reciclagem ou o curso de combate a pequenos incêndios, após alguns veículos da empresa terem incendiado nos últimos anos.

Entendo também, que a empresa poderia implementar treinamentos com objetivos de prevenir situações, um exemplo disso, é a empresa Ifood, que oferece uma plataforma de cursos rápidos para seus parceiros, pois entendem que: “a educação é o principal fator transformador em nossa sociedade.” além de ter “propósito de alimentar o futuro do mundo e o compromisso de capacitar 5 milhões de pessoas”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim, ficou evidenciado que mesmo a empresa oferecendo treinamentos, capacitação e desenvolvimento junto as motoristas e ainda aplicando medidas administrativas e/ou punitivas de cunho pedagógico, como advertências e suspensões, observou-se que tais medidas parecem terem sido banalizadas com o tempo, pois, há casos de colaboradores que acumulam gradativamente diferentes tipos de alertas/anotações dadas pela empresa em sua Caderneta/Ficha Pessoal. Nesse sentido, pode-se inferir com o estudo de caso, que, o setor de

Recursos Humanos vem fazendo seu papel para com a empresa estudada, mas, no entanto, é evidente que algumas ações devem ser repensadas como por exemplo, intensificar nos treinamentos com prazos menores e/ou adotar medidas mais severas no que tangem aos assuntos referentes a cumprimento de ordens/regulamento interno, Leis de Trânsito e Disciplina, que de forma direta afetam o desempenho e a lucratividade da empresa.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES – ANTT. **Resolução 1432/2006 DG/ANTT/MT.** Acesso em: 21/05/2023. Disponível em: <https://anttlegis.antt.gov.br/action/ActionDatalegis.php?acao=detalharAto&tipo=RES&numeroAto=00001432&seqAto=000&valorAno=2006&orgao=DG/ANTT/MT&codTipo=&desItem=&desItemFim=&cod_menu=5408&cod_modulo=161&pesquisa=true>

BERNARDES, L. **iFood Decola: conheça a plataforma e cursos disponíveis.** Acesso em: 21/05/2023. Disponível em: <https://news.ifood.com.br/ifood-decola/?utm_term=&utm_campaign=%5BDINAMICO%5D+TODO+SITE&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=5987880013&hsa_cam=17215520393&hsa_grp=135731022199&hsa_ad=596951749416&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-19959388920&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=CjwKCAjwgqejBhBAEiwAuWHioGAX64mMdtVHySpXigrIGdktT8_bTXT8Km-efXlwiiQU1-GNRFaQBoCGwEQAvD_BwE>

1364

CARVALHO, A. V; NASCIMENTO, L.P. **Administração de recursos humanos.** Vol.1 São Paulo: Pioneira, 2004. Acesso em: 20/05/2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Disponível em: <https://www.academia.edu/20948506/Administra%C3%A7%C3%A3o_nos_novos_tempos> Acesso em: 28/03/2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em: <https://www.academia.edu/36355526/pdf_IIVRO_gest%C3%A3o_de_pessoas_IDALBERTO_CHIAVENATO_pdf> Acesso em: 01/04/2023.

CÓDIGO DE TRÂNSITO BRASILEIRO – CTB. **L9503Compilado.** Acesso em: 21/05/2023. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9503compilado.htm>

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE (Brasil). **Pesquisa CNT Perfil dos Motoristas de Ônibus Urbanos 2017.** 2017. Disponível em: <<https://cnt.org.br/pesquisa-cnt-perfil-motoristas-onibus>> Acesso em: 27/03/2023.

CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS TRABALHISTAS – CLT. **DEL5452.** Acesso em: 21/05/2023. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>

DESSLER, Gary; **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Hall, 2003. Disponível em: <<https://www.bvirtual.com.br/NossoAcervo/Publicacao/22442>> Acesso em: 03/04/2023.

JOBS, Steve. **Discurso na Universidade de Stanford**. Pronunciado em Palo Alto, CA. 12/06/2005. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=DgfdqUcNhI&ab_channel=ShastinLucimar> Acesso em: 13/04/2023.

JOSE, Betânia Lúcia Cruz Soares; ROSA, Ana Teresa Ratti Oliveira. **O endomarketing como ferramenta estratégica de gestão**. Revista de Ciências Gerenciais, v. 16, n. 24, 2015. Acesso em: 20/05/2023. Disponível em: <<https://cienciasgerenciais.pgsscogna.com.br/rcger/article/view/1954>>

JÚNIOR, Éber Assis dos Santos. **De que adoecem e morrem os motoristas de ônibus? Uma revisão da literatura**. Revista Brasileira de Medicina do Trabalho, Belo Horizonte, Vol. 1, Nº 2, p. 138-147, Out-Dez, 2003. Acesso em: 30/04/2023. Disponível em: <<https://www.rbmt.org.br/details/244/pt-BR/de-que-adoecem-e-morrem-os-motoristas-de-onibus--uma-revisao-da-literatura>>

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005. Disponível em: <https://books.google.com.br/books/about/Recursos_humanos.html?hl=ptT&id=FONYAAAACAAJ&redir_esc=y> Acesso em: 07/04/2023.

MANPOWERGROUP. (Brasil). **Pesquisa De Escassez De Talentos, 2023**. Disponível em: <<https://blog.manpowergroup.com.br/pesquisa-escassez-de-talentos-2023>> Acesso em: 30/04/2023.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2004. Acesso em: 01/04/2023

1365

MINISTÉRIO DE INFRAESTRUTURA (Brasil) - **Transporte Rodoviário de Cargas - TRC**. Disponível em: <<https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/transporte-terrestre/transporte-rodoviario-de-cargas>> Acesso em: 10/05/2023.

PEREIRA, Adriane Alice. **De empregados a colaboradores**. São Paulo: Expressão, 2008. Acesso em: 01/04/2023.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=o4NnDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>> Acesso em: 28/03/2023.