

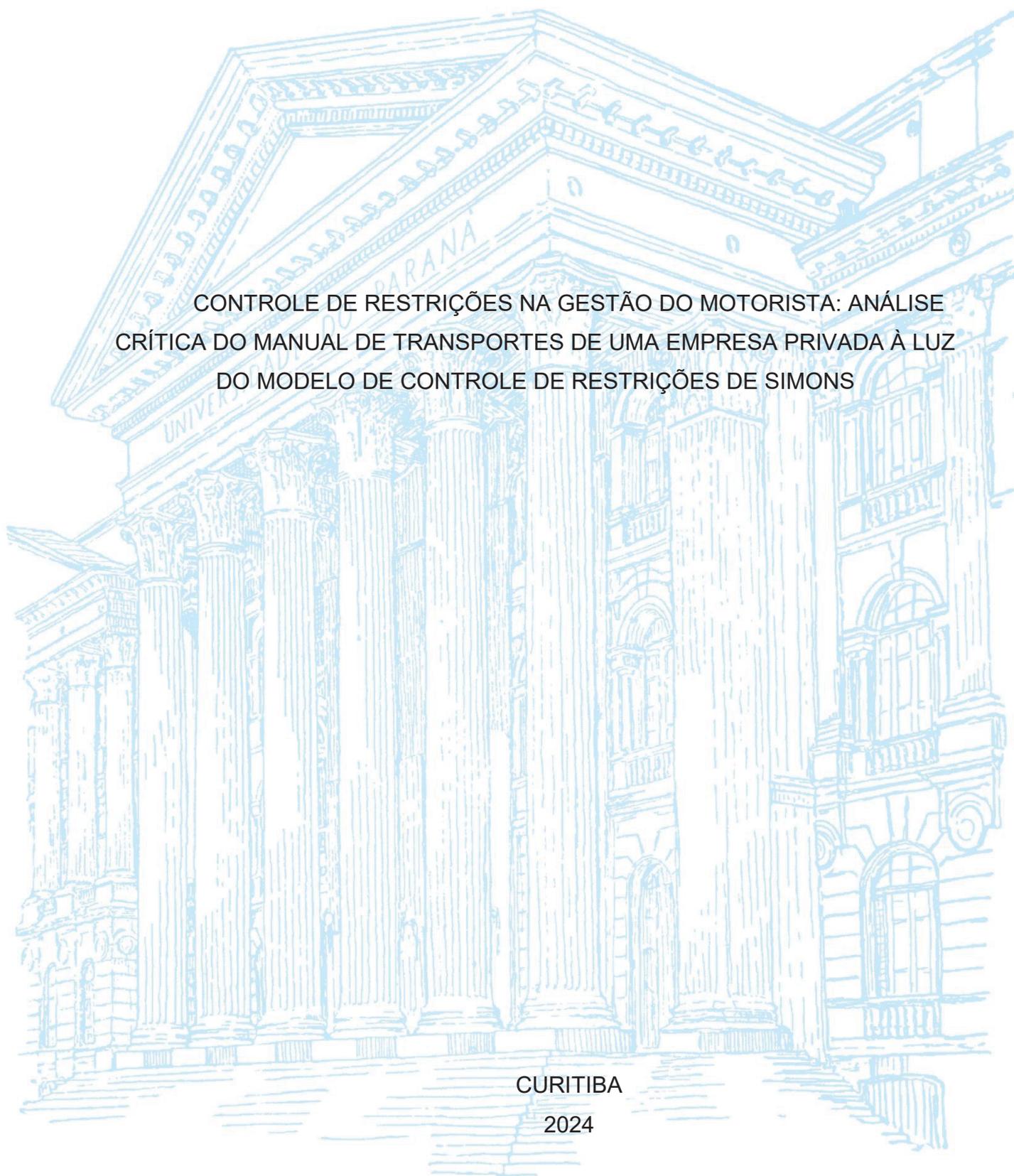
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

AMÁBILE MARIANA DE CARVALHO

CONTROLE DE RESTRIÇÕES NA GESTÃO DO MOTORISTA: ANÁLISE
CRÍTICA DO MANUAL DE TRANSPORTES DE UMA EMPRESA PRIVADA À LUZ
DO MODELO DE CONTROLE DE RESTRIÇÕES DE SIMONS

CURITIBA

2024



Amábile Mariana de Carvalho

CONTROLE DE RESTRIÇÕES NA GESTÃO DO MOTORISTA: ANÁLISE
CRÍTICA DO MANUAL DE TRANSPORTES DE UMA EMPRESA PRIVADA À LUZ
DO MODELO DE CONTROLE DE RESTRIÇÕES DE SIMONS

Relatório Técnico Científico apresentada ao curso de MBA de Gestão Contábil e Tributária, Setor de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Contábil e Tributária.

Orientador: Prof. Dr. Flaviano Costa

CURITIBA

2024

Dedico este trabalho ao Gabriel, cujo apoio inabalável e inspiração constante foram minha motivação para superar desafios e alcançar meus objetivos acadêmicos. Sua presença iluminou meu caminho.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha sincera gratidão à Universidade Federal do Paraná pela oportunidade de realizar este trabalho. Agradeço à instituição por fornecer um ambiente propício ao aprendizado e por investir em recursos e infraestrutura que contribuíram significativamente para o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

Esta pesquisa busca analisar o controle de restrições na gestão de motoristas de uma empresa privada, utilizando o Modelo das Alavancas de Simons como referencial teórico. O estudo possui uma importância prática para a eficiência operacional, a conformidade organizacional e a segurança no transporte, além de impactar socialmente na segurança viária e na qualidade de vida dos motoristas. O controle de restrições, delineado no Manual do Motorista da empresa em análise, é aplicado destacando as tecnologias embarcadas, os procedimentos de preparação para viagem e os requisitos operacionais dos motoristas. O manual funciona como um orientador de comportamentos, estabelecendo limites e delimitações para garantir a segurança, a integridade e a eficiência das operações. No entanto, é ressaltada a necessidade de equilíbrio na aplicação dessas restrições, para evitar a inibição da criatividade e da inovação dos funcionários. Conclui-se que o controle de restrições, quando aplicado com moderação e considerando as quatro alavancas do Modelo de Simons (1995), pode ser uma ferramenta valiosa para promover o alinhamento de comportamentos com os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que estimula a criatividade e a inovação entre os funcionários. Essa pesquisa contribui não apenas para a compreensão do controle de restrições na gestão de motoristas, mas também para o desenvolvimento de práticas mais eficazes e equilibradas no ambiente organizacional do transporte.

Palavras-chave: Modelo de Alavancas de Simons; Sistemas de Controle Gerencial; Controle de Restrições.

ABSTRACT

This research seeks to analyze the control of restrictions in the management of drivers in a private company, using the Simons Lever Model as a theoretical framework. The study has practical importance for operational efficiency, organizational compliance and transport safety, in addition to having a social impact on road safety and drivers' quality of life. Restriction control, outlined in the Driver Manual of the company under analysis, is applied highlighting onboard technologies, travel preparation procedures and drivers' operational requirements. The manual works as a behavior guide, establishing limits and delimitations to ensure the safety, integrity and efficiency of operations. However, the need for balance in the application of these restrictions is highlighted, to avoid inhibiting employee creativity and innovation. It is concluded that the control of restrictions, when applied in moderation and considering the four levers of the Simons Model (1995), can be a valuable tool to promote the alignment of behaviors with organizational objectives, while stimulating creativity and innovation among employees. This research contributes not only to the understanding of the control of restrictions in driver management, but also to the development of more effective and balanced practices in the organizational transport environment.

Keywords: Simons Lever Model; Management Control Systems; Restrictions Control.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DELIMITAÇÕES DE JORNADA	25
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

EPI	- Equipamentos de Proteção Individual
CNH	- Carteira Nacional de Habilitação
MOPP	- Movimentação Operacional de Produtos Perigosos
NR	- Norma Regulamentadora
SGC	- Sistemas de Controle Gerencial

Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 PROBLEMA.....	16
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo geral.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	17
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	19
2.1 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL.....	19
3 MATERIAL E MÉTODOS.....	22
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	31
REFERÊNCIAS.....	32

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção, serão abordados os tópicos referentes ao problema investigado nesta pesquisa, os objetivos, tanto o geral quanto os específicos, além da justificativa que fundamenta este estudo.

1.1 PROBLEMA

O problema investigado nesta pesquisa consistiu em analisar como o controle de restrições na gestão do motorista, conforme delineado no Manual de Transportes de uma empresa privada, à luz do Modelo das Alavancas de Simons (1995), afeta e direciona o comportamento dos funcionários.

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, serão apresentados os objetivos da pesquisa, iniciando com o objetivo geral, que busca fornecer uma visão abrangente do propósito deste estudo. Em seguida, serão detalhados os objetivos específicos, delineando as metas mais detalhadas e os aspectos particulares a serem investigados no decorrer da pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como o controle de restrições na gestão de motorista, delineado no Manual de Transportes de uma empresa privada, à luz do Modelo das Alavancas de Simons (1995), afeta e orienta o comportamento dos funcionários.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, esta pesquisa possui como objetivos específicos:

- (1) Descrever as condutas determinadas pelo Manual de Transportes de uma empresa privada.
- (2) Investigar as restrições específicas que afetam o comportamento dos motoristas.

(3) Avaliar como o Modelo das Alavancas de Simons (1995) pode ser aplicado na compreensão do impacto do controle de restrições na gestão de motorista.

(4) Identificar estratégias de gestão que possam ser adotadas com base nas conclusões obtidas sobre o modo como o controle de restrições na gestão de motorista afeta o comportamento dos funcionários, visando otimizar a eficiência operacional e a conformidade organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVAS

A pesquisa sobre o controle de restrições na gestão do motorista, conforme abordado no Manual de Transportes de uma empresa privada à luz do Modelo de Controle de Restrições de Simons (1995), é de importante devido ao seu potencial impacto nos setores prático e social. Em um nível prático, compreender como as restrições delineadas no manual afetam o comportamento dos motoristas é vital para a eficiência operacional e a conformidade organizacional, à medida que buscará identificar como os mecanismos que orientam o comportamento dos funcionários podem levar a melhorias na gestão de frotas, otimização de processos logísticos e aprimoramento da segurança no transporte.

Além disso, do ponto de vista social, a pesquisa pode contribuir para a segurança nas estradas e para a qualidade de vida dos motoristas, uma vez que práticas de gestão eficazes podem resultar em ambientes de trabalho mais seguros e saudáveis. A compreensão dos fatores que afetam o comportamento dos motoristas pode efetivar práticas que visam melhorar a segurança viária e a qualidade do trabalho nesse setor.

Outrossim, a pesquisa pode fornecer *insights* valiosos para empresas do setor de transporte, permitindo-lhes ajustar suas políticas e procedimentos de gestão de forma a otimizar o desempenho dos motoristas, promover um ambiente de trabalho mais saudável e cumprir as regulamentações aplicáveis. Além disso, a relevância prática e social dessa pesquisa reside na capacidade de influenciar positivamente a eficácia operacional, a segurança rodoviária e a qualidade de vida dos profissionais do transporte.

Por fim, este estudo também enriquece de forma significativa o campo de estudos relacionados à administração e logística, tendo seu impacto acadêmico,

contribuindo para uma compreensão mais profunda das dinâmicas organizacionais e dos desafios enfrentados na gestão de equipes em ambientes operacionais complexos.

Ao analisar a interação entre as políticas organizacionais e o comportamento dos funcionários, este estudo lança luz sobre questões fundamentais relacionadas à motivação, conformidade, responsabilidade e eficácia na execução de tarefas. Essa análise não apenas proporciona informações importantes para as práticas de gestão de recursos humanos no contexto específico do setor de transporte, mas também oferece perspectivas teóricas que podem ser aplicadas em diversos outros domínios empresariais.

Complementarmente, ao examinar como as restrições de controle afetam a eficiência operacional e a conformidade organizacional, esta pesquisa preenche uma lacuna importante no conhecimento acadêmico, fornecendo um entendimento mais abrangente dos mecanismos subjacentes à gestão de equipes em ambientes dinâmicos e desafiadores. Dessa forma, contribui para a construção de teorias sólidas e práticas de gestão mais eficazes, que podem ser aplicadas em uma variedade de contextos organizacionais, além de promover o desenvolvimento de estratégias inovadoras para otimizar o desempenho e garantir a conformidade em diferentes setores da economia.

Assim, ao ampliar o conhecimento sobre os mecanismos de controle e gestão de recursos humanos, este estudo também oferece benefícios práticos tangíveis, capacitando as organizações a melhor compreender e gerenciar seu capital humano, impulsionando a eficiência, a conformidade e o sucesso organizacional.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Na próxima seção, será apresentada a revisão de literatura, explorando os principais estudos relacionados ao controle de restrições na gestão do motorista, conforme abordado no Manual de Transportes.

A revisão de literatura fornecerá uma base sólida para compreender o contexto teórico e empírico subjacente ao tema em questão. Esta seção visa fornecer uma compreensão abrangente do estado atual da pesquisa, preparando o terreno para a análise e discussão dos resultados obtidos neste estudo.

2.1 SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL

Robert Simons, reconhecido economista e *expert* em gestão, enfatiza a importância dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG). Segundo Simons (1995), esses sistemas têm como função principal reunir dados e processos organizacionais para analisar padrões de atividades e desenvolver estratégias que conduzam ao alcance das metas estabelecidas.

Os SCG são utilizados por gestores para influenciar o desempenho e comportamento dos membros da organização, assegurando a implementação prática das estratégias e o cumprimento dos objetivos (ANTHONY, 2008). Eles são compostos por rotinas formais que se baseiam em informações e procedimentos essenciais para que os gestores ajustem ou modifiquem as atividades conforme as estratégias definidas (SIMONS, 1995). Além disso, os SCG englobam controles informais, como políticas organizacionais cotidianas, relacionados à cultura organizacional e atividades como interações, reuniões e posturas da alta administração (LANGFIELD-SMITH, 1997).

O estudo dos SCG pode ser dividido em duas dimensões: desenho e uso (FERREIRA; OTLEY, 2006; BELTRAMI et al., 2013). A primeira dimensão analisa as características das informações e sua conexão com as técnicas e ferramentas utilizadas na contabilidade gerencial (CHENHALL, 2003; BELTRAMI et al., 2013), como orçamento, planejamento estratégico e métodos tradicionais de custeio (BELTRAMI et al., 2013). Já a segunda dimensão, delineada por Simons (1995), concentra-se nos principais objetivos das informações geradas pelo sistema.

A literatura nacional aborda o desenho e uso dos SGCs principalmente em relação às alavancas de Simons, também chamada de *Levers of Control* – LoC, que foram se apresentam em quatro diferentes sistemas: Sistemas de Crenças, Sistemas de Controle Diagnóstico, Sistemas de Controle Interativo e Sistemas de Restrições. (CARVALHO et. al., 2021).

As quatro alavancas foram concebidas para serem utilizadas de forma integrada, embora cada uma delas tenha seus próprios objetivos específicos. A partir da definição apresentada por Simons (1995), é possível identificar quatro conceitos essenciais para analisar essas alavancas: valores fundamentais, riscos a serem mitigados, variáveis críticas de desempenho e incertezas estratégicas (SIMONS, 1995).

Os sistemas de crenças são emanados pela alta gestão e reforçado para padronizar valores, propósitos e direção para a organização, como um alinhamento de estratégias (SIMONS, 1995, DEGENHART et al., 2019), uniformizando valores, propósitos e a própria direção da empresa (SIMONS, 1995, BELTRAMI et al., 2013).

As métricas cruciais de desempenho são gerenciadas pelos sistemas de controle de diagnóstico, os quais operam para supervisionar, avaliar e reconhecer as realizações em áreas essenciais da organização (SIMONS, 1995; DEGENHART et al., 2019). Assim, essas métricas têm como objetivo possibilitar à organização verificar se a estratégia planejada está sendo implementada eficazmente (HENRI, 2006; DEGENHART et al., 2019).

Além disso, os sistemas de controle de diagnóstico desempenham um papel significativo em relação às métricas cruciais, ao supervisionar, avaliar e reconhecer o cumprimento de metas (SIMONS, 1995; PLETSCHE et al., 2016). Portanto, para esclarecer a compreensão sobre os sistemas de controle de diagnóstico, são estruturas formais que permitem monitorar os resultados da organização para corrigir desvios em relação ao padrão de desempenho, usando dados quantitativos, análises estatísticas, análises de variância e revisões periódicas para identificar eventos incomuns que possam ser potenciais problemas (SIMONS, 1995; DEGENHART et al., 2019).

Ainda, de acordo com Simons (1995), o conceito de incertezas estratégicas está associado aos sistemas de controle interativo, os quais têm o propósito de promover a aprendizagem organizacional e a geração de novas ideias e estratégias. Esses sistemas têm como objetivo estimular a aprendizagem e o desenvolvimento de

novas ideias e estratégias, controlando, assim, as incertezas estratégicas (SIMONS, 1995, PLETSCHE et al. 2016). Os controles interativos visam servir como mecanismos para explorar novas oportunidades estratégicas (DEGENHART et al., 2019), os quais resultam da interação entre subordinados e superiores (SIMONS, 1995; DEGENHART et al., 2019), caracterizando uma troca de conhecimentos e percepções.

Por fim, sobre a ideia de evitar riscos, observa-se que esses são regulados pelos sistemas de fronteira, ou de restrições, que delimitam e restringem de certa forma as áreas de atuação da organização em relação a novas oportunidades, agindo como mecanismos de controle (SIMONS, 1995; DEGENHART et al., 2019). Essa abordagem valoriza um ambiente com funcionários capacitados, pois acredita que isso promove o cumprimento das normas, uma vez que os próprios funcionários têm capacidade para criar essas normas e resolver questões decorrentes das decisões (SIMONS, 1995; DEGENHART et al., 2019). Dessa forma, os sistemas de fronteira contribuem para restringir o comportamento dos membros da organização ao controlar os riscos a serem evitados (PLETSCHE et al., 2016), com o objetivo de alinhar as ações e evitar conflitos entre os objetivos individuais e organizacionais.

Levando em conta as especificidades de cada organização, o Sistema de Controle Gerencial (SCG) é composto por diversos tipos de controles. Neste estudo, em especial, focaremos no sistema de controle de restrições de Simons (1995), que “objetiva estabelecer limites para a busca de oportunidades baseada na gestão de riscos, restringindo a ação dos colaboradores em determinados aspectos, para evitar que atuem em benefício próprio” (SIMONS, 1995); BELTRAMI et al., 2013, apud. CARVALHO et. al., 2021).

Isto significa que a empresa delimita o nível que está disposta a assumir – ou que é razoável, ou aceitável, assumir para viabilizar a atividade empresarial – e determina práticas e objetivos para operacionalizar (OYODOMARI et al., 2009). Nesse sentido, muitas organizações utilizam Códigos de Conduta para garantir que a organização e os seus funcionários não se desviem do caminho trilhado para alcançar os objetivos estabelecidos.

Considerando que o manual do motorista analisado determina condutas aceitáveis e não permitidas na organização em questão, pode-se dizer que serve como um orientador de comportamentos em prol dos objetivos da empresa, isto é, como um controle de restrições dentro da transportadora.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo, por ter como finalidade descrever, ou definir, um determinado assunto, o que pode ser realizado a partir da criação de perfis de problemas, pessoas ou eventos (COOPER SCHINDLER, 2003), caracteriza-se como descritivo. Trata-se de uma pesquisa documental realizada a partir do levantamento de material bibliográfico (COOPER; SCHINDLER, 2003). A análise de dados foi realizada a partir da técnica de análise de conteúdo (GASPARETTO et. al., 2016).

O manual de transportes pertence a uma empresa privada localizada em Curitiba, Paraná, do setor de transportes de cargas explosivas. Com uma equipe de mais de cem funcionários, a empresa desenvolveu o manual com o objetivo de padronizar os procedimentos de segurança a serem seguidos diariamente e aprimorar o cumprimento da legislação trabalhista.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O Manual do Motorista selecionado para esta análise foi desenvolvido por uma empresa de transportes, com aproximadamente 100 funcionários, de médio porte, e é dividido em três módulos: Gestão da Viagem, Gestão do Motorista e Gestão de Veículo.

O primeiro módulo é subdividido em três subseções: tecnologias embarcadas, preparação para viagem e ciclo de viagem. Ao abordar as tecnologias, frisa o uso destas como auxiliares à melhora na dirigibilidade e tomada de decisão do motorista, sendo fundamental para a prevenção de acidentes de trânsito. Neste momento, o manual indica quais são as tecnologias de uso obrigatório e que estão instaladas em todos os veículos: computador de bordo – telemetria, rotograma falado e cercas eletrônicas, câmeras veiculares, avaliação das câmeras por inteligência artificial, câmera de fadiga, sensor de distância e aproximação e sensor de cinto de segurança. O alarme sonoro de seta e câmera de ré são dispositivos recomendados, mas não estão instalados em todos os veículos.

Todas essas tecnologias objetivam orientar e restringir o comportamento dos motoristas, a exemplo do computador de bordo, que mapeia os locais com maior frequência de violações e desvios e permite que os gestores tratem inconformidades.

Em paralelo ao computador de bordo, o monitoramento acompanha em tempo real a localização, velocidade dos veículos e eficiência de direção, como consumo de combustível e frenagens, além de auxiliar a programação logística, à medida que prevê horários de carga e descarga dos produtos.

O rotograma permite que rotas com mais de 100 quilômetros sejam mapeadas e, por meio de treinamentos, são apresentadas aos motoristas, para que as conheçam previamente, podendo programar os tempos das suas paradas para descanso, alimentação e garantia do cumprimento da jornada de trabalho.

Existe o rotograma falado também, que orienta o motorista por meio de mensagens de voz ou alertas sonoros sobre o seu trajeto e alertá-lo quanto aos riscos existentes em determinados locais da rota, delimitados pelas cercas eletrônicas.

Verifica-se que este conjunto de tecnologias funcionam como freios da organização, à medida que conduzem os comportamentos dos colaboradores em prol da segurança no trajeto, seja em relação à disposição do motorista, monitorado pelas câmeras de fadiga e sensor de cinto de segurança, ou em relação à rota a ser seguida,

que é monitorada via satélite e com o acompanhamento do rotograma, evitando, assim, eventuais roubos ou desvios de carga.

O manual estabelece também limites para velocidade a partir de critérios. Isto é, determina que o condutor deve se alertar para os limites de velocidade da via e atenção aos trechos com grande movimentação de pessoas, como escolas e igrejas, mais uma vez limitando o comportamento de decisão unilateral do motorista. Também são colocados em evidência situações como aclives acentuados, quando os motoristas são orientados sobre o uso de marcha apropriada para suportar a subida ou de freio motor para serras ou declives acentuados, além de ressaltar a necessidade de atenção para locais com incidência de roubo de carga/assaltos ou com alto índice de acidentes rodoviários.

As câmeras veiculares se apresentam nas duas laterais e duas internas, uma para visualizar o trânsito e outra para acompanhar a conduta do motorista. De forma complementar, são instaladas câmeras de fadiga, localizadas na parte interna da cabine, registrando a face do motorista, para avaliar os sinais de fadiga parametrizados no sistema, que são enviados à torre de controle através da telemetria, o que possibilita intervenção durante a viagem.

Dentre as condutas não permitidas estão o uso de equipamentos de comunicação durante a direção, não utilização de cinto de segurança, presença de carona no veículo, condução agressiva com indícios do uso de álcool e/ou drogas, excesso de velocidade (incluindo cercas eletrônicas) e freadas bruscas, parada em local não autorizado, condições de dirigibilidade quando no estouro da jornada de trabalho, cumprimento dos procedimentos de início de viagem e de descarga do produto transportado, além dos sinais de fadiga ou sono, como bocejos.

Todas essas delimitações, novamente, convergem com o objetivo do sistema de fronteiras, uma vez que limitam o comportamento dos participantes da organização a partir do controle os riscos a serem evitados (PLETSCH et al., 2016), visando delimitar as ações a fim de evitar o descompasso entre os objetivos pessoais e organizacionais (CARVALHO et. al., 2021).

Na subseção de preparação para viagem, o manual traz uma relação de documentos que deve estar no veículo antes do início de cada viagem: Certificado de Registro e Licenciamento de Veículo – CRLV; Certificado de Inspeção Veicular – CIV; Certificado de Inspeção para o Transporte de Produtos Perigosos – CIPP; Certificado de Calibração de Cronotacógrafo – CCT; Certificado de Aferição do tanque; Ficha e

Envelope de Emergência; Autorização Ambiental para o Transporte Interestadual de Produtos Perigosos – IBAMA; Licença Ambiental Estadual, quando aplicável; Autorização Especial de Trânsito - AET - “Estadual e Federal Regulamentação de peso; Autorização Específica – AE; Cópia da última inspeção de segurança (*checklist*) realizada.

Esta documentação serve para manter os padrões de segurança e legalização da empresa, além de atender as exigências do cliente, e conseqüentemente, acabam por melhorar a segurança do transporte, funcionando como revisores das regras organizacionais, que existem exatamente para direcionar a empresa rumo aos seus objetivos de crescimento.

Neste mesmo capítulo, as regras de jornada são reforçadas, com o objetivo de preservar as condições físicas e psicológicas dos motoristas, como observa-se na Tabela 1:

Tabela 1 – Delimitações de jornada

O QUÊ?	LIMITE
Jornada de trabalho diária	08 horas + 02 horas extras + adicional vide acordo coletivo
Máximo de horas extras por dia (tempo de direção e/ou efetivo de trabalho)	02 horas - salvo quando acordado através de ACR/CCT - até 4 horas (art. 235-C, Lei 13.103/2015)
Tempo de refeição	Mínimo de 1 hora
Direção contínua	5 horas e 30 minutos
Intervalo por direção contínua	Mínimo de 30 minutos a cada 5 horas e 30 minutos de direção
Interstício entre jornada de trabalho	11 horas, podendo ser fracionada, tendo no mínimo 8 horas ininterruptas
Período semanal de descanso	Mínimo 35 horas de descanso semanal
Jornada de trabalho semanal (tempo de direção)	Atentar ao modelo da escala de trabalho não excedendo a 60 horas semanais

Fonte: Manual do Motorista

Por fim, o manual traz alguns cuidados que o condutor deve tomar no ciclo de viagem, para garantir o bom desempenho logístico e profissional. Neste capítulo, o manual ressalta a importância do plano de viagem que considera as condições de trânsito e clima, conhecendo e cumprindo o rotograma e indicando as informações de origem, locais de parada, previsão de chegada (dia e hora) e destino.

A delimitação de rotas é bastante rígida, como pode-se perceber, e a sua intensidade é assim definida devido ao alto risco de acidentes deste ramo, além dos perigos de roubos, furtos e desvios de cargas. Portanto, impera-se, nesta organização, um sistema de restrições baseado no alto risco, o que pode justificar a limitação rígida.

Nesta mesma seção, são apresentados os procedimentos a serem seguidos nos momentos de carga e descarga, que devem ser apresentados aos motoristas em treinamentos específicos para base, afinal, abordam as rotas de fuga, ações de emergência, layout da planta, além de análises de segurança da tarefa e instruções de trabalho.

O manual enfatiza o cuidado com a distribuição da carga, para que acidentes sejam evitados, devendo descarregar os compartimentos traseiros antes dos demais. Esta prática se deve às ameaças causadas pela concentração de carga na parte traseira da carreta, isto é, quando os compartimentos traseiros estão cheios e os dianteiros, vazios. Assim, a direção fica muito leve nos veículos rígidos e provoca a perda de tração em veículos articulados, aumentando a possibilidade de acidentes.

Além desses cuidados, o manual também traz regras a serem seguidas durante a viagem, quando a torre de controle deve realizar o monitoramento do veículo, a fim de identificar e corrigir desvios de procedimentos e violações das regras operacionais e garantir o controle da operação, o que enfatiza mais uma vez o risco desta operação.

Exatamente por se tratar de um tipo de transporte que envolve diversos riscos, é evidente que a prática da carona é terminantemente proibida. Por outro lado, a viagem pode, e deve, ser periodicamente acompanhada por um motorista monitor para avaliação da viagem e de rota, elaboração de rotograma e treinamento prático.

Foram estabelecidos também os procedimentos de atendimento ao cliente, que englobam a uniformização, identificação por crachá, utilização de todos os EPIs corretamente e apresentação de boa postura e atitudes exemplares.

No segundo módulo, Gestão do Motorista, são apresentados três capítulos: perfil do motorista, requisitos operacionais e motorista monitor.

O primeiro capítulo deste módulo descreve os documentos legais necessários para cada motorista, são eles: CNH válida e com categoria compatível com o veículo a ser conduzido, curso MOPP válido, registro de todos os treinamentos obrigatórios (NR20, NR35 e carregamentos/descarga), equipamentos de proteção individual para

a atividade e em bom estado de conservação, crachá de identificação e uniforme completo.

Além da questão legal, o motorista deve cumprir com alguns requisitos relacionados ao seu perfil, como terno mínimo 21 anos de idade, escolaridade mínima equivalente ao ensino fundamental, aprovação nos testes de conhecimento teórico – que abordam essencialmente conhecimento de legislação de trânsito – e de conhecimento prático, além de condições de saúde ocupacional.

Em relação aos conhecimentos prévios exigidos, a transportadora em questão possui um plano de desenvolvimento para capacitação obrigatória para o ramo em que atua. A partir do momento que é contratado, o motorista recebe o treinamento de integração, que engloba informações sobre documentações legais, inspeção e manutenção dos veículos, monitoramento da viagem, controle de jornada de trabalho, salários e benefícios, risco operacionais e características dos produtos.

Na sequência, recebem treinamentos sobre prevenção de acidentes, Equipamentos de Proteção Individual, Segurança e Saúde no Trabalho com Líquidos inflamáveis e combustíveis (NR-20), Atividade em altura (NR- 35), direção consciente e econômica, plano de emergência, atendimento ao cliente, além dos treinamentos específicos de carga e descargas seguras.

Por conseguinte, são apresentadas algumas práticas aplicáveis aos motoristas antes das viagens. Alerta-se para o cuidado com a ingestão de medicamentos, devido aos efeitos colaterais. Portanto, recomenda-se que devem apenas utilizar medicamentos prescritos pelo médico, desde que este saiba da atividade profissional exercida. Além disso, o motorista deve informar o médico do trabalho sobre todos os medicamentos que faz uso.

Portanto, percebe-se que, apesar da atuação intensa do controle de restrições, a empresa fornece ferramentas prévias para exigir o cumprimento de determinadas condutas e a proibição de outras, ao possuir uma política interna apresentada a todos os contratados a partir de treinamentos.

O mesmo cuidado é aplicado em relação ao álcool e outras substâncias. Nestes casos, o manual se volta para os funcionários administrativos da transportadora, que devem medir o nível de álcool e substâncias entorpecentes presente no sangue dos motoristas através do agendamento e acompanhamento dos exames clínicos, e uso de aparelhos, como etilômetros (bafômetro), desde que calibrados e aprovados pelo INMETRO, sendo que o resultado negativo é apenas

quando igual a zero. Qualquer valor acima, é considerado positivo e haverá repetição do teste 30 minutos após o primeiro, com presença de duas testemunhas.

Mais uma vez o manual apresenta regras a serem seguidas pela equipe interna, agora em relação à jornada de trabalho. Os funcionários devem acompanhar os rastreadores para conferir se todos os motoristas estão cumprindo com as regras trabalhistas, garantindo a integridade física e mental do trabalhador.

Neste sentido, nota-se que o controle de restrições da empresa realmente é aplicável na organização como um todo, o que confirma que as normas estabelecidas servem para atingir objetivos comuns, em detrimento de vantagens ou vontades individuais. Há uma justificativa para as regras, que funcionam como freios da organização, em prol de novas oportunidades e do aproveitamento da operação atual.

Ao final, o manual reitera duas regras básicas, porém, importantes: o uso do cinto de segurança e a proibição de objetos soltos na cabine. A primeira regra determina que o cinto de segurança deverá estar ajustado ao corpo, não sendo permitida a utilização de dispositivos que impeçam seu recolhimento. A segunda regra relembra que há um local apropriado na cabine para guardar objetos, além das caixas na parte externa do veículo.

O último capítulo deste módulo trata das características necessárias ao motorista monitor, que serve como um profissional treinador. Este funcionário deverá ter perfil de liderança e habilidade de transferir conhecimento e aplicar treinamentos, ao menos dois anos de experiência, CNH da categoria E, ter histórico de bom comportamento e boa performance de segurança, ser reconhecido pela equipe como um bom exemplo, inclusive na condução das operações, com responsabilidade social, intervir diante de não conformidades.

A pessoa que ocupar este cargo deverá disseminar a cultura de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade por toda a empresa, em especial, aos motoristas. Para isso, o motorista monitor leciona treinamentos práticos, auxilia nos processos de investigação de não conformidades, apoia treinamentos teóricos e avalia o cumprimento dos procedimentos de carga, descarga e viagem pelos motoristas.

E mais uma vez o controle de restrições é aplicado, porém, agora com um funcionário específico para tanto, que serve como um fiscalizador de cumprimento das regras, dos freios, e recorrente revisor destas regras, para analisar se ainda funcionam, se são suficientes, se precisam de revisão ou de adições.

Pode-se inferir que este motorista monitor é a materialização do controle de restrições aplicado nesta organização, dado que esta alavanca preza por um ambiente com colaboradores capacitados, por considerar que este é mais propício ao cumprimento de regras, pois estas seriam criadas pelos próprios funcionários, já que seriam qualificados para desempenhar tais diligências e solucionar e investigar eventuais situações decorrentes das decisões (SIMONS, 1995; DEGENHART et al., 2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão, a análise do controle de restrições na gestão de motoristas, conforme delineado no Manual de Transportes de uma empresa privada, à luz do Modelo das Alavancas de Simons (1995), revela tanto aspectos positivos quanto negativos.

Por um lado, o controle de restrições direciona os comportamentos dos funcionários para a congruência de objetivos organizacionais, promovendo a eficiência operacional, a conformidade organizacional e a segurança no transporte. Por outro lado, no entanto, quando aplicado de forma excessivamente restritiva, pode gerar uma tensão dinâmica que bloqueia a criatividade dos funcionários, impedindo a inovação.

No contexto do ramo de transportes, é fundamental reconhecer a importância do controle de restrições para garantir a segurança e integridade dos motoristas, bem como a proteção das cargas e a preservação dos veículos. Restrições claras e bem definidas, como limites de velocidade, procedimentos de segurança e regras de conduta durante as viagens, são essenciais para prevenir acidentes, proteger vidas e evitar danos materiais.

Contudo, é crucial encontrar um equilíbrio entre a aplicação dessas restrições e a promoção de um ambiente que incentive a inovação e a criatividade dos funcionários. Afinal, quando as restrições são excessivamente rígidas ou inflexíveis, podem criar uma cultura organizacional na qual os motoristas se sentem desencorajados a buscar soluções criativas para os desafios do dia a dia.

Por exemplo, se os motoristas são estritamente orientados a seguir rotas pré-definidas sem flexibilidade alguma para fazer ajustes com base em condições de tráfego em tempo real, isso pode limitar sua capacidade de encontrar alternativas mais eficientes e seguras durante o percurso. Da mesma forma, se as políticas de segurança são tão restritivas que os motoristas se sentem inibidos de relatar problemas ou propor melhorias, isso pode prejudicar a identificação e resolução proativa de potenciais riscos no transporte.

Portanto, é essencial que as empresas do ramo de transportes busquem um equilíbrio entre o estabelecimento de controles restritivos necessários para garantir a segurança e a integridade, e a criação de um ambiente que valorize a inovação e a criatividade dos funcionários. Isso pode ser alcançado por meio de políticas e

procedimentos que incentivem a comunicação aberta, o envolvimento dos funcionários na identificação de soluções e a flexibilidade para adaptar as operações de acordo com as necessidades específicas de cada situação. Ao encontrar esse equilíbrio, as empresas podem maximizar a segurança, a eficiência e a inovação em suas operações de transporte.

Deste modo, é crucial encontrar um equilíbrio adequado no controle de restrições, considerando as quatro alavancas do Modelo de Simons: sistemas de crenças, sistemas de controle diagnóstico, sistemas de controle interativo e sistemas de fronteira. Esse equilíbrio permitirá que a empresa oriente o comportamento dos funcionários de maneira eficaz, ao mesmo tempo em que fomenta um ambiente propício à inovação e ao desenvolvimento de novas ideias e estratégias.

Em suma, o controle de restrições, quando aplicado com moderação e considerando as necessidades específicas da organização, pode ser uma ferramenta valiosa para promover o alinhamento de comportamentos com os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que estimula a criatividade e a inovação entre os funcionários.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Tendo em vista este contexto, abre-se espaço para explorar aspectos intrínsecos a este trabalho. Como sugestão para trabalhos futuros, é possível desenvolver um estudo sobre a percepção dos motoristas em relação ao controle de restrições na gestão, explorando suas opiniões sobre a eficácia das políticas existentes, áreas de melhoria e potenciais impactos psicossociais.

Além disso, uma pesquisa qualitativa para investigar casos de sucesso em empresas de transporte que alcançaram um equilíbrio eficaz entre o controle de restrições e a promoção da inovação, analisando suas práticas de gestão, políticas internas e estratégias de comunicação, também poderá contribuir significativamente.

Por fim, sugere-se o desenvolvimento de uma análise comparativa entre diferentes abordagens de controle de restrições adotadas por empresas de transporte, buscando identificar os modelos mais eficazes para garantir a segurança dos motoristas e veículos, enquanto ainda promovem um ambiente propício à criatividade e inovação.

REFERÊNCIAS

- ANTHONY, R. N. Sistemas de controle gerencial. Porto Alegre. Ed. AMGH. 2008.
- BELTRAMI, L. C.; GOMES, S. M.; ARAÚJO, D. M. Sistemas de controle gerencial e desempenho corporativo: um estudo empírico em instituições de ensino superior. XXXVII ANPAD, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/68/2013_EnANPAD_CON2158.pdf>. Acesso em 02 de mar. de 2024.
- CARVALHO, A. M., KRULY, L. B., PEREIRA, P. H. S. M., & SANTOS, E. A. (2021). Controles gerenciais formais e informais: uma revisão de literatura dos estudos nacionais. Revista do XV Congresso ANPCONT, p. 62.
- CHENHALL, R.H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. Accounting, Organizations and Society, v. 28, p. 127-168, 2003.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DEGENHART, L.; BEUREN, I. M. Consolidação do modelo das alavancas de controle de Simons: análise sob a lente da teoria ator-rede. Advances in Scientific & Applied Accounting, v. 12, n. 1, 2019.
- FERREIRA, A., OTLEY, D. Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control system. 2006. Relatório teórico.
- LANGFIELD-SMITH, K. Management control systems and strategy: A critical review. Accounting, Organizations and Society, v. 22, p. 207-232, 1997.
- PLETSCH, C. S.; LAVARDA, C. E. F.; LAVARDA, R. A. B. Sistema de controle gerencial e sua contribuição para o equilíbrio das tensões dinâmicas. Enfoque: Reflexão Contábil, v. 35, n. 3, p. 69-82, 2016.
- SIMONS, R. (1995). Levers of control. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- SOUZA, F. F.; ENSSLIN, S. R.; GASPARETTO, V. Avaliação de desempenho na contabilidade gerencial: aplicação do processo Proknow-c para geração de conhecimento. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 15, n. 3, p. 20-38, 2016.