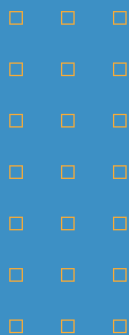


GESTÃO DE MOTORISTAS:

COMO FAZER ATRAÇÃO
E RETENÇÃO DE TALENTOS?





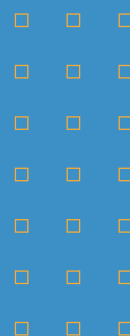
Um dos desafios enfrentados pelas transportadoras é a rotatividade de motoristas. O motorista e a forma que se comporta é essencial para uma operação logística rentável. Nesse contexto, **a gestão de motoristas é fundamental, podendo ser baseada em quatro pilares: monitoramento, ações de engajamento, recompensas e retenção.**

Em síntese, ela consiste no acompanhamento e no desempenho das atividades que o profissional/motorista deve executar. O responsável por esse aspecto é o gestor de logística, da operação, o encarregado, ou o gestor de frotas. Independente do cargo, quem fizer a gestão de motoristas deve determinar as prioridades, os locais pelos quais o condutor passará, a quantidade de carga e o prazo de conclusão do trajeto. Assim, o motorista pode contar com um cronograma para realizar as demandas do dia.

Ao longo dos anos e, principalmente, com o desenvolvimento e a adoção de tecnologias, esse trabalho deixou de ser registrado em fichas e planilhas. Os sistemas de gestão passaram a ser capazes de definir aspectos como, por exemplo, qual é o melhor veículo e o melhor motorista para executar determinado trajeto.

A aplicação de tecnologias nos processos logísticos resultou em uma gestão de motoristas mais completa, com mais eficiência e mais acessível. O controle ficou mais fácil e a forma de obter resultados também. Por meio de softwares, é possível ter acesso a todos os dados sobre o desempenho do condutor, desde modo de condução, cumprimento da rota ou se houve algum incidente durante o percurso.

Neste material, você vai saber porque cuidar da gestão de motoristas, como fazer uma gestão otimizada, ações de retenção e dicas para atração e retenção de talentos.





Parte I.

Gerindo motoristas

Por que cuidar da gestão de motoristas?

A gestão de motoristas é fundamental para a performance da empresa, uma vez que o comportamento do motorista reflete diretamente na imagem e também no desempenho da organização. É o motorista que transporta as cargas e leva com ele o nome da empresa.

Além de atuar como forma preventiva, o gerenciamento de motorista traz outros benefícios para a corporação, como a garantia da qualidade dos serviços prestados, já que o trabalho será feito com eficiência, dentro do prazo e seguindo as expectativas do cliente. Também contribui para o aumento da lucratividade e custos menores.

Como gerir motoristas de forma otimizada

Uma boa gestão de motoristas não acontece apenas quando eles estão nas estradas, mas muito antes, desde treinamentos e planejamento de rotas até a análise dos indicadores depois que o processo é concluído. **Só é possível otimizar o gerenciamento de motoristas caso tenha dados sobre os quais pode se debruçar e analisar.**

Para uma gestão otimizada, é preciso que o gestor conheça a legislação do setor, assim ele não terá dúvidas sobre a jornada de trabalho. O gestor precisa estar ciente do tempo de trabalho, de espera, de descanso e hora extra, e esses aspectos devem estar bem claros para os motoristas. Conhecer detalhadamente as obrigações legais também contribui para se ter um maior controle da jornada dos motoristas, assim como manter os registros atualizados.

A lei do motorista, Lei 13.103 de 2 Março de 2015 é uma lei que dispõe sobre o exercício da profissão do motorista para disciplinar a sua jornada de trabalho e o tempo de direção. Ela trata de direitos e deveres do motorista e das empresas que os empregam.

A lei define a categoria de motorista profissional como:

“Integram a categoria profissional de que trata esta Lei os motoristas de veículos automotores cuja condução exija formação profissional e que exerçam a profissão nas seguintes atividades ou categorias econômicas:

- I - de transporte rodoviário de passageiros;
- II - de transporte rodoviário de cargas.”

A lei do motorista estabelece o tempo máximo de duração da jornada de trabalho, e sua prorrogação em caso de necessidade. A duração padrão da jornada deve ser de 8 horas, podendo ser ampliada em 2 horas ou até 4 horas mediante acordo coletivo. O motorista tem direito a 1 hora para refeição, podendo esse período coincidir com o tempo de parada obrigatória.

O tempo de direção, de acordo com a legislação, seja ele motorista de transporte rodoviário de carga ou motorista de passageiros, não poderá ter um tempo contínuo de direção superior a 5 horas e 30 minutos. A lei estabelece que em um período de 24 horas é assegurado ao motorista um período de descanso de 11 horas, sendo possível fracionar esse período.

Um dos pontos mais importantes da lei do motorista está relacionada ao diário de bordo do motorista, local onde é feito o registro da jornada do profissional ao longo do dia de trabalho. Ter o registro passou a ser um elemento essencial para o gestor de frotas poder comprovar que o motorista de fato seguiu as regras da lei durante a sua jornada.

Outros aspectos importantes são:

- O motorista deve ter acesso gratuito a programas de treinamento e aperfeiçoamento profissional;
- Acesso a serviços de medicina ocupacional;
- Não responder perante ao empregador por prejuízo patrimonial causado por terceiros;
- Ter benefício de seguro de contratação, destinado a cobertura de morte natural, acidental e invalidez (total ou parcial).

Os registros atualizados são importantes para saber quando os motoristas iniciam o trajeto e quando eles retornam, qual foi o tempo de espera e o tempo de descanso. Além desses dados, é importante ter relatórios de gastos de combustíveis, prazo de manutenção e quilometragem. A partir disso, é possível determinar uma média de consumo por quilômetro, a fim de saber quais motoristas rodam mais.

Com os dados coletados é possível estruturar ações de engajamento e ou recompensa, além de ajudar também nos programas de retenção.

Outros aspectos importantes são:

- Tempo de trabalho;
- Tempo de espera;
- Tempo de descanso;
- Hora extra;
- Gastos de combustíveis;
- Prazo de manutenção;
- Quilometragem.



O que acontece quando os motoristas não são bem gerenciados?

A falta de um bom gerenciamento traz consequências negativas e está relacionada ao surgimento de diversos problemas que podem prejudicar os negócios. Como exemplo, pode-se destacar, veículos com avarias, processos desatualizados e profissionais sem capacidade técnica.

Além desses fatores, quando não há um gerenciamento, tende-se a aumentar as ocorrências de acidentes, infrações e gastos excessivos com combustíveis. Dessa forma, o trabalho da frota é afetado, gerando atrasos nos processos, redução de clientes e maiores gastos ao fim do mês.

Alguns problemas comuns podem incluir:

- Gastos fora do comum com multas e infrações de trânsito
- Casos constantes de fraudes ou contas que não fecham
- Consumo de combustível acima da média mensal
- ROI negativo
- Baixo índice de produtividade

Tecnologia ajuda a empresa e os motoristas

Sistemas inteligentes são ótimos aliados para uma gestão otimizada, isso porque minimizam as divergências nos registros, reduzem a chance de erro na gestão da jornada de trabalho e levam mais qualidade para o serviço.

É possível utilizar tecnologias, por exemplo, para melhorar o controle de entrada e saída de veículos, evitando que os motoristas fiquem ociosos por longos períodos. Também pode ser investido em equipamentos para controlar a rota percorrida pelos profissionais, ficando atento aos prazos e alertando sobre a necessidade de uma parada para descanso, quando necessário.

A tecnologia traz mais segurança à empresa e ao motorista, porque o gestor consegue acompanhar as operações, fazendo a fiscalização, identificação de problemas e se a legislação está sendo cumprida. Por outro lado, também ajuda em casos de incidentes, pois é possível agir mais rapidamente.

Uma das maiores tecnologias utilizadas no setor é a telemetria, pois ela dispõe de mais dados, o que torna os processos mais seguros, já que os veículos estão todos conectados e o sistema envia informações o tempo todo. Outra solução é o Intelligence, que além dessas informações, ainda conta com dashboards personalizadas com indicadores em painel de BI.





Produtividade e segurança

O aumento de produtividade e segurança acontece em razão da adoção da tecnologia nos processos. Com a telemetria, pode-se determinar as melhores rotas, reduzindo custos e tempo ocioso e, conseqüentemente, aumentando a produtividade. **A partir da análise de indicadores, é possível identificar o melhor motorista, criando programas de engajamento e recompensa.** Ao mesmo tempo, é possível verificar os motoristas com uma performance baixa e criar mentorias de conscientização e treinamento.



Parte II.

Retendo motoristas

A alta rotatividade de motoristas é prova de que as ações de retenção são de extrema importância, ainda mais que a rotatividade de pessoal reflete em custos de admissão, treinamento e demissão, além da falta de mão de obra no quadro de colaboradores. A retenção é um conjunto de ações, a fim de manter os bons colaboradores na empresa, através de estratégias de reconhecimento, atividades de integração e outras condições.

As empresas precisam se preocupar com seus colaboradores para além de discursos motivacionais, mas com ações, por exemplo, mantendo uma boa comunicação e valorizando os colaboradores, além de plano de carreira, qualidade de vida e segurança profissional. Não existe um método específico, porém são ações que, em conjunto, conseguem transformar a empresa em um local no qual os profissionais se sintam bem e que façam questão de trabalhar, contribuindo diretamente com a retenção de talentos.

O que influencia para a saída de um motorista?

Há dois fatores que podem levar à saída de um motorista: conflitos entre família e trabalho, e os motoristas estão insatisfeitos com o tempo em casa. Então, analise a situação de forma macro, com consultas constantes aos seus colaboradores. A dica é olhar para cada funcionário de forma única, e não como um integrante de uma grande massa.



Para reter motoristas, recomendamos fortemente um programa de recompensas. Saiba construir o seu:

Construindo um programa de recompensas

Uma das melhores formas de engajar e dar autonomia e responsabilidade para o motorista é por meio de um programa de recompensas.

Um programa de recompensas tem a finalidade de mostrar ao colaborador a sua importância, seu valor como parte da empresa e o valor da sua vida. Este programa deve estar alinhado aos objetivos da empresa e recompensar o funcionário por meio do seu desempenho profissional. Além de incentivá-lo a seguir comportamentos prudentes no trânsito que incentivam uma boa produtividade e segurança, a implantação do programa pode reforçar a cultura organizacional da companhia toda e ajudar na retenção de motoristas.

Todo programa de incentivo deve ter um sistema de premiação para os condutores. Não basta apenas ranquear os melhores, é preciso de um incentivo para que os motoristas subam neste ranking. Um programa de incentivos precisa ter bons indicadores, que sejam realistas e confiáveis.



Passo 1.

Escolha indicadores que sejam transparentes com os motoristas, de modo que todos possam verificar os resultados.

Confira um exemplo:

- Sem registros de excessos de velocidade
- Não tomar multas de trânsito
- Não ficar com o veículo parado com motor ligado
- Não utilizar o veículo fora do horário e local permitido
- Sem atrasos



Passo 2.

Construindo um ranking.

Para um programa de incentivo funcionar, é necessário gerar um ranking de motoristas a partir do cumprimento dos indicadores. Por isso, o programa deve ser “gamificado”, ou seja, cada indicador alcançado durante o período de contagem deve valer uma quantidade de pontos.

Usar um programa de incentivo genérico e que não cabe para a realidade da sua empresa não vai gerar resultados. Além de dificultar a adesão dos motoristas, alguns indicadores podem não ser adequados ou, simplesmente, impossíveis de cumprir, a depender da realidade da sua frota.

Por isso, deve-se conhecer os motoristas, seus objetivos e dificuldades para elaborar um programa personalizado e que ganhe a simpatia de todos os colaboradores.

A partir do ranking, pode-se premiar os melhores motoristas. Além disso, o gestor de frotas também consegue avaliar o desempenho dos motoristas individualmente e trabalhar com grupos para direcionar outras ações de capacitação e orientação, por exemplo.

Passo 3.

Definindo prêmios

A premiação pode ser em dinheiro ou em prêmios físicos, de acordo com as políticas internas da empresa.

A premiação física pode ser mais fácil e simples para a empresa implantar no programa de incentivos, devido a questões burocráticas. Essa premiação pode ser por meio de brindes, cartões presentes, entre outros itens. Além disso, a premiação pode ser uma folga para o motorista. Ter uma folga no meio da semana para passear com a família, pode ser um grande incentivo para o motorista.

Passo 4.

Melhoria de performance

Além de programas de recompensa, os motoristas devem ter materiais e capacitações para melhorar suas performances e subir nos rankings. Quanto mais qualificados são os motoristas de uma frota, mais eficiente e competitiva é a empresa. E quanto mais informações sobre a conduta de cada motorista, mais personalizada e eficaz será a reeducação desse condutor.





Cursos que podem ajudar em treinamentos:

Existem cursos que fazem toda a diferença para qualquer frota. Conheça os principais:

Direção defensiva: A Resolução nº 168 do Contran institui, desde 2004, a obrigatoriedade do curso de direção defensiva em alguns contextos. Voltado a motoristas de transporte de passageiros e carga, o curso visa ensiná-los a conduzir de forma preventiva para evitar acidentes.

- va em alguns contextos. Voltado a motoristas de transporte de passageiros e carga, o curso visa ensiná-los a conduzir de forma preventiva para evitar acidentes.

Capacitações em novas tecnologias: Com a constante evolução dos veículos automotores é muito importante que os motoristas de uma frota estejam familiarizados com novas tecnologias. Só dessa forma os investimentos em tecnologia darão o retorno esperado.

- motoristas de uma frota estejam familiarizados com novas tecnologias. Só dessa forma os investimentos em tecnologia darão o retorno esperado.
- Prática simulada:** São treinamentos em que o condutor vivencia situações extremas em um simulador de direção para aprender e internalizar as reações mais adequadas a cada situação.

- vivencia situações extremas em um simulador de direção para aprender e internalizar as reações mais adequadas a cada situação.
- Certificação SASSMAQ:** Trata-se de uma certificação importante, concedida mediante treinamento para tornar o motorista profissional apto a transportar de forma segura passageiros e cargas, incluindo cargas perigosas como produtos químicos.

- o motorista profissional apto a transportar de forma segura passageiros e cargas, incluindo cargas perigosas como produtos químicos.
- Normas TRANSQUALIT:** Tem como objeto os direitos e obrigações do motorista profissional e da empresa de transporte. Visa conscientizar o profissional sobre as questões jurídicas que envolvem seu ofício.

Assim, os motoristas vão alcançar o mesmo nível de treinamento, formando uma equipe qualificada e impulsionando a performance da empresa. Com motoristas bem treinados, a segurança também aumenta, pois há maior adoção de direção consciente, diminuindo as chances de acidentes e multas por infrações.



Ações de retenção na gestão de motoristas

A retenção dos motoristas é um dos principais desafios do setor do transporte rodoviário e distribuição. As funções que envolvem a profissão de motorista de caminhão, às vezes, pode ser um pouco solitária, já que é um trabalho executado na direção de um veículo na maior parte do tempo. Diante desse cenário, as demonstrações de reconhecimento do serviço realizado têm ainda mais valor para o motorista. É importante promover o diálogo e envolver os motoristas na resolução de problemas para que se sintam parte ativa da empresa.

Para isso, pode-se criar canais de comunicação, em que os motoristas podem partilhar ideias e opiniões, e usá-las para proceder a alterações na empresa e melhorar as condições de trabalho. A taxa de retenção pode melhorar ao perceberem que a sua voz é valorizada e considerada para procederem a melhorias.

A empresa também deve melhorar as condições de trabalho dos motoristas, o que, certamente, resultará em uma maior taxa de retenção.



Vejamos alguns exemplos:

- Salários mais competitivos e promoção de uma concorrência saudável por meio de sistemas de compensação e prêmios baseados no desempenho;

- Programas para proteção dos motoristas na estrada, como a instalação de câmeras internas e externas para os proteger de eventuais queixas e sinistros.

Cuidar da saúde, segurança e condições de trabalho irá impactar diretamente na retenção de motoristas.





Parte III. Contratação

Uma parte importante da retenção de motoristas é a própria contratação. Nessa etapa, os gestores devem priorizar a agilidade e facilidade de todo o processo. Somado a isso, é importante também ressaltar os benefícios, valores e condições de trabalho que são proporcionadas pela empresa. Garantir que o motorista esteja ciente de todas as vantagens e satisfações que o novo emprego irá gerar é um fator fundamental para contribuir com as expectativas e motivação do novo colaborador.

Como desenvolver vagas atrativas

A atratividade de uma vaga diz respeito ao retorno assertivo que a empresa tem ao divulgar uma oportunidade, procurando candidatos com perfis que correspondam às expectativas da ocupação do cargo. Sem estratégias de atratividade, há maior chance de não conseguir contratar o profissional ideal. Por isso, a divulgação é uma das principais etapas e a seleção precisa ser elaborada, com informações adequadas para evitar problemas.

Para deixar a vaga informativa e atrativa preste atenção aos pontos:

- Evidenciar os pontos mais importantes
- Ter definido o perfil do profissional que pretende contratar

O processo de contratação é complexo, por isso quando se tem uma vaga atrativa, otimiza-se o tempo, pois ao usar boas estratégias de divulgação é possível atrair bons candidatos com perfis adequados ao cargo.

Pontos de atenção no momento da contratação

A profissão de motorista de caminhões mudou muito no decorrer dos últimos anos. Consequentemente, os pontos a serem observados no momento da contratação também são diferentes.

Atualmente, durante a contratação, é necessário questionar e avaliar outros fatores além das habilidades técnicas que correspondem à função. Entre os pontos de destaque, listamos 6:

O que avaliar para selecionar o motorista da sua frota?

- 1- História de vida;
- 2- Tipo de rotina;
- 3- Experiências e vivências em trabalhos anteriores;
- 4- Qual a razão para gostar de dirigir caminhões;
- 5- Há quanto tempo executa a função;
- 6- Pontos fortes e pontos fracos.

Esses pontos são fundamentais para explorar melhor os temas relacionados ao cargo e ver um pouco, na prática, como é a personalidade da pessoa e suas características mais marcantes.

Após a pandemia, muitas companhias começaram a realizar entrevistas e contratações no formato on-line. Se esse for o caso, é necessário estar ainda mais atento e possuir uma estrutura qualificada para esse modelo de conversa.

É sempre válido priorizar o formato presencial, pois através dele é possível explorar com mais clareza e profundidade o perfil do candidato, tanto no âmbito pessoal quanto profissional.

Dicas para atração e retenção de talentos

Para atrair talentos, a divulgação da vaga deve ser executada com excelência. Já para retê-los, é preciso colocar em prática outras ações, desde o momento da entrevista até a contratação efetiva.

O “título” de talento deve ser direcionado aos profissionais que possuem alto nível de produtividade, comprometimento e excelente identificação e habilidades necessárias para o perfil da vaga.

Para encontrá-los, as informações da vaga disponível devem ser extremamente claras, objetivas e, principalmente, devem conter todos os requisitos indispensáveis para o cumprimento da função. As informações também podem ser diversas e detalhadas, para que os candidatos já façam uma pré-avaliação e percebam se realmente são adequados para o cargo.

Após essa primeira etapa, chega o momento da retenção. Os colaboradores possuem uma grande responsabilidade pelo sucesso da empresa, por isso, valorizá-los é algo indispensável.

Um bom valor salarial não é mais o principal ou único ponto interessante para sua empresa soar atrativa aos candidatos.

Para reter talentos, listamos três recomendações:

1. Valorize o desempenho dos motoristas

Se os dados registrados através do sistema de gestão indicam um ótimo desempenho do condutor, faça um elogio. O reconhecimento pode ser demonstrado através de outras formas também, como bonificação salarial, agradecimentos ou cursos.

2. Crie programas de integração e mentoria

Os programas de integração e mentoria são excelentes ferramentas para trocar experiências, aconselhar, eliminar inseguranças e focar no aprimoramento dos colaboradores. A equipe também fica mais incentivada e disposta, direcionando ainda mais as ações em busca do sucesso.

3. Melhore as condições de trabalho dos motoristas

A melhora das condições de trabalho dos motoristas vai além de um salário maior. Esse tipo de serviço exige muita disposição e atenção, bem como a compreensão de que os trajetos podem durar longas horas.

Dessa maneira, é muito importante que a empresa adote posturas e práticas mais humanizadas. Compreender que cada pessoa tem suas particularidades é uma das bases da gestão humanizada. Observar os colaboradores de perto e entender o que guia o comportamento deles é a chave para oferecer os incentivos que eles precisam para fazerem um bom trabalho.

Mais do que a valorização financeira, promover os cuidados próprios, a atenção com a saúde e bem-estar são formas de melhorar as condições atreladas à profissão. Fornecer benefícios exclusivos e reconhecimento também são duas maneiras de melhorar a experiência do motorista.

Para encontrar os benefícios ideais para a sua empresa, é necessário uma boa pesquisa e análise de dados por parte do RH. Pode ser que seus colaboradores preferem ganhar uma cesta básica a desconto na escola de idiomas, ou um dia para passar com a família, plano de saúde que se estende aos seus dependentes. São benefícios que ultrapassam a questão financeira, mas contribuem efetivamente com o bem-estar de cada motorista.



Conclusão

O cuidado com a gestão dos motoristas evita a grande rotatividade e contribui fortemente com condições melhores e mais humanizadas de trabalho.

Conte com a tecnologia correta para administrar os seus motoristas, como o sistema de gestão da Trimble! Além das ferramentas tecnológicas, é preciso também que o gestor contribua com o cumprimento de vagas atrativas, reconhecimento dos colaboradores e valorização do desempenho.

Leia mais sobre gestão de motoristas em um material exclusivo que preparamos:
<https://tl.trimble.com/materiais/ebook-business-intelligence-no-transporte/>

