

**FACULDADE SENAC PERNAMBUCO
CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO COM ÊNFASE EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

Guilherme Fernandes da Costa

**CRITÉRIOS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO
DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO SETOR DE
TRANSPORTES DO SENAC-PE**

Recife
2010

Guilherme Fernandes da Costa

**CRITÉRIOS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO
DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO SETOR DE
TRANSPORTES DO SENAC-PE**

Monografia apresentada como pré-requisito para
conclusão do curso superior de Administração com
Ênfase em Comércio Exterior da Faculdade SENAC.

Orientadora: Professora Rosana Pedrosa

Recife
2010

C837c

COSTA, Guilherme Fernandes.

Critérios de mensuração de desempenho dos serviços prestados pelo setor de transportes do SENAC-PE/ Guilherme Fernandes Costa. - Recife, 2010.

83 f.

Trabalho Acadêmico (Graduação) – Faculdade Senac, 2010.

Bibliografia: f.39 – 40.

1. Motivação. 2. Mensuração de Desempenho.

I. Título.

CDD 658.3

Guilherme Fernandes da Costa

CRITÉRIOS DE MESSURAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELO SETOR DE TRANSPORTES DO SENAC-PE

Monografia apresentada como pré-requisito para conclusão do Curso Superior em Administração com Ênfase em Comércio Exterior da Faculdade SENAC.

Aprovada em:

Recife, 21 de dezembro de 2010.

Banca Examinadora:

Orientadora

Rosana de Fátima Oliveira Pedrosa, Mestre, Faculdade SENAC.

1º Examinador

Sérgio Gustavo Medeiros Veríssimo do Nascimento, Especialista, Faculdade
SENAC.

2º Examinador

Ib Cardim Rego, Especialista, Faculdade SENAC.

Dedico este trabalho a todos que contribuíram de uma forma ou de outra, para que eu me tornasse o que sou.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, aqui, à Dona Irene, minha mãe, que tanto fez para me tornar uma pessoa honesta, justa e temente a Deus; à Viviane Cordeiro, minha namorada, pela paciência nas horas de lazer que transformei em horas de estudo, aos meus colegas de trabalho que me apoiaram flexibilizando seus horários em favorecimento dos meus, aos professores, coordenadores e, secretaria e diretoria da Faculdade SENAC, amigos e familiares.

“A alegria está na luta, na tentativa, no sofrimento envolvido e não na vitória propriamente dita”.
Mahatma Gandhi

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo estabelecer critérios de mensuração de desempenho para servirem como parâmetro para o Setor de Transportes do SENAC PE, uma vez que este setor exerce um posicionamento estratégico no relacionamento com o cliente interno e externo. Também, foi realizada uma pesquisa de campo que abordou, junto aos funcionários das Unidades Operativas que mais utilizam os serviços do setor, a aceitação da adoção de critérios de mensuração do desempenho desses serviços e a relevância de cada um deles. Ao final, esta obra, estabeleceu esses critérios e suas respectivas relevâncias, além de sugerir as recompensas motivacionais atreladas a este plano de avaliação.

Palavras Chave: Motivação, desempenho, transportes, SENAC.

ABSTRACT

This study aimed to establish criteria for measuring performance to serve as parameter for the Transport Sector SENAC PE, since this sector has a strategic position in customer relationship management internally and externally. In addition, we performed a field survey which addressed, along with officials of the Operative Units that most use the services sector, the acceptance of adoption of criteria for measuring the performance of these services and the relevance of each. Finally, this work established the criteria and their relevance, and suggest the rewards motivational fad this evaluation plan.

Keywords: Motivation, performance, transportation, SENAC.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Gráfico: Estado das Estradas Brasileiras	20
Figura 2 - Gráfico: Distribuição de Modais	21
Figura 3 - Gráfico: Aceitação do Plano de Mensuração	32
Figura 4 - Gráfico: Relevância dos Critérios.....	35
Figura 5 - Fotografia da Carreta-Escola SENAC.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estado das Estradas Brasileiras.....	19
Tabela 2: Distribuição de Modais no Brasil	20
Tabela 3: Aceitação do Plano de Mensuração	32
Tabela 4: Relevância dos Critérios.....	33

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
EAD	Ensino À Distância
CNT	Confederação Nacional do Transporte
SESC	Serviço Social do Comércio
FECOMÉRCIO	Federação do Comércio

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema da Pesquisa	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 O setor de Transporte	15
2.1.1 O Setor de Transportes no Brasil	18
2.2 SENAC-PE.....	21
2.2.1 O Setor de Transportes do SENAC Pernambuco.....	22
2.3 Motivação e Recompensas	23
3 METODOLOGIA	29
3.1 Procedimentos Metodológicos	29
3.1.1 Amostra	29
3.1.2 Instrumento de Coleta de Dados	29
4 ANÁLISE DE DADOS	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	39
ANEXOS	41
APÊNDICES	44

1 INTRODUÇÃO

O setor de transportes de uma empresa tem grande responsabilidade no bom andamento dos seus processos externos, bem como, na condução de materiais, equipamentos e pessoas. Ainda, como consequência de suas atividades, entra em contato direto com clientes e parceiros dentro e fora da empresa, evidenciando, assim, sua relevância no plano estratégico de relacionamento interno e externo no âmbito organizacional.

Para que este relacionamento seja semeado da melhor forma o possível, é importante que haja uma interação entre os funcionários da instituição e os clientes, promovida de forma natural e confiável.

Diante das responsabilidades atribuídas ao Setor, a sua gestão tem como desafio transformar sua equipe em verdadeiros vendedores de uma boa imagem da empresa, com a premissa do bom atendimento e fortalecendo o elo de relacionamento, estreitando-o, numa proximidade, na qual, o potencial cliente sintasse íntimo da empresa, e dessa forma, estabeleça uma negociação baseada em mais confiança e afinco.

[...] Se não se pagar o adequado para que trabalhem duro, os empregados responderão somente com o esforço mínimo. [...] Se não fizer diferença o quão duro alguém trabalhe, já que todos recebem a mesma quantia, as pessoas inteligentes perguntarão: "Para que trabalhar tanto"? (DENTON, 1990, p. 152)

Para que haja um ambiente de cordialidade espontânea, é fundamental estar munido de funcionários determinados e motivados, de bem consigo mesmo e com a empresa, por esse motivo este trabalho acadêmico aborda este problema.

1.1 Problema da Pesquisa

Uma equipe pertencente a um Setor estratégico como o de Transportes deve estar sempre motivada, ciente de seu papel na empresa e munida dos conhecimentos necessários para a prática do seu dia a dia. Para isso, é preciso estimular os seus

funcionários por meio de reconhecimentos traduzidos em elogios e recompensas, ao longo do exercício de suas atividades, baseada em critérios, claros e acessíveis a todos, que servirão como vetor da sua busca pela excelência no desempenho quanto ao contato direto com o usuário de seus serviços.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Estabelecer critérios de mensuração de desempenho para os serviços prestados pelo Setor de Transportes do SENAC - Regional Pernambuco.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar a aceitação sobre a implantação de critérios de avaliação de desempenho desses serviços;
- Analisar os critérios mais adequados para a avaliação de desempenho dos serviços proferidos pelo Setor;
- Definir o grau de relevância de cada critério levantado;
- Sugerir contrapartidas compensatórias para os critérios desempenhados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O setor de Transporte

De acordo com sua etimologia, transporte vem do latim *trans* (de um lado a outro) e *portare* (carregar). Segundo Rodrigues, (2009, p 15), é possível conceituar o ato de transportar como: “deslocamento de pessoas e pesos de um local para o outro”. Já para a (ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA DO BRASIL, 1976, p. 11002), o conceito é outro: “[...] Um deslocamento de pessoas ou de bens através de um itinerário, utilizando um engenho mecânico ou veículo”. Conceituações simples para um setor como o de Transportes, contudo, com uma essência intrigante que nos remete ao questionamento: quando, realmente, se deu o advento do transporte?

Ao se pensar nos homens primatas, da Idade da Pedra, é prudente supor com naturalidade, que eles transportavam sua carga com as próprias mãos, entre caminhos tortuosos e até suas aldeias ou tribos móveis, que migravam de acordo com a dificuldade de adaptação às oscilações do tempo ao longo do ano.

Um dos primeiros veículos terrestres foi o trenó, empregado há mais de dez mil anos nas grandes migrações da Ásia para a América pelo estreito de Bering (NOVA ENCICLOPÉDIA BARSA, 1998, p. 158).

De acordo com a linha de pensamento de Rodrigues (2009), ao realizar esquemas de escambo para adquirir aquilo que não era produzido por si mesmo, o homem passou a utilizar animais como meio de transporte para suas mercadorias, levando neles, tudo aquilo que não conseguiam diante de suas limitações físicas.

Fica claro, então, que a prática da negociação exigia, na medida em que crescia um aparato logístico pertinente às atividades de mascates e às imensas distâncias percorridas entre todos. Assim, conforme a Encyclopaedia Britannica do Brasil (1976), os Romanos construíram a primeira grande malha rodoviária com excelentes estradas.

Para deixar de ser nômade e se estabelecer em lugares propícios à vida, o homem se deparou com a necessidade de aprender a plantar para comer e ampliar o seu rol de atividades, fato que potencializou ainda mais o ato de transportar. Com uma produção contínua e consistente, o escoamento do que não se consumia se tornou uma questão de sobrevivência, o que dinamizou os esforços para o avanço dos transportes.

De acordo com a Nova Enciclopédia Barsa (1998), considerando a invenção da roda (3500 a.C.) como marco revolucionário do que é conhecido hoje como transporte terrestre, no que se concerne à humanidade, sua importância é caracterizada e afirmada quando o homem começa a usar a tração animal unida à facilidade de deslocamento dessa invenção para levar, de maneira bem mais rápida, e com um esforço bem menor do que antes, aquilo que ele não conseguiria apenas com suas forças; resumidas à sua aptidão física e à domesticação de animais.

Na proporção em que o negociante aprimorava a capacidade de carga e inovava na velocidade de condução da mesma, conseguia realizar seus negócios com uma maior eficiência e num volume bem maior de produtos em suas transações, se destacando, assim, dentre seus concorrentes que, por sua vez, procuravam superá-lo; e juntos, promovendo uma evolução depois da outra nos seus veículos e métodos de transporte.

Os povos ribeirinhos e litorâneos lidavam com um outro tipo de problema: a transposição das águas. Para isso aprenderam a construir jangadas, barcos de paio, juncos e outras embarcações rudimentares, movidas pela força dos braços (remo) ou impulsionadas pelo vento (vela), destinadas ao transporte de pessoas e cargas (RODRIGUES, 2009, p. 15).

Em paralelo, outro modal de transporte vinha sendo implementado nos litorais e em regiões de rios e alagadiças. A forma marítima e fluvial de transportar era usada por essas populações, viventes nessas regiões de difícil acesso para os veículos terrestres. As embarcações propulsionadas por remos e velas foram tão importantes para estes, quanto foram as carroças para os nômades.

Nelas, eram transportadas pessoas e cargas deslizando sob as águas e pântanos, fonte de alimento e vida para as pessoas que ali viviam. O modal marítimo/fluvial

veio agregar, mais tarde, ao modal terrestre, a possibilidade de transpor distâncias ainda maiores para ser humano, que não se intimidou ao próprio.

Com o advento da aviação, no século XX, e seu fortalecimento após a Segunda Grande Guerra, transportar pessoas e cargas para grandes distâncias e em pouco tempo deixou de ser um sonho. Entretanto, como relatado na Encyclopaedia Britannica do Brasil (1976), com custos sensivelmente superiores a dos outros modais e capacidade de carga bem menor do que a de navios, por exemplo, o transporte aéreo acaba por restringir a viabilidade de seu uso em cargas a alimentos perecíveis, animais vivos e objetos de pequeno volume, contudo, com grande valor agregado como componentes eletrônicos, joias, documentos entre outros.

Os marcos mais importantes da operação econômica das diversas modalidades de transporte são: invenção da máquina a vapor (1807); início do transporte ferroviário (1830); início do transporte dutoviário (1865); início da utilização comercial do automóvel (1917); e início da aviação comercial (1926) (NOVA ENCICLOPÉDIA BARSA, 1998, p. 158).

O Sistema de Transportes conta ainda com o modal dutoviário, que de acordo com (RODRIGUES, 2009, p. 123), “Traduz-se no transporte de granéis, por gravidade ou pressão mecânica, através de dutos adequadamente projetados à finalidade a que se destinam”. Destacado mundialmente por seu preço, relativamente baixo, tornou-se, em diversas situações, inviável no Brasil por causa do monopólio exercido pela Petrobrás no setor.

[...] A isso se denominou Transporte Multimodal, ou seja, quando a carga é transportada em caráter sistêmico ao longo de todo o seu percurso utilizando duas ou mais modalidades de transporte, abrigadas por um único contrato de transporte, de forma indivisível e inviolável (RODRIGUES, 2009, p. 126).

Conforme Rodrigues (2009), diante dessa diversidade de opções em tipos de transportes, uma maneira sistêmica se instaurou, o método Multimodal. Este acontece quando é usado mais de um modal, com um único responsável, cargas unitizadas indivisíveis e fiscalização na origem e no destino da mesma. Essas regras se deram diante de diversas dificuldades, nas quais podem destacar-se: a necessidade de uma coordenação única entre todos os modais, identificação da

responsabilidade de avarias da mercadoria, inconstância de preços, ou, até, atrasos e perdas no ato da troca modal.

2.1.1 O Setor de Transportes no Brasil

No Brasil, o começo da estruturação de transporte se deu na década de 1920, em ações do governo de Washington Luís conforme, EMPRESA BRASILEIRA DE PLANEJAMENTO DE TRANSPORTES (2001), e com uma ênfase maior com a Rodovia Rio-São Paulo, a única do país pavimentada até 1940. Porém, de acordo com a obra de Rodrigues (2010), já no governo desenvolvimentista de Juscelino Kubitschek (1956-1961), que tinha como *slogan*: 50 anos em 5, foi dado início à construção de Brasília e aos incentivos para a indústria automobilística nacional.

Para o Setor de Transportes foi criada uma série de tributos no intuito de viabilizá-lo, de acordo com a citação a seguir:

Imposto Único sobre Lubrificantes e Combustíveis Líquidos e gasosos – IULCLG; Taxa Rodoviária Única – TRU; Imposto sobre os Serviços de Transporte Rodoviário Intermunicipal e Interestadual de Pessoas e Cargas – ISTR; Adicional ao Frete da Marinha Mercante – AFRMM (ex Taxa de Renovação da Marinha Mercante); e, finalmente, Taxa de Melhoramentos dos Portos – TPM. Além dessa base tributária vinculada, setor de transporte contava ainda com recursos oriundos da arrecadação dos pedágios, transferência orçamentárias do Tesouro Nacional e assim como de operações internas e externas de crédito (EMPRESA BRASILEIRA DE PLANEJAMENTO DE TRANSPORTES, 2001, p. 99 – 100).

Esses tributos garantiram uma fonte permanente de financiamento para construção e manutenção de estradas, a partir de Brasília, para todo o país formando uma verdadeira malha rodoviária. Tudo isso fez com que o Modal Rodoviário tenha se tornado a principal forma de transporte do Brasil, criando uma conotação de modernidade para si, e ao mesmo tempo uma de ultrapassada para o Modal Ferroviário.

A rápida ampliação da infra-estrutura rodoviária explica-se pelo menor custo de implantação por quilômetro e menor prazo de maturação do que o correspondente na malha ferroviária. Assim, constituíram-se diversas empresas transportadoras. Paulatinamente alguns proprietários individuais de caminhões começaram também a participar deste ainda incipiente mercado, cobrando mais barato que os frotistas e, em alguns casos, completando-os nos momentos de pico. (RODRIGUES, 2009, p. 47).

Apesar do menor custo de implantação por quilômetro, o Modal Rodoviário, como relatado em Rodrigues (2009), se torna um dos fretes mais caros dentre todos, com exceção do Modal Aéreo, principalmente em grandes percursos, o que justificaria uma maior ação gestacional em navegação de cabotagem, exercida entre portos nacionais, e uma reestruturação da malha ferroviária para o interior do País.

Diante da ingerência dos recursos públicos pelo Estado, as privatizações foram inevitáveis, como relata o próprio Ministério dos Transportes (2010).

As concessões de rodovias federais apresentam-se como uma solução particularmente eficiente: transferem à iniciativa privada a responsabilidade pela correta manutenção das condições de trafegabilidade das rodovias mediante a cobrança de uma taxa de uso, o pedágio (MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, 2010, P. 15).

A CNT (Confederação Nacional do Transporte) divulgou em seu Relatório, CNT (2009), as condições das estradas brasileiras, os dados estão dispostos na Tabela 1: Estado das Estradas Brasileiras.

Tabela 1: Estado das Estradas Brasileiras.

Estado Geral	Extensão Total	
	Km	%
Ótimo	12.053	13,5
Bom	15.660	17,5
Regular	40.335	45,0
Ruim	15.150	16,9
Péssimo	6.354	7,1
Total	89.552	100,0

Fonte: Autor, 2010.

No gráfico a seguir, representado em Figura 1– Gráfico: Estado das Estradas Brasileiras, os dados da tabela 1, estão acomodados para uma melhor visualização.

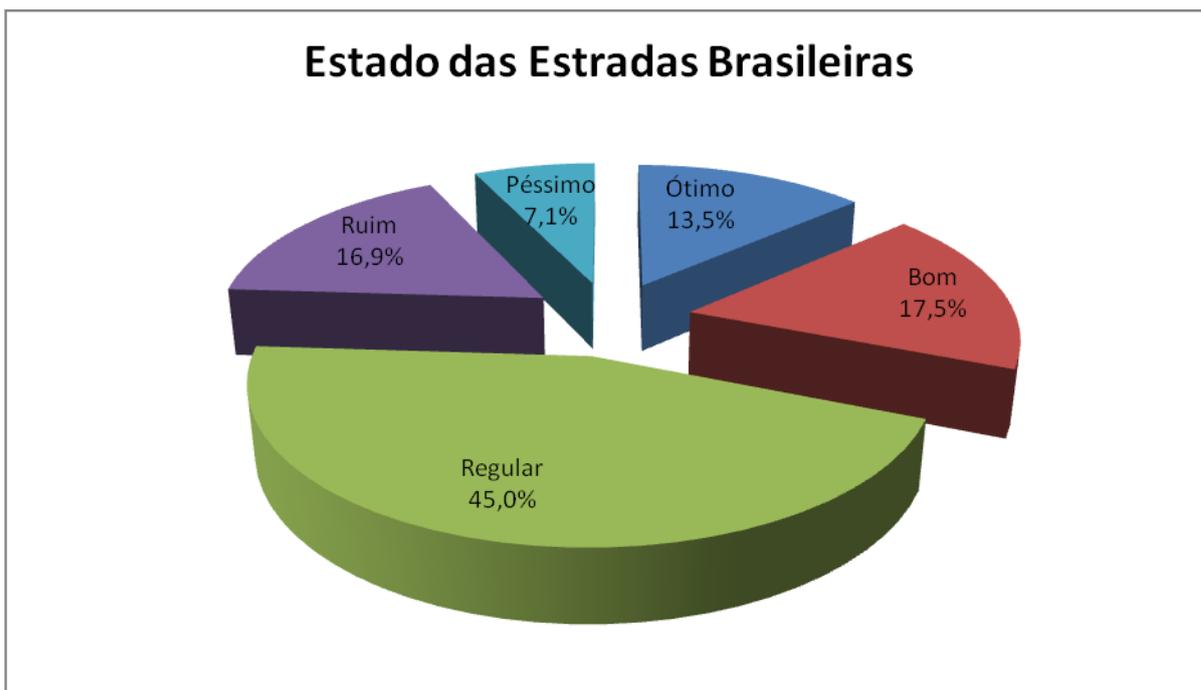


Figura 1– Gráfico: Estado das Estradas Brasileiras
 Fonte: Autor, 2010

No gráfico a seguir, segundo dados da ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres), o modal Rodoviário é responsável por 61,80% do transporte nacional (vide Tabela 2: Distribuição de Modais no Brasil e Figura 2 -Gráfico: Distribuição de Modais). É uma expressão bastante significativa, tendo em vista que, seria bem mais viável usar os modais Ferroviários e Aquaviários na maioria dos casos, devido aos seus custos bem mais em conta.

Tabela 2: Distribuição de Modais no Brasil

Tipo de Modal	Distribuição (%)
Rodoviário	61,80
Ferrovário	19,48
Aquaviário	13,83
Dutoviário	4,58
Aéreo	0,31

Fonte: Autor, 2010.

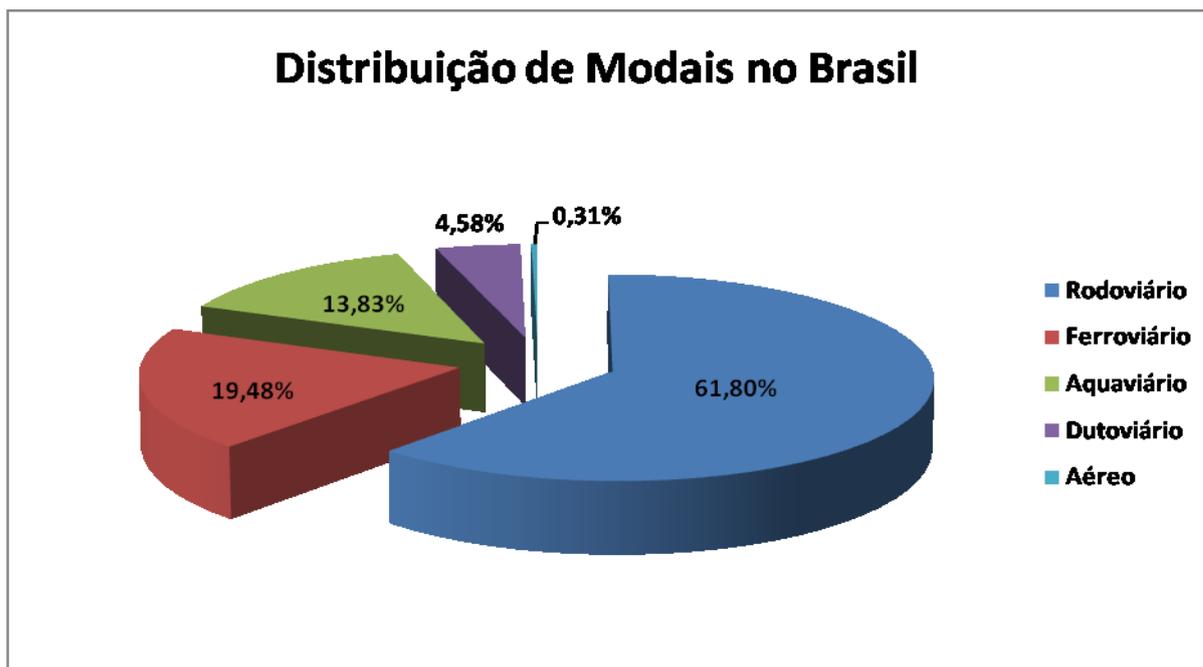


Figura 2 -Gráfico: Distribuição de Modais
Fonte: Autor, baseado em ANTT, 2009.

2.2 Serviço Nacional De Aprendizagem Comercial de Pernambuco (SENAC-PE)

Instituição sem fins lucrativos criada em 10 de janeiro de 1946 por decreto presidencial e atuante no ramo de educação profissionalizante, de acordo César (2006), a Entidade mantida pelo comércio, tem na sua Direção Regional em Pernambuco a Missão de educar para o trabalho em atividades de comércio de bens, serviços e turismo. O SENAC – PE, ainda exerce como Visão até 2015, ser reconhecido como a melhor instituição de educação profissional no estado vocacionada ao comércio de bens, serviços, turismo e hospitalidade.

Administrativamente, segundo SENAC (2010), o SENAC Pernambuco é regido por um Conselho Regional representado por um Presidente, e na sua alta administração, uma Diretoria Regional, Diretoria Administrativa Financeira, Diretoria de Educação Profissional e a Diretoria da Faculdade SENAC Pernambuco seguidas por suas respectivas Assessorias e Gerências Administrativas. Ainda, a Instituição conta com as Gerências, Assessorias e Apoios de cada Unidade Operativa, onde são ministrados diversos Cursos Profissionalizantes na área de serviços, meio ambiente, comércio de bens, hotelaria e turismo.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de Pernambuco atua em todo o estado, seja por suas unidades estabelecidas nas cidades no Recife (a Sede), Paulista, Vitória de Santo Antão, Caruaru, Garanhuns e Petrolina; seja pela modalidade de EAD (Ensino à Distância) ou por suas Carretas-Escola que atendem a todos os outros municípios desde a Zona da Mata, passando pelo Agreste até o Alto Sertão pernambucano, por meio de sua Unidade Móvel.

Os serviços prestados pela Instituição variam entre os segmentos de varejo, informática, moda, beleza, artes, comunicação, idiomas, hotelaria, turismo, gastronomia, saúde, meio ambiente e administração; em educação superior, no âmbito de tecnólogo, de bacharelado e de pós-graduação, que formam um amplo portfólio de cursos.

2.2.1 O Setor de Transportes do SENAC Pernambuco

Composto por doze profissionais, sendo um deles intitulado Chefe, o Setor de Transportes atende tanto à Sede, no Recife, quanto a todo o Estado de Pernambuco. Conforme Lemos (2010), seus serviços consistem, preferencialmente, em transportar profissionais da Instituição, alunos e materiais nos mais variados propósitos: seja para participação de eventos, supervisão de estágios dos cursos ofertados em suas Unidades, reuniões externas, congressos, ações sociais nas mais diversas áreas, entrega de documentos, cotidianos administrativos, ou suporte às Unidades do Interior e às Carretas-Escola espalhadas por todo Estado.

A equipe de Transportes exerce uma função estratégica no contato da Instituição com seu cliente externo e interno. É ela quem assume, segundo Pereira (2010), em muitas ocasiões, o primeiro contato visual - olhos nos olhos - com estes, seja ao recepcioná-los em hotéis, aeroportos ou nas empresas parceiras, esses profissionais são portadores da responsabilidade da imagem da Empresa para com seus clientes em potencial.

Ainda, conforme Lemos (2010), na observância da imagem da Instituição, o Setor de Transportes adota uma posição de Marketing Visual ao circular por todo o Estado

ostentando a logomarca SENAC, afixada nas portas dianteiras de seus veículos, por onde quer que passe.

De acordo com Pereira (2010), vale observar na atuação do motorista, profissional desse Setor, a sua atitude perante o trânsito e à sociedade. Sua conduta, na posição de ser interagente do meio social comum, é diretamente atrelada à essa imagem, uma vez que, o observável, perante à sociedade, é exatamente a logomarca da Empresa afixada no veículo.

Por esses motivos, os profissionais do Setor de Transportes, assim como todos os outros, devem estar sempre com a Missão e Visão do SENAC Pernambuco focadas como objetivo principal, com uma ressalva importante, esses profissionais são detentores de uma posição de relevante potencial estratégico, a posição do contato direto com os clientes internos e externos.

Desse modo, esse trabalho busca, dentre seus objetivos, a necessidade, ou não, de os colaboradores estarem sempre motivados e treinados para assumirem esse papel corporativo. Para isso, um plano de incentivos consolidados por meio de práticas motivacionais, como reconhecimento e recompensas é de suma relevância ao êxito da disseminação da boa imagem da Instituição.

2.3 Motivação e Recompensas

É comum observar que no cotidiano das empresas em geral, é percebido que, nas equipes, enquanto algumas pessoas se dedicam com todas as suas forças ao exercício de suas funções, outras se furtam a realizar apenas o mínimo possível numa plácida espera pelo fim do expediente. Transformar funcionários apáticos em dinâmicos e audazes colaboradores não é uma tarefa fácil, muito menos mantê-los, por mais tempo, em um ritmo de produtividade alto e constante.

A motivação, conforme Minicucci (1995) surge tanto de dentro das pessoas; quando ao se realizarem internamente, quanto de uma fonte externa; quando são recompensados pelo mérito das atividades realizadas. O termo motivo vem do

elemento **MOV = mover** e leva as pessoas a agirem em busca de um objetivo. A ideia da persistência da ação é remetida à direção do objetivo a ser alcançado.

A motivação pode levar você a uma direção, de tal forma que você esteja interessado em atingi-la. A motivação, porém, pode ser “teimosa” e leva-lo a persistir a alcançar o objetivo (MINICUCCI, 1995, p.215).

De acordo com Dubrin (2003), o ser humano precisa de uma boa dose de motivação para dedicar-se a algum objetivo, se não conseguir tal “combustível”, sua “máquina” não renderá conforme o esperado, ou até, existe a possibilidade de, ele, se tornar um adversário dentro da própria empresa, conspirando contra os objetivos, ao invés de persegui-los.

A motivação é estudada, segundo Bowditch (2004), em dois ambientes distintos: intrínsecas e extrínsecas. Enquanto nas recompensas extrínsecas o indivíduo é motivado por incentivos tangíveis e relacionados aos aspectos materiais do trabalho, como benefícios e gratificações; as recompensas intrínsecas são oriundas das próprias pessoas e intangíveis como, por exemplo, o prazer da realização de uma tarefa admirada por todos.

Para (SIQUEIRA, 2010) “desempenho é o comportamento real do empregado em face de uma expectativa ou de um padrão de comportamento estabelecido pela organização.” Ao promover a motivação intrínseca, valorizando emocionalmente as conquistas de seus funcionários e extrinsecamente recompensando-os pelos altos desempenhos atingidos, o Setor de Transportes do SENAC PE, entrará em concordância com a maioria dos autores, aqui citados. E num segundo momento, aplicar a prática motivacional em toda a instituição, interferindo positivamente no desempenho dos demais funcionários e em sintonia com as necessidades de seus clientes.

As Recompensas Extrínsecas são os resultados que nos vêm à mente quando pensamos genericamente sobre recompensas: salário, benefícios adicionais, e condições de trabalho agradáveis são exemplos comuns. Em contrapartida, as *Recompensas Intrínsecas* são mais intangíveis por natureza, e compreendem coisas como a realização pessoal e profissional, a estima de outras pessoas, ou interesse que um trabalho possa despertar numa pessoa (BOWDITCH, 2004, p. 53).

Uma empresa sem fins lucrativos também pode adotar uma postura estratégica para com os seus funcionários. A prática da punição adotada por certas empresas não é concordante com os autores, quem procura por defeitos os encontrará, porém, quem procura por ações positivas e adotar práticas motivacionais, não tardará a obter êxito em seus objetivos.

[...] Também programas de reconhecimento e recompensas são práticas padrões em empresas de negócio e sem fins lucrativos. Um exemplo seria recompensar os funcionários com alto desempenho com vales-presente eletrônicos ou designando-os “funcionário do mês” (DUBRIN, 2003, p.154).

Diante da relevância estratégica, apontada por Pereira (2010), do seu Setor de Transportes para o SENAC Pernambuco, é inerente a necessidade de manter, intrínseca e extrinsecamente, a motivação de sua equipe em alto nível, promovendo a disseminação de uma boa imagem da Instituição perante seus clientes internos, externos e em potencial.

Com Critérios de Mensuração do Desempenho, todos os colaboradores têm uma consciência holística dos seus direitos e deveres para com a empresa. Pois os objetivos são claros e acessíveis a todos, e os resultados compartilhados dentro de análises sistêmicas e pontuais, sem focar em punições e sim em premiações.

Segundo Ingham (2008), não basta adotar um projeto de recompensas diretas ao funcionário, é preciso que ele esteja confortável em seu ambiente de trabalho, que tudo esteja limpo e organizado, que na relação com seus colegas e superiores haja um censo de justiça imperando, ter segurança para adotar uma postura firme, ser elogiado em público e chamado à atenção em particular, enfim: que a observação das suas necessidades esteja contemplada no geral.

Conforme Ingham (2008), a avaliação do desempenho permite que sejam recompensados os trabalhadores com nível de desempenho excelente diante dos critérios estabelecidos por esta e, em consequência, torná-los motivados a desenvolverem suas atividades da melhor forma possível e dentro de objetivos e metas sintonizados com a Missão e Visão institucional.

Motivados, os motoristas, são verdadeiros vendedores, fiéis e dedicados, da marca SENAC por todo o estado de Pernambuco, uma vez que, eles, percorrem todo o estado no desenrolar de suas atividades corriqueiras, sem contar que, assim, estarão mais atentos à contenção de despesas desnecessárias e desperdícios eventuais.

Mas Bowditch (2004), afirma que recompensas são significativas ferramentas para um pacote de motivação para as pessoas, que estimulam seus funcionários, como, por exemplo, remuneração variável, assistência médica e odontológica, planos de aposentadoria, prêmios e gratificações.

Em prosseguimento a essa ideia, para realizar um Plano de Recompensas é preciso avaliar o desempenho e produtividade do funcionário; diante de critérios previamente estabelecidos, os colaboradores de uma empresa, serão guiados à excelência de suas atividades em seu ambiente de trabalho. “É preciso descobrir quais são os aspectos da motivação que faltam para certa situação, e trabalhar no desenvolvimento deles.” (BOWDITCH, 2004. p.57)

Crítério. s.m. Princípio que se toma como referência e que permite distinguir o verdadeiro do falso, negar, avaliar: critério jurídico. / Ponderação, medida, equilíbrio, discernimento; justiça: agir com critério. / Faculdade (falando-se em termos estéticos) de apreciar e distinguir o belo do defeituoso. / Filosofia. O que serve para distinguir a verdade do erro. // Psicologia. Critérios psicométricos, normas estatísticas aplicadas aos testes psicológicos (DICIONÁRIO AURÉLIO DIGITAL, 2010).

Exigências dos clientes diretos, tais como: pontualidade, qualidade nas prestações de serviços e controle dos desperdícios e do tempo de ciclo das atividades devem nortear um Sistema de Avaliação do Desempenho de Grupos, como está indicado em Schermerhorn (1999).

Através dos anos, foram desenvolvidas muitas teorias interessantes sobre motivação. Uma delas é a Hierarquia de Necessidades, do psicólogo Abraham Maslow, utilizada no trabalho com indivíduos e equipes (INGHAM, 2008, p. 34).

Uma empresa que adota a política do medo e da punição no tratamento com os seus colaboradores, criando um ambiente hostil e perverso, valoriza a intriga, discórdia e um espírito de competição desleal. Porém, uma instituição praticante da

boa motivação, só tem a ganhar. Nela são semeados os elogios, a união da equipe em que a competição é sadia e ética, servindo como parâmetro impulsor do crescimento mútuo, ao passo que há o crescimento da produtividade de maneira sólida e constante.

A motivação vem acompanhada de um objetivo e, por um outro lado, das necessidades a serem sanadas, citada em Minicucci (1995) e reforçada em Ingham (2008), remete, em tópicos, as necessidades de Maslow:

- Necessidades fisiológicas: fome, sede, sexo;
- Necessidades de segurança: ordem, habitação;
- Necessidades de participação: afeição, amor, amizade;
- Necessidades de autoestima: prestígio, *status*, êxito;
- Necessidades de auto-realização: desejo de autossatisfação.

Ao ocupar uma vaga de trabalho, o funcionário de uma empresa sana, parcialmente, muitas de suas necessidades: segurança quando recebe pelo que faz; agregação quando faz novas amizades; *status* quando obtém uma nova posição na empresa e auto realização quando consegue desempenhar todo seu potencial para a própria satisfação.

Porém, na visão de Schermerhorn (1999), as recompensas extrínsecas são o resultado direto do desempenho alcançado no trabalho de uma pessoa ou de um grupo, e envolve outras pessoas, como chefes, colegas e alta gestão da empresa. Já as intrínsecas não exigem a participação de outras pessoas e estão vinculadas ao entendimento da própria pessoa, consigo, em relação ao ambiente de trabalho.

As recompensas são precedidas de critérios de avaliação da equipe em foco, em que critérios são determinados de acordo com as necessidades dos clientes e com os objetivos da empresa em relação ao desempenho dos membros dela. Esses critérios devem estar ligados, conforme Dubrin (2003), às metas e estratégias da organização, e às recompensas adotadas em aceite, da equipe, quanto ao seu valor para cada membro desta.

Já para Ingham (2008), o nível de valor da recompensa recebida é sempre determinado por quem a recebe. O que pode ser considerado de baixo custo para a empresa pode ser percebido pelo funcionário como de alto valor. Da mesma forma que um prêmio concedido a um colaborador de alto desempenho pode custar muito caro na visão da organização não exercer valor algum ao próprio.

Ter o conhecimento do que é realmente importante para o empregado é questão preponderante para que o plano de reconhecimento se classifique como eficaz ou ineficaz. De acordo com Dubrin (2003), não adianta tomar decisões recompensatórias baseadas apenas no que se acredita ser uma contrapartida apropriada, a satisfação a ser sanada é a do funcionário de desempenho excelente e não a de quem está o recompensando.

Na condição de prestador de serviço, conforme Schermerhorn (1999), o setor preza pelo bom atendimento aos que os usa, quando, nesse cenário, as pessoas de alto desempenho são recompensadas com base em critérios justos e alcançáveis a todos, há um estímulo para que os outros adotem as práticas profissionais condizentes com o alcance do nível de desempenho nos critérios pré-estabelecidos.

Na visão de Minicucci (1995), a motivação por recompensas, por si só, não é suficiente para manter uma equipe motivada, o líder dessa equipe deve estabelecer uma relação de confiança galgada em atitudes justas e sensatas para cada membro dela, realizar *feedbacks* positivos, elogiar e promover um ambiente respaldado pelas boas práticas do comportamento organizacional.

3 METODOLOGIA

3.1 Procedimentos Metodológicos

3.1.1 Amostra

Esta pesquisa, realizada no segundo semestre de 2010, teve por universo as seis unidades operativas, que utilizam, com uma maior frequência, os serviços oferecidos pelo Setor de Transportes do SENAC - Regional Pernambuco.

Dez pessoas lotadas nestas Unidades: Unidade Móvel, Centro de Tecnologia do Varejo, Gerência de Serviços Gerais, Centro de Formação Profissional do Paulista, Centro de Formação Profissional do Recife e Centro de Hotelaria e Turismo; responderam um questionário de três questões, tanto de cunho qualitativas quanto quantitativas.

3.1.2 Instrumento de Coleta de Dados

No questionário com perguntas de múltiplas escolhas foram indagados quais os critérios de avaliação de desempenho, e a sua correspondente importância, levantados a partir das atribuições do cargo de Motorista. Bem como os sujeitos opinaram sobre a implantação dum plano de avaliação dos critérios da prestação de serviços do Setor de Transportes.

- A primeira questão indagou quanto à aceitação do método de Mensuração do desempenho, classificando a ideia como: péssimo, regular, bom, ótimo e excelente;
- Para o segundo quesito, foram avaliados os critérios que serão adotados no Plano de Mensuração do Desempenho. Para esses critérios, foram adotadas as seguintes opções: irrelevante, pouco relevante, relevante, muito relevante e de suma relevância;

- A terceira e última questão, se dedicou a inclusão de algum outro critério que não tenha sido citado na questão anterior, mas que o sujeito da pesquisa acredite que deveria compor o dito Plano;

Além da pesquisa de campo, também foi realizada, uma entrevista com o chefe do Setor e com um dos motoristas: LEMOS (2010) e PEREIRA (2010), na qual houve a colheita do depoimento deles a respeito do assunto e uma pesquisa bibliográfica sob a luz de diversos autores dos temas aqui levantados.

4 ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa de campo foi realizada nas Unidades que mais utilizam os serviços do Setor de Transportes do SENAC Pernambuco, em que dez funcionários lotados nessas Unidades responderam a questões relacionadas diretamente aos objetivos deste trabalho.

O grupo de funcionários que está lotado nesse Setor, entra num contato estreito com todos os indivíduos que, direta ou indiretamente, compõem o SENAC. Eles são pessoas com necessidades e interesses distintos, contudo, agentes de realizações de metas e objetivos comuns a todos os funcionários desta empresa.

Como a pesquisa adotou o estilo de questões de múltiplas escolhas, foi estruturada de acordo com a frequência com que cada uma das opções foi classificada pela quantidade de citações dos entrevistados, assim, foi estabelecido:

- Baixa Frequência até 3 citações;
- Média Frequência de 4 a 6 citações;
- Alta Frequência acima de 6 citações.

Diante dos dados coletados foi identificado que na primeira questão, que indagou quanto à ideia da implantação de um plano para a avaliação dos serviços prestados pelo Setor de Transportes, foi constatado (vide: Tabela 3: Aceitação do Plano de Mensuração) que, dentre os funcionários que mais utilizam esses serviços, há um predominância na concordância da mesma, já que foi percebida uma “média frequência” no quesito “excelente”, correspondente a cinco citações, quanto à ideia de Critérios de Mensuração do Desempenho.

Tabela 3: Aceitação do Plano de Mensuração

Questão	Resultados (em citações)				
	Péssimo	Regular	Bom	Ótimo	Excelente
Aceitação de um Plano de Mensuração de Qualidade	0	0	2	3	5
Nível de Relevância	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Médio

Fonte: Autor, 2010.

Ainda, para a primeira questão, as opções “péssimo” e “regular”, não foram citadas, e a opção “bom” obteve duas citações ficando, estas, com o conceito “baixa frequência”, assim como, a opção “ótimo” foi citada três vezes em baixa frequência, (vide Tabela 3: Aceitação do Plano de Mensuração).

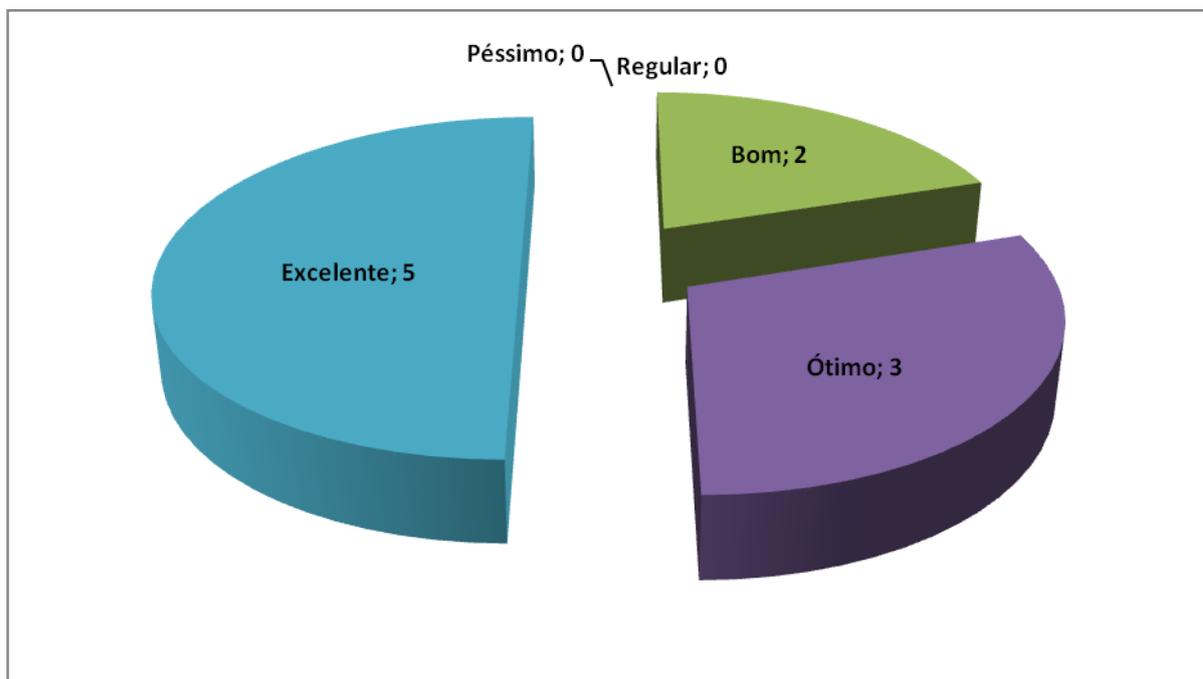


Figura 3- Gráfico: Aceitação do Plano de Mensuração

Fonte: Autor, 2010.

Na segunda questão, que tratou da relevância dos critérios propostos, foi apontada na tabela a seguir (vide Tabela 4: Relevância dos Critérios) e, em seguida, no gráfico “Relevância dos Critérios” (vide: Figura 4 -Gráfico: Relevância dos Critérios) a importância dada pelos sujeitos da pesquisa aos mesmos.

Tabela 4: Relevância dos Critérios

Critérios	Classificação				
	Irrelevante	Pouco Relevante	Relevante	Muito Relevante	De Suma Relevância
Pontualidade	0	0	1	2	7
Criatividade	0	1	0	2	7
Cordialidade	0	0	1	0	9
Condições do Veículo	0	0	1	3	6
Imagem Pessoal	0	0	1	2	7
Pró-atividade	0	1	0	2	7

Fonte: Autor, 2010.

Ainda, na segunda questão predominou a opção “de suma relevância”, seguida de “relevante” em todos os critérios, entretanto, nenhum deles recebeu “irrelevante”. Uma síntese descritiva segue no decorrer do trabalho:

- No critério “pontualidade”, foi constatado que nos itens “irrelevante” e “pouco relevante” não houve citações; uma citação para “relevante”; duas para “muito relevante”; caracterizadas como “baixa frequência”, e sete para “de suma relevância”, essa, de “alta frequência” revelando o quanto é importante;
- No critério “criatividade”, foi observado que não houve citações para os itens “irrelevante” e “relevante”, uma em “pouco relevante”, duas foram as citações em “muito relevante”, essas registrando “baixa frequência” e sete para “de suma relevância” numa “alta frequência”, mostrando que criatividade deve-se levar em consideração nas atividades dos motoristas do SENAC;
- No critério “cordialidade”, nenhuma citação foi dada aos termos “irrelevante”, “pouco relevante”, “muito relevante”, e no chamado “relevante” obteve uma citação, numa “baixa frequência”, enquanto que “de suma relevância”, em “alta frequência”, obteve nove citações;

- “Condições do veículo” não registrou nenhuma citação nos itens “irrelevante” e “pouco relevante”, para “relevante” foi detectada uma citação, para “muito relevante” três citações, limite para “baixa frequência” e para “de suma relevância” seis vezes foi indicada pelos entrevistados enquadrada numa “média frequência”;
- “Imagem pessoal” foi um critério presente nessa questão, sem nenhuma citação nos itens “irrelevante” e “pouco relevante”, houve uma em “relevante” e duas em “muito relevante” (“baixa frequência”), contudo, sete foram as citações em “de suma relevância” (“alta frequência”);
- No critério “pró-atividade”, não foram registradas ocorrências nos pontos “irrelevante” e “relevante”, aconteceu uma citação em “pouco relevante” e duas em “muito relevante” caracterizando-as como “baixa frequência”, porém, em “alta frequência”, com sete indicações, encontrou-se “de suma relevância”.

No próximo gráfico (vide: Figura 4 -Gráfico: Relevância dos Critérios), foi observado que o critério “cordialidade” se destacou em “alta frequência” na classificação “de suma relevância”, seguido de “pontualidade”, “criatividade”, “imagem pessoal” e “pró-atividade”, com “condições do veículo” em último lugar. Contudo, “condições do veículo” obteve o maior índice em “muito relevante” (três citações).

A opção “irrelevante” não foi escolhida em nenhum dos critérios sugeridos, “pouco relevante” foi citada em “criatividade” e “pró-atividade” por um sujeito em cada e a opção “relevante” só não foi mencionada em “pró-atividade”, sendo que, nas que se fez presente, selecionada por um entrevistado em cada critério.

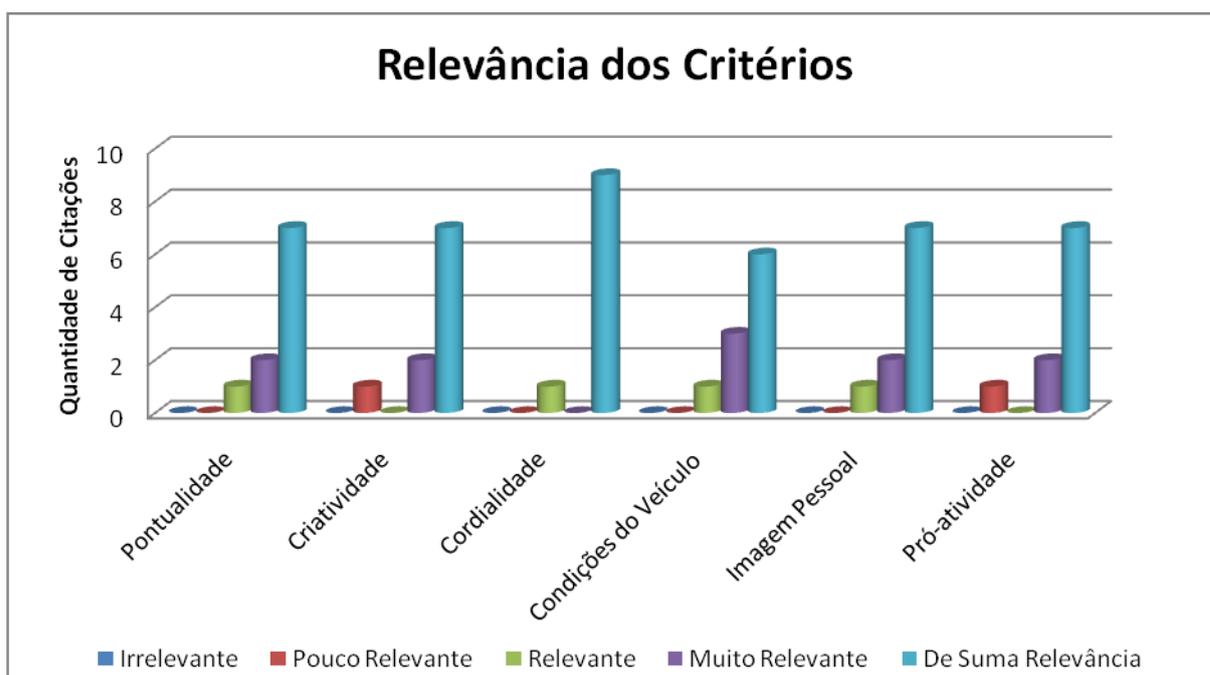


Figura 4 -Gráfico: Relevância dos Critérios
Fonte: Autor, 2010.

A terceira questão, que abriu um espaço para que os sujeitos pudessem sugerir os critérios mais importantes em sua opinião, mas que não foram mencionados na segunda questão trouxe algumas respostas por se adequarem muito mais a uma análise sistêmica do Setor e se tratarem de questões estruturais como: insuficiência de veículos, e do gerenciamento da frota como: prioridade de escala, assim, estas surgem como uma sugestão para uma próxima pesquisa. Uma única proposta, “flexibilidade de horários”, se enquadra, especificamente, na ideia conceitual da questão.

Entende-se por flexibilidade de horários como a disponibilidade, dentro do dia, que o motorista tem para, de acordo com a necessidade do cliente, mudar o seu horário de serviço.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade da implantação de Critérios de Mensuração do Desempenho dos serviços realizados para esses colaboradores foi bem aceita pela pesquisa que a este trabalho pertence. Com esse plano, os motoristas têm um parâmetro de análise de seu próprio rendimento produtivo, com a possibilidade de uma visualização sistêmica de toda a equipe.

A pesquisa de campo foi contundente ao confirmarem os objetivos do trabalho em resposta ao seu problema, com um questionário direto e preciso, cada um deles foi abordado com clareza e permitindo aos sujeitos a exposição das suas opiniões, anonimamente, e em confraria com os seus pensamentos e ideias.

Foi tratada neste trabalho que para alcançar as melhorias pertinentes é necessário a implantação de critérios de mensuração de desempenho desses serviços, abordando cada ponto inerente a um melhor desempenho do funcionário e do setor. Mas para que esse plano atinja o patamar de êxito pleiteado, critérios baseados no que se espera do Setor devem ser destacados em sua relevância.

Atendendo aos objetivos propostos nesse trabalho, foram identificados e analisados, critérios para mensuração do desempenho nos serviços prestados pelo Setor de Transportes do SENAC PE, esses critérios foram classificados quanto a sua relevância em prospecto à sua congruência a esses serviços e na sua aplicabilidade no bom relacionamento com o cliente.

Foi analisada a relevância dos critérios propostos, pontualidade, criatividade, cordialidade, condições do veículo, imagem pessoal e pró-atividade, que foram classificados em: irrelevante, pouco relevante, relevante, muito relevante e de suma relevância. Respectivamente, este estudo permite atribuir, para Critérios de Mensuração do Desempenho, pesos distintos para cada critério.

Este trabalho mostrou, à luz da pesquisa bibliográfica, o quão é significativo à atuação da unidade de transportes de uma instituição no se concerne ao seu papel estratégico de estreitamento da relação com seus parceiros e clientes, dentro e fora da empresa, critérios de mensuração galgados em práticas motivacionais.

Os especialistas aqui apontados são unânimes a importância de agregar a remuneração compatível de mercado, recompensas aos colaboradores que atingirem o desempenho esperado. Para a empresa será satisfatório perceber que todos estão empenhados na mais alta produtividade, ao saberem que serão recompensados por isso.

Nesse contexto, este trabalho sugere algumas recompensas aos que atingirem altos níveis de excelência nos Critérios de Mensuração do Desempenho, que, seguem abaixo, como uma forma de estimular os motoristas na perseguição de sua maior motivação, e, em consequência, atingir o máximo de qualidade nos serviços prestados por eles.

- Viagens a serviço com um maior número de diárias: no SENAC quando seus funcionários viajam, recebem uma quantia em dinheiro por cada dia de viagem, significa dizer; quanto mais dias eles viajarem, mais irão receber. Essa prática ainda não é vista como remuneração variável;
- Cursos gratuitos na própria instituição com extensão aos familiares: na Era do conhecimento oferecer cursos, e capacitação ou técnicos aos que desempenharem com excelência suas funções, demonstra a preocupação da Instituição com o crescimento técnico e profissional de seus colaboradores e familiares;
- Fins de semana, com acompanhante, nos hotéis do SESC: Instituição regida pela mesma tutela, a FECOMÉRCIO, possui hotéis em diversos pontos do estado e por todo o país. Uma parceria entre as duas Instituições em regime de permuta entre estadias e cursos não é difícil de imaginar.

- Isenção do percentual, pertinente ao funcionário, do plano de saúde: a não obrigação desse pagamento se traduz num aporte nos meses vigorantes;
- Vales-compra em supermercados e lojas diversas: uma forma de remuneração citada nas buscas bibliográficas.

Essas recompensas forma sugeridas baseadas em atividades já existentes, mas que ainda não são encaradas como tais, e em ações oriundas de parcerias plausíveis e de baixa oneração para a Instituição. Porém, como já afirmou Ingham (2008), é preciso que as recompensas sejam avaliadas pelos próprios colaboradores sujeitos a elas. Já Dubrin (2003), acrescenta que, além de estarem de acordo com as necessidades dos colaboradores, as recompensas, devem se adequar com as metas e estratégias da Organização.

Desse modo, este trabalho propôs algumas recompensas, mas a decisão definitiva pertence à Instituição em acordo com os motoristas, estes que darão o valor de fato às compensações ofertadas pela alta gestão, que por sua vez, avaliará os custos pertinentes.

Este trabalho, dotado de uma pesquisa de campo entre os funcionários das Unidades Operativas que mais usam os serviços do Setor de Transportes e de uma vasta consulta bibliográfica, apontou que: apesar de terem um bom relacionamento entre eles e o Setor, há a necessidade de uma melhora consistente na realização das atividades do Setor de forma geral. E que uma avaliação, periódica e galgada de critérios devidamente avaliados em sua relevância, do desempenho desses serviços e munida de ações motivadoras é a chave para o sucesso dessa melhora.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Claudemir. Disponível em:<blogdoclaudemirandrade.blogspot.com>; acessado em 21 de novembro de 2010 às 17:50.

BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: ed. Pioneira, 2004.

CÉSAR, Ana Maria. **SENAC 60 anos de educação profissional: uma história de sucesso**. Recife, PE: ed. SENAC, 2006.

CNT; SEST, SENAT. **Pesquisa CNT de rodovias 2009: relatório gerencial**. – Brasília: CNT: SEST: SENAT, 2009. Disponível em: <http://www.cnt.org.br/informacoes/pesquisas/rodoviaria/2009/arquivos/pdf/Gerencial.pdf>, acessado em 28 de novembro de 2010, às 19h00min.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: ed. Makron Books, 1990, p. 152.

DICIONÁRIO AURÉLIO ON LINE, 2010. Disponível em: <<http://www.dicionariodoaurelio.com/Criterio>> Acessado em 19 de dezembro de 2010, às 23h58min.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: ed. Pioneira, 2003.

EMPRESA BRASILEIRA DE PLANEJAMENTO DE TRANSPORTES – GEIPOT (Grupo Executivo de Planejamento de Transportes). **Caminhos do Brasil**. Brasília: GEIPOT, 2001.

ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA DO BRASIL. São Paulo: Companhia Melhoramentos de São Paulo, 1976.

INGHAM, Gavin. **Você sabe motivar pessoas?** Extraia o melhor de si mesmo e dos outros. São Paulo SP: ed. SENAC, 2008.

LEMOS, Paulo Fernando. **O setor de transportes do SENAC PE.** Recife: entrevista concedida ao autor, 2010.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração.** 5ª ed. São Paulo: ed. Atlas, 1995.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. Disponível em:
<<http://www.transportes.gov.br>>, acessado em 21 de Novembro de 2010, às 21h07minh.

NOVA ENCICLOPÉDIA BARSA. São Paulo: Encyclopaedia Britannica do Brasil Publicações, 1998.

PEREIRA, Joaquim. **O setor de transportes do SENAC PE.** . Recife: entrevista concedida ao autor, 2010.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrósio. **Introdução aos sistemas de transporte no Brasil.** 4 ed. São Paulo: livraria Cultura, 2009.

SCHERMERHORN. Jr., John R. **Fundamentos de comportamento organizacional.** Porto Alegre: ed. Bookman, 1999.

SENAC ON LINE. Disponível em:
<http://www.pe.senac.br/ascom/senac_administracao.shtml> Acessado em 21 de novembro de 2010, às 20h25min.

SIQUEIRA, Walter. **O que é avaliação de desempenho?**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-avaliacao-de-desempenho/34304/>> Acessado em 19 de dezembro de 2010, às 23h54min.

ANEXOS

ANEXO A – Foto da Carreta da Unidade Móvel



Figura 5- Fotografia da Carreta-Escola SENAC
Fonte: SENAC ONLINE, 2010

ANEXO B – Depoimento do Chefe dos Motoristas: Paulo Lemos.

O Setor de transportes do SENAC Pernambuco dispõe de doze motoristas e atende a todo o estado de Pernambuco, iniciando esse atendimento na Sede, no Recife, passando pela Unidade de Paulista, na área metropolitana do Recife; o Centro de Formação Profissional de Vitória, de Caruaru, Garanhuns e Petrolina. Além de das nove Carretas – Escola, distribuídas por todo o Estado.

Esses doze profissionais realizam atividades de transporte de carga e passageiros para eventos diversos, dia a dia da instituição como: compra de materiais, entrega de documentos, apoio às Carretas – Escola, supervisão de estágios, entre outras. No decorrer dessas atividades ostentamos a marca do SENAC, afixada nas portas dianteiras de nossos veículos.”

ANEXO C – Depoimento do motorista Joaquim Pereira.

É o motorista quem, na maioria das vezes, realiza o primeiro contato com clientes e parceiros, quando os recepcionamos em hotéis e aeroportos, ou quando, ao entregarmos documentos, por exemplo, somos a empresa em forma de gente, a forma como agirmos afeta diretamente na imagem do SENAC que o cliente tem.

Quando agirmos com educação no trânsito, também é transmitida uma imagem de uma boa empresa para os pedestres e demais motoristas da cidade e do estado. Nossa conduta, ao desempenharmos nossa função, é diretamente refletida na imagem do SENAC, seja ela positiva ou negativa uma vez que o visível para todos é exatamente a logomarca da empresa afixada nas portas dos veículos.

APÊNDICES

APÊNDICE – A Tabela do Estado das Estradas Brasileiras

Tabela 1; Estado das Estradas Brasileiras.

Estado Geral	Extensão Total	
	Km	%
Ótimo	12.053	13,5
Bom	15.660	17,5
Regular	40.335	45,0
Ruim	15.150	16,9
Péssimo	6.354	7,1
Total	89.552	100,0

Fonte: Autor, baseado em CNT, 2010.

APÊNDICE – B: Gráfico das Estradas Brasileiras

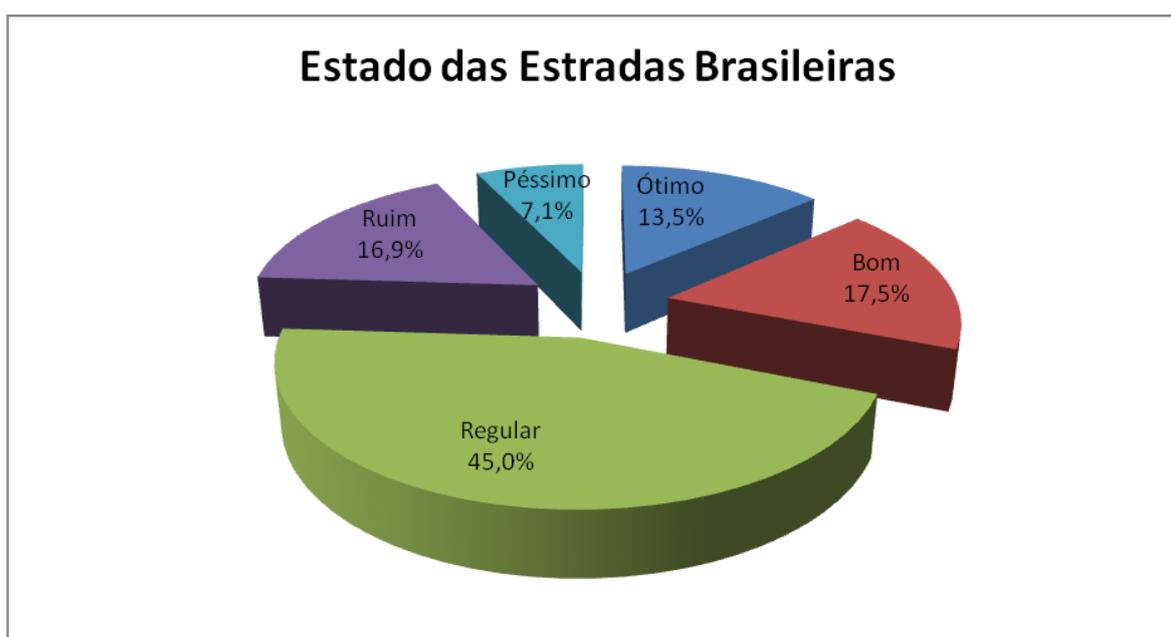


Figura1: Gráfico Estado das Estradas Brasileiras

Fonte: Autor, 2010,

APÊNDICE – C: Tabela Distribuição de Modais no Brasil

Tabela 2: Distribuição de Modais no Brasil

Tipo de Modal	Distribuição (%)
Rodoviário	61,80
Ferrovário	19,48
Aquaviário	13,83
Dutoviário	4,58
Aéreo	0,31

Fonte: Autor, 2010.

APÊNDICE – D: Gráfico Distribuição de Modais no Brasil

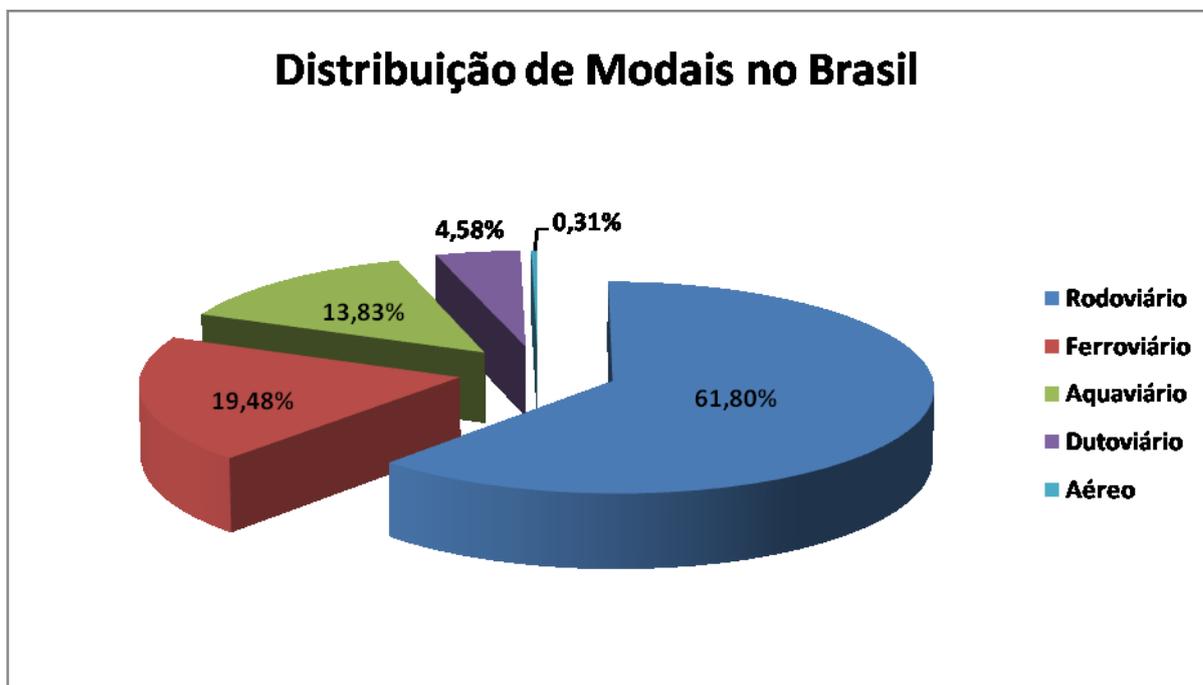


Figura 2: Gráfico Distribuição de Modais

Fonte: Autor, baseado em ANTT, 2009.

APÊNDICE – E: Tabela Aceitação do Plano de Mensuração

Tabela 3: Segunda questão (Aceitação do Plano de Qualidade)

Questão	Resultados (em citações)				
	Péssimo	Regular	Bom	Ótimo	Excelente
Aceitação de um Plano de Mensuração de Qualidade	0	0	2	3	5
Nível de Relevância	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Médio

Fonte: Autor, 2010.

APÊNDICE – F: Gráfico da Aceitação do Plano de Mensuração

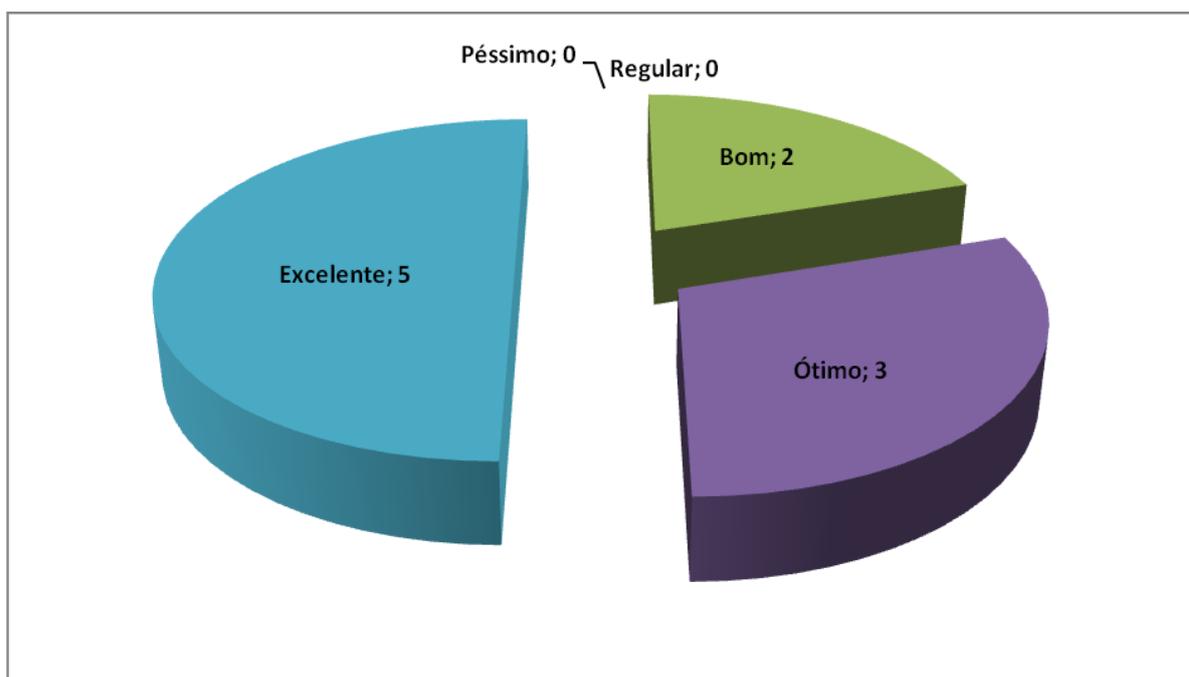
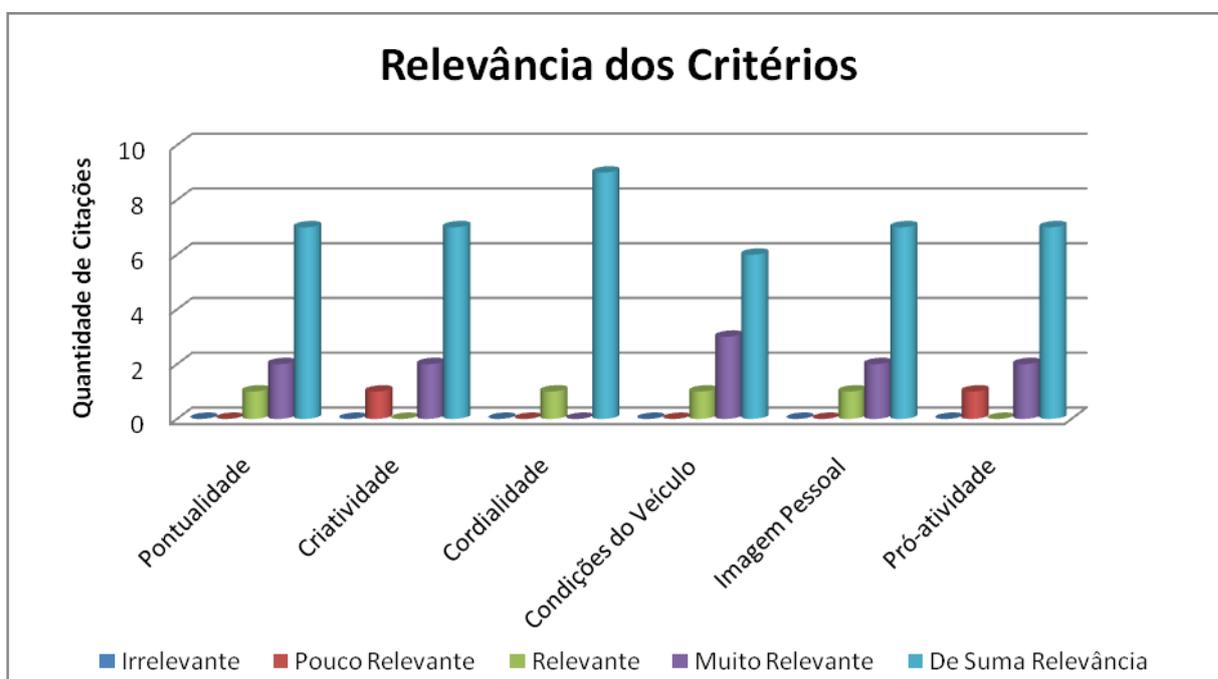


Figura 3: Gráfico Aceitação do Plano de Mensuração

Fonte: Autor, 2010.

APÊNDICE – G: Gráfico da Relevância dos Critérios

**Figura 4: Gráfico Relevância dos Critérios**

Fonte: Autor, 2010.

APÊNDICE J – Pesquisa de Campo

PESQUISA

Essa pesquisa faz parte do trabalho de monografia para o curso de Administração da Faculdade SENAC e tem o objetivo de avaliar a repercussão dos serviços prestados pelo Setor de Transportes, bem como, investigar a aceitação sobre a implantação de um novo plano de avaliação de qualidade desses serviços, analisar os critérios mais adequados para a avaliação de qualidade dos serviços proferidos pelo Setor, definir o grau de relevância de cada critério levantado, além de sugerir contrapartidas compensatórias para os critérios desempenhados.

Obs.: Nas questões 1 e 2 escolha apenas uma alternativa para cada critério; na questão 3 indique quantos critérios julgares necessárias.

1. O que você acha da ideia da implantação de critérios para avaliação do desempenho dos serviços prestados pelo Setor de Transportes?

- a) Péssimo () b) Regular () c) Bom () d) Ótimo () e) Excelente ()

2. Avalie os critérios de avaliação, abaixo, quanto à sua relevância.

2.1. Pontualidade (cumprimento de horários e prazos)

- a) Irrelevante () b) Pouco Relevante () c) Relevante () d) Muito Relevante () e) De Suma Relevância ()

2.2. Criatividade (capacidade de propor sugestões inovadoras para eventuais problemas)

- a) Irrelevante () b) Pouco Relevante () c) Relevante () d) Muito Relevante () e) De Suma Relevância ()

2.3. Cordialidade (tratamento aos passageiros)

- a) Irrelevante () b) Pouco Relevante () c) Relevante () d) Muito Relevante () e) De Suma Relevância ()

2.4. Condições do veículo (limpeza e conservação)

- a) Irrelevante () b) Pouco Relevante () c) Relevante () d) Muito Relevante () e) De Suma Relevância ()

2.5. Imagem Pessoal (asseio, higiene).

- a) Irrelevante () b) Pouco Relevante () c) Relevante () d) Muito Relevante () e) De Suma Relevância ()

2.6. Pró-atividade (atitude sem a necessidade de ordens)

- a) Irrelevante () b) Pouco Relevante () c) Relevante () d) Muito Relevante () e) De Suma Relevância ()

3. Que outro(s) critério(s) você indicaria? (indique quantas sugestões julgares necessárias).

.....

.....