

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO CURSO DE
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO E SEU IMPACTO NO
DESEMPENHO INDIVIDUAL DE MOTORISTAS PROFISSIONAIS ATUANTES NO
TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS**

BRUNO MILESI

**CAXIAS DO SUL
2024**

BRUNO MILESI

**A ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO E SEU IMPACTO NO
DESEMPENHO INDIVIDUAL DE MOTORISTAS PROFISSIONAIS ATUANTES NO
TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Bergmann Borges Vieira

**CAXIAS DO SUL
2024**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

M643e Milesi, Bruno

A espiritualidade no ambiente de trabalho e seu impacto no desempenho individual de motoristas profissionais atuantes no transporte rodoviário de cargas [recurso eletrônico] / Bruno Milesi. – 2024.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2024.

Orientação: Guilherme Bergmann Borges Vieira.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Ambiente de trabalho - Aspectos psicológicos. 2. Espiritualidade. 3. Motoristas. 4. Transporte rodoviário de carga. I. Vieira, Guilherme Bergmann Borges, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 331.4:159.9

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Carolina Machado Quadros - CRB 10/2236

BRUNO MILESI

**A ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO E SEU IMPACTO NO
DESEMPENHO INDIVIDUAL DE MOTORISTAS PROFISSIONAIS ATUANTES NO
TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Bergmann Borges Vieira

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Morelos Gómez
Universidad de Cartagena

Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Fábio Verruck
Universidade de Caxias do Sul

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, irmão, esposa e filha que sempre me apoiaram em todos os momentos, aos quais tenho muito orgulho. Amo todos vocês.

AGRADECIMENTOS

Nesses anos de mestrado foram muitos desafios, expresso aqui, através de palavras sinceras, o meu agradecimento a todos que contribuíram para a realização desta conquista.

Agradeço a Deus por tudo, sem ele este e outros projetos não seria possível realizar.

Aos meus pais, irmão, esposa e filha pelo apoio e incentivo incondicional.

A meu orientador Dr. Guilherme Bergmann Borges Vieira, e demais professores do programa de Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul. Gratidão pela paciência, suporte e ensinamento.

Aos colegas e amigos que levarei para a vida.

Essa caminhada proporcionou momentos inesquecíveis que ficarão marcados na minha história.

Muito obrigado a todos!

“Lute com determinação, abrace a vida com paixão, perca com classe e vença com ousadia. O mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito para ser insignificante.”

Charles Chaplin

RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar o nível de espiritualidade no trabalho dos motoristas profissionais atuantes no transporte rodoviário de cargas e o seu impacto no desempenho individual. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa utilizando o Inventário de Espiritualidade no Trabalho (IET-29, versão reduzida) de Siqueira et al. (2014). O questionário foi aplicado em uma amostra de 54 motoristas profissionais de uma empresa transportadora localizada no sul do Brasil. Os dados foram submetidos a análises de alfa de Cronbach para avaliar a confiabilidade e consistência do instrumento, análises descritivas com o propósito de explorar os dados coletados, e verificação de correlações, visando mensurar a relação entre as variáveis. Os resultados da pesquisa indicaram que as dimensões “senso de comunidade” (SC) e “trabalho como propósito de vida” (TPV) apresentam altos índices de confiabilidade e contribuição para o “Inventário de Espiritualidade no Trabalho” (IET). Observou-se, também, que o grau de espiritualidade dos profissionais estudados encontra-se em um nível intermediário, o que indica que há espaço para o aprimoramento e desenvolvimento da espiritualidade no ambiente de trabalho. Já no que se refere à relação entre espiritualidade e desempenho individual, não foi possível identificar uma reação significativa e positiva entre as variáveis, conforme constatado pelos resultados da pesquisa. Os resultados obtidos para esse grupo específico de trabalhadores contrapõem a literatura geral existente que indica uma relação positiva entre espiritualidade e desempenho no trabalho. Entretanto, eles podem fornecer informações valiosas sobre o tema e serem utilizados pela empresa estudada para implementar práticas que promovam um ambiente de trabalho mais saudável e acolhedor.

Palavras-chave: Espiritualidade no Trabalho; Desempenho Individual; Motoristas Profissionais; Transporte Rodoviário de Cargas.

ABSTRACT

This study aimed to identify the level of spirituality in the work of professional drivers working in road freight transport and its impact on individual performance. For that, a quantitative research was carried out using the Inventory of Spirituality at Work (IET-29, short version) by Siqueira et al. (2014). The questionnaire was applied to a sample of 54 professional drivers from a transport company located in southern Brazil. Data were submitted to Cronbach's alpha analyzes to assess the reliability and consistency of the instrument, descriptive analyzes with the purpose of exploring the collected data, and verification of correlations, aiming to measure the relationship between variables. The research results indicated that the dimensions “sense of community” (SC) and “work as a purpose of life” (TPV) present high levels of reliability and contribution to the “Inventory of Spirituality at Work” (IET). It was also observed that the degree of spirituality of the studied professionals is at an intermediate level, which indicates that there is room for the improvement and development of spirituality in the work environment. Regarding the relationship between spirituality and individual performance, it was not possible to identify a significant and positive reaction between the variables, as confirmed by the research results. The results obtained for this specific group of workers contrast with the existing general literature that indicates a positive relationship between spirituality and work performance. However, they can provide valuable information on the subject and be used by the studied company to implement practices that promote a healthier and more welcoming work environment.

Keywords: Spirituality at Work; Individual Performance; Professional Drivers; Road Freight Transport.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide de níveis lógicos e neurológicos.....	27
Figura 2 - Perspectivas da espiritualidade no trabalho	31
Figura 3 - Formato de avaliação 360°	35
Figura 4 - Distribuição percentual	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Orientação espiritual organizacional	29
Quadro 2 – Avaliação por objetivos	38
Quadro 3 – Questões do inventário de espiritualidade versão reduzida.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Precisão das dimensões do IET versão reduzida	47
Tabela 2 – Estatística descritiva da idade da amostra	51
Tabela 3 – Confiabilidade do instrumento e seus constructos	57
Tabela 4 – Estatísticas descritivas das questões do IET	57
Tabela 5 – Teste t Student entre dois níveis de escolaridade	59
Tabela 6 – Teste t Student entre dois grupos de tempo de empresa	59
Tabela 7 – Teste t Student entre dois grupos salariais.....	59
Tabela 8 – Teste t Student do nível de espiritualidade em relação ao estado civil	60
Tabela 9 – Teste t Student do nível de espiritualidade em relação a faixa etária.....	60
Tabela 10 – Teste t Student do nível de espiritualidade em relação ao número de filhos da amostra	60
Tabela 11 – Teste t Student do nível de espiritualidade em relação aos tipos de veículos	61
Tabela 12 – Regressão linear para os constructos	63
Tabela 13 – Coeficiente e significância das variáveis	63
Tabela 14 – Associações significativas entre as variáveis	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixas estárias dos respondentes	51
Gráfico 2 – Estados civis dos respondentes.....	52
Gráfico 3 – Níveis de escolaridade dos respondentes	53
Gráfico 4 – Número de filhos dos respondentes	54
Gráfico 5 – Faixas salariais dos respondentes	54
Gráfico 6 – Tempo de empresa dos respondentes	55
Gráfico 7 – Veículos utilizados pelos respondentes	56
Gráfico 8 – Quantidade percentual de respostas para os diferentes níveis da escala utilizada para avaliar os constructos do IET	58
Gráfico 9 – Distribuição do escore da avaliação de desempenho individual	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CNT	Confederação Nacional de Transportes
GPS	Sistema de Posicionamento Global
IET	Inventário de Espiritualidade no Trabalho
IPTC	Instituto Paulista do Transporte de Carga
KPIs	Key Performance Indicators
OMS	Organização Mundial da Saúde
PIB	Produto Interno Bruto
PNL	Programação Neurolinguística
RNTRC	Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas
TCO2	Toneladas de Dióxido de Carbono
TRC	Transporte Rodoviário de Cargas
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.2 OBJETIVOS.....	22
1.2.1 Objetivo geral.....	22
1.2.2 Objetivos específicos.....	22
1.3 JUSTIFICATIVA	23
1.4 ADERÊNCIA DA DISSERTAÇÃO À LINHA DE PESQUISA.....	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1 ESPIRITUALIDADE E DESEMPENHO	25
2.1.1 Conceito de espiritualidade	25
2.1.2 A espiritualidade no ambiente de trabalho	28
2.1.3 A espiritualidade como vantagem competitiva	32
2.1.4 A relação entre espiritualidade e desempenho individual	32
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL	33
2.2.1 Conceito	33
2.2.2 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho individual.....	35
2.2.3 Acompanhamento e avaliação dos resultados.....	38
2.2.4 Incentivando o engajamento.....	39
2.3 A PROFISSÃO DE MOTORISTA DE VEÍCULOS DE CARGAS NO BRASIL	40
2.3.1 A profissão de motorista de caminhão.....	40
2.3.2 A importância da profissão para o Brasil	42
2.3.3 O futuro da profissão de motorista de caminhão	43
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	45
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	46
4. RESULTADOS	50
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	50
4.2 FATORES DA ESPIRITUALIDADE	56
4.3 ANÁLISE DAS DIFERENÇAS ENTRE ESPIRITUALIDADE E AS CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES	58
4.4 ANÁLISE DO IMPACTO DO NÍVEL DE ESPIRITUALIDADE DOS MOTORISTAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL.....	61

4.4.1 Análise da avaliação de desempenho individual.....	62
4.4.2 Nível de espiritualidade e escore da avaliação de desempenho individual.....	62
5. DISCUSSÃO	67
6. CONCLUSÕES.....	69
6.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	69
6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	73
REFERÊNCIAS	75
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO INVENTÁRIO DE ESPIRITUALIDADE NO TRABALHO	87
APÊNDICE B – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL	89
APÊNDICE C – RESULTADOS DOS CONSTRUCTOS DO INVENTÁRIO DE ESPIRITUALIDADE NO TRABALHO (IET) E O ESCORE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL DOS 54 MOTORISTAS PROFISSIONAIS	90

1 INTRODUÇÃO

A espiritualidade é uma questão que acompanha a evolução do ser humano (MOGGI; BURKHARD, 2004). Conforme a sociedade evolui, surge a necessidade de um ambiente favorável para as pessoas viverem em comunidade, o que também ocorre no âmbito organizacional. Esse assunto não se refere a uma crença religiosa, mas à busca de propósito por parte das pessoas (ASHMOS; DUCHON, 2000).

Ashmos e Duchon (2000) destacam que esse tema é antigo nas civilizações: grandes tradições religiosas incentivam a vida contemplativa e a busca de um propósito de vida. Dornelles (2006, p. 31) complementa:

É um tema antigo e importante: liga pessoa, fé, esperança e amor. Desde a década passada, ela vem ampliando seu espaço na sociedade e, em especial, no mundo do trabalho reestruturado. Ganhou importância a ponto de ser reconhecida pela Organização Mundial da Saúde (OMS) com uma das quatro categorias de saúde humana: física, mental, social e espiritual.

A espiritualidade no ambiente de trabalho é um assunto de interesse no campo organizacional (GOCEN; OZGAN, 2018). É uma construção relativamente nova, que ganhou maior interesse a partir dos anos de 1990 (HOUGHTON, NECK; KRISHNAKUMAR, 2016), quando foram estremecidas as relações entre as pessoas e as organizações (BROUSSEAU et al. 1996; HALL, 2002), rompendo os modelos tradicionais trabalho. Para Bennis (2009, p. 238), até então, “[...] os modelos tradicionais de administração e comportamento organizacional não davam muito espaço para a espiritualidade”.

Essas mudanças no cenário das relações de emprego levaram a um interesse renovado em explorar o papel da espiritualidade na gestão de negócios (MAHADEVAN, 2013). Com isso, observou-se um interesse crescente na espiritualidade como uma nova dimensão de gestão (HOWARD, 2002). Ashmos e Duchon (2000) destacam que, nesse período, passou a ocorrer uma transformação que transcende a visão dos sistemas racionais, abrindo espaço para uma perspectiva que busca o significado e o propósito do trabalho. Para Vasconcelos (2007), houve um renascer da espiritualidade que, de acordo com Rego et al. (2007), passou a representar uma oportunidade para os trabalhadores exercerem sua profissão encontrando nela algum significado. Ashmos e Duchon (2000) chamam essa transformação de “movimento espiritual”, que fez surgir o constructo da espiritualidade no ambiente organizacional.

Segundo Dornelles (2006), as empresas desempenham um papel importante na sociedade, promovendo o desenvolvimento e proporcionando trabalho às pessoas. Segundo os autores, o trabalho é essencial para a realização pessoal e é pelo trabalho que o ser humano se realiza. O trabalho ocupa uma posição central na vida das pessoas: além de ser um ato de

sobrevivência ou de emancipação (SADER, 2000), carrega consigo diferentes dimensões e significados, podendo ser fonte de realização e também de frustração (GUIMARÃES, 2007).

Rego et al. (2007, p. 29) destacam que “[...] os seres humanos são racionais, mas também emocionais e espirituais”. Siqueira et al. (2014) complementam que os seres humanos procuram dar significado e sentido a sua vida, na tentativa de sentir-se bem (SIQUEIRA et al., 2014). No entanto, embora exista certas semelhanças, Mitroff e Denton (1999) ressaltam a importância de diferenciar a espiritualidade e o pensamento mágico no contexto organizacional. Os autores argumentam que a espiritualidade envolve a busca por um sentido mais profundo, conexões humanas significativas e a integração entre a vida pessoal e profissional. A incorporação da espiritualidade nas organizações pode promover um ambiente de trabalho mais positivo e harmonioso, fortalecendo os vínculos entre os colaboradores e aumentando a satisfação e o bem-estar geral. Por outro lado, o pensamento mágico é visto como uma abordagem irracional e ilusória, ao basear decisões em crenças infundadas, podendo prejudicar a tomada de decisões, comprometendo o desempenho organizacional.

Nesse contexto, a espiritualidade no ambiente de trabalho emerge como um tema importante. Esse movimento tem sido desenvolvido em empresas que fomentam relacionamentos mais fraternos entre os empregados, o que antes só existia entre amigos e em grupos sociais como a igreja e a família (MENEGAT, 2014). Siqueira (2008) complementa que esse movimento possibilita a construção de uma comunidade organizacional na qual se pode superar o senso individual, permitindo mais significado e satisfação no trabalho. Porém, segue sendo um grande desafio para as organizações abrir e manter espaço para a prática da espiritualidade (KONZ; RYAN, 1999). Apesar desse desafio, Silva (2005) destaca que vale a pena defender, preservar e praticar os valores humanistas, o que pode fazer com que se adote uma gestão consequente, que faça sentido e, simultaneamente, crie valor. No que se refere especificamente aos benefícios da espiritualidade, Heaton et al. (2004) indicam que a mesma torna os trabalhadores mais resistentes ao estresse, melhora qualidade do sono e o estado geral de saúde, eleva as competências, melhora a confiança, aumenta a paciência na convivência, aprimora o controle emocional, melhora a qualidade de vida, reduz índices de absenteísmo, diminui queixas dos clientes e aumenta o volume dos negócios, colaborando com os resultados e o sucesso das organizações.

Encontram-se na literatura diversos estudos que exploram a relação entre espiritualidade e desempenho individual. No entanto, na área de logística e transportes, os estudos sobre o tema ainda são limitados, principalmente em se tratando de motoristas de caminhão. Segundo Dias

(2016), a logística sempre foi de grande importância no mundo, sendo praticada desde 200 a.C. Por outro lado, além de ser uma das atividades mais antigas, a logística também é um dos conceitos gerenciais mais modernos (FLEURY, 2000), que auxilia as organizações a se adaptarem às mudanças econômicas, como a globalização, o aumento das incertezas, os menores ciclos de vida dos produtos e às maiores exigências dos clientes (FLEURY, 2009). Trata-se de um conceito de negócio que tem relacionamento com diversas outras áreas, tais como produção, operações, marketing e qualidade (CARLSSON; SARY, 1997).

Dentro da logística, o transporte é uma das atividades mais importantes. Segundo Ballou (2006), os motoristas são elementos-chave dentro da atividade de transporte, pois são responsáveis pela operação dos veículos e pela movimentação das cargas entre os pontos de origem e destino. Além disso, os motoristas exercem um papel crucial na garantia da qualidade do serviço prestado, uma vez que são os representantes da empresa junto aos clientes.

O exercício da profissão de motorista expõe o profissional a uma diversidade de ambientes e condições de trabalho. O desempenho desses profissionais é afetado por fatores como falta de segurança, altas temperaturas ambientais, carga horária de trabalho excessiva e nível elevado de ruídos (BATISTON et al., 2006). As baixas condições de trabalho e a desvalorização da profissão acompanham os motoristas de caminhão desde o surgimento da profissão (KAPRON, 2012). Porém, Masson e Monteiro (2010, p. 39) ressaltam que, “apesar de todas as dificuldades que o motorista enfrenta no trabalho, é possível observar que muitos ainda encontram satisfação e se orgulham da profissão”.

Segundo Pontes (2016), avaliar o desempenho das pessoas passou a ser uma atividade fundamental para as organizações. Murad (2007) complementa que a avaliação de desempenho deve ser feita em uma perspectiva integradora, visando alinhar os funcionários aos resultados desejados pela organização (PONTES, 2016).

Por outro lado, Rego et al. (2007) afirmam que as organizações têm um papel fundamental na determinação do bem-estar das sociedades e dos indivíduos que as compõem. O ambiente de trabalho tem impacto na produtividade dos colaboradores e as consequências são percebidas tanto pelos trabalhadores quanto pela própria gestão das organizações (OLIVEIRA, 2020). Simmons e Nelson (2001) afirmam que, quando as organizações promovem a esperança e a felicidade, os trabalhadores ficam mais capacitados para lidar com o estresse, contribuindo assim para o desempenho organizacional.

Nesse contexto, têm surgido novas estratégias de gestão de pessoas, aumentando a importância da espiritualidade no ambiente de trabalho (YUNES, 2003). Para Rego, Cunha e

Souto (2007), a espiritualidade pode influir no desempenho individual e, conseqüentemente, nas organizações. A mesma pode gerar benefícios associados à construção de um melhor estilo de liderança (CONGER, 1997), ao aumento da criatividade das pessoas (BIBERMAN; WHITTEY, 1997), a uma maior eficiência do trabalhador e à redução dos índices de absenteísmo e de *turnover* (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2003), influenciando o desempenho (NECK; MILLIMAN, 1994) e a vantagem competitiva das organizações (MITROFF; DENTON, 1999).

Dado esse contexto, o presente estudo se alicerça em dois pilares. O primeiro deles é a importância da espiritualidade para o desempenho individual dos colaboradores e para os resultados gerais das organizações. E o segundo é importância do setor de transportes para as economias e dos motoristas para o transporte rodoviário de cargas, que é o modal predominantemente usado no Brasil. Considerando esses dois elementos, o estudo tem como tema a análise da espiritualidade no trabalho e sua relação com o desempenho de motoristas profissionais atuantes no transporte rodoviário de cargas.

O estudo está estruturado em cinco capítulos, incluindo a presente introdução, em que são apresentados o tema, o problema de pesquisa, os objetivos que norteiam a pesquisa e sua justificativa teórica e prática. Após esse primeiro capítulo, é apresentado o referencial teórico do estudo, em que são explorados os conceitos da espiritualidade e sua relação com o desempenho individual; são apresentados os diferentes métodos de avaliação de desempenho de colaboradores, sendo explicitados seus conceitos e aplicabilidade; e é caracterizada a profissão de motorista de caminhão no Brasil, sendo descrita sua importância e relevância para sistema rodoviário de cargas do país e as tecnologias que podem causar impactos na carreira desses profissionais. No terceiro capítulo são descritos os procedimentos metodológicos adotados no estudo, sendo descrita a forma como os dados foram coletados e analisados. No quarto capítulo são apresentadas as análises realizadas para alcançar os objetivos do estudo e são expostos os resultados da pesquisa realizada. E no quinto e último capítulo são apresentadas as conclusões do estudo, bem como suas possíveis implicações gerenciais, suas limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Apesar do crescente número de estudos sobre a espiritualidade no trabalho, ainda é possível identificar a necessidade de continuar as pesquisas que possibilitem ampliar e sedimentar dos fatores que compõem esse construto, de maneira a compreender melhor como os indivíduos são sensíveis à espiritualidade no trabalho, assim como seus demais efeitos relacionados ao desempenho individual. Adicionalmente, segundo Oliveira (2002), o caminhoneiro representa uma categoria profissional ímpar e ainda pouco estudada.

O transporte rodoviário no Brasil é responsável por 64,9% da matriz de carga nacional e mais de 90% do segmento que atende passageiros, de acordo com o levantamento da Confederação Nacional dos Transportes (CNT) realizado em 2021. A título de comparação, em países de dimensões similares à do Brasil, a representatividade fica em torno de 30% a 45%. A falta de infraestrutura adequada e a má conservação têm acentuado os prejuízos para o transportador, de acordo com a CNT, o aumento médio do custo operacional em 2021, foi de 30,9%.

Nos últimos anos, os investimentos públicos em infraestrutura se mantiveram em patamares baixos, ao se analisar sua representatividade no Produto Interno Bruto (PIB) entre 2001 e 2022. O montante investido no setor no ano de 2022 foi de apenas 8,58 bilhões, representando 0,09% do PIB e constituindo o menor valor desde 2001. Como contraponto, de acordo com o Banco Mundial, nos últimos 20 anos, os investimentos em infraestrutura nos Estados Unidos representaram, em média, 2,5% do PIB.

Além disso, nesse estudo realizado pela CNT, foram avaliados 107.161 km de rodovias, o que corresponde a toda a malha federal pavimentada e aos principais trechos estaduais, também pavimentados. Desse total, 57% dos trechos avaliados apresentaram estado geral com classificação regular, ruim ou péssima.

É possível observar a falta de investimentos que impactam diretamente na qualidade de vida no trabalho dos motoristas profissionais, tais como a falta de sinalização e segurança das estradas e de locais adequados para eventuais paradas e pernoites. Essas evidências encontram na afirmação de Vianna (2007) de que os investimentos não acompanham as reais necessidades do setor.

Conforme relatório anual da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT, 2019), o Brasil possui uma frota estimada em 1.902.901 veículos de cargas e 707.004 transportadores inscritos no Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas

(RNTRC), gerando aproximadamente 5,8 milhões de empregos diretos e indiretos, números que crescem a cada ano. No entanto, na contramão dos números anteriores, o Instituto Paulista do Transporte de Carga (IPTC) realizou um levantamento em maio de 2022 que apontou que o número de caminhoneiros no Brasil nos últimos sete anos tem diminuído a uma taxa de 5% ao ano, evidenciando que o setor poderá enfrentar escassez de mão de obra. Outro importante indicador é a idade média dos motoristas, que subiu quase dez anos. Em 2010, a maioria se encontrava na faixa de 41 a 50 anos de idade, enquanto que em 2022 a maioria passou a estar concentrada na faixa de 51 a 60 anos. Contribuindo com os números anteriores, os novos motoristas na primeira faixa, de 18 a 21 anos, caiu 68%, praticamente na mesma proporção da faixa de 22 a 25 anos (67,6%), o que mostra um menor interesse na profissão.

De acordo com a CNT, que em 2018 realizou uma pesquisa com 1066 respondentes para mapear perfil dos motoristas brasileiros, apresentando dados sobre a rotina, as dificuldades e as principais demandas, a liberdade continua sendo um dos pontos positivos da profissão. Do total de respondentes, 37,1% acreditam que a possibilidade de conhecer novas cidades e países é uma vantagem de ser motorista; 31,3% dizem que o ponto positivo é o fato de conhecer novas pessoas; 27,5% afirmam ter horários flexíveis; 27,2% consideram ser uma profissão desafiadora e aventureira; e 23,8% a consideram ser financeiramente rentável.

Nessa mesma pesquisa, os motoristas apontaram alguns fatores que não favorecem a profissão. Na liderança está a insegurança, com 65,1%, sendo que muitos profissionais reclamam da falta de ações para evitar o roubo de cargas e de caminhões, e de locais seguros para parar e descansar. Além da insegurança, outros pontos negativos são o desgaste, citado por 31,4% dos respondentes; o convívio familiar comprometido (28,9%); o fato de se tratar de uma atividade pouco rentável (20%); a solidão (18%); e a rotina árdua de trabalho (13,1%).

Existem diversos de fatores associados à profissão de motorista, como postura inadequada, alta concentração exigida para o desempenho da função, exigências às quais os profissionais são expostos diariamente e situações econômicas, administrativas e sociais que constituem importantes problemas relacionados a essa atividade profissional (KRAUSE et al., 1997). Em função disso, devido às suas particularidades e da pressão que enfrentadas pelos motoristas, essa atividade pode ser considerada estressante (AZEVEDO, 2013).

Segundo Murad (2007), a espiritualidade pode ser uma solução para transformar ambientes organizacionais. A empresa que pratica a espiritualidade tem melhor clima organizacional e pessoas mais motivadas (SANTARÉM, 2003). Conger (1997) complementa que as empresas de sucesso valorizam e cultivam os valores espirituais dentro da organização.

Além disso, para Obregon (2021), o desempenho individual dos motoristas profissionais apresenta uma relação positiva com sua espiritualidade no ambiente de trabalho.

Dado esse contexto, o presente trabalho é norteado pela seguinte questão de pesquisa: Como a espiritualidade no trabalho influencia o desempenho individual dos motoristas profissionais atuantes no transporte rodoviário de cargas? Para responder a essa questão, foi analisada uma amostra de motoristas de veículos de cargas de uma empresa transportadora localizada na Serra Gaúcha. A empresa foi fundada em 1990 na cidade de Bento Gonçalves/RS, tendo como foco inicial de atendimento a região nordeste do Brasil. Ao longo dos anos, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes e oferecer serviços de qualidade, a empresa investiu em sua frota e centros de distribuição, tornando-se especializada em distribuição fracionada na região nordeste e atuando em todo mercado nacional para o perfil de cargas fechadas. Atualmente, possui oito centros de distribuição e mais de cem veículos de transporte de cargas, o que evidencia o seu crescimento e consolidação no mercado.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar a influência da espiritualidade no desempenho individual de motoristas profissionais atuantes no transporte rodoviário de cargas.

1.3.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral apresentando anteriormente, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar o nível de espiritualidade dos motoristas profissionais que atuam junto à empresa estudada;
- b) avaliar o desempenho individual desses motoristas;
- c) comparar o desempenho de motoristas com diferentes níveis de espiritualidade;
- d) verificar a influência das variáveis relacionadas ao nível de espiritualidade no desempenho individual dos motoristas profissionais estudados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Pontes (2016), a globalização tem imposto uma constante busca por competitividade nas empresas, sob pena de não sobreviverem. Essa busca incessante tem causado o surgimento de novas estratégias, entre elas o desenvolvimento de ambientes mais saudáveis, que favoreçam o desenvolvimento do ser humano no trabalho (PINHEIRO et al, 2019). Segundo Barret (2017), quando as necessidades dos funcionários são supridas, eles respondem com altos níveis de comprometimento e engajamento, o que pode potencializar o sucesso e a competitividade dos negócios (HOOLE; BONNEMA, 2015). Por outro lado, segundo Van der Walt (2018), a espiritualidade influencia significativamente na variação do engajamento, podendo servir de instrumento motivacional que promove a prosperidade e o engajamento dos funcionários. Desse modo, as organizações podem potencializar o engajamento concentrando-se na espiritualidade.

Apesar do número significativo de motoristas atuando no país e da grande importância desse trabalho, a produção científica relativa ao trabalho dos motoristas de caminhão no Brasil ainda é escassa (MASSON; MONTEIRO, 2010). Adicionalmente, estudos anteriores sobre a espiritualidade têm mostrado que a mesma pode ter um impacto significativo no desempenho individual. Por exemplo, Van der Walt (2018) encontrou uma relação positiva entre espiritualidade e engajamento no trabalho em uma amostra de funcionários de uma instituição financeira sul-africana. Já Kim (2018) encontrou diversas evidências que sugerem que a espiritualidade pode ter um efeito positivo no trabalho, em diversas áreas.

Nesse contexto, e considerando o ambiente em que os motoristas profissionais estão inseridos, sujeitos a elevada competitividade, margens de lucro apertadas, custos elevados, clientes exigentes e pressão por resultados, torna-se relevante analisar o nível de espiritualidade dos motoristas profissionais e seu impacto no desempenho individual. Tratando especificamente da empresa em estudo, a análise dessa relação pode permitir que a organização descubra se a presença da espiritualidade interfere no desempenho individual dos motoristas profissionais e, a partir dessa compreensão, adotar estratégias que permitam ganhos tanto para a empresa quanto para os trabalhadores. Por meio da adoção de estratégias mais eficazes para gerenciar seus recursos humanos, a empresa poderá, conseqüentemente, melhorar sua produtividade, eficiência e nível de serviços.

1.4 ADERÊNCIA DA DISSERTAÇÃO À LINHA DE PESQUISA

A decisão de abordar o nível de espiritualidade no trabalho dos motoristas profissionais no transporte rodoviário de cargas e seu impacto no desempenho individual, como proposto nesta dissertação, apresenta uma aderência consistente à linha de pesquisa em Estratégia e Operações. O ambiente dinâmico e imprevisível do transporte rodoviário exige uma gestão eficaz de riscos e contingências.

O transporte rodoviário de cargas desempenha um papel significativo na economia brasileira, movimentando bens essenciais para diversos setores, como agricultura, indústria e comércio. Sua eficiência impacta diretamente a competitividade e a produtividade de diferentes segmentos. A eficiência desse modal não apenas sustenta a dinâmica operacional desses segmentos, mas também se alinha aos princípios estratégicos e operacionais abordados na referida linha de pesquisa.

A escolha de focar nos motoristas que operam nesse contexto é estratégica, pois eles representam um elo crucial na cadeia de suprimentos, desempenhando um papel determinante na eficiência das operações logísticas. Esses profissionais enfrentam desafios operacionais e estratégicos únicos, desde a gestão eficiente do tempo de entrega até a navegação por condições variáveis das estradas. Ao direcionar a pesquisa para esses profissionais, a dissertação visa compreender melhor se o nível de espiritualidade influencia em seu desempenho individual.

Portanto, a dissertação não apenas se alinha à linha de pesquisa em Estratégia e Operações, mas também enriquece essa área ao explorar a uma dimensão pouco estudada no contexto específico do transporte rodoviário de cargas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico que deu sustentação ao trabalho. O mesmo está composto por três seções, desenvolvidas para discutir a relação entre espiritualidade e desempenho; apresentar o conceito e os métodos de avaliação de desempenho individual, e destacar a importância da profissão de motoristas de cargas no Brasil.

2.1 ESPIRITUALIDADE E DESEMPENHO

Nesta seção é discutida a relação entre espiritualidade e desempenho. Para tanto, inicialmente é apresentado o conceito de espiritualidade. Após isso, são abordados os principais aspectos relacionados à espiritualidade no ambiente de trabalho e suas vantagens. Por fim, são apresentados os principais aspectos da relação entre espiritualidade e desempenho individual.

2.1.1 Conceito de espiritualidade

Bezerra e Oliveira (2007) reconhecem que, embora cada vez mais abordado, o tema espiritualidade ainda é pouco claro. Jung (2017, p. 11) ressalta que “durante milênios não houve separação entre religião e espiritualidade”. Para Pierce (2006, p. 27), “tentar definir a espiritualidade é como fixar um prego na areia. O primeiro erro ao tentar definir ou entender com precisão a espiritualidade é confundi-la com religião ou devoção”. Complementa Arruda (2005, p. 51) que “a espiritualidade não é ritualismo, não tem necessariamente a ver com práticas religiosas. Espiritualidade é a essência do homem, é o seu ser, é a maneira de se comportar, agir e pensar.” No pensamento de Dalai-Lama (2003, p. 60), “a religião está relacionada aos ensinamentos ou dogmas religiosos, rituais, orações e assim por diante. Já a espiritualidade está relacionada com aquelas qualidades do espírito humano que trazem felicidade tanto para a própria pessoa quanto para os outros”. Nesse sentido, Dalai-Lama (2003, p. 60), complementa que “não há problema em a pessoa não ter religião, mas que é preciso se um bom ser humano, um ser humano sensível, com uma noção de responsabilidade e compromisso por um mundo melhor e mais feliz”. Segundo Comte-Sponville (2016, p. 129), “toda religião pertence, ao menos em parte, à espiritualidade; mas nem toda espiritualidade é necessariamente religiosa.”

Segundo Karakas (2010, p. 91), “a espiritualidade é definida como a jornada para encontrar uma compreensão sustentável, autêntica, significativa, holística e profunda do eu existencial, e sua relação com o sagrado e o transcendente”. “É como aquilo que produz no ser humano uma mudança interior” (BOFF 2001, p. 86), abrangendo os valores éticos e filosóficos confirmados pela intuição (ROHR, 2011). Para Boff (2006), é a capacidade de diálogo consigo mesmo e com o próprio coração. É como a seiva que circula no interior das árvores, as pessoas não a veem, mas ela garante a vida (MURAD, 2007).

Murad (2007, p. 126) explica que, “na pluralidade do mundo contemporâneo, que interpenetra cada vez mais as instituições, é possível identificar diferentes correntes que estudam espiritualidade”. O autor complementa que existe uma demanda por valores não materiais que requer uma nova definição de ser humano, como um ser que está em busca de um sentido pleno e procura valores que o inspirem a viver melhor. É como a vontade de enxergar o proposto da vida e, assim, viver de acordo com ele (WILLIANS, 2003). Duchon e Plowman (2005) conceituam a espiritualidade uma forte procura pelo significado da vida interior, não dependente de qualquer forma de religião (KALE, 2004).

Levy (2000) coloca como elemento-chave da espiritualidade o ato de integrar as experiências exteriores com a “voz interna” de cada indivíduo. Zaffani (2010) salienta que a espiritualidade se constitui em um conjunto de atributos e virtudes especiais (inerentes ou desenvolvidas pelo ser humano), que criam formas não estabelecidas de se relacionar com o Divino, as quais acabam moldando novas condutas, posturas e atitudes diante da vida. Para Boff (2006, p. 18), na atualidade, “a espiritualidade vem sendo descoberta como dimensão profunda do humano, como elemento necessário para o desabrochar pleno de nossa individuação e como espaço de paz no meio dos conflitos e das desolações sociais e existenciais”.

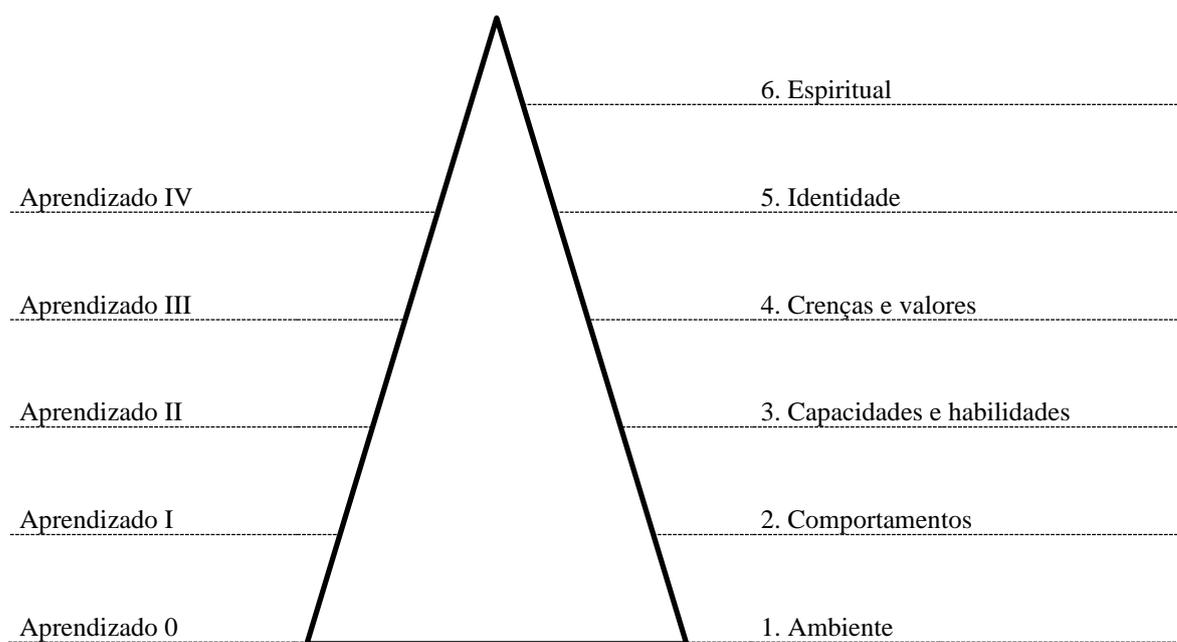
Em 1954, Gregory Bateson desenvolveu o conceito da pirâmide, que postula a existência de um alinhamento entre as crenças e as práticas observadas pelos indivíduos ao longo da vida, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Os níveis de congruência acabam garantido melhores resultados, trabalhos mais saudáveis e transformadores. A função de cada nível é sintetizar e organizar as informações dos níveis abaixo. Os níveis guardam uma hierarquia, ou seja, o nível superior sempre influenciara os níveis inferiores, embora o contrário também possa acontecer. A solução de um problema está em um nível superior àquele em que foi o problema criado (EINSTEIN, 1946).

Segundo Bateson, os níveis de aprendizado são: i) nível 0, em que a informação está apenas armazenada e não provoca mudanças ou recebe correções; ii) nível 1, em que os erros

são detectados e são realizadas pequenas correções; iii) nível 2, a partir do qual há uma quebra no processo de tomada de decisão, com novas escolhas, opções e comportamentos, valores e prioridades; iv) nível 3, caracterizado por mudanças que vão além da identidade do indivíduo; e v) nível 4, que envolve o despertar para uma realidade totalmente diferente, única e transformadora, com o indivíduo passando a operar em um universo totalmente novo de possibilidades.

O modelo de Bateson foi adaptado à Programação Neurolinguística (PNL) por Robert Dilts em 1988. Neste modelo, há uma conexão direta e significativa com a essência do indivíduo, de modo que quanto mais se aprofunda nos diferentes níveis de aprendizado, mais profundas e significativas se tornam as implicações dessa compreensão, levando a uma mudança gradual do "TER" e "ESTAR" para o estado de "SER". A Figura 1 apresenta a relação entre o modelo de Bateson (1954) e o de Dilts (1988).

Figura 1 - Pirâmide de níveis lógicos e neurológicos



Fonte: Gregory Bateson (1954) e Robert Dilts (1988).

Para Dilts (1988), a pirâmide se divide nos seguintes níveis: i) nível ambiente, em que estão reunidos os elementos passíveis de percepção como locais, atividades, habilidades, entre outros; ii) nível comportamentos, que está voltado para as reações e não para as ações; iii) nível de capacidades e habilidades, em que está presente o plano estratégico, como as táticas empresariais; iv) nível dos valores e das crenças, que definem onde é colocada a energia para o atingimento dos objetivos; v) nível identidade, associado a duas perguntas: Quem sou eu? e Qual é a minha missão?; e vi) nível espiritualidade, situado no topo da Pirâmide, que contempla

aspectos invisíveis relacionados a crenças, identidade e espiritualidade. Trata-se de uma região mais complexa, justamente a parte mais responsável pelos resultados.

Segundo Boff (2000), o desenvolvimento da espiritualidade consiste em trabalhar para que a sociedade, a cultura e a educação reservem espaços de contemplação, interiorização e integração consciente com a transcendência. Nesse contexto, Blanchard (1998) argumenta que os princípios espirituais são fundamentais para criar um ambiente de trabalho positivo. Covey (1989) complementa que as lideranças baseadas nesses princípios são mais eficazes a longo prazo.

2.1.2 Espiritualidade no ambiente de trabalho

Para Van de Walt e De Klerk (2014), atualmente, ainda não há um consenso claro sobre a definição conceitual de espiritualidade no ambiente de trabalho. Thompson (2001) elucida que a espiritualidade no local de trabalho tem a ver com o sentimento da pessoa sobre seu trabalho, se o mesmo se trata de um emprego ou de uma vocação. Está diretamente ligada à confiança entre as pessoas, a valorização da criatividade, e ao próprio respeito (DANIEL, 2010). Ashmos e Duchon (2000, p. 137) definem espiritualidade no trabalho como “o reconhecimento que empregados têm uma vida interior que alimenta e é alimentada pelo trabalho com significado que ocorre em um contexto de comunidade”. Para Moore (2006) a espiritualidade no ambiente de trabalho proporciona benefícios em três níveis: social, organizacional e individual. Já para Jurkiewicz e Giacalone (2004), a espiritualidade no trabalho está relacionada com a convergência do comportamento dos colaboradores em três áreas: motivação, comprometimento e adaptabilidade.

Segundo Hegel (2001), o trabalho é a mediação entre o homem e seu mundo e só há espaço para a espiritualidade nas organizações que valorizam o lado humano (MATOS, 2001). Uma organização espiritualizada tem preocupação em auxiliar os seus colaboradores a alcançarem seu potencial pleno, ajudando a equilibrar o trabalho com a vida pessoal (ROBBINS et al. 2011). Apoiar estratégias organizacionais que incentivam a espiritualidade no local de trabalho pode trazer benefícios que são expressos no desempenho organizacional do funcionário como honestidade, criatividade, confiança, senso de realização pessoal e compromisso (KRISHNAKUMAR; HECK, 2002; GARCIA, 2013). Quando o trabalho possui significado para o indivíduo, ocorre também um maior comprometimento organizacional, maior envolvimento com o trabalho, maior satisfação e autoestima (MILLIMAN et al. 2003).

Bisi e Olivier (2007) esclarecem que o cultivo do capital espiritual na organização promove mudanças nos valores e visão da empresa e das pessoas que nela trabalham.

Segundo Oliveira (2001), existem três tipos de empresas espiritualizadas: i) as que se encontram na era do conhecimento, ou seja, ainda não conseguem vislumbrar as habilidades pessoais de cada indivíduo, permanecendo no passado; ii) as que já aplicam o conhecimento e perceberam que as habilidades pessoais fazem a diferença, que são as empresas do presente; e iii) as que estão preparadas para se adaptarem às contingências e possuem as melhores ferramentas para produzirem as transformações, podendo ser definidas como empresas do futuro, pois valorizam o conhecimento e as habilidades pessoais, e têm consciência de que o ser humano é um ser espiritual.

Para determinar o rumo que as organizações tomarão em relação à espiritualidade, as pessoas têm um papel central, marcado por suas escolhas, atitudes e decisões no local de trabalho, as quais definirão se as empresas serão entidades que reverberam luz, trevas ou tons acinzentados (VASCONCELOS, 2008). O Quadro 1 apresenta os níveis das organizações em relação à espiritualidade e suas características de acordo com o enfoque e interesse existentes.

Quadro 1- Orientação espiritual organizacional

	Não espiritualizadas	Intermediárias	Espiritualizadas
Enfoque	Concentração de riqueza e conhecimento	Conscientização gradativa	Compartilhamento de riqueza e conhecimento
Interesse	Bem-estar de poucos	Aperfeiçoamento dos valores	Bem-estar coletivo

Fonte: Adaptado de Vasconcelos (2008).

Ambientes competitivos glorificam modelos ambiciosos e podem incentivar o desenvolvimento de profissionais incapazes de sentir empatia (GOLEMAN, 2001). Bezerra e Oliveira (2007) asseguram que a espiritualidade estimula a inovação e a criatividade entre os trabalhadores, aspectos ligados à aprendizagem em equipe, e consideram que um ambiente adequado incentiva a participação de todos. Dessa forma, a espiritualidade dentro das organizações fomenta o desenvolvimento no local de trabalho (SENGE, 2009), fortalecendo o exercício de todas as funções da organização (GROEN, 2001). A principal crítica à espiritualidade no local de trabalho confunde espiritualidade com religião (GILL, 2014; BHATIA; ARORA, 2017), porém, a espiritualidade é totalmente independente da religião ou da fé em um poder superior (BHATIA; ARORA, 2017).

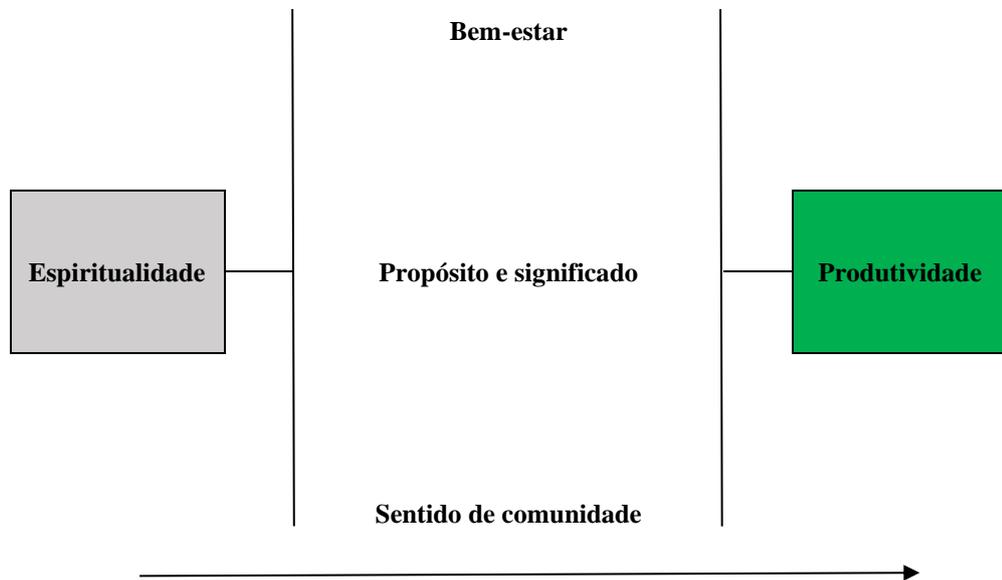
Pfeffer (2003) identifica quatro dimensões fundamentais de espiritualidade no trabalho sob a perspectiva dos trabalhadores: i) um trabalho interessante e significativo que lhes permita aprender, desenvolver e ter um senso de competência e de domínio daquilo que realizam; ii)

um trabalho que proporcione algum sentimento de propósito; iii) um senso de conexão de relações sociais positivas com colegas de trabalho; e iv) a capacidade de viver uma vida integrada na qual o papel do trabalho e outros papéis exercidos estejam em harmonia com a natureza essencial de ser humano. Para Fry (2003), as duas primeiras dimensões estão relacionadas com a questão do “chamado”, o propósito de vida, enquanto as duas últimas referem-se à “adesão”, ou seja, à conexão social.

Siqueira et al. (2014) conceituam a espiritualidade no ambiente de trabalho como um estado mental positivo, nutrido pelo indivíduo no ambiente organizacional, sendo composto por duas dimensões cognitivas: a crença de que o trabalho realizado oferece uma finalidade para a vida do indivíduo (trabalho como propósito de vida) e de que há pertencimento entre as pessoas no ambiente de trabalho (senso de comunidade). Ashmos e Duchan (2000) propõem que a espiritualidade no ambiente de trabalho se manifesta por meio do respeito pelos outros seres, de ações permeadas por dimensões que envolvem a oportunidade para uma vida interior mais rica e significativa.

Para Rego et al. (2007) existem três aspectos importantes nas definições de espiritualidade nas organizações: i) os trabalhadores querem um espaço para sua vida interior, serem compreendidos e úteis; ii) desejam experimentar um sentido de propósito e significado no trabalho; e iii) almejam vivenciar um sentido de conexão com outras pessoas no trabalho. Na definição de Milliman (2003) são três os princípios importantes que definem a espiritualidade nas organizações: i) sentido de comunidade; ii) alinhamento dos valores dos indivíduos com os valores das organizações; e iii) trabalho com significado. Já para Karakas (2010) são três as perspectivas necessárias para definir a espiritualidade nas organizações: i) perspectiva dos recursos humanos, que considera o bem-estar e qualidade de vida dos trabalhadores; ii) perspectiva psicológica, relacionada ao propósito e significado do trabalho; e iii) perspectiva interpessoal, que está relacionada com a conexão entre os trabalhadores (senso de comunidade). As perspectivas e a relação entre espiritualidade e produtividade são apresentadas na Figura 2.

Figura 2 – Perspectivas da espiritualidade no trabalho



Fonte: Adaptado de Karakas (2010).

Bezerra e Oliveira (2007) definem que as práticas de espiritualidades nas empresas são: i) exercício da espiritualidade: difusão dos conceitos através da comunicação interna; ii) valorização do funcionário: respeito ao indivíduo como pessoa; iii) diminuição da competição interna: desestimular a competição entre os trabalhadores; e iv) diminuição da carga de trabalho: destinação do tempo para ações como meditação e espaços para relaxamento.

Konz e Ryan (1999, p. 201) afirmam que “as organizações estão a passar lentamente de arenas de atividade puramente económica e social para espaços de desenvolvimento espiritual”. Embora não exista uma maneira clara de como integrar a espiritualidade à gestão das organizações, é preciso analisar formas de fazê-lo (MITROFF; DENTON, 1999), sendo necessário investimento em programas de desenvolvimento dos recursos humanos centrado em valores (NEAL, 2013). Sheep (2006, p. 357) reforça a pertinência do estudo do tema espiritualidade organizacional, uma vez que “o mundo é cada vez mais descrito como ‘sociedade das organizações’ e é responsabilidade dos investigadores organizacionais dar conta do papel que as organizações têm na determinação do bem-estar das sociedades e dos indivíduos que a compõem.”

Consideráveis ganhos organizacionais poderão ocorrer quando os executivos tomarem consciência da importância da espiritualidade no ambiente de trabalho (STROUT, 2002). O estudo de Scott (2002) afirma que as organizações que aumentam seus valores espirituais, superam os parâmetros de crescimento, a eficiência e o retorno sobre os investimentos.

Para Manz (2006), a organização que focar os valores de negócio somente nos resultados financeiros pode estar vivendo um profundo paradoxo referente às crenças pessoais, sendo fundamental para alcançar os objetivos o compartilhamento entre os valores organizacionais e os individuais (DEHLER; WELSH, 1994). Nesse sentido, a questão espiritual pode ajudar a melhorar uma série de relações humanas (WEINBERG; LOCANDER, 2014). Fry (2003, p. 708) alerta que, se as organizações “não fizerem as necessárias mudanças para incorporar a espiritualidade no trabalho também fracassarão na realização da transição para o paradigma da aprendizagem organizacional necessário ao sucesso no século XXI”.

2.1.3 A espiritualidade como vantagem competitiva

Christopher (1992) conceitua vantagem competitiva como diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços ao consumidor final. Pode ser encontrada na capacidade da organização de se diferenciar de seus concorrentes, na percepção dos clientes e na capacidade de operar a baixo custo e com lucro maior (CHRISTOPHER, 2007). Christopher (2001) complementa que as empresas que desejarem sucesso competitivo devem se preocupar em gerenciar os processos que fornecem valor ao cliente.

Nessa linha de pensamento, a espiritualidade seria ‘algo a mais’ (MURAD, 2007), somado ao diferencial competitivo. Rego (2007) afirma que as empresas que implementam a espiritualidade no seu processo de trabalho adquirem vantagem competitiva. A empresa que pratica a espiritualidade tem melhor clima organizacional, pessoas mais motivadas e, conseqüentemente, clientes mais bem atendidos (SANTARÉM, 2003). Fry e Matherly (2006) apontam que a motivação, o empenho e a produtividade dos colaboradores exercem uma influência direta sobre os processos organizacionais, os quais impactam a satisfação dos clientes e o desempenho da organização.

Barret (1999) alega que o mundo se aproxima rapidamente da época em que será impossível desenvolver uma marca de sucesso sem criar uma organização socialmente responsável. A vantagem competitiva deixará de ser puramente superioridade tecnológica para ser uma mistura de superioridade tecnológica e de valores.

2.1.4 A relação entre espiritualidade e desempenho individual

Para Cavanagh e Bandsuch (2002), a espiritualidade é uma atribuição da psicologia positiva. Os benefícios que vêm da espiritualidade, desde que sejam verdadeiros, aumentam a

propagação de princípios éticos e virtuosos, ampliando a integridade de um indivíduo e impactando direta ou indiretamente nos fatores de medição do desempenho. Nesse sentido, a espiritualidade pode ser vista como um precursor da moralidade (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002), que está ligada a resultados positivos (KARAKAS 2010), favorecendo a resiliência e a perseverança dos indivíduos diante dos problemas (SANDERS III et al. 2003).

Cameron, Bright e Caza (2004) destacam que o resultado é um elevado desempenho, decorrente de maior alegria e comportamentos virtuosos, numa espiral que sustenta o desempenho a longo prazo, permitindo uma maior convergência entre os planos individuais e organizacionais (SANDERS III et al. 2003). Dessa forma, quando experimentam emoções positivas, os indivíduos tornam-se mais criativos (FREDRICKSON, 2001; WRIGHT, 2003), resilientes e vigorosos (BURROUGHS; EBY, 1998), o que contribui para a melhoria do desempenho individual e organizacional (PODSAKOFF; MACKENZIE, 1997; ORGAN; PAINE, 1999; PODSAKOFF et al., 2000).

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

Nesta seção é discutido o conceito da avaliação de desempenho individual. Em seguida, são apresentados os métodos tradicionais de avaliação de desempenho e suas características. Após isso, são abordados aspectos importantes relacionados ao processo de avaliação do desempenho individual e os possíveis incentivos utilizados pelas organizações para alavancá-lo.

2.2.1 Conceito

Kraemer (2005, p. 1), conceitua que “avaliar vem do latim *a + valere*, que significa atribuir valor e mérito ao objeto em estudo”. “Desempenho é ação intencional, decorrente da aplicação de potenciais e competências, que permitem o alcance de resultados desejados” (SOUZA, 2005, p. 24). A avaliação de desempenho é um instrumento extremamente valioso e importante (MARRAS 2002), que permite conhecer a discrepância entre o desempenho real e o desempenho esperado, sendo de fundamental importância para as organizações (GIL, 2017). Segundo Lucena (1992, p. 77), “avaliação é a verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com os padrões de desempenho estabelecidos [...]”. Para Marras (2000, p. 173), “avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador

mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos [...]”.

Pontes (2016) enfatiza que as empresas precisam de resultados e a competência das pessoas é um ingrediente chave no processo. Segundo Pontes (2008), a partir da avaliação de desempenho, é possível tomar decisões necessárias para sanar as dificuldades encontradas.

Conforme Marras (2002), o desempenho humano está relacionado ao querer fazer e saber fazer, e a avaliação de desempenho proporciona o conhecimento dos pontos fracos e fortes dos colaboradores. Segundo Alves (2013), é recomendado que os resultados sejam entregues diretamente para o avaliado e que ele compartilhe com seu superior, permitindo que ambos possam traçar o plano de desenvolvimento. Quando isso acontece, o avaliado passa a dar mais credibilidade à avaliação e busca se desenvolver e aprimorar seu desempenho profissional (ALVES, 2013).

Segundo Pontes (2006), a avaliação do desempenho individual permite identificar eventuais necessidades e, conseqüentemente, implementar ações de apoio ao funcionário que apresente desempenho aquém do desejado. Além disso, é útil para identificar possíveis talentos e fixar planos para o desenvolvimento de suas potencialidades (PONTES, 2006).

Marras (2002) destaca as vantagens na aplicação da avaliação de desempenho nas organizações, que são: i) identificar aqueles empregados que necessitam de treinamento e aperfeiçoamento; ii) definir o grau de contribuição dos envolvidos nos resultados da empresa; iii) descobrir novos talentos na organização; iv) facilitar o autodesenvolvimento dos funcionários; v) fornecer feedback aos funcionários; e vi) promover programas de mérito, promoções e transferências.

Bergamini (1973) afirma que, apesar de existirem muitos conceitos de avaliação de desempenho, são três elementos básicos considerados em todas as definições: i) o avaliador; ii) o avaliado; e iii) o trabalho realizado. O processo de avaliação pode ser definido como uma série de técnicas (CARVALHO, 1973), com a finalidade estabelecer um contato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização (PONTES, 2008). Esse processo pode focar no trabalho desenvolvido pelo colaborador ou em suas competências, constituindo um aspecto importante para o sucesso organizacional (KOONTZ, 1972).

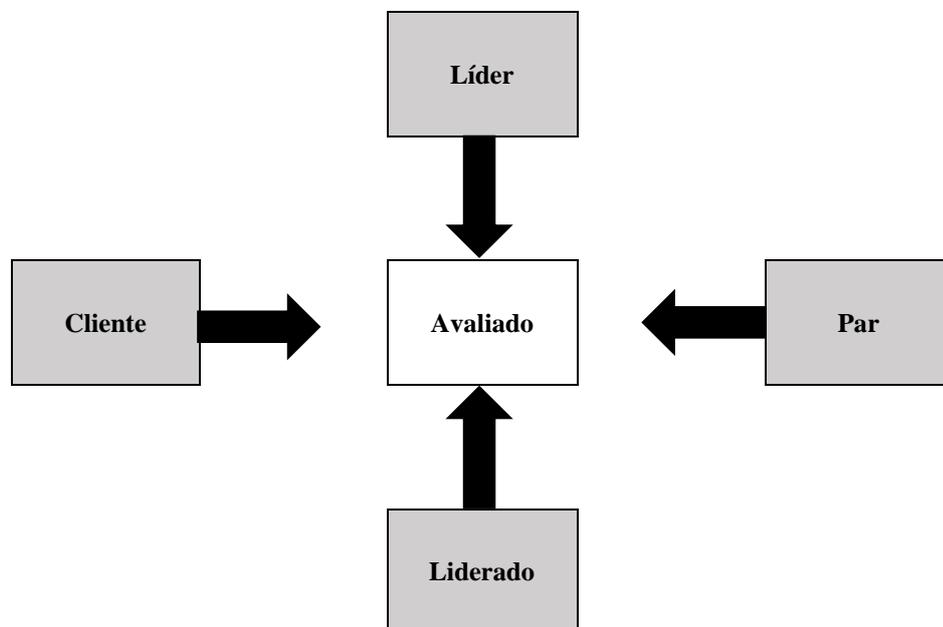
2.2.2 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho individual

Segundo Pontes (2016), desde os primórdios dos tempos, alguma forma de avaliação do desempenho das pessoas era realizada. E, ao longo do tempo, métodos formais de avaliação foram surgindo e sendo aprimorados. Ainda segundo Pontes (2016), a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais importantes da gestão de pessoas para que as organizações possam assegurar o cumprimento de suas metas estratégicas.

Pontes (2016) destaca alguns métodos tradicionais de avaliação de desempenho individual. O primeiro deles é a avaliação 360°, que o autor define como o processo mais confiável, uma vez que pressupõe múltiplas fontes de informações.

Segundo Bispo (2003), a avaliação de desempenho 360° possui vantagens como direção para resultados, objetividade e flexibilidade. O indivíduo se autoavalia e recebe feedbacks de todos os empregados com que interage (MATTOS JUNIOR, 2005). A avaliação 360° destina-se a “fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros” (SNELL; BOHLANDER, 2009, p. 308). A Figura 3 apresenta o formato de aplicação da avaliação 360°.

Figura 3 – Formato de avaliação 360°



Fonte: Adaptado de Pontes (2016).

O segundo e o terceiro métodos (escalas gráficas e frases descritivas) são similares, pois possuem fatores previamente estabelecidos pelas empresas. Segundo Pontes (2016), o método de escalas gráficas, permite a avaliação do desempenho das pessoas por meio de características ou fatores previamente estabelecidos. Ressalta o autor a facilidade do entendimento por parte

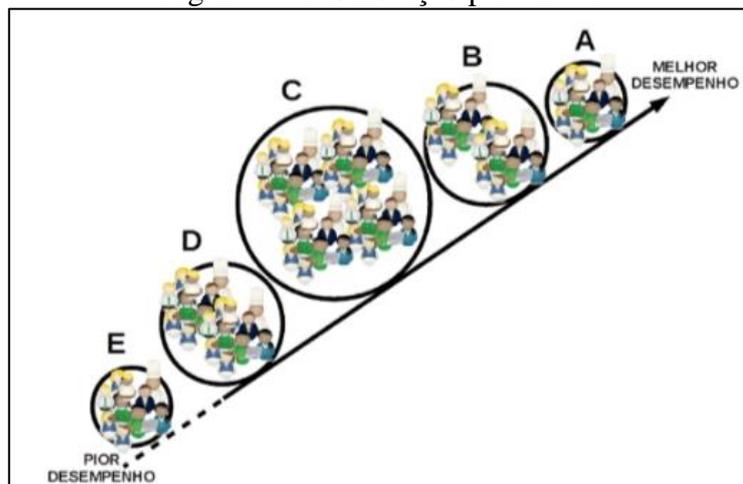
de todas as pessoas da organização e sua simplicidade durante a aplicação. Já o método de frases descritivas, segundo Alvarães (2016), consiste em um processo pelo qual o avaliador assinala “sim” ou “não” em um conjunto de frases descritivas do desempenho do avaliado, as quais descrevem atitudes previamente estipuladas, “Ao final, a cada sinalização ‘sim’ em atitudes ideais é somado 1 ponto à avaliação e a cada sinalização ‘sim’ em atitudes negativas, é subtraído 1 ponto. Qualquer sinalização ‘não’ é indiferente na pontuação (PONTES, 2016, p. 71)”. Pontes (2016, p. 72) salienta que “normalmente o modelo prevê a utilização de vinte frases, sendo dez que descrevem comportamento positivo e dez que descrevem comportamento negativo”.

O quarto e o quinto métodos visam comparar o desempenho dos indivíduos. O método de atribuição de grau ou comparação simples, segundo Pontes (2016), é definido como um método mais rudimentar, que inicia com a identificação de três profissionais considerados com desempenho excepcional, mediano e péssimo. Os demais são alocados por um processo comparativo a um desses três referenciais (ALVARÃES, 2015). Pontes (2016) complementa que o método se prende em avaliar o desempenho passado e não possui planos de melhoria, ou seja, não atende aos anseios de um programa positivo de avaliação de desempenho.

Já o método de comparação binária, para Pontes (2016, p. 52), “consiste em comparar os desempenhos de cada indivíduo com os demais membros do grupo, com o auxílio de uma tabela de dupla entrada”. Quando o desempenho é maior, atribui-se o sinal de “+”, caso contrário, atribui-se o sinal de “-”. A cada sinal positivo considera-se um ponto e a cada sinal negativo considera-se zero. Ao final, efetua-se a soma para obter a pontuação de cada membro. Pontes (2016) destaca que o método é minucioso, ou seja, com muito detalhes, e torna-se mais difícil quanto maior o número de pessoas as serem comparadas.

O sexto método é o da escolha forçada. Trata-se de “um método de avaliação que foi desenvolvido por uma equipe de técnicos americanos, durante a segunda guerra mundial, para a escolha de oficiais das Forças Armadas que deveriam ser promovidos” (PONTES, 2016, p. 53). Consiste na distribuição dos funcionários da empresa em grupos predefinidos de desempenho (PONTES, 2016). Para a aplicação desse método, primeiramente são definidos os indicadores de desempenho e o percentual de funcionários que se espera dentro de cada um dos desses indicadores (ALVARÃES, 2016). Em seguida, classifica-se cada um dos funcionários em um dos indicadores, de forma individual, obedecendo a distribuição percentual (PONTES, 2016). O modelo de distribuição percentual é ilustrado na Figura 4.

Figura 4 – Distribuição percentual



Fonte: Alvarães (2016).

Pontes (2016) complementa que, em qualquer sociedade, existem diferenças de desempenho. Por melhor que sejam o desempenho das pessoas numa organização, sempre haverá desempenhos diferenciados. O autor conclui afirmando que o método de distribuição percentual é desafiador, mas pode gerar resultados satisfatórios em empresas que possuem valores mais competitivos.

O sétimo método de avaliação de desempenho individual é o de incidentes críticos. Segundo Pontes (2016), esse método não tem a preocupação de avaliar as situações normais, mas sim os extremos de comportamento no trabalho, tanto positivos quanto negativos. Para Decenzo e Robbins (2001), o avaliador registra episódios em que o funcionário foi eficaz ou ineficaz, tendo como pressuposto a atenção nos comportamentos críticos ou fundamentais para a empresa (ALVARÃES, 2016). Pontes (2016) conclui que o método exige muita sensibilidade do líder para sua aplicação. Segundo o autor, a dificuldade associada a esse método diz respeito à necessidade de registrar constantemente os fatos para que não passem despercebidos.

Os próximos dois métodos (avaliação por objetivos e avaliação por competências), como destaca Rabaglio (2005), possuem uma característica central: a constatação do cumprimento ou não das metas. Pontes (2016) ressalta que os métodos de avaliação por objetivos e por competências têm como papel principal tornar claras as missões estabelecidas. Na avaliação por objetivos são definidos alvos que os indivíduos devem alcançar em prazo determinado, os quais devem estar atrelados aos objetivos da organização (ALVARÃES, 2016). Para Pontes (2016), o processo de avaliação por objetivos inicia-se pelo acordo, entre o líder e o funcionário, dos objetivos a serem atingidos pelo funcionário em um determinado período. Durante esse período, o líder deve realizar reuniões periódicas com o funcionário para a verificação do progresso efetuado. O Quadro 2 apresenta as etapas do processo da avaliação por objetivos.

Quadro 2 – Avaliação por objetivos

CONTEXTO	ACORDO ENTRE LÍDER E FUNCIONÁRIO	ACOMPANHAMENTO		AVALIAÇÃO FINAL
Fornecimento do contexto pelo líder	Objetivo	Comparação entre desempenho real e acordado	Situação negativa: correção de desvios	Planejamento dos objetivos para o próximo período
	Estilo de liderança		Situação positiva: elogios	
	Padrão de desempenho			
	Treinamento e desenvolvimento			

Fonte: Adaptado de Pontes (2016).

Já na avaliação por competências, segundo Pontes (2016), é fundamental estabelecer as competências essenciais da organização e do cargo em questão. Para Alvarães (2016), a avaliação por competências pode ser desenvolvida utilizando modelos e ferramentas que são utilizados em outras formas de avaliação. Pontes (2016) destaca que a avaliação de desempenho por competências é mais comumente aplicada na avaliação comportamental. A avaliação procura verificar o quanto as pessoas possuem as competências exigidas e estabelecer planos de ação para o seu desenvolvimento.

Por fim, o método de avaliação de desempenho pesquisa de campo é baseado em reuniões entre um profissional de recursos humanos com cada líder (ALVARÃES, 2016). São levantados as causas e os motivos do desempenho do indivíduo, por meio da análise de fatos e situações. Esse método é o que melhor neutraliza a subjetividade da avaliação, ou seja, o avaliador é treinado para analisar o comportamento do indivíduo na execução do trabalho e não a pessoa. (PONTES, 2016).

2.2.3 Acompanhamento e avaliação de resultados

Ribeiro (2005, p. 297) destaca que “a avaliação de desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho”. Pontes (2014) ressalta a importância de instrumentos e processos capazes de medir, avaliar e controlar o desempenho das pessoas. A avaliação de desempenho pressupõe que esse possa ser verificado e mensurado (PONTES 2016).

Lacombe (2006) destaca as etapas que devem ser periodicamente realizadas: i) comunicação ao subordinado; ii) preparação para as entrevistas; iii) avaliação do desempenho

satisfatório ou do insatisfatório; iv) estabelecimento de metas e padrões de desempenho; e v) acompanhamento dos resultados.

Segundo Pontes (2016), a avaliação de resultados é considerada meio de coleta de informações para a melhoria das ações organizacionais e profissionais. Sem uma avaliação efetiva nos indicadores, não é possível conhecer as perdas e os ganhos. Ainda, Pontes (2016) conceitua o feedback como a comunicação para fornecer informações sobre a atuação do avaliado. Segundo o autor, esse processo tem os seguintes objetivos: estabelecer uma comunicação clara entre líder e funcionário; fornecer condições para melhoria em seu desempenho; dar oportunidade de o funcionário conhecer as expectativas da empresa em relação ao seu desempenho; permitir ao funcionário o conhecimento de como está desempenhando seu trabalho; discutir formas de melhorias com a liderança; e reduzir ansiedades e incertezas por parte do funcionário.

Em qualquer situação, o avaliador deve propiciar feedback instantâneo (LACOMBE, 2006). Rabaglio (2005, p. 12) destaca que “o feedback pode ser positivo, construtivo ou destrutivo, tudo depende da forma que o avaliador fornecesse esse feedback”. O processo de comunicação é a essência da avaliação de desempenho: o feedback é a ferramenta que orienta o desempenho dos funcionários na direção correta (PONTES, 2016).

2.2.4 Incentivando o engajamento

Pontes (2016) defende que a metodologia de avaliação de desempenho tem princípios de desenvolvimento para os funcionários e para as empresas, sendo importante recompensar os que desempenham de forma admirável suas tarefas. Nesse sentido, segundo Barnard (1971), o sistema de recompensas constitui o fator que induz as pessoas a trabalharem em benefício da organização.

Clark et al. (1961) define que os principais objetivos das recompensas organizacionais são: i) elevar a consciência e a responsabilidade do indivíduo e equipes dentro da organização; ii) ampliar a interdependência do indivíduo para com a empresa; e iii) enfatizar a constante criação de valor dentro da organização. Pontes (2016) ressalta que a avaliação de desempenho pode servir de subsídio para as recompensas na empresa, desde que utilizado um método eficiente, que avalie desempenho, os resultados ou competências.

McGregor (1971) elenca os principais tipos de recompensas financeiras adotadas pelas organizações. Essas recompensas podem se basear em diferentes aspectos, tais como: i) alcance

de objetivos organizacionais; ii) tempo de serviço do colaborador; iii) mérito do funcionário (desempenho); iv) resultados departamentais, divisionais ou mesmo globais da empresa; v) desenvolvimento do colaborador (aumento de competências); e vi) nível de complexidade do trabalho. Miles (1975, p. 129) destaca que não apenas salários, férias, prêmios ou promoções são considerados recompensas pelos resultados, mas também outros fatores menos visíveis como estabilidade no emprego, oportunidades em posições mais desafiantes, desenvolvimento de novas competências, entre outros.

2.3 A PROFISSÃO DE MOTORISTA DE VEÍCULOS DE CARGAS NO BRASIL

Nesta seção, são explorados os conceitos relacionados à profissão de motorista de veículos de cargas no Brasil, incluindo suas características e particularidades. Em seguida, é apresentada a importância e a relevância da categoria para o país, considerando sua função fundamental no sistema rodoviário de cargas. Por fim, são discutidas as perspectivas para o futuro da profissão, levando em conta a introdução de novas tecnologias e as possíveis mudanças que podem impactar diretamente na função desempenhada pelos motoristas de caminhão.

2.3.1 A profissão de motorista de caminhão

Masson e Monteiro (2010) afirmam que, mesmo com um número significativo de motoristas no país, a produção científica relativa ao trabalho dos motoristas de caminhão no Brasil ainda é escassa. Entre os estudos existentes sobre o tema, podem ser citadas as contribuições Paulino, Vasconcelos e Lima (2011), que analisaram a importância da espiritualidade no comprometimento organizacional e no desempenho.

O trabalho dos motoristas de caminhão pode ser caracterizado por diversos aspectos, tais como: jornadas de trabalho prolongadas, exposição a situações de risco no trânsito, sedentarismo, alimentação inadequada, falta de descanso, entre outros (SANT'ANA, 2017). A jornada de trabalho diária dos motoristas de caminhão é longa, comprometendo o tempo de sono e o descanso, e implicando na saúde física e mental (PENTEADO ET AL., 2008). De forma complementar, Leal (2008) define esse trabalho como cansativo, desgastante e solitário. Os motoristas enfrentam normalmente uma carga de trabalho excessiva e sofrem com péssimas condições das estradas (GUIMARÃES, 2001). Segundo Krause (1997), dentre as profissões

que são exercidas na posição sentada, a dos motoristas é uma das que mais ocasionam desconforto corporal.

A profissão de motorista de veículos de carga em geral no Brasil é regida pela Classificação Brasileira de Ocupação (CBO), que descreve esses profissionais como aqueles que transportam, coletam e entregam cargas em geral; que guincham, removem veículos avariados e prestam socorro mecânico; e que movimentam cargas volumosas e pesadas. Os motoristas podem operar equipamentos, realizar inspeções e reparos de veículos, vistoriar cargas, verificar documentação relativa ao transporte e definir rotas, assegurando a regularidade do serviço.

Belmonte (2016, p. 24) define a profissão de motorista profissional da seguinte forma:

Motorista profissional é o trabalhador cujo labor consiste, mediante formação profissional e habilitação por meio do Código de Trânsito Brasileiro nas categorias A, B, C, D e E, na condução de veículos automotores para o transporte rodoviário de carga ou passageiros e na realização de verificações e manutenções básicas do veículo para efeito de alimentação de combustível e óleo, pressão de pneus e avaliação da necessidade preventiva de revisões e reparação de avarias.

Quanto ao perfil dos caminhoneiros do Brasil, conforme dados divulgados em 2019 pela Confederação Nacional do Transporte (CNT), o mercado de trabalho é predominantemente do gênero masculino, representando 99%, com média de idade de 44,8 anos e remuneração média de R\$ 4.609,35. O levantamento mostrou que, na rotina de trabalho dos caminhoneiros, são rodados, em média, 8.561,3 quilômetros rodados por mês, com jornada diárias de 11,5 horas e 5,7 dias trabalhados por semana.

Segundo Cherobim (1984), existem dois tipos de motorista de caminhão: os da cidade e os da estrada. O autor ainda destaca que existe uma hierarquia entre essas duas categorias: ser motorista de estrada é o desejo de todo motorista da cidade; essa mudança está relacionada à valorização da profissão, entre outros fatores como liberdade e remuneração.

Kapron (2012) ressalta que o setor é fragmentado entre as empresas de transportes, das quais os motoristas são funcionários, e os autônomos, que são independentes, ou seja, que trabalham por conta própria para determinadas empresas e não possuem jornada de trabalho contratual (DIEESE, 2001). Para Cherobim (1984), o motorista autônomo é como um pequeno empresário. O autor argumenta que é importante que ambos os grupos sejam representados de forma adequada para garantir que suas necessidades e demandas. Enfatiza que os motoristas de caminhão desempenham um papel crucial na economia, transportando mercadorias essenciais para diversos setores, e, portanto, devem ter seus direitos e condições de trabalho respeitados. Para Wanke (2012), o mercado brasileiro dos caminhoneiros é similar ao dos demais países em

são utilizados motoristas autônomos a fim de evitar relações trabalhistas. Aponta ainda que, além de evitar responsabilidades trabalhistas, utilizar motoristas autônomos pode ser uma estratégia para reduzir os custos com o transporte (WANKE, 2012).

2.3.2 A importância da profissão para o Brasil

Para que os produtos sejam competitivos, é indispensável um sistema de transporte eficiente: uma nação ficaria paralisada se houvesse bloqueio de seu sistema de transporte (SCHMIDT, 2011). No Brasil, não é diferente. Para Masson e Monteiro (2010), o sistema de transporte de cargas é essencial para a movimentação da economia e o suprimento da demanda no país. Trata-se de um setor totalmente horizontal, ou seja, ele é transversal e interage com outras áreas de atividade econômica (MASSON; MONTEIRO, 2010).

Na década de 1950, o Brasil começou a ser “invadido pelos caminhões” (GOULART, 1959) e, atualmente, está entre os países em que mais se utiliza a malha rodoviária para o transporte de cargas (RIBEIRO, 2008). Segundo dados da Confederação Nacional do Transporte (CNT, 2021) a atual participação do transporte rodoviário na matriz modal brasileira é de 64,9%. Em função disso, os motoristas de caminhão compõem uma categoria profissional de grande importância, responsável por dinamizar a economia do país através do sistema de transporte rodoviário (BOTELHO ET AL., 2011).

Goulart (1959, p. 15) enfatiza que:

O sistema de transportes de um país tem uma função semelhante ao aparelho circulatório do corpo humano. Enquanto o papel deste é levar o sangue a todas as partes do organismo humano, a finalidade precípua dos transportes é promover a circulação em todos os recantos do território nacional.

No entanto, segundo a Confederação Nacional do Transporte (CNT), de acordo com dados de um estudo realizado pela rede social LinkedIn em 2020, a profissão de motorista de caminhão aparece na décima colocação entre as atividades que estão em crescimento no Brasil. Os resultados evidenciaram um aumento de 68% da demanda na função.

Devido à sua relevância, a CNT classifica a função dos motoristas de caminhão como fundamental, pois os mesmos são responsáveis por movimentar mais da metade do que é consumido no país (CNT, 2022). De acordo com a CNT (2022), a frota de caminhões e implementos no Brasil é de 7.220.168, representando 6,3% do total de veículos no país. O levantamento destaca o tamanho do setor de Transporte Rodoviário de Carga (TRC), composto por mais de 290 mil empresas, 556 cooperativas de transportes e mais de 900 mil autônomos.

2.3.3 O futuro da profissão de motorista de caminhão

Ramaswamy (2018) considera automação quando uma máquina faz um trabalho que poderia ter sido realizado por uma pessoa. Para Guieiro et al. (2019), o conceito de autônomo consiste em automatizar as principais funções do equipamento. Segundo Ramaswamy (2018), o maior risco de automação está nos países de economias emergentes.

Um estudo realizado pelo Laboratório do Futuro da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ, 2019) revelou que a profissão de motorista de caminhão está na quinta posição das ocupações ameaçadas pela automação. O levantamento indica que a probabilidade de a profissão ser substituída por robôs ou sistemas de inteligência artificial é de 79%, impactando diretamente mais de 900 mil motoristas de caminhão. Por outro lado, para Cohen (2016), as mudanças tecnológicas historicamente aumentaram as oportunidades de emprego, ou seja, a automação poderia trazer resultados positivos, uma vez que os motoristas deixarão de desempenhar funções na direção dos veículos, assumindo a inteligência por trás do trabalho. Marras (2002) destaca a importância de oferecer treinamento para esses profissionais a fim de que possam se adaptar às novas tecnologias e desenvolver habilidades complementares, como o gerenciamento de dados e a manutenção de equipamentos de alta tecnologia. Para Hodge (2015), a espiritualidade pode ajudar a fortalecer a resiliência emocional e mental dos motoristas diante das incertezas e desafios que a automação traz, fornecendo uma perspectiva mais ampla sobre a vida e seus desafios.

No Brasil, de acordo com o site Valor Econômico (2022), a tecnologia de veículos autônomos é utilizada desde 2016, sendo o setor de mineração o pioneiro na utilização. Os caminhões são controlados por sistemas de computador, sistema de posicionamento global (GPS), radares e inteligência artificial. O uso de caminhões autônomos, permitiram a redução de 7,3% o consumo de combustível, o que equivale a 2.966 toneladas de dióxido de carbono (tCO₂). Além disso, houve um acréscimo de 25% na vida útil dos pneus e motores, gerando uma redução de custo para a organização e menor descarte de resíduos. O principal benefício da tecnologia é o aumento da segurança: a quantidade de sensores permitiu que situações como tombamento e colisões fossem eliminadas. Segundo a empresa, os motoristas foram realocados para outras funções e o avanço da automação poderá permitir a criação de mais oportunidades em áreas técnicas e de tecnologia.

Furman (2016) alerta que, apesar de a tecnologia gerar novos empregos e demandas, por outro lado, poderia causar períodos de alto desemprego tecnologia. Mann e Püttmann (2021)

complementam que, embora a automação reduza o emprego industrial, aumenta no setor de serviços, gerando um impacto positivo no número de empregos. Para David (2015), a tecnologia disponível atualmente já seria possível a substituição em casos de desempenho humano mediano. Berg et al. (2018), afirmam que os efeitos da automação podem levar a uma polarização do mercado de trabalho, com um aumento nos empregos de baixa e alta qualificação e uma redução nos empregos de média qualificação, incluindo os de motoristas de caminhão. Frey (2017) ressalta que a automação pode levar à substituição de caminhoneiros por caminhões autônomos e destaca a importância de políticas públicas para apoiar a transição desses trabalhadores para outras profissões em um cenário de automação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos aplicados para que fossem alcançados os objetivos da pesquisa. São apresentados a abordagem utilizada na pesquisa, bem como sua natureza e procedimentos. Em seguida, são descritos detalhes sobre o instrumento utilizado para a coleta de dados e sobre os procedimentos e as ferramentas utilizados na análise.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo possui uma abordagem quantitativa. A pesquisa quantitativa difere da pesquisa qualitativa na medida em que os resultados podem ser quantificados e mensurados. É comum que se utilize amostras de grande porte, consideradas representativas da população-alvo, e os resultados obtidos são tomados como uma representação da realidade. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade (FONSECA, 2002).

O estudo também possui natureza aplicada. Para Gil (2022), as pesquisas de natureza aplicada visam a obtenção de conhecimento com o objetivo de aplicá-lo em uma situação específica. Para Thiollent (2009), a pesquisa aplicada concentra-se nos problemas presentes na sociedade e nas organizações.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois busca descrever as características de uma determinada população e estabelecer relações entre as variáveis. Segundo Gil (2022), as pesquisas descritivas são aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo, levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Esse tipo de pesquisa exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar e o foco essencial reside no desejo de conhecer a população estudada (TRIVIÑOS, 1987). “Os estudos descritivos não ficam somente na coleta, ordenação e classificação dos dados, podem também estabelecer relações entre as variáveis (TRIVIÑOS 1987, p. 110)”.

Em relação aos procedimentos, o estudo utilizou duas técnicas: pesquisa de levantamento e pesquisa documental. Para Gil (2022), a pesquisa de levantamento caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, seguida de uma análise quantitativa para se obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. Esse tipo de pesquisa visa descrever a distribuição das características ou de fenômenos que ocorrem naturalmente em grupo da população e a relação entre variáveis (SELLTIZ, 1987). Fonseca (2002) aponta que esse tipo de pesquisa é usual em estudos descritivos.

Já a pesquisa documental, segundo Gil (2022), apresenta muitos pontos de semelhança com a pesquisa bibliográfica, pois as duas utilizam dados já existentes. A principal diferença, segundo o autor, está na natureza das fontes. Conforme Cellard (2008), a pesquisa documental utiliza-se de documentos originais, que ainda não receberam tratamento analítico por nenhum autor. Nesse tipo de estudo, o trabalho do pesquisador requer uma análise cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico (OLIVEIRA, 2007).

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa foi estruturada em cinco etapas cuidadosamente planejadas para assegurar os resultados almejados. Inicialmente, uma fase de preparação foi realizada, incluindo o desenvolvimento de um questionário e a sua validação através de um teste-piloto com um pequeno grupo de participantes. Uma vez refinado o instrumento, a etapa de pesquisa de campo foi dividida em duas partes: a aplicação do questionário e a análise das avaliações de desempenho individual dos participantes. Seguindo a coleta de dados, os resultados foram tabulados para facilitar a análise. Finalmente, uma avaliação abrangente dos dados foi realizada para extrair conclusões relevantes e formular recomendações.

O instrumento utilizado na pesquisa foi construído com base em Siqueira et. al. (2014). O instrumento de Siqueira et. al. (2014) é composto por 10 questões, distribuídas em dois constructos: i) Trabalho como propósito de vida - convicção de que as tarefas realizadas possuem sentido e dão significado à vida; e ii) Senso de comunidade – convicção de que as relações dentro da organização constituem experiências assentadas em percepções de pertencimento. Essas dimensões refletem o estado do indivíduo no ambiente de trabalho, baseando-se nas crenças de que o trabalho é fundamental para a vida do trabalhador (propósito de vida) e de que há um sentimento de pertencimento entre as pessoas (senso de comunidade) no ambiente organizacional. O instrumento utilizou uma escala tipo Likert de 5 pontos, variando de "1. discordo totalmente" a "5. concordo totalmente".

A razões pelas quais o instrumento selecionado pode ser considerado apropriado para a pesquisa são as seguintes:

i) Confiabilidade - A partir da análise do Alfa de Cronbach realizada por Siqueira (2014), os constructos considerados no instrumento apresentaram alto índice de confiabilidade. Cliffordson (2010) destaca que um Alfa de Cronbach acima de 0,70 é considerado aceitável para fins de pesquisa, enquanto um valor acima de 0,80 indica uma alta confiabilidade da escala.

A Tabela 1 apresenta o resultado da análise do Alfa de Cronbach realizada por Siqueira (2014).

Tabela 1 – Precisão das dimensões do IET versão reduzida

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO	QUESTÕES	ÍNDICE DE CONFIABILIDADE
Senso de comunidade	Convicções de que as relações sociais dentro da organização constituem experiências assentadas em percepções de pertencimento.	1, 6, 8, 10 e 12	0,89
Trabalho como propósito de vida	Convicções de que as tarefas realizadas contêm sentido para a vida e dão significado a ela.	7, 9, 15, 16 e 28	0,87
INVENTÁRIO DE ESPIRITUALIDADE NO TRABALHO		10 QUESTÕES	0,85

Fonte: Adaptado de Siqueira (2014).

ii) Facilidade de aplicação – o fato de o instrumento ser composto por apenas 10 questões torna a aplicação simples e rápida, possibilitando um maior retorno dos respondentes. Apesar do risco de que escalas com um número reduzido de questões possam apresentar uma abordagem limitada, gerando uma visão muito simplista ou superficial do construto em questão e podendo não capturar adequadamente a complexidade do fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 2003; GIL, 1999), devido ao perfil e à atividade profissional dos respondentes, optou-se por esse instrumento simples e direto. O Quadro 3 apresenta os constructos e suas respectivas questões, que foram avaliadas mediante escala Likert de cinco pontos.

Quadro 3 – Questões do inventário de espiritualidade no trabalho versão reduzida

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Senso de comunidade	No meu setor as pessoas são unidas.
	No meu setor existe espírito de solidariedade entre as pessoas.
	No meu setor existe colaboração entre as pessoas.
	No meu setor existe um ambiente tranquilo.
	No meu setor há companheirismo.
Trabalho como propósito de vida	Meu trabalho dá sentido a minha vida.
	Meu trabalho dá uma razão especial a minha vida
	Meu trabalho é responsável por muitas vitórias que consegui na vida.
	Meu trabalho ilumina os meus dias.
	Meu trabalho faz minha vida ter mais significado.

Fonte: Adaptado de Siqueira (2014).

Para medir o nível de espiritualidade dos motoristas profissionais, fez-se uma pesquisa quantitativa, a partir do Inventário de Espiritualidade no trabalho (IET-29, versão reduzida) de Siqueira et al. (2014). Os respondentes também foram avaliados quanto ao seu perfil, mediante questões sobre: i) nível de escolaridade; ii) tempo de empresa; iii) faixa salarial; iv) estado civil; v) faixa etária; vi) número de filhos; e vii) tipos de veículos.

Roesch (1999) recomenda realizar um pré-teste com o instrumento antes de aplicá-lo definitivamente. Já Malhotra (2001) indica o teste do questionário da pesquisa em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais. Seguindo essas orientações, para a verificação do questionário, foi efetuado um pré-teste com quatro motoristas da empresa em questão, selecionados através de um sorteio feito manualmente, utilizando papéis com os nomes dos motoristas. Os quatro motoristas selecionados receberam o questionário por meio do aplicativo WhatsApp no dia 15 de julho de 2022. Nesse pré-teste foi possível medir o tempo gasto pelos participantes no preenchimento do questionário, que girou em torno de dois minutos. Como não foram observados problemas de interpretação das perguntas durante a aplicação do teste, não foi necessário realizar alterações no questionário.

A coleta de dados final foi realizada no período de 18 de julho de 2022 a 20 de julho de 2022. O questionário foi enviado por meio do aplicativo WhatsApp para 71 motoristas da empresa, os quais possuem o cargo de motorista. O resultado da amostra foi de 54 respondentes, ou seja, um retorno de 76% dos motoristas. O tempo médio de resposta do questionário foi de 1m:59s.

Para avaliar o desempenho individual dos motoristas, foi utilizada uma ferramenta de avaliação que possui o método de escala gráfica. Esse método consiste em uma série de fatores e seus respectivos níveis de avaliação, definidos previamente pela empresa. A ferramenta de avaliação utilizada permitiu avaliar diferentes aspectos do desempenho individual desses profissionais, tais como: i) conhecimento e iniciativa (inclui conhecimento e aplicação de técnicas de direção defensiva); ii) postura profissional (inclui o respeito às leis e regulamentos de tráfego, como limites de velocidade, sinalização, uso do cinto de segurança, etc.); iii) produtividade (inclui a distância percorrida); iv) disciplina (habilidade para lidar com situações de trânsito estressantes, manter a calma e tomar decisões racionais); v) economia de combustível (práticas que visam economizar combustível, como condução suave, evitar acelerações e frenagens bruscas, etc.); vi) assiduidade (inclui pontualidade no início de viagem); vii) zelo pela documentação, equipamentos e materiais disponibilizados pela empresa; viii) desempenho nas entregas realizadas; ix) cuidado com as mercadorias transportadas (inclui avarias nas mercadorias); x) limpeza e conservação do veículo; xi) cuidado com a manutenção preventiva do veículo (realização de verificações regulares do veículo, manutenção adequada e cuidado com itens como freios, pneus, luzes, etc.); e xii) capacitação técnica na condução do veículo (inclui habilidades de manobra e controle do veículo, etc.). Essa ferramenta permitiu

medir o desempenho de cada motorista de forma objetiva e padronizada, considerando os mesmos fatores e critérios de avaliação para todos. A ferramenta é utilizada por quatro setores importantes da empresa, a saber: i) logística; ii) departamento de pessoal; iii) operacional; e iv) manutenção. O instrumento utiliza a seguinte escala de cinco pontos: 1. Péssimo, 2. Ruim, 3. Regular, 4. Bom e 5. Muito bom.

Por fim, para a análise dos dados foram utilizados os softwares Microsoft Excel e Jasp versão 0.16.1. Foram realizadas as seguintes análises: i) cálculo do Alfa de Cronbach do instrumento e seus constructos para confirmar sua confiabilidade e consistência; ii) análises de estatística descritiva para explorar os dados coletados (frequências, médias e desvios-padrão); iii) análises de correlação entre as médias dos constructos (Coeficiente de Pearson) com o objetivo de mensurar a relação entre as variáveis; iv) aplicação de testes t de Student para avaliar a significância estatística das diferenças entre o nível de espiritualidade e o desempenho individual de motoristas com diferentes níveis de escolaridade, tempos de empresa, faixas salariais, estados civis, faixas etárias, número de filhos e tipos de veículos; e v) análises de regressão linear para compreender a direção e magnitude das relações entre as variáveis independentes (SC e TPV) e a variável dependente (score da avaliação de desempenho individual dos motoristas).

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da análise dos dados coletados. Primeiramente, é caracterizada a amostra utilizada, que foi composta por 54 motoristas profissionais de uma empresa transportadora localizada no sul do Brasil, sendo apresentada sua distribuição quanto a variáveis: i) nível de escolaridade; ii) tempo de empresa; iii) faixa salarial; iv) estado civil; v) faixa etária; vi) número de filhos; e vii) tipos de veículos. Após isso, é apresentada a confiabilidade do instrumento e seus construtos por meio do coeficiente alfa de Cronbach. Na sequência, são apresentadas as estatísticas descritivas sobre o nível de espiritualidade e o desempenho individual dos motoristas da amostra, seguidas da aplicação do teste t Student para amostras independentes, pela qual é analisada a diferença entre os níveis de espiritualidade e entre o desempenho individual de motoristas com diferentes níveis de escolaridade, tempos de empresa, faixas salariais, estados civis, faixas etárias, número de filhos e tipos de veículos. Por fim, foram aplicadas análises de regressão linear múltipla para verificar a relação entre os constructos e o desempenho individual. Essas análises estatísticas, em seu conjunto, forneceram uma compreensão e interpretação mais aprofundada dos resultados.

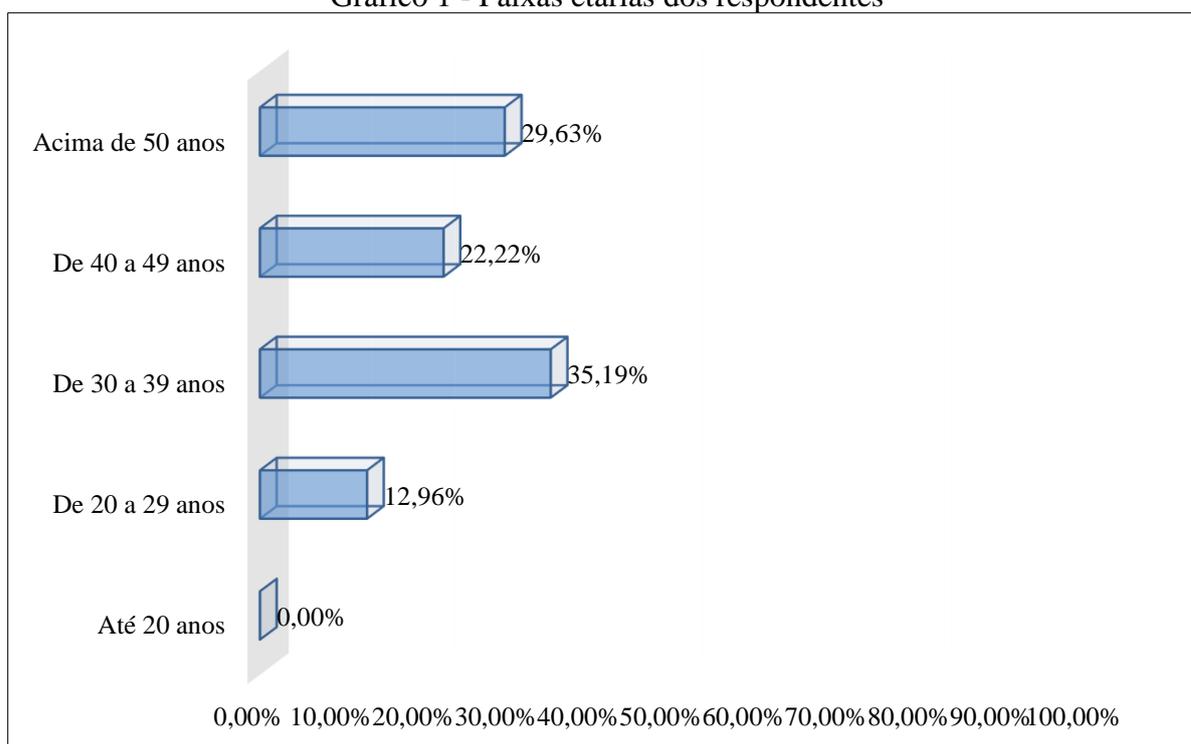
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Neste capítulo, são discutidos os principais aspectos relacionados à caracterização da amostra. Trata-se de uma etapa fundamental, pois fornece informações relevantes sobre as características dos respondentes envolvidos no estudo.

No que se refere à caracterização da amostra quanto ao gênero, pode-se observar que todos os participantes da pesquisa (100%) são do gênero masculino. A falta de diversidade de gênero na amostra pode ser resultado de diferentes fatores e contextos sociais associados ao transporte rodoviário de carga, os quais fogem do escopo presente estudo.

O Gráfico 1 apresenta a caracterização da amostra em relação à faixa etária dos motoristas. Observa-se que a maioria dos motoristas (35,91% ou 19 funcionários) encontravam-se na faixa etária de 30 a 39 anos; 29,63% ou 16 funcionários possuíam mais de 50 anos; e 22,22% ou 12 funcionários apresentavam idades entre 40 e 49 anos. Isso significa que 87,04% dos motoristas possuem mais de 30 anos.

Gráfico 1 - Faixas etárias dos respondentes



Fonte: Resultado proveniente da tabulação de dados.

Entender as características e demandas de cada grupo etário pode ser importante para a empresa. Os motoristas mais jovens podem ter diferentes expectativas em relação ao trabalho e às condições de trabalho, enquanto motoristas mais velhos podem apresentar desafios específicos de saúde e bem-estar. Além disso, a organização pode considerar programas de treinamentos e capacitação específicos para cada faixa etária, visando desenvolver e aprimorar habilidades e conhecimentos relevantes para cada grupo.

Conforme se observa na Tabela 2, a amostra apresenta idade mínima de 25 anos e máxima de 68 anos. A média é de 40,8 anos, com desvio padrão de 10,2 anos, o que indica uma considerável variação nas idades dos motoristas.

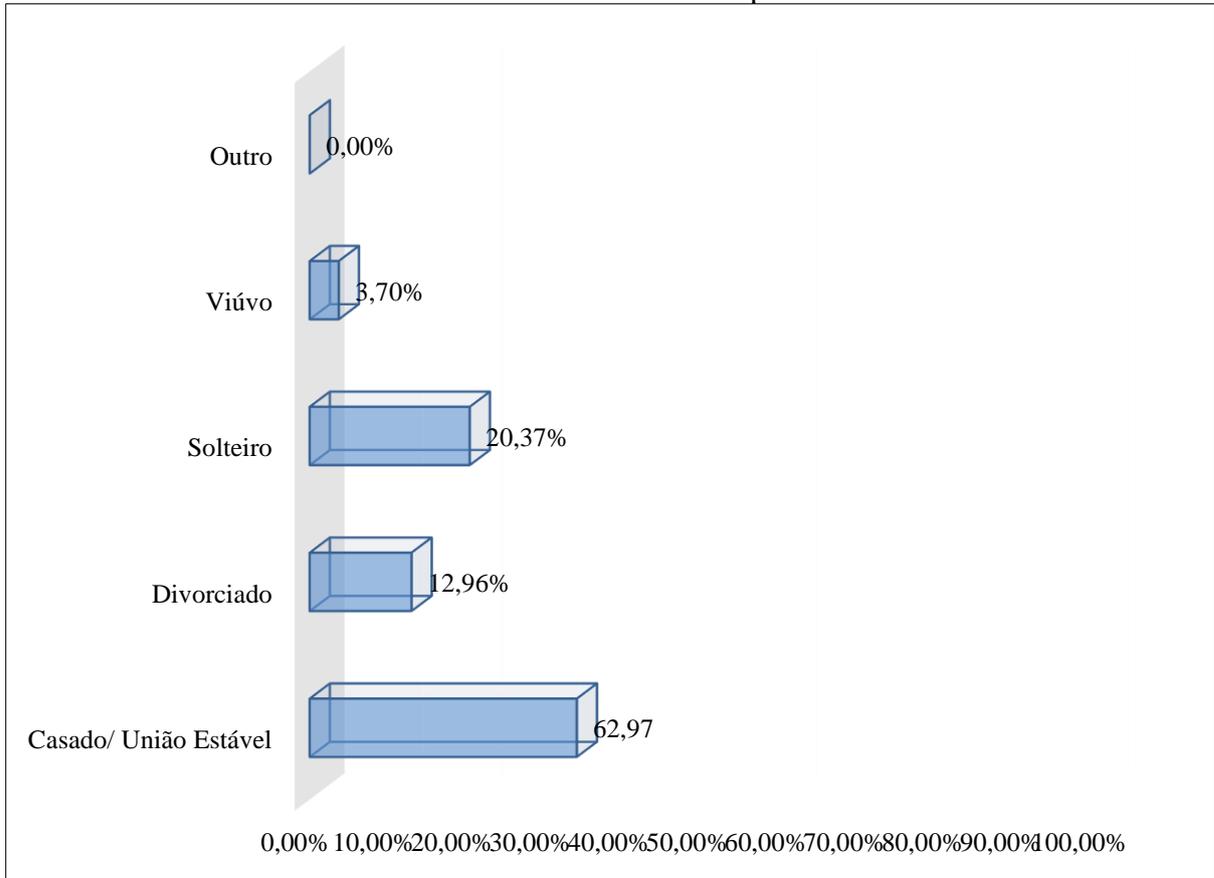
Tabela 2- Estatística descritiva da idade da amostra

Variável	N	Mínima	Máxima	Média	Desvio Padrão (DP)
Idade em anos completos	54	25	68	40,8	10,2

Fonte: Resultado proveniente da tabulação de dados.

O Gráfico 2 apresenta a caracterização do estado civil dos motoristas pertencentes à amostra estudada. Observa-se que a maioria (62,77% ou 34 respondentes) são casados ou vivem em união estável. Por outro lado, 20,37% (11 motoristas) são solteiros, 12,96% (7) são divorciados e 3,70% (2) são viúvos.

Gráfico 2- Estados civis dos respondentes

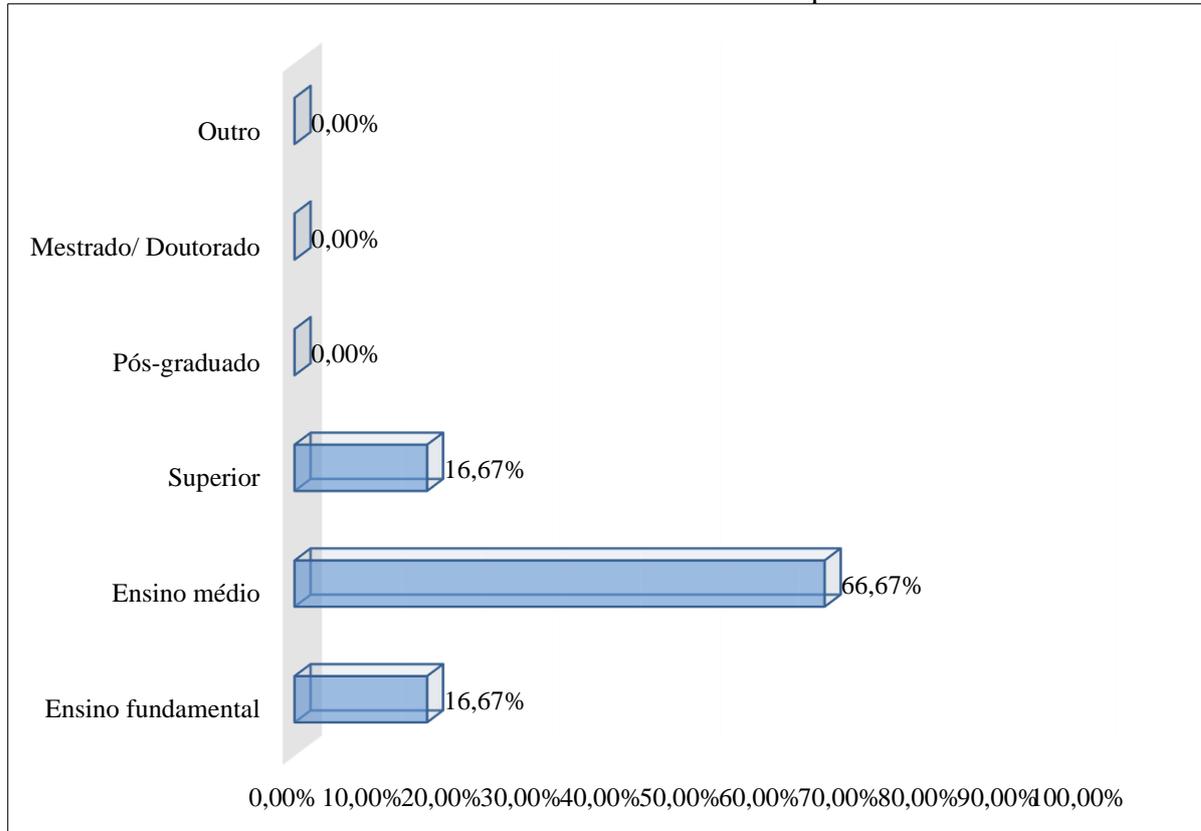


Fonte: Resultado proveniente da tabulação de dados.

Pode ser importante entender a composição familiar dos colaboradores e suas necessidades específicas. Os motoristas casados ou em união estável podem ter demandas diferentes dos solteiros, como horários mais flexíveis para conciliar as responsabilidades familiares. Compreender essas demandas pode ajudar a estabelecer políticas que permitam uma melhor conciliação entre trabalho e vida pessoal. Além disso, a organização pode considerar a oferta de benefícios específicos para cada grupo, o que pode ajudar a atrair e reter talentos qualificados.

De acordo com o Gráfico 3, quanto ao nível de escolaridade, a maioria da amostra (66,67% ou 36 respondentes) possui ensino médio. Na sequência, 16,67% (9 respondentes) possuem ensino superior e outros 16,67% (9 respondentes) possuem ensino fundamental. Não foram identificados participantes com pós-graduação.

Gráfico 3 - Níveis de escolaridade dos respondentes

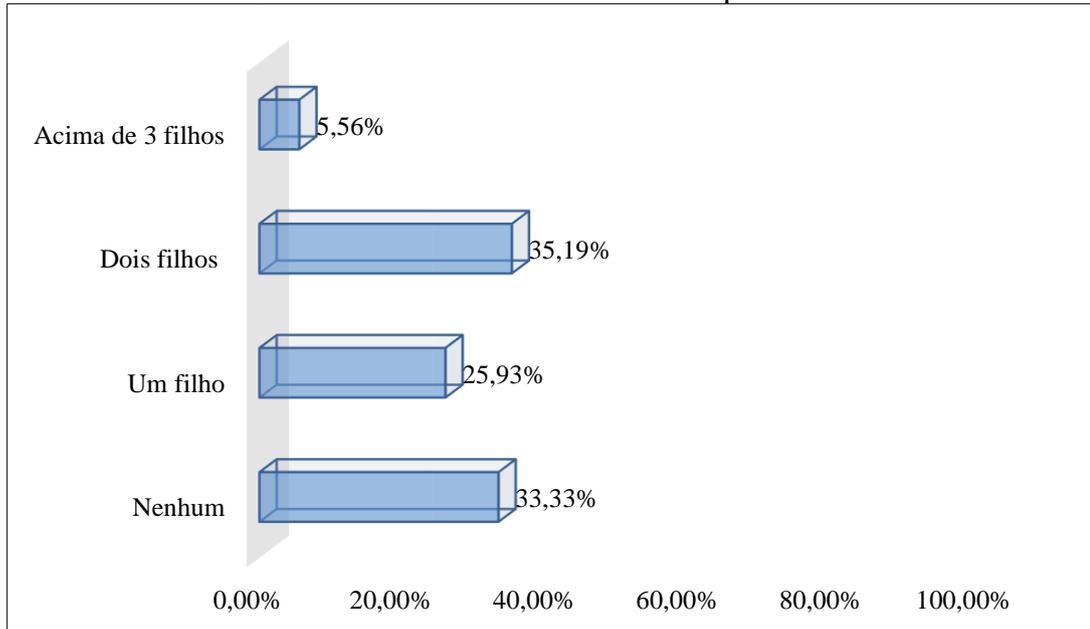


Fonte: Resultado proveniente da tabulação de dados.

Esse gráfico permite entender o perfil educacional dos motoristas e planejar políticas de treinamento e capacitação, bem como aprimorar o processo de seleção de novos colaboradores. Além disso, pode ser interessante considerar iniciativas que incentivem a continuidade dos estudos, como programas de bolsas de estudos e benefícios educacionais, visando promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

O Gráfico 4 apresenta a caracterização do número de filhos da amostra, demonstrando que a maioria dos motoristas (35,19% ou 19 funcionários) possuem dois filhos. Além disso, 25,93% (14) dos motoristas possuem um filho, enquanto 33,33% (18) não possuem filhos. Por fim, apenas 5,56% (3) dos motoristas possuem mais de dois filhos. Essa caracterização do número de filhos entre os motoristas de caminhão pode fornecer informações úteis para a empresa, permitindo a adaptação de políticas e benefícios que considerem as necessidades e demandas específicas desses colaboradores

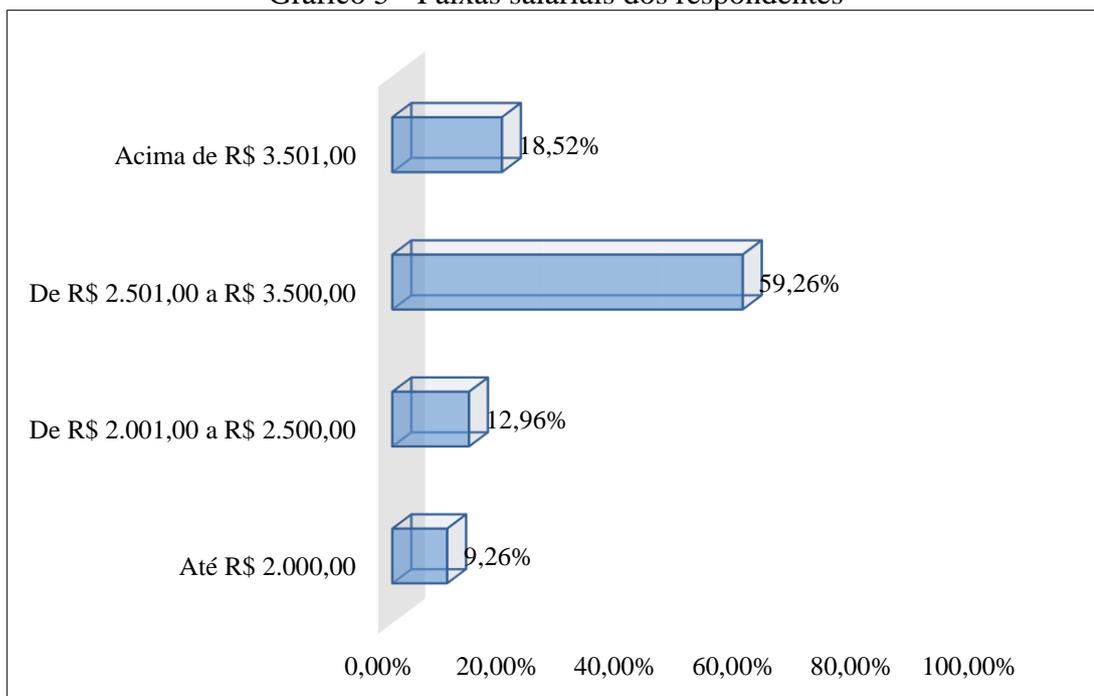
Gráfico 4 - Número de filhos dos respondentes



Fonte: Resultado proveniente da tabulação de dados.

O Gráfico 5 apresenta a caracterização da faixa salarial da amostra, demonstrando que a maioria dos motoristas (59,26% ou 32 respondentes) possuem salários entre R\$ 2.501,00 e R\$ 3.500,00. Além disso, 18,52% (10) dos motoristas possuem salários acima de R\$ 3.501,00, enquanto 12,96% (7) possuem salários entre R\$ 2.001,00 e R\$ 2.500,00. Por fim, apenas 9,26% (5) dos motoristas possuem salários de até R\$ 2.000,00.

Gráfico 5 - Faixas salariais dos respondentes

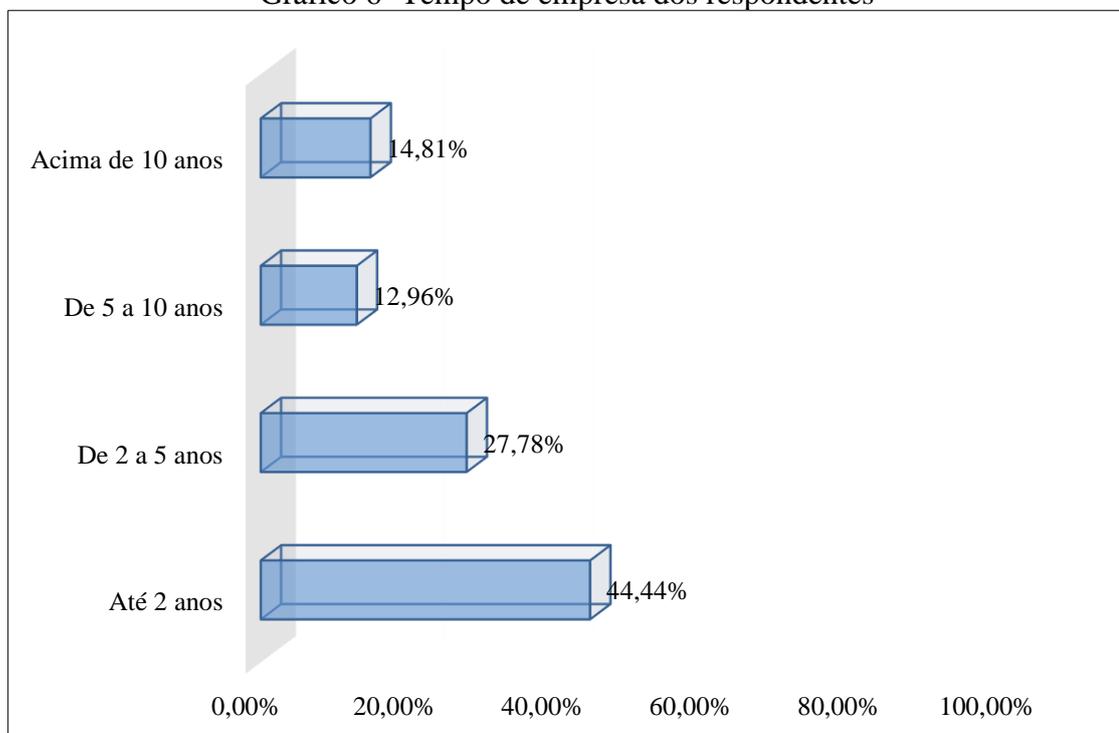


Fonte: Resultado proveniente da tabulação de dados.

Este gráfico pode ser útil para entender as políticas de remuneração da organização. É possível observar que a maioria dos motoristas possui salários entre R\$ 2.500,00 e R\$ 3.500,00 (59,26%). No entanto, a existência de funcionários com salários abaixo de R\$ 2.000,00 pode indicar uma possível desigualdade salarial dentro da organização, o que pode ser avaliado pela empresa.

A caracterização do tempo de empresa é apresentada no Gráfico 6, no qual é possível observar que 44,44% (24) dos funcionários possuem menos de dois anos de experiência na empresa. Além disso, 27,78% (15) dos colaboradores possuem entre dois e cinco anos de experiência, enquanto 12,96% (7) possuem entre cinco e dez anos de experiência. Por fim, 14,81% (8) dos funcionários possuem mais de dez anos de experiência na empresa.

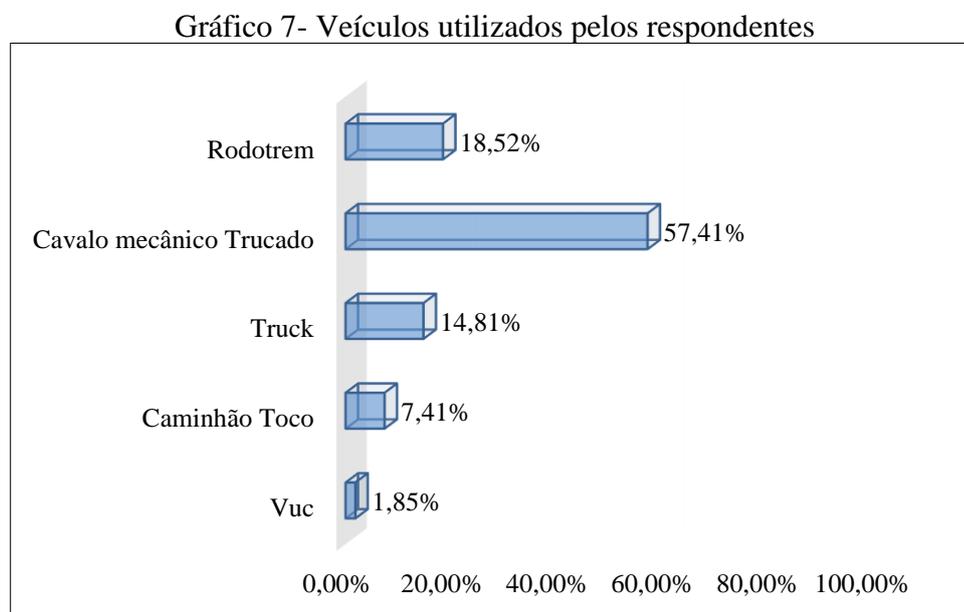
Gráfico 6- Tempo de empresa dos respondentes



Fonte: Resultado proveniente da tabulação de dados.

É relevante notar que a predominância de colaboradores com menos de 2 anos de experiência na empresa apresenta um cenário misto. Por um lado, esse perfil demográfico pode ser um indicativo de alta rotatividade e possível instabilidade organizacional, o que traz desafios em termos de coesão da equipe e custos de treinamento. Por outro lado, pode também sugerir que a empresa está em uma fase de crescimento acelerado ou em renovação, o que é positivo, pois abre espaço para novas ideias e abordagens. Por outro lado, a presença de um número significativo de funcionários com mais de 5 anos de experiência pode ser um sinal de que a empresa tem um ambiente de trabalho saudável, capaz de reter talentos e oferecer oportunidades de crescimento profissional.

No Gráfico 7 é apresentada a caracterização do tipo de veículo utilizados pelos motoristas da amostra. Pode-se observar que a maioria dos motoristas trabalha com cavalo mecânico trucado (57,41%), seguido por rodotrem (18,52%), *truck* (14,81%), caminhão toco (7,41%) e Vuc (1,85%).



Fonte: Resultado proveniente da tabulação de dados.

4.2 FATORES DA ESPIRITUALIDADE

A confiabilidade é uma característica fundamental em qualquer pesquisa que busca obter dados precisos e confiáveis. É necessário que os instrumentos de coleta de dados, como os questionários, sejam confiáveis e consistentes para que os resultados obtidos sejam válidos e possam ser generalizados para a população de interesse.

Nesse sentido, o coeficiente Alfa de Cronbach é uma medida amplamente utilizada para verificar a consistência interna de um questionário. Esse coeficiente mede a correlação entre as respostas dadas pelos participantes às diferentes perguntas do questionário, ou seja, se as respostas estão relacionadas entre si e se medem o mesmo construto (KLINE, 2005). O limite inferior geralmente aceito para o Alfa de Cronbach é de 0,7, o que indica uma consistência interna satisfatória. No entanto, em algumas pesquisas exploratórias pode-se aceitar um limite inferior de 0,6 (HAIR Jr. et al., 2005).

Para analisar a confiabilidade do instrumento utilizado na presente pesquisa foi calculado Alfa de Cronbach (Tabela 3). Os resultados obtidos indicam uma consistência interna alta, o que significa que as perguntas do questionário estão medindo o mesmo construto e as

respostas dadas pelos participantes estão relacionadas entre si. Além disso, é possível observar que as duas dimensões analisadas no questionário, senso de comunidade (SC) e trabalho como propósito de vida (TPV), apresentaram valores de Alfa de Cronbach elevados e similares aos obtidos por Siqueira (2014).

Tabela 3- Confiabilidade do instrumento e seus constructos

Constructos do IET	Alfa de Cronbach
Senso de comunidade (SC)	0,810
Trabalho com propósito de vida (TPV)	0,885
Alfa de Cronbach do IET	0,831

Fonte: Resultado proveniente da tabulação de dados.

Segundo Siqueira et. al. (2014), para a interpretação dos resultados do nível de espiritualidade, cada variável poderá obter um escore que varia entre 1 e 5. Um escore entre 4 e 5 indica um nível alto de espiritualidade, enquanto um escore entre 3 e 3,9 indica um nível mediano de espiritualidade. Já um escore entre 1 e 2,9 indica um escore baixo de espiritualidade no trabalho. A Tabela 4 apresenta as estatísticas descritivas das questões do inventário de espiritualidade no trabalho nos motoristas da empresa estudada.

Tabela 4- Estatística descritivas das questões do IET

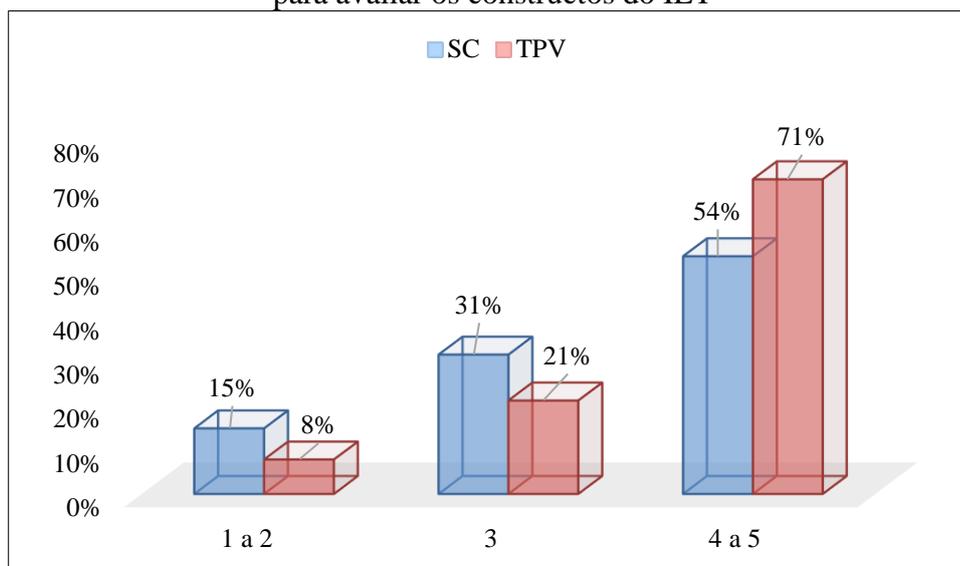
Constructos	Variáveis	Média	Desvio padrão
SC	No meu setor as pessoas são unidas.	3,07	0,92
	No meu setor existe espírito de solidariedade entre as pessoas.	3,37	0,83
	No meu setor existe colaboração entre as pessoas.	3,61	0,73
	No meu setor existe um ambiente tranquilo.	3,64	0,91
	No meu setor há companheirismo.	3,55	0,76
	Média do SC	3,45	0,83
TPV	Meu trabalho dá sentido a minha vida.	4,00	1,00
	Meu trabalho da uma razão especial a minha vida.	3,74	0,93
	Meu trabalho é responsável por muitas vitórias que consegui na minha vida.	4,24	0,77
	Meu trabalho ilumina meus dias.	3,72	0,94
	Meu trabalho faz minha vida ter mais significado.	3,90	0,80
	Média do TPV	3,92	0,89
Resultado do IET	3,68	0,86	

Fonte: Resultado proveniente da tabulação de dados.

Observa-se um nível de mediano de espiritualidade tanto no IET (3,68) quanto nos dois construtos, com maior nível de concordância com as afirmações relacionadas ao TPV. As únicas afirmações com resultados médios superiores a 4 foram a de que “Meu trabalho é responsável por muitas vitórias que consegui na minha vida” e que “Meu trabalho dá sentido a minha vida”. Esses resultados indicam que as variáveis relacionadas ao trabalho como propósito de vida são mais relevantes para o sentimento de espiritualidade no trabalho do que as variáveis relacionadas ao senso de comunidade.

O Gráfico 8 apresenta a distribuição das respostas por níveis da escala de 1 a 5 utilizada para a avaliação dos constructos "Senso de Comunidade" e "Trabalho com Propósito de Vida". São apresentados, para cada constructo, a quantidade de respostas e os seus respectivos percentuais para os níveis inferiores (1 e 2), intermediário (3) e superiores (4 e 5) da escala utilizada.

Gráfico 8- Quantidade e Percentual de respostas para os diferentes níveis da escala utilizada para avaliar os constructos do IET



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor a partir da análise de dados.

Através do Gráfico 8, é possível observar que 54% dos participantes da amostra apresentam um escore alto em relação ao senso de comunidade, enquanto 31% apresentaram escore médio e 15% escore baixo. Já em relação à dimensão de trabalho com propósito de vida, 71% da amostra apresentou escore alto, 21% escore médio e apenas 8% escore baixo.

Esses resultados sugerem que a maioria dos motoristas profissionais percebe seu trabalho como tendo um propósito significativo em suas vidas e que isso contribui para a sua espiritualidade no trabalho. Além disso, a percepção de pertencimento à equipe também é alta, o que pode ser um indicador de um ambiente de trabalho positivo e saudável.

4.3 ANÁLISE DAS DIFERENÇAS NA AVALIAÇÃO DOS CONSTRUCTOS CONFORME AS CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES

Na sequência, com o intuito de verificar se há diferenças significativas entre as médias de avaliação dos constructos que compõem a espiritualidade na empresa em estudo de acordo com determinadas características dos motoristas, utilizou-se o teste t Student. Foram realizados os testes para as seguintes características dos motoristas: i) nível de escolaridade; ii) tempo de

empresa; iii) faixa salarial; iv) estado civil; v) faixa etária; vi) número de filhos; e vii) tipos de veículos.

A Tabela 5 apresenta as médias e desvios padrão das variáveis SC, TPV e IET para dois grupos distintos: i) motoristas com ensino fundamental ou médio; e ii) motoristas com ensino superior. Utilizando o teste t de Student, foi realizada uma comparação dos escores de espiritualidade entre esses dois grupos.

Tabela 5- Teste t Student entre dois níveis de escolaridade

Fator	Média Grupo 1	Desvio padrão Grupo 1	Média Grupo 2	Desvio padrão Grupo 2	Valor-p
SC	3,44	0,62	3,46	0,69	0,940
TPV	3,89	0,70	4,06	0,95	0,528
IET	3,67	0,45	3,76	0,63	0,595

Fonte: Resultado proveniente da tabulação de dados.

Os resultados indicam a ausência de diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos. Portanto, não se pode afirmar que os dois construtos (SC e TPV) e o IET dos motoristas variem conforme o nível de escolaridade.

A Tabela 6 ilustra os resultados do teste t de Student para examinar diferenças no nível de espiritualidade com base no tempo de empresa entre os motoristas. Os respondentes foram categorizados em dois grupos: i) até 2 anos de tempo de empresa; e ii) acima de 10 anos de tempo de empresa. A análise não revelou diferença estatisticamente significativa nas médias de espiritualidade dos dois grupos.

Tabela 6- Teste t Student entre dois grupos de tempo de empresa

Fator	Média Grupo 1	Desvio padrão Grupo 1	Média Grupo 2	Desvio padrão Grupo 2	Valor-p
SC	3,48	0,74	3,55	0,69	0,813
TPV	3,93	0,58	3,77	0,99	0,591
IET	3,70	0,51	3,66	0,37	0,825

Fonte: Resultado proveniente da tabulação de dados.

Conforme apresentado na Tabela 7, também foi aplicado o teste t de Student para analisar as diferenças de espiritualidade dos motoristas em função de sua faixa salarial. Para tanto, os respondentes foram categorizados em dois grupos: i) motoristas com salário de até R\$ 2.000,00; e ii) motoristas com salário superior a R\$ 3.501,00. A análise indicou que não há diferenças estatisticamente significantes entre os grupos.

Tabela 7- Test t Student entre dois grupos salariais

Fator	Média Grupo 1	Desvio padrão Grupo 1	Média Grupo 2	Desvio padrão Grupo 2	Valor-p
SC	3,52	0,92	2,92	0,67	0,205
TPV	3,80	0,88	4,00	0,88	0,698
IET	3,66	0,61	3,46	0,58	0,573

Fonte: Resultado proveniente da tabulação de dados.

Conforme a Tabela 8, também foram examinadas as diferenças no nível de espiritualidade dos motoristas com base em seu estado civil. Para tanto, os participantes foram divididos em dois grupos: i) motoristas casados ou com união estável; e ii) motoristas divorciados, solteiros ou viúvos. Os resultados do teste t de Student foi conduzido não indicaram diferenças significativas entre os grupos.

Tabela 8- Teste t Student do nível de espiritualidade em relação ao estado civil

Fator	Média Grupo 1	Desvio padrão Grupo 1	Média Grupo 2	Desvio padrão Grupo 2	Valor-p
SC	3,40	0,64	3,55	0,61	0,431
TPV	3,98	0,74	3,78	0,73	0,374
IET	3,69	0,50	3,67	0,45	0,868

Fonte: Resultado proveniente da tabulação de dados.

A Tabela 9 apresenta o teste t Student para avaliar as diferenças no nível de espiritualidade com base na faixa etária dos motoristas. A amostra foi classificada em dois grupos: i) até 29 anos; e ii) acima de 50 anos. Os resultados indicaram que não houve diferença estatisticamente significativa no senso de comunidade ($p = 0,626$). No entanto, observou-se uma diferença significativa na perspectiva de "trabalho como propósito de vida" ($p = 0,014$).

Tabela 9- Teste t Student do nível de espiritualidade em relação a faixa etária

Fator	Média Grupo 1	Desvio padrão Grupo 1	Média Grupo 2	Desvio padrão Grupo 2	Valor-p
SC	3,49	0,54	3,40	0,72	0,626
TPV	3,68	0,78	4,17	0,61	0,014
IET	3,58	0,89	3,79	0,51	0,126

Fonte: Resultado proveniente da tabulação de dados.

A Tabela 10 apresenta os resultados do teste t de Student para o nível de espiritualidade com base no número de filhos. A amostra foi dividida em dois grupos: i) até 1 filho; e ii) dois filhos ou mais. No constructo "Senso de comunidade", não foi observada diferença estatisticamente significativa. Contudo, para o constructo "Trabalho como propósito de vida", uma diferença significativa foi identificada ($p = 0,011$), indicando que o número de filhos tem um impacto significativo na percepção do trabalho como um propósito de vida.

Tabela 10- Teste t Student do nível de espiritualidade em relação ao número de filhos da amostra

Fator	Média Grupo 1	Desvio padrão Grupo 1	Média Grupo 2	Desvio padrão Grupo 2	Valor-p
SC	3,43	0,70	3,48	0,53	0,776
TPV	3,71	0,77	4,22	0,58	0,011
IET	3,57	0,51	3,85	0,39	0,034

Fonte: Resultado proveniente da tabulação de dados.

A Tabela 11 apresenta os resultados do teste t de Student para o nível de espiritualidade em relação aos tipos de veículos utilizados pelos motoristas. Os veículos foram categorizados em dois grupos: i) tóco, truck e VUC, representando veículos de menor porte; e ii) trucado e rodotrem,

representando veículos de maior porte. Os resultados do teste t não indicaram diferenças estatisticamente significantes entre os grupos.

Tabela 11- Teste t Student do nível de espiritualidade em relação aos tipos de veículos

Fator	Média Grupo 1	Desvio padrão Grupo 1	Média Grupo 2	Desvio padrão Grupo 2	Valor-p
SC	3,41	0,75	3,46	0,60	0,814
TPV	4,00	0,70	3,89	0,76	0,669
IET	3,70	0,51	3,68	0,48	0,862

Fonte: Resultado proveniente da tabulação de dados.

Os resultados dos testes t de student conduzidos revelaram uma diferença significativa do nível de espiritualidade em relação à faixa etária, especificamente na variável “trabalho como propósito de vida” ($p = 0,014$). Isso sugere que essa dimensão da espiritualidade tende a se fortalecer com o avançar da idade. Esta tendência pode estar intrinsecamente ligada a processos de amadurecimento e desenvolvimento pessoal, especialmente no grupo etário acima dos 50 anos. Ao considerar o número de filhos, foi encontrada outra diferença significativa nesse mesmo constructo – “trabalho como propósito de vida” ($p = 0,011$). Esse resultado indica que as responsabilidades parentais podem influenciar a percepção do trabalho como uma fonte central de significado, destacando a interseção entre vida profissional e vida familiar. Por outro lado, ao explorar outros fatores como nível de escolaridade, tempo de empresa, faixa salarial, estado civil e tipo de veículo utilizado no trabalho, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas. Essas constatações sugerem que, embora se tratem de variáveis relevantes, as mesmas não contribuíram de maneira estatisticamente discernível para as percepções relacionadas ao trabalho e espiritualidade na amostra analisada.

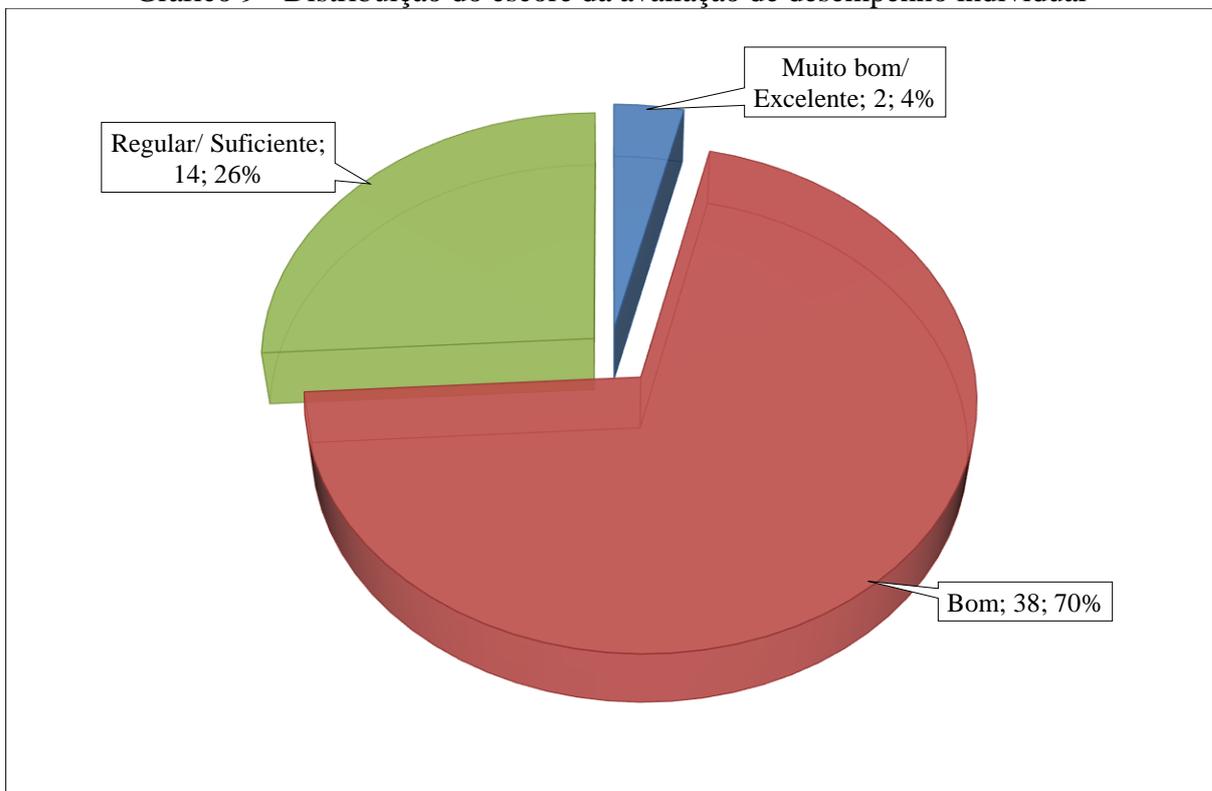
4.4 ANÁLISE DO IMPACTO DO NÍVEL DE ESPIRITUALIDADE DOS MOTORISTAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

Este capítulo analisa o impacto do nível de espiritualidade dos motoristas em seu desempenho individual. Para tanto, primeiramente é apresentada a avaliação do desempenho individual dos motoristas, de acordo com o modelo utilizado pela empresa estudada. Após isso, mediante a utilização da técnica de regressão linear múltipla, são exploradas as relações entre o nível de espiritualidade e desempenho. Adicionalmente, são apresentadas análises de correlação entre as variáveis de interesse, visando identificar associações significativas entre as mesmas.

4.4.1 Análise da avaliação de desempenho individual

A avaliação de desempenho individual é uma ferramenta importante para avaliar a eficácia dos motoristas. De acordo com os resultados apresentados na pesquisa, a distribuição do escore da avaliação de desempenho individual foi a seguinte: zero para péssimo ou ruim; 26% (14) para regular ou suficiente; 70% (38) para bom e 4% (2) para muito bom ou excelente (Gráfico 9).

Gráfico 9 - Distribuição do escore da avaliação de desempenho individual



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor a partir da análise de dados.

Os resultados evidenciam um bom desempenho geral da equipe. No entanto, a porcentagem de funcionários avaliados como regulares ou suficientes pode indicar a necessidade de avaliar e melhorar a capacitação desses funcionários, bem como suas condições de trabalho.

4.4.2 Nível de espiritualidade e escore da avaliação de desempenho individual

A regressão linear permite examinar o valor de uma variável dependente com base em uma ou mais variáveis independentes. As Tabelas 12 e 13 apresentam os resultados da análise de regressão linear múltipla realizada. Os constructos “Senso de comunidade” e “Trabalho

como propósito de vida” foram tratados como variáveis independentes e o “Escore da avaliação de desempenho individual” foi a variável dependente.

Tabela 12- Regressão linear para os constructos

R múltiplo	0,190290423
R-Quadrado	0,036210445
R-quadrado ajustado	-0,001585224
Erro padrão	0,093547486
Observações	54

Fonte: Resultado proveniente da tabulação de dados.

Os resultados apresentados na Tabela 12, referente à análise de regressão linear para os constructos em questão, indicam um baixo poder explicativo do modelo obtido. O R-quadrado, que representa a proporção da variabilidade na variável dependente explicada pelas variáveis independentes, é de 0,0362. Essa porcentagem revela que aproximadamente 3,62% da variação nos dados da variável dependente podem ser explicados pelas variáveis independentes incluídas no modelo.

O R-quadrado ajustado, que leva em consideração o número de preditores no modelo, é negativo (-0,0016). Esse valor sugere que o modelo não está aprimorando significativamente a capacidade de explicação em relação ao número de variáveis independentes incluídas.

O erro padrão, que fornece uma medida da dispersão dos pontos de dados em relação à linha de regressão, é de 0,0935. Este valor indica a variabilidade esperada entre as predições do modelo e os valores reais observados. Quanto menor o erro padrão, melhor o modelo se ajusta aos dados. No entanto, é importante observar que o baixo R-quadrado sugere uma explicação limitada da variação.

Em resumo, com um R-quadrado baixo e R-quadrado ajustado próximo a zero, os resultados indicam que o modelo de regressão linear possui um poder explicativo limitado para os constructos analisados. Essa limitação sugere que outras variáveis não incluídas no modelo podem desempenhar um papel mais significativo na explicação da variação na variável dependente.

Tabela 13- Coeficientes e significância das variáveis

	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>
Interseção	0,686653952	0,098755	6,95313	6,45E-09
Senso de comunidade (SC)	-0,019285704	0,020311	-0,94954	0,346826
Trabalho como propósito de vida (TPV)	0,017306619	0,017302	1,000248	0,321913

Fonte: Resultado proveniente da tabulação de dados.

Os resultados da Tabela 13 revelam uma relação não significativa entre as variáveis independentes e a variável dependente. Ao analisar os coeficientes de regressão, observa-se que

o Senso de Comunidade (SC) possui um coeficiente de -0,0193, com um erro padrão de 0,0203 e um valor-t de -0,9495. Este valor-t indica que o coeficiente para o Senso de Comunidade não é estatisticamente significativo, sugerindo que não há uma relação significativa entre o Senso de Comunidade e a variável dependente (Escore da avaliação de desempenho individual).

Da mesma forma, para a variável Trabalho como Propósito de Vida (TPV), o coeficiente é de 0,0173, com um erro padrão de 0,0173 e um valor-t de 1,0002. Nesse caso, o valor-t também indica falta de significância estatística, sugerindo que não há uma relação significativa entre Trabalho como Propósito de Vida e a variável dependente (Escore da avaliação de desempenho individual).

Em resumo, com base nos resultados da Tabela 13, não há evidências estatísticas para sustentar a hipótese de que Senso de Comunidade (SC) e Trabalho como Propósito de Vida (TPV) tenham uma relação significativa com a variável dependente (Escore da avaliação de desempenho individual).

A Tabela 14 apresenta as significâncias obtidas em análises de correlação entre os fatores e as variáveis de interesse. Para as variáveis categóricas, optou-se pela realização do teste Qui-quadrado. Quando ambas são contínuas, utilizou-se o coeficiente de correlação e quando uma é categórica e outra contínua, utilizou-se teste de médias com um nível de significância 0,05.

Com base nos resultados apresentados na Tabela 14, pode-se concluir que a variável “senso de comunidade” não apresenta associação significativa com nenhuma das demais variáveis analisadas. Por outro lado, a variável “Trabalho com propósito de vida” está estatisticamente associada ao “número de filhos”, o que indica que o sentido de propósito no trabalho influencia ou é influenciado pelo número de filhos. Além disso, o “escore da avaliação de desempenho individual” apresenta uma associação estatisticamente significativa ($p = 0,041$) com a variável “faixa salarial”. Essa associação sugere que, à medida que o escore da avaliação de desempenho individual muda (aumenta ou diminui), é provável que haja uma mudança correspondente na faixa salarial. Essa constatação é útil para a organização aprimorar seus sistemas de avaliação de desempenho, resultando em decisões mais informadas sobre compensações, promoções e desenvolvimento de talentos. Esse resultado contribui também para práticas mais eficazes de gestão de recursos humanos, alinhando de forma mais precisa as estratégias de recompensa com o desempenho individual.

Tabela 14- Associações significativas entre as variáveis

	SC	TPV	Escore	Faixa Etária	Estado Civil	Nível escolar.	Número filhos	Faixa salarial	Tempo empresa	Tipo veículo
SC	--									
TPV	0,958	--								
Escore	0,359	0,319	--							
Faixa Etária	0,854	0,063	0,360	--						
Estado Civil	0,699	0,853	0,230	0,567	--					
Nível escolar.	0,769	0,754	0,950	0,002	0,429	--				
Número filhos	0,762	0,044	0,279	0,534	0,759	1,000	--			
Faixa salarial	0,318	0,820	0,041	0,495	0,880	0,566	0,043	--		
Tempo empresa	0,619	0,326	0,209	0,045	0,529	0,431	0,922	0,784	--	
Tipo veículo	0,475	0,964	0,246	0,395	0,776	0,665	0,153	<.001	0,245	--

Fonte: Resultado proveniente da tabulação de dados.

Ao se examinar a variável “faixa etária”, observam-se associações significativas com as variáveis “nível de escolaridade” e “tempo de empresa”. Essas associações podem sugerir que, à medida que os indivíduos envelhecem, eles tendem a acumular mais educação ou, inversamente, que as gerações mais jovens estão alcançando níveis mais altos de educação em um ritmo mais rápido. Além disso, a correlação com o “tempo de empresa” pode indicar que os motoristas em faixas etárias mais avançadas têm maior tendência de terem trabalhado na empresa por períodos mais longos.

Também foi constatado que o “número de filhos” apresenta uma associação significativa com a “faixa salarial”. Essa associação pode sugerir que indivíduos com mais filhos possam, em média, estar em faixas salariais mais elevadas, talvez como reflexo da necessidade de prover para uma família maior ou da maturidade e experiência profissional que acompanham a paternidade.

Por fim, a variável “faixa salarial” apresenta uma relação “significante” com a variável “tipo de veículo” ($p < 0,001$). Essa significância estatística robusta sinaliza uma correlação entre o salário dos motoristas e o tipo de veículo com que trabalham. Em termos práticos, isso pode refletir aumentos salariais obtidos por motoristas que operam veículos de maior valor ou porte, que são os que resultam em maior rentabilidade operacional para a empresa.

5. DISCUSSÃO

No presente capítulo, as conclusões do estudo são analisadas à luz da literatura pertinente no campo. Pesquisas anteriores sugerem que a espiritualidade pode desempenhar um papel crucial na motivação e satisfação no trabalho (BARRET, 2017). Esses estudos reforçam a ideia de que os trabalhadores, quando encontram significado em suas atividades, tendem a sentir um maior propósito. Entretanto, um contraste surgiu ao se examinar a conexão entre espiritualidade e desempenho. Enquanto alguns autores indicam uma correlação positiva entre essas variáveis (MITROFF; DETON, 1999; ASHMOS; DUCHON, 2000; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004; KARAKAS, 2010; ARNETZ et al., ARNETZ, 2013; ROOF, 2015; JOELLE; COLEHO, 2017; KIM, 2018; OBREGON, 2021), os resultados obtidos neste estudo com os motoristas atuantes no transporte de carga indicaram a ausência de uma conexão entre espiritualidade e desempenho individual. Em vez disso, o salário emergiu como um fator influente.

Em síntese, ainda que a espiritualidade continue sendo um tópico de interesse no ambiente de trabalho, sua influência direta sobre o desempenho, no escopo deste estudo, foi menos marcante do que o observado em estudos prévios sobre o tema (FREDRICKSON, 2001; PODSAKOFF et al., 2000; WRIGHT, 2003). Isso sugere a importância de considerar múltiplos fatores ao se avaliar o desempenho, especialmente no setor de transporte rodoviário de cargas.

A literatura contemporânea evidencia a espiritualidade como potencial motivador para o engajamento dos funcionários (VAN DER WALT, 2018; CAVANAGH; BANDSUCH, 2002; SANDERS III et al., 2003). Contudo, observando o contexto brasileiro e, especialmente, o segmento de motoristas de caminhão, observa-se uma carência na literatura que explore a relação entre espiritualidade e desempenho individual desses profissionais. (MASSON; MONTEIRO, 2010).

A literatura sugere benefícios tangíveis, desde a melhoria na resolução de conflitos (SANDERS III et al., 2003) até impactos positivos na inovação e na criatividade dos profissionais (BEZERRA; OLIVEIRA, 2007). O comprometimento organizacional ampliado, o aprofundamento no envolvimento com as atividades laborais e o fortalecimento da autoestima também são resultados observados quando o trabalho tem significado intrínseco para o indivíduo (MILLIMAN et al., 2003).

A identificação da ausência de elementos considerados relevantes pela literatura no atual sistema de avaliação do desempenho individual dos motoristas oferece uma oportunidade

estratégica para revisão e aprimoramento do instrumento utilizado pela empresa. Ao incorporar esses elementos na avaliação de desempenho individual, abre-se a possibilidade de, em um momento futuro, reaplicar a pesquisa sobre espiritualidade para verificar possíveis mudanças e impactos positivos. Assim, a revisão do sistema de avaliação não apenas alinha a empresa a práticas recomendadas pela literatura, mas também representa um passo significativo em direção a um modelo mais abrangente e holístico, capaz de refletir com maior fidelidade a complexidade do desempenho dos motoristas.

6 CONCLUSÕES

No presente capítulo, são apresentadas as conclusões do estudo, as implicações gerenciais decorrentes dos resultados obtidos, as limitações identificadas durante a pesquisa e sugestões para pesquisas futuras. Os resultados da pesquisa envolvendo a avaliação da espiritualidade dos motoristas profissionais e sua relação com a avaliação de desempenho individual revelou *insights* significativos. A partir desses resultados, foram feitas algumas reflexões importantes, como a associação significativa entre espiritualidade e o número de filhos, o que sugere que a perspectiva espiritual pode desempenhar um papel influente nas decisões de vida e nas responsabilidades familiares dos motoristas. Adicionalmente, há uma convergência entre o desempenho dos motoristas, medido pelo atual sistema utilizado pela empresa, e o seu reconhecimento em termos de recompensas financeiras.

Primeiramente, resultados da análise de confiabilidade do Inventário de Espiritualidade no Trabalho (IET) fortalecem sua validade, revelando consistência interna robusta nos constructos avaliados. O Senso de Comunidade (SC) apresentou um coeficiente alfa de Cronbach de 0,810, indicando uma alta confiabilidade na mensuração desse construto. De maneira semelhante, o Trabalho com Propósito de Vida (TPV) demonstrou uma consistência interna ainda mais elevada, com um alfa de Cronbach de 0,885. Esses valores são comparáveis com os observados por Siqueira (2014), confirmando a consistência e a validade do IET, o que reforça sua aplicabilidade como ferramenta confiável para avaliação de espiritualidade no ambiente de trabalho. O Alfa de Cronbach global do IET atingiu 0,831.

No que tange ao nível de espiritualidade dos motoristas profissionais da empresa estudada, foi identificado um nível moderado. Observou-se que os motoristas consideram o trabalho como uma parte significativa e importante de suas vidas. No entanto, quanto à avaliação do desempenho individual, os resultados não mostraram uma conexão direta entre a espiritualidade e o desempenho, contrariando alguns estudos que identificaram tal relação. Isso pode se justificar, em parte, por algumas lacunas observadas no sistema de avaliação de desempenho individual utilizado pela empresa, que não contempla aspectos como melhorias na resolução de conflitos, estímulo à inovação e criatividade, fortalecimento do comprometimento organizacional e promoção da autoestima individual. Isso abre espaço para a revisão desse sistema de avaliação de desempenho individual, permitindo a adoção de uma abordagem mais completa e alinhada com a literatura existente, considerando não apenas as

competências técnicas, mas também os elementos motivacionais que podem impactar positivamente o desempenho.

Por outro lado, foi identificada uma relação significativa entre o desempenho individual e a faixa salarial, o que pode ter implicações importantes para a gestão de recursos humanos da empresa. A empresa objeto de estudo, com o intuito de reconhecer e recompensar adequadamente os motoristas, implementou programas de bonificação associados a métricas específicas de desempenho. Entre essas métricas, as de maior relevância incluem a análise de violações de velocidade, a média de economia de consumo de combustível, a violação de marcha lenta, e a avaliação de limpeza e conservação do veículo. Essas ações demonstram a valorização do mérito, alinhando objetivos e metas organizacionais, além de contribuir para a motivação e satisfação dos motoristas, incentivando o desempenho excepcional. Além disso, considerando a associação entre espiritualidade e o número de filhos dos motoristas, a empresa pode implementar políticas de suporte à família e bem-estar, reconhecendo a influência desses valores pessoais na tomada de decisões dos colaboradores. Isso pode incluir a oferta de benefícios adicionais para os motoristas com famílias, como planos de saúde abrangentes, licenças parentais mais flexíveis ou programas de apoio psicológico.

Ao comparar o desempenho de motoristas com diferentes níveis de espiritualidade, a pesquisa mostrou que a espiritualidade, por si só, não é um determinante direto do desempenho no contexto analisado. As variáveis associadas ao nível de espiritualidade mostraram-se menos influentes no desempenho dos motoristas que outros fatores como idade, estado civil e formação acadêmica.

Em síntese, enquanto a espiritualidade desempenha um papel importante na vida dos motoristas, sua influência direta no desempenho individual é menos pronunciada do que inicialmente se supunha. Esses achados sugerem a necessidade de abordagens mais holísticas que levem em consideração uma variedade de fatores ao avaliar o desempenho dos trabalhadores.

As descobertas geradas por esta pesquisa não apenas expandem o entendimento acadêmico em torno da espiritualidade no ambiente de trabalho, mas também fornecem orientações valiosas para a otimização de práticas gerenciais no setor de transporte rodoviário de cargas. As estratégias gerenciais podem ser refinadas ao incorporar programas de apoio psicossocial, treinamentos em desenvolvimento pessoal, revisão das estratégias de reconhecimento e remuneração, e a implementação de programas de desenvolvimento espiritual.

6.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A organização em foco neste estudo atualmente experimenta um período de transição e crescimento em aspectos associados à espiritualidade. O setor de transporte de cargas frequentemente enfrenta desafios associados a prazos apertados, demandas intensas e pressões operacionais. Nesse ambiente turbulento, é fundamental identificar estratégias que promovam o bem-estar dos colaboradores, consolidem valores que enfrentem os desafios do setor de transporte de cargas. Simultaneamente, contribuindo para uma gestão eficaz, visando influenciar positivamente o engajamento dos colaboradores. Embora a organização tenha uma missão bem definida, processos estabelecidos e objetivos claros, observou-se que a política de valorização dos motoristas profissionais em termos de plano de carreira é deficiente. Especificamente, o estudo revelou que, à medida que aumenta o tempo de serviço na empresa, diminui a média para o construto “trabalho como propósito de vida”. Essa situação pode estar relacionada à ausência de um programa estruturado de cargos e salários, o que limita as perspectivas futuras dos motoristas profissionais. Além disso, a falta de um programa de cargos e salários estruturado pode influenciar a motivação e o engajamento dos motoristas, influenciando negativamente seu desempenho individual.

A pesquisa conduzida pelo IET permitiu identificar que os motoristas profissionais apresentam um nível moderado de espiritualidade (3,68). Além disso, a análise dos dados revelou que o construto “senso de comunidade” obteve uma média de 3,45, indicando um nível intermediário de convicção nas relações sociais dentro da organização, assim como uma sensação emergente de pertencimento, conforme descrito por Siqueira (2014). Por outro lado, o construto “trabalho com propósito de vida” teve uma média de 3,92, indicando que existe uma convicção por parte dos motoristas de que as tarefas realizadas contêm significado para suas vidas e dão importância a elas, de acordo com Siqueira (2014). Dessa forma, os resultados sugerem que os motoristas profissionais valorizam o trabalho como um propósito em suas vidas.

No entanto, a análise dos dados também evidenciou algumas questões que merecem atenção. No construto “senso de comunidade”, por exemplo, a questão “no meu setor as pessoas são unidas” obteve um resultado inferior às demais, sugerindo possível competitividade entre os motoristas. Já na questão “no meu setor existe um ambiente tranquilo” observou-se um resultado superior às demais, o que parece desconectado com essa profissão que não compartilha o ambiente com outras pessoas. A discrepância nas respostas pode motivar a

reflexão sobre a possível origem dessa percepção, talvez influenciada por fatores externos ao ambiente de trabalho ou pela própria dinâmica da profissão.

Além disso, no construto “trabalho como propósito de vida”, a questão “meu trabalho ilumina meus dias” obteve um resultado inferior às demais, sugerindo uma possível desmotivação dos motoristas profissionais em relação à empresa ou à sua atividade. Esse resultado foi confirmado pela análise do tempo médio na empresa, que mostrou uma queda no fator ao longo dos anos. Por outro lado, a questão “meu trabalho é responsável por muitas vitórias que consegui na minha vida”, obteve um resultado superior às demais, demonstrando o reconhecimento e a importância do trabalho na vida dos motoristas profissionais.

A análise detalhada das médias relacionadas à espiritualidade e às características dos motoristas permitiu identificar um possível perfil específico associado a uma maior média de espiritualidade. O motorista que se encaixa nesse perfil é viúvo, tem entre 40 e 49 anos de idade, possui dois filhos, concluiu o ensino superior, está na empresa há menos de 2 anos, recebe uma remuneração de até 2.500 reais e opera um veículo do tipo 'truck'.

O perfil do motorista viúvo e na faixa etária de 40 a 49 anos sugere uma fase da vida em que reflexões introspectivas, busca por significado e reconciliação com eventos passados podem ser mais proeminentes. A presença de dois filhos pode ampliar a procura por um propósito de vida, motivando o motorista a buscar um senso de legado e contribuição. Além disso, a conclusão do ensino superior sugere um nível de educação que pode ter exposto o indivíduo a diferentes perspectivas e valores, potencialmente moldando sua visão de mundo e percepção de espiritualidade. Ao identificar esse perfil específico, a empresa não apenas ganha um entendimento mais profundo das características que podem ser correlacionadas com altos níveis de espiritualidade, mas também a possibilidade de adotar estratégias mais eficazes para gerenciar seus recursos humanos.

As conclusões obtidas pela pesquisa permitem entender melhor as percepções e convicções dos motoristas profissionais em relação à espiritualidade, ao senso de comunidade e ao trabalho com propósito de vida. O estudo proporcionou a criação de um bônus extra, no qual são avaliados diversos indicadores técnicos que permitem a atribuição de um valor de gratificação. Além disso, a significância encontrada no número de filhos e no “trabalho com propósito de vida” possibilitou a implementação da estratégia de conceder aos motoristas a oportunidade de viajar com suas famílias. Esta iniciativa visa não apenas reconhecer o desempenho dos motoristas por meio de um sistema de bonificação mais abrangente, mas

também promover um ambiente de trabalho mais harmonioso, incentivando a integração familiar e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

No entanto, os resultados indicam oportunidades de melhoria na gestão desses aspectos, sobretudo no que diz respeito à promoção de um ambiente colaborativo e de reconhecimento do trabalho realizado pelos motoristas profissionais. É fundamental ressaltar a importância de adotar uma abordagem holística no setor. Isso implica em considerar não apenas os aspectos técnicos e operacionais, mas também as necessidades e aspirações dos colaboradores, bem como os impactos das políticas organizacionais no ambiente familiar e social dos mesmos. Uma perspectiva holística permite uma compreensão mais completa dos desafios e oportunidades enfrentados pelo setor, possibilitando a implementação de estratégias mais eficazes e sustentáveis.

6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

No que diz respeito à abordagem metodológica escolhida, ela proporcionou uma base adequada para o processo de coleta de dados, permitindo alcançar os objetivos propostos. No entanto, uma limitação identificada neste estudo refere-se à ferramenta de avaliação de desempenho utilizada, a qual não contempla fatores relevantes para avaliar o estado de satisfação e motivação dos motoristas. Especificamente, a referida ferramenta não inclui um campo destinado ao parecer do motorista em relação à sua avaliação. A falta de um espaço para o parecer do motorista impede a obtenção de informações diretas sobre sua percepção em relação à avaliação de desempenho, satisfação no trabalho e motivação. Ao não considerar esses aspectos essenciais, a ferramenta utilizada pode fornecer uma visão incompleta da realidade e não captar plenamente os fatores que influenciam o desempenho dos motoristas e sua relação com a espiritualidade. Além disso, é importante destacar que a ferramenta não avalia de forma objetiva o desempenho dos motoristas, o que pode impactar na validade dos resultados.

É importante reconhecer que essas limitações podem afetar a generalização dos resultados deste estudo para outras organizações. Além disso, podem ter influenciado os resultados da pesquisa, os quais indicaram que o nível de espiritualidade não impacta no desempenho individual dos motoristas. A falta de consideração dos fatores relevantes para avaliar a satisfação e motivação dos motoristas na ferramenta de avaliação de desempenho pode ter subestimado a relação entre espiritualidade e desempenho. Portanto, é importante reconhecer que a falta de uma abordagem mais holística na avaliação pode ter limitado a

capacidade de identificar a influência da espiritualidade sobre o desempenho dos motoristas. Além disso, o uso da versão reduzida do instrumento de Siqueira (2014) pode ter limitado os resultados encontrados.

Para pesquisas futuras, sugere-se que sejam conduzidos estudos em empresas que possuam programas de cargos e salários bem definidos, a fim de investigar mais a fundo a relação entre a valorização dos funcionários e o sentido do trabalho. Além disso, sugere-se a exploração de abordagens alternativas de avaliação de desempenho que incorporem o *feedback* dos motoristas e considerem aspectos subjetivos, como satisfação e motivação. É recomendável também realizar estudos com outras variáveis que possam influenciar na retenção e no desempenho dos motoristas, explorando a percepção de propósito de vida no trabalho, como a cultura organizacional, o suporte gerencial e as oportunidades de desenvolvimento profissional.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES (ANTT). **Relatório anual**. ANTT, 2019. Disponível em: <<http://www.portal.antt.gov.br/>>. Acesso em: 28.fev.2024.

ALVARÃES, A. **Avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: do autor, 2015.

ALVES, N. R., BARREIROS, S. M. **Avaliação de desempenho profissional como ferramenta de melhoria contínua na organização**. Monografia de Graduação em Administração. Doctum. Serra, 2013.

ARNETZ, B. B., VENTIMIGLIA, M., BEECH, P., DEMARINIS, V., LOKK, J., ARNETZ, J. E. Spiritual values and practices in the workplace and employee stress and mental well-being. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, v. 10, n. 3, p. 271-281, 2013.

ARRUDA, M. C. L. **A Condição Humana e a Identidade Cultural: A Contribuição de Hannah Arendt**. São Paulo: Cortez, 2005.

ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at work: a conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 2, p. 134-145, 2000.

AZEVEDO, L. R. **Estressores no trabalho: estudo com motoristas de transporte de cargas do modal rodoviário na empresa D'granel**. 2013. Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2013.

BHATIA, S.; ARORA, S. Workplace spirituality: An employee-employee perspective. **International Journal of Innovative Research & Development**, v. 6, n. 1, p. 106-111, 2017.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

BARNARD, C. I. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BARRET, R. **Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva**. São Paulo: Cultrix, 1999.

_____. **A Organização Orientada por Valores: Desenvolvendo o Potencial Humano para o Desempenho e o Lucro**. Porto Alegre: Bookman, 2017.

BATISTON, M.; CRUZ, R. M.; HOFFMAN, M. H. Condições de trabalho e saúde dos motoristas de transporte coletivo urbano. **Estudo de Psicologia**, v.11, n. 3, p. 333-343, 2006.

BELMONTE, A. A. A Novel Lei dos Motoristas Profissionais (nº 13.103/2015) e as questões jurídicas decorrentes. **Revista TST**, v. 82, n. 1, p. 19-42, 2016.

BENNIS, W. **On becoming a leader**. Nova Iorque: Basic Books, 2009.

BERG, A.; BUFFIE, E. F.; ZANNA, L. F. Robôs, crescimento e desigualdade. **Finanças e Desenvolvimento**, v. 53, n. 3, p. 29-69, 2016.

BERGAMINI, C. W. **Motivação e Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1973.

BEZERRA, M. F. N.; OLIVEIRA, L. M. B. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. Estudo de caso com um grupo de líderes de agências do Banco do Brasil na cidade de Recife. In: **XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2007.

BIBERMAN, J.; WHITTEY, J. A postmodern spiritual future for work. **Journal of Organizational Change Management**, v. 10, n. 2, p. 130-138, 1997.

BISI, G. T. P.; OLIVIER, M. Lidando com a religião no ambiente organizacional. Resenha. **Revista de Administração Eletrônica (RAE)**, v. 47, n. 3, p. 128-129, 2007.

BISPO, P. **Avaliação 360 graus: um caminho para melhorar o desempenho**. 2006. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 28.fev.2024.

BLANCHARD, K. H. **O Gerente-Minuto: Como Conseguir Resultados Extraordinários de seus Subordinados**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

BOFF, L. **Saber Cuidar: Ética do Humano – Compaixão pela Terra**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

_____. **Saber Cuidar: Ética do Humano**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____. **Espiritualidade: um caminho de transformação**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BOTELHO, L. J.; DIESEL, L. E.; ADAMCZYK, J. F.; ZEFERINAO, M. T. Profissão motorista de caminhão: uma visão (im)parcial **Saúde e Transformação**, v. 2, n.3, p. 108–113, 2011.

BROUSSEAU, K. R.; DRIVER, M. J.; ENEROTH, K.; LARSSON, R.; REYNOLDS, M. Reconceptualizing career success. **Journal of organizational behavior**, v. 26, n. 2, p. 105-111, 1996.

BURROUGHS, S. M.; EBY, L. T. Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework. **Journal of Community Psychology**, v. 26, n.6, p. 509-532, 1998.

CAMERON, K. S.; BRIGHT, D.; CAZA, A. **Positive Organizational**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2004.

CAVANAGH, G. F.; BANDSUCH, M. R. Virtue as a benchmark for spirituality in business. **Journal of Business Ethics**, v. 38, p. 109-117, 2002.

CARLSSON, J.; SARV, H. Mastering logistics change. **International Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 1, p. 45-54, 1997.

CARVALHO, A. V. **Recursos Humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: Pioneira, 1973.

CELLARD, A. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

COHEN, LE. "Jobs as Gordian Knots: A New Perspective Linking Individuals, Tasks, Organizations, and Institutions". **Research in the Sociology of Organizations**, v. 47, n 1, p. 22-59, 2016.

CHEROBIM, M. O caminhoneiro na estrada. **Perspectivas**, v. 7, 113-125, 1984.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1992.

_____. **Marketing logístico**. São Paulo: Futura, 2001.

_____. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CLARK, P. B.; WILSON, J. Q. Incentive systems: a theory of organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 134-135, 1961.

CLIFFORDSON, C. Methodological issues in investigations of the relative effects of schooling and age on school performance: The between-grade regression discontinuity design applied to Swedish TIMSS 1995 data. **Educational Research and Evaluation**, v. 16, n 1, p. 39-52, 2010.

COMTE-SPONVILLE, A. **O Amor, a Solidão**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2016.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES (CNT). **Pesquisa perfil dos caminhoneiros**. Brasília: CNT, 2019.

_____. **Pesquisa CNT de Rodovias 2021: Relatório Gerencial**. Brasília: CNT, 2021.

COVEY, S. **Liderança baseada em Princípios**. São Paulo: Best Seller. 1989

CONGER, J. A. **Spirit at Work**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

DALAI LAMA. **O caminho da tranquilidade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

DANIEL, J. L. The effect of workplace spirituality on team effectiveness. **Journal of Management Development**, v. 29, n. 5, p. 442-456, 2010.

DAVID, H. Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. **Journal of Economic Perspectives**, v. 29, n. 3, p. 3-30, 2015.

DE CENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de Recursos Humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

- DEHLER, GORDON E.; WELSH, M. A. Spirituality and Organization Transformation: implications for the new management paradigm. **Journal of Management Psychology**, v. 9, n. 6, p. 17-26, 1994.
- DIAS, M. A. **Introdução à Logística - Fundamentos, Práticas e Integração**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2016.
- DIEESE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: Brasil 2001**. São Paulo: DIEESE, 2001.
- DILTS, R. **Changing Belief Systems With NLP**. California: Dilts Group, 1988.
- DORNELLES, G. S. **Metagestão: A arte do diálogo nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DUCHON, D.; PLOWMAN, D. A. Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance. **Journal of Management**, v. 16, n. 5, p. 807-833, 2005.
- EINSTEIN, A. Autobiographisches. Autobiographical, in Schilpp, P.A. (ed), **Albert Einstein, philosopher and scientist**. The library of living philosophers. La Salle, Eléments autobiographiques, in Einstein, v. 5, p. 19-54, 1946.
- FLEURY, P. F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. Atlas, 2000.
- FLEURY, P. F.; LAUDARES, J. B. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FREDRICKSON, B. L. The role of positive emotions in positive Psychology. **Psychologist**, v. 56, n. 3, p. 218-226, 2001.
- FREY, C. B.; OSBORNE, M. A. The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? **Technological Forecasting and Social Change**, n. 114, p. 254-280, 2017.
- FRY, L. W. Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 14, n. 6, p. 693-727, 2003.
- FRY, L. W.; MATHERLY, L. L **Spiritual Leadership and Organizational Performance: An Exploratory Study**. Academy of Management. Atlanta: EUA, 2006. Disponível em: <<http://www.tarleton.edu>>. Acesso em: 28.fev.2024.
- FURMAN, J. **Is this time different?** The opportunities and challenges of artificial intelligence. Washington: NASEM, 2016.
- GARCIA, P. L. P. **Análise fatorial exploratória de um questionário sobre o comportamento dos motoristas brasileiros**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ, C. L. **Toward a science of workplace spirituality**. Nova Iorque: M. E. Sharpe, 2003.

_____. **The handbook of workplace spirituality and organizational performance**. Nova Iorque: M. E. Sharpe, 2003.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001

GILL, R. Spirituality at work and the leadership challenge. **Journal for Study of Spirituality**, v.4, p. de136-148, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022.

GLOBO.COM. **Uso de caminhões autônomos na mineração aumenta segurança e reduz emissões de carbono**. Valor Econômico, 30 ago. 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/conteudo-de-marca/fiemg/noticia/2022/08/30/uso-de-caminhoes-autonomos-na-mineracao-aumenta-seguranca-e-reduz-emissoes-de-carbono.ghtml>. Acesso em: 28.Fev.2024.

GOCCEN, A., & OZGAN, H. An analysis of workplace spirituality debates. **Universal Journal of Management**, v. 6, n. 2, p. 70-79, 2018.

GOULART, J. A. **Transportes nos engenhos de açúcar**. Rio de Janeiro: Edição do Instituto do Açúcar e do Alcool, 1959.

GROEN, Janet. How Leaders Cultivate Spirituality in the Workplace: What the Research Shows. **Adult Learning**, v. 12, n. 3, p. 20-21, 2001.

GUIEIRO, G. A.; LEITÃO, E.; BALBINO, E. S.; MELIS, L. V. Implantação de caminhões fora de estrada autônomos na indústria de mineração. **20º Simpósio de Mineração**, v. 20, n. 20, p. 269-278, 2019. Disponível em <<http://www.abmproceedings.com.br>>. Acessado em: 28.fev.2024.

GUIMARÃES, M. C. **Só se eu arranjasse uma coluna de ferro pra aguentar mais...”**: contexto de produção agrícola, custo humano do trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar entre trabalhadores rurais. Tese de Doutorado do Curso de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www.realp.unb.br/jspui/handle/10482/2612>>. Acesso em: 28.Fev.2024.

GUIMARÃES, N. V., Cheia de buracos. **Revista o carreteiro**, n. 320, 2001. Disponível em: <<http://ocarreteiro.com.br> >. Acesso em: 28.Fev.2024

- HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. London: Sage, 2002.
- HEATON, D.P., SCHMIDT-WILK, J., TRAVIS, F. Constructs, methods, and measures for researching spirituality in organizations. **Journal of Organizational Change Management**, v. 17, n. 1, p. 62-82, 2004.
- HEGEL, G.W. **A Razão da História: uma introdução geral à filosofia da história**. 2. ed. São Paulo: Centauro, 2001.
- HODGE, D. R. Spirituality and religion among the general public: Implications for social work discourse. **Social Work**, v. 60, p. 219–227, 2015.
- HOOLE, C.; BONNEMA, J. Engajamento no trabalho e trabalho significativo entre grupos geracionais. **Revista SA de Gestão de Recursos Humanos**, v. 13, n. 1, p. 1-11, 2015.
- HOUGHTON, J. D., NECK, C. P.; KRISHNAKUMAR, S. O quê, por que e como da espiritualidade no local de trabalho revisitado: uma atualização e extensão de 14 anos. **Jornal de Gestão, Espiritualidade e Religião**, v. 13, n. 3, p. 177-295, 2016.
- HOWARD, S. A Spiritual Perspective on Learning in the Workplace. **Journal of Managerial Psychology**, v. 17 n. 3, p. 230-242, 2002.
- JOELLE, M., COELHO, A. M. The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, p. 1-25, 2017.
- JUNG, C. G. **Os Arquétipos e o Inconsciente Coletivo**. Petrópolis: Vozes, 2017.
- JURKIEWICZ, C. L., & GIACALONE, R. A. A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. **Journal of Business Ethics**, v. 49, n. 2, p. 129-142, 2004.
- LEVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 2000.
- LUCENA, M.D.S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- KALE, S. H. Spirituality, Religion, and Globalization. **Journal of Macromarketing**, v.24, n. 2, p. 92–107, 2004.
- KAPRON, R. A., 2012 Tempo, jornada e produtividade na história e trabalho dos caminhoneiros. **Revista Latino-Americana de História**, v.1, n. 3, p. 194-206, 2012.
- _____. **História do trabalho dos caminhoneiros no Brasil: Profissão, Jornada e ações Políticas**. Dissertação (Mestrado em História). Pelotas: UFPEL, 2012.
- KARAKAS, F., Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 1, p. 89-106, 2010.

KIM, W. C. **Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante**. 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. Nova York: Guilford. 2005.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios de administração: uma análise dos sistemas e das funções administrativas**. São Paulo: Pioneira, 1972.

KONZ, G. N. P. & RYAN, F. X. Maintaining an organizational spirituality: No easy task. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 3, p. 200-210, 1999.

KRAEMER, M. E. P. A avaliação da aprendizagem como processo construtivo de um novo fazer. **Avaliação**, v.10, n.2, pp.137-147, 2005

KRAUSE, R. M.; CARRARO, A.; CASTILHO, J. M. C. **Energia e meio ambiente: balanço e perspectivas para o século XXI**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1997.

KRISHNAKUMAR, S. & NECK, C. P. The what, why and how of spirituality in the workplace. **Journal of Managerial Psychology**, v. 17, n. 3, p. 153-164, 2002.

LACOMBE, F. J. M. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003

LEAL, A. F. “**No peito e na raça**” – a construção da vulnerabilidade de caminhoneiros: um estudo antropológico de políticas públicas para HIV/AIDS no Sul do Brasil. Porto Alegre: 2008. Tese de Doutorado em Antropologia Social, Universidade Federal do rio Grande do Sul.

MAHADEVAN, B. Spirituality in business: Sparks from the Anvil: In conversation with Suresh Hundre, Chairman and MD, Polyhydron Pvt. Ltd. **IIMB Management Review**, v. 25, n. 2, p. 91-103, 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa em Marketing: Uma orientação aplicada**. 3. ed. São Paulo: Artmed Editora e Bookmann Companhia Editora, 2001.

MANN, K.; PÜTTMANN, L. Benign effects of automation: new evidence from patent texts. **The Review of Economics and Statistics**, v. 103, n. 1, p. 29-46, 2021.

MANZ, C. C. **Jesus, o maior executivo que já existiu: Lições práticas de liderança para os dias de hoje**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 11 .ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Futura, 2002.

MASSON, V. A. e M. I. MONTEIRO. Estilo de vida, aspectos de saúde e trabalho de motoristas de caminhão. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 63, n. 3, p. 79-83, 2010.

MATOS, F. G. **Empresa com alma: Espiritualidade nas organizações.** São Paulo: Makron Books, 2001.

MATTOS JUNIOR, E. G. **Avaliação de desempenho: mocinho ou bandido.** 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 28.fev.2024.

MCGREGOR, D. **The human side of enterprise.** Nova Iorque: McGraw-Hill, 1971.

MENEGAT, J., SARMENTO, D. F., & DIAZ, M. Bem-estar no ambiente de trabalho: a espiritualidade como diferencial. **Revista conhecimento e diversidade**, v. 6, n. 12, p. 129-144, 2014.

MILES, R. H. **Organizational Structure and Process.** Nova Iorque: McGraw-Hill, 1975.

MILLIMANN, J., CZAPLEWSKI, A. J.; FERGUSON, J. Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. **Journal of Organizational Change Management**, v. 16, n. 4, p. 426-447, 2003.

MITROFF, I. I; DENTON, E. A. **A spiritual audit of corporate America.** San Francisco: Jossey Bass, 1999.

MOGGI, J.; BURKHARD, D. **Como integrar liderança e espiritualidade: a visão espiritual das pessoas e das organizações.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MOORE, G. **Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers.** Rio de Janeiro: Campus, 2006.

MORAES, P. I. **Empresas Espiritualizadas.** São Paulo: DVS Editora, 2017.

MURAD, A. **Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta.** Coleção Ética e Negócios. São Paulo: Paulinas. 2007.

NAVARO-YASHIN, Y. Affective spaces, melancholic objects: ruination and the production of anthropological knowledge. **Journal of the Royal Anthropological Institute**, v. 15, n. 1, p. 1-18, 2009.

Neal, J. **Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace, Emerging Research and Practice.** New York: Springer, 2013.

NECK, C.P. and MILLIMAN, J.F. Thought self-leadership: finding spiritual fulfillment in organizational life. **Journal of Managerial Psychology**, v. 9, n. 6, p. 9-16, 1994.

OBREGON, S. L. **A espiritualidade e religiosidade são antecedentes do engajamento no trabalho?** Percepção dos docentes de instituições de ensino superior. Tese de Doutorado em Administração – Universidade Federal de Santa Maria, 2021

OLIVEIRA, A. **Espiritualidade na Empresa.** São Paulo: Butterfly, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, A. **Espiritualidade na empresa.** São Paulo. Butterfly, 2007.

OLIVEIRA, MC. **Metodologia científica:** um manual para a elaboração de monografias. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2007.

PAULINO, R. D., VASCONCELOS, C. R., LIMA, W. Correlatos da Espiritualidade no Trabalho: valores, comprometimento organizacional afetivo e desempenho. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 12, n. 2, p. 1-16, 2011.

PENTENADO, R. Z.; GONÇALVES, C. G. O.; COSTA, D. D.; MARQUES, J. M. Trabalho e Saúde em Motoristas de Caminhão no Interior de São Paulo. **Revista Saúde**, v.17, n.4, p.35-45, 2008.

PFEFFER, J. Business and spirit: Management practices that sustain values. In GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ, C. L. (eds.), **The handbook of workplace spirituality and organizational performance.** Nova Iorque: M. E. Sharpe, 2003.

PIERCE, G. F. **Espiritualidade no trabalho.** Campinas: Verus, 2006.

PINHEIRO, L.; FROEHLICH, C.; KONRATH, K. Espiritualidade no ambiente de trabalho: evidências em três casos. **Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 8, n. 2, p. 41-62, 2019.

PODSAKOFF, PM.; MACKENZIE, SB. Comportamento de cidadania organizacional e quantidade e qualidade do desempenho dos grupos de trabalho. **Jornal de Psicologia Aplicada**, v. 82 n. 2, p. 262–270, 1997.

PODSAKOFF, PM.; MACKENZIE, SB.; PAINE, JB. E BACHRACH, DG. Comportamentos de cidadania organizacional: Uma revisão crítica da literatura teórica e empírica e sugestões para pesquisas futuras. **Jornal de Gestão**, v. 26, n. 3, p. 513–563, 2000.

PONTES, B. R. **Avaliação desempenho:** métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 10. ed. São Paulo: LTR, 2008.

_____. **Avaliação de desempenho:** métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 12. ed. São Paulo: LTR, 2014.

_____. **Avaliação de desempenho:** métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 13. ed. São Paulo: LTR, 2016.

RABAGLIO, I. **Seleção por competências**. 5. ed. São Paulo: Educator, 2005.

RAMASWAMY, K. V. **Technological change, automation and employment: a short review of theory and evidence**. Mumbai: Indira Gandhi Institute of Development Research, 2018.

REGO, A.; CUNHA, M.; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 2, Art. 12, 2007.

_____. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. **RAE-eletrônica**, v. 6, n.2, Art. 12, 2007.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIBEIRO, F. H. **Análise da percepção das condições de trabalho, ambiente e saúde dos motoristas de caminhão em Rio Verde-GO**. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Goiás, Goiânia-GO, 2008.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2011.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROOF, R. The Association of Individual Spirituality on Employee Engagement: The Spirit at Work. **Journal of Business Ethics**, v. 130, n. 3, p. 585-599, 2015.

RÖHR, F. **Espiritualidade e formação humana**. Tubarão: Unisul, 2011.

SADER, E. **Quando novos personagens entraram em cena: experiências e lutas dos trabalhadores da Grande São Paulo, 1970-1980**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

SHEEP, M. L Nailing down gossamer: A valid measure of the person-organization fit of workplace spirituality. **Best Paper Proceedings of the Sixty-Third Annual Meeting of the Academy of Management**, p. b1-b6, 2004.

SANDERS III, J. E., Hopkins, W. E. & Geroy, G. D. From transactional to transcendental: Toward and integrated theory of leadership. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 9, n. 4, p. 21-31, 2003.

SANT'ANA, L. J. P. **Saúde e trabalho dos motoristas de caminhão no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2017.

SANTARÉM, R. **Espiritualidade Corporativa: vencendo a barreira física**. 2003. Disponível em: http://www.mauronunes.com.br/comentario.phpnu_mero=0056. Acesso em: 28.fev.2024.

SELLTIZ, JA. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: UEP, 1987.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

SCHMIDT, E. L. **O sistema de transporte de cargas no Brasil e sua influência sobre a Economia**. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) Departamento de Ciências Econômicas. Universidade de Santa Catarina. 2011.

SCOTT, Q. **Organizational Spirituality Normativity as na Influence on Organizational Cultura and Perfomance in Fortune 500 Firms**. Unpublished Ph. D. Dissertation, Iowa University, USA, 2002.

SNELL, S. A.; BOHLANDER, G. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SILVA, M. O. **Gestão de Pessoas Através do Sistema de Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SIMMONS, B. L.; NELSON, D. L. Eustress at work : The relationship between hope and health in hospital nurses. **Health Care Management Review**, v. 26, n. 4, p. 7-18, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. . **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

_____. **Novas medidas do comportamento organizacional** . Porto Alegre: Artmed, 2013.

SIQUEIRA, M.M.M et al. **Espiritualidade no Trabalho in Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOUZA, V. L. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

STROUT, E. Care Package. **Sales & Marketing Management**, v. 154, n. 11, p 38-44, 2002.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

THOMPSON, W. Spirituality at Work. **Executive Excellence**, v. 18, n. 10, p. 12-21, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987

VAN DER WALT, J. L. Workplace spirituality, workplace engagement and thriving at work. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 44, n. 1, p. 1-10, 2018.

VAN DE WALT, F.; DE KLERK, J. J. Workplace spirituality and job satisfaction. **International Review of Psychiatry**, v. 26, p. 379-389, 2014.

VASCONCELOS, A. F. Espiritualidade no ambiente de trabalho: muito além do fad-management? **Revista da ESPM**, v.14, n.1, 2007.

_____. **Espiritualidade no ambiente de trabalho:** dimensões, reflexões e desafios. São Paulo: Atlas, 2008.

VIANNA, G. A. B. **O mito do rodoviarismo brasileiro.** São Paulo: NTC & Logística, 2007.

ZAFFANI, C. A. **Espiritualidade na gestão das empresas:** transgredindo as regras do racional. Referência sobre Gestão de Pessoas. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 28.Fev.2014.

WANKE, P. F. Fatores de satisfação com o uso de autônomos no transporte rodoviário de cargas. **Production Journal**, v. 27, n. 5, p. 542-559, 2012.

WEINBERG, Frankie J.; LOCANDER, William B. Advancing workplace spiritual development: A dyadic mentoring approach. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 391-408, 2014.

WILLIAMS, O. **Business, religion, and spirituality:** a new synthesis. Notre Dame: University of Notre Dame, 2003.

WRIGHT, T. A. Positive organizational. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, n.4, p. 437-442, 2003.

YUNES, M. A. M. Psicologia Positiva e Resiliência: O Foco no indivíduo e na família. **Psicologia em estudo**, v. 8, p. 75-84, 2003.

APÊNDICE A - QUESTIONARIO INVENTÁRIO DE ESPIRITUALIDADE NO TRABALHO

IET - Inventário de Espiritualidade no Trabalho

© TÍTULO DA PÁGINA

Caro (a) respondente.

Convido-o a preencher o questionário que versa sobre a Espiritualidade nas Organizações.

Este estudo faz parte do curso de Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS).

Objetivo é avaliar o grau de sentido do trabalho para a vida, saliento que esta pesquisa possui finalidade acadêmica.

* 1. Nome  

* 2. Gênero  

Feminino

Masculino

* 3. Qual sua Idade?  

* 4. Estado Civil  

Casado (a) / União Estável

Viúvo (a)

Divorciado (a)

Outro

Solteiro (a)

* 5. Número de Filhos  

Nenhum

Um Filho (A)

Dois Filhos

Mais de Dois Filhos

* 6. Nível de Escolaridade  

Ensino Fundamental

Pós-Graduado

Ensino Médio

Mestrado/Doutorado

Superior

Outro

* 7. No meu setor as pessoas são unidas.  

Discordo Totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 8. No meu setor existe espírito de solidariedade entre as pessoas.  

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo, nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 9. Meu Trabalho dá sentido à minha vida.  

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo, nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 10. No meu setor existe colaboração entre as pessoas.  

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo, nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 11. Meu trabalho dá razão especial à minha vida.  

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo, nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 12. No meu setor existe um ambiente tranquilo.  

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo, nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 13. No meu setor há companherismo.  

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo, nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 14. Meu trabalho é responsável por muitas vitórias que consegui na vida.  

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo, nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 15. Meu trabalho ilumina os meus dias.  

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo, nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 16. Meu trabalho faz minha vida ter mais significado.  

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo, nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

APÊNDICE B – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO MOTORISTA								
Nome		Cargo						
Admissão	Término	Peso	1	2	3	4	5	
Logística		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	M. Bom		
Conhecimento e Iniciativa: Capacidade de Aplicar seus conhecimentos no desenvolvimento do trabalho, facilidade de compreensão.								
Postura Profissional: Atitude referente à ocupação/função.								
Produtividade: Rapidez, qualidade e precisão na execução das tarefas.								
Disciplina: Facilidade em aceitar e seguir instruções de superiores e acatar regulamentos e normas.								
Desempenho Geral: Média/Organização								
----- Logística		Total multiplica por 3						
Departamento Pessoal		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	M. Bom		
Assiduidade: Comparecimento e Pontualidade ao expediente de trabalho.								
Responsabilidade: Zelo pela Documentação (Saúde/Atestados), equipamentos e materiais.								
----- Departamento Pessoal		Total multiplica por 2						
Operacional		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	M. Bom		
Desempenho Geral: Entregas.								
Organização: Racionalizar, organizar e cuidar o material utilizado/manuseado ou transportado. Qualidade/Avárias.								
----- Operacional		Total multiplica por 2						
Manutenção		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	M. Bom		
Conservação e condução do Veículo: Limpeza, condução e cuidados em Geral.								
Manutenção Preventiva/Corretiva: Antecipação e solução de problemas no percurso/Viagem.								
Capacitação Técnica: Conhecimento sobre o veículo, manutenção e verificações diárias.								
----- Manutenção		Total multiplica por 3						
< 75	Insuficiente	Total:						
De 76-100	Suficiente	Definição:		()	()	()		
De 101-150	Bom			Renovar	Efetivar	Dispensar		
> 151	Excelente							

Assinatura do Funcionário

Garibaldi, -----

APÊNDICE C – RESULTADOS DOS CONSTRUCTOS DO INVENTÁRIO DE ESPIRITUALIDADE NO TRABALHO (IET) E O ESCORE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL DOS 54 MOTORISTAS PROFISSIONAIS

	Senso de comunidade (SC)	Trabalho como propósito de vida (TPV)	Escore da avaliação de desempenho individual
Motorista 1	2,8	2,6	0,68
Motorista 2	3,8	4,0	0,67
Motorista 3	4,0	3,0	0,75
Motorista 4	3,4	3,4	0,68
Motorista 5	4,0	4,0	0,68
Motorista 6	3,6	5,0	0,61
Motorista 7	3,4	4,0	0,71
Motorista 8	3,6	4,0	0,53
Motorista 9	4,2	4,4	0,71
Motorista 10	3,2	3,6	0,69
Motorista 11	4,0	3,0	0,61
Motorista 12	2,8	4,0	0,94
Motorista 13	4,2	4,2	0,74
Motorista 14	4,0	4,0	0,69
Motorista 15	3,8	3,4	0,68
Motorista 16	3,2	3,8	0,55
Motorista 17	2,0	4,2	0,70
Motorista 18	3,8	4,4	0,63
Motorista 19	3,6	3,4	0,59
Motorista 20	3,6	4,2	0,63
Motorista 21	2,8	4,6	0,59
Motorista 22	3,4	3,2	0,79
Motorista 23	3,4	3,6	0,69
Motorista 24	3,0	3,6	0,59
Motorista 25	3,4	3,8	0,68
Motorista 26	3,2	4,8	0,63
Motorista 27	3,6	2,4	0,61
Motorista 28	3,0	4,6	0,71
Motorista 29	3,4	3,4	0,79
Motorista 30	4,4	2,6	0,61
Motorista 31	3,6	3,6	0,71
Motorista 32	2,6	4,8	0,63

Motorista 33	3,2	4,2	0,61
Motorista 34	3,0	5,0	0,68
Motorista 35	3,2	5,0	0,70
Motorista 36	2,4	2,8	0,88
Motorista 37	3,6	3,8	0,51
Motorista 38	4,0	4,8	0,88
Motorista 39	4,6	4,6	0,61
Motorista 40	3,8	3,0	0,61
Motorista 41	3,4	4,6	0,94
Motorista 42	3,2	3,8	0,59
Motorista 43	3,6	2,6	0,63
Motorista 44	4,8	3,6	0,71
Motorista 45	2,6	3,2	0,68
Motorista 46	3,2	4,0	0,73
Motorista 47	2,6	4,8	0,88
Motorista 48	3,4	4,4	0,63
Motorista 49	5,0	5,0	0,73
Motorista 50	2,0	4,6	0,69
Motorista 51	3,0	5,0	0,78
Motorista 52	3,8	3,8	0,70
Motorista 53	4,4	5,0	0,75
Motorista 54	2,8	2,6	0,73

Fonte: Resultado proveniente da análise de dados.