

## **ANÁLISE DAS CAMPANHAS DE REDUÇÃO DE ACIDENTE: o caso de uma transportadora de cargas líquidas**

### **ANALYSIS OF THE CAMPAIGNS OF ACCIDENT REDUCTION: The Case of a Liquid Cargo Transport Company**

**Aelton Luiz Bertoncello\***

**Daniel Knebel Baggio\*\***

**Bruna Faccin Camargo\*\*\***

---

#### **RESUMO**

O presente estudo terá por objetivo realizar uma análise da eficiência das campanhas de conscientização para redução de acidentes rodoviários no transporte de cargas líquidas, tendo por base as campanhas da Empresa XX, uma das maiores do Brasil, no segmento de transportes de combustíveis e outros derivados. Para tanto, utilizou-se de pesquisa descritiva, de natureza quantitativa e qualitativa, a ser desenvolvida por meio de um estudo bibliográfico e de caso, cuja coleta de dados secundários foi realizada, por meio de documentação e observação direta em campo e aplicação de entrevistas com roteiro semiestruturado. Os resultados obtidos ao desenvolver as campanhas de redução de acidentes, com um índice de 24 % de acidentes na média nos últimos quatro anos, foi um bom resultado, se comparados aos dados de acidentes nacionais com caminhões de 56,8 % no mesmo período apurado. Dentro do objetivo principal deste estudo de caso, com base nos resultados obtidos, conclui-se que as campanhas foram eficientes para a empresa, pois ao investir nas campanhas atingiu seus objetivos na redução de acidentes.

**Palavras-chave:** Campanhas de conscientização. Trânsito. Acidentes.

#### **ABSTRACT**

*This study aims to carry out an analysis of the effectiveness of awareness campaigns to reduce road accidents in the transport of liquid cargo, based on the campaigns of XX Company, one of the largest in Brazil, the fuel transportation segment and other derivatives. Therefore, we used a descriptive research, quantitative and qualitative, to be developed through a literature study and case whose secondary data collection was performed through documentation and direct observation in the field and application of*

---

Manuscript first received/Recebido em: 24/02/2016 / Manuscript accepted / Aprovado em: 27/07/2016

\* Bacharel em Administração

\*\* Bacharel em Administração

\*\*\* Contadora, Mestranda em Desenvolvimento - UNIJUI

*interviews with semi-structured. The results obtained to develop the accident reduction campaigns, with an index of 24% of accidents on average over the past four years, was a good result, compared to the national accident data with 56.8% trucks in the same period determined. Inside the main objective of this case study, based on the results obtained, it is concluded that the campaigns were effective for the company. By investing in the campaigns reached their goals in reducing accidents.*

**Keywords:** *Awareness campaigns. Traffic. Accidents.*

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, segundo Agência nacional do Petróleo (ANP, 2014), a demanda por combustíveis vem apresentando um constante crescimento e, concomitantemente, o número de acidentes desde a produção, manuseio e transporte também aumentaram. Segundo pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2014), o modal de transportes no Brasil é aproximadamente 60% rodoviário, cita ainda que, o maior número de acidentes concentra-se neste setor.

Os motivos dos acidentes rodoviários são muitos, destacando-se a precariedade da rodovia, a falta de sinalização, falha humana, falha mecânica, condições meteorológicas e, ainda, o descumprimento das normas de segurança estipuladas. Segundo o Portal Transporte Brasil (PTB, 2014), 75% dos eventos estão relacionados, de alguma maneira, a falhas humanas.

De acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU, 2014), o investimento em campanhas de redução de acidentes, entre os anos de 2000 a 2010, não chegou aos 5% do montante arrecadado do seguro Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Via Terrestre (DPVAT), destinado ao Departamento Nacional de Trânsito (DENATRAN).

O avanço mais significativo das leis, em todo o país, ocorreu com a regulamentação dos transportes por rodovia. Seguindo padrões de segurança internacionais, a Agência Nacional de Transporte Terrestre (ANTT, 2014) regulamenta as leis nº 3665/11 e 420/04 que, dentre outras funções, exigem que as empresas treinem todo pessoal envolvido direta ou indiretamente com o transporte e que ocorra fiscalização periódica dos setores e maquinaria utilizados, em parceria com instituições previamente credenciadas pelos órgãos públicos.

Visando reduzir o índice de acidentes e conscientizar os motoristas, o governo realiza campanhas midiáticas de conscientização, mas o enfoque é geral, não atingindo com eficiência todos os cidadãos, principalmente os que atuam com cargas perigosas e líquidas.

Para aumentar a conscientização dos motoristas de cargas líquidas, a empresa XX, criou em 2003, as campanhas de redução de acidentes, por meio dos treinamentos aplicados pela empresa buscando a certificação na qualidade dos serviços prestados. As empresas, porém, não costumam divulgar detalhes das campanhas e também dos resultados alcançados, devido à concorrência entre elas.

A empresa XX, que atua desde o início da década de 70 em quase todos os estados, com trinta e duas filiais, é uma das maiores no segmento de transportes de combustíveis, produtos químicos e outros derivados, empregando direta e indiretamente mais de mil e trezentos motoristas.

Medidas paliativas, como as aplicadas pela empresa em questão, se adotadas e ampliadas por outras empresas do ramo, poderiam evitar transtornos e fazer com que acidentes fatais e com grandes contaminações ambientais não se tornem rotina nas estradas.

Todavia, apesar dos cuidados, a ocorrência de um sinistro sempre é preocupante, pois além do perigo de contaminação ambiental, há também o fato de ser inflamável, podendo lesionar gravemente os envolvidos no acidente.

A empresa alvo maior deste estudo, instituiu, há mais de dez anos, as campanhas de Redução de Acidentes, visando minimizar perdas de toda ordem. Ela se enquadra neste contexto de empresa preocupada com a conscientização do motorista. Entretanto, apesar da importância do assunto e de manter dados atualizados para análise, percebe-se que o tema em foco não foi explorado adequadamente pela empresa. Dessa forma, é de suma importância ampliar estudos e publicações na área, principalmente para gerar mais informações aos gestores e responsáveis pelas campanhas.

## 1.1 As campanhas da empresa

A Empresa XX envolve 32 filiais em todo o Brasil, cerca de mil e trezentos motoristas e aplica em torno de R\$ 23.320,00 por ano nas campanhas de prevenção de acidentes. A empresa desenvolve a campanha anualmente, na qual o foco maior deste projeto, que tem por objetivo acabar ou reduzir com os acidentes de trânsito, com cargas líquidas inflamáveis, nas estradas. Ressalta-se que essa campanha se tornou permanente devido ao sucesso dos resultados.

A referida empresa possui ampla experiência em campanhas e, de 2003 a 2013, desenvolveu a campanha com o *slogan* ‘Acidente Zero, Dirija esta ideia!’. Os subtemas modificam-se anualmente, sendo que cada assunto mobilizou ações de segurança no trânsito. A seguir, elencamos as onze campanhas já aplicadas, e os subtemas de cada ano e como as campanhas foram conduzidas.

Em 2003, ano do lançamento da campanha, com o envolvimento de todas as filiais do Brasil, os motoristas receberam material de divulgação e conscientização e a incumbência de escolher o nome da campanha, sendo adotado, a partir desse ano, ACIDENTE ZERO, DIRIJA ESTA IDEIA!

Em 2004 a campanha foi tomando forma, com o envolvimento dos motoristas e suas respectivas famílias. Neste ano foi realizado um concurso de desenho, onde o motorista era desafiado a expressar suas aptidões, desenhando um caminhão em situação segura, na estrada. Subtema: Segurança no Trânsito X Motorista X Família, todos os participantes recebem um brinde pela participação.

Em 2005 foi escolhido o Mascote da Campanha. A escolha ocorreu através do desenho, onde cada um dos motoristas expressou suas ideias. O desenho destaque foi um boneco de braços erguidos, segurando nas mãos um cartaz com o nome da campanha, no peito, escrito em destaque a palavra ‘VIDA’ e, nas mangas, uma sinaleira pintada com as cores características.

Em 2006 foi dado início à escolha do nome do Mascote e para a campanha, nesta primeira etapa, foi entregue um folder com a proposta para os motoristas criar um nome para o mascote da campanha. Os folders foram enviados pelas filiais para o departamento responsável da matriz que selecionou os melhores para uma próxima etapa. Neste ano a campanha foi dividida em duas etapas. Na primeira etapa foram selecionados os melhores nomes, no ano de 2006 e a segunda encerrou no ano seguinte.

Em 2007, a campanha iniciada no ano anterior teve continuidade, com a segunda etapa. Neste ano, dando continuidade a escolha do nome para o Mascote, a tarefa que envolvia todos os motoristas era a escolha do nome mais direcionado à campanha. Foi escolhido um entre os selecionados no ano anterior. O nome, escolhido por votação, foi ‘Super Zero’.

Em 2008, a campanha ‘Acidente Zero: Dirija Esta Ideia!’, trouxe o tema trânsito e meio ambiente com o *slogan* ‘Plante você também essa ideia’. O objetivo foi despertar a consciência ambiental nos motoristas. Como ações, foram distribuídas sementes de árvores. A pós a semeadura, houve o acompanhamento do nascimento das plantas, através de fotos, por um certo período e enviadas para avaliação na matriz, os que comprovaram por meio de foto, participaram de um sorteio de um prêmio.

Em 2009, a campanha teve por tema Trabalho X Família, com o *slogan* ‘O motorista da nossa vida’. Nesse ano, os motoristas, através de seus familiares, foram convidados a produzir uma

redação com o tema: ‘A importância do motorista na família e a sua segurança no trânsito’. Foram mais de cento e cinquenta redações selecionadas que originaram um livro patrocinado pela empresa XX, após publicação das melhores redações, os dois primeiros lugares participaram na distribuição e autógrafos na feira de livros de São Caetano do Sul - SP e Porto Alegre - RS e também distribuído a todos os funcionários.

Em 2010, o tema Segurança no Trânsito teve o *slogan* ‘Motorista consciente no Trânsito’. Os motoristas participaram de um concurso de desenho que retratasse as adversidades das rodovias e os perigos do trânsito. O desenho vencedor apresentava a figura de um caminhão parado em um bar que mostrava a identificação, em placa informativa, com os dizeres: ‘proibido beber’. Nesta campanha um dos desenhos que obteve o primeiro lugar na região sul, foi o desenho de um motorista que trabalha há mais de dez anos nesta filial.

Em 2011 o *slogan* foi ‘Pare, pense e respeite a legislação’, com o tema Legislação de trânsito. Os motoristas receberam um manual com as leis de trânsito para leitura, já no mês seguinte foi entregue um questionário a todos com um prazo para responder e devolver em suas devidas filiais. Os motoristas que obtiveram melhor nota receberam um prêmio pela participação e os participantes um Brite.

Em 2012 a campanha trouxe um tema de responsabilidade social, sob o *slogan* ‘Vamos acabar com a exploração sexual de crianças e adolescentes nas estradas’. Trata-se de um tema relevante, que buscou conscientizar os motoristas sobre a necessidade de denunciar casos de abuso sexual com crianças e adolescentes, que constam nas rodovias em que transitam. Foi disponibilizado também um número de telefone para denúncia, o disk 100.

Em 2013, o *slogan* “Não deixe uma viagem estragar a outra”, teve como foco o uso de álcool, drogas e direção, a fim de conscientizar os motoristas sobre o problema dessa má combinação. Neste ano na divulgação foram utilizados vídeos que retratavam motoristas alcoolizados e os graves acidentes que provocavam no decorrer de sua viagem. A campanha direcionada aos motoristas tinha o objetivo de torná-los agentes multiplicadores em seus postos de trabalho, nas estradas, na comunidade e no ambiente familiar.

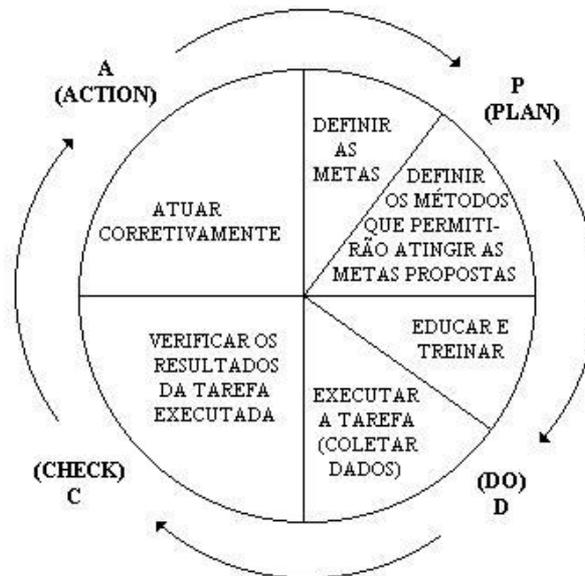
De acordo com Christie apud Botesini (2010, p. 37), por mais que se invista no aprimoramento do conhecimento e das habilidades do condutor, nem sempre isso resultará em mudanças de comportamento ou na diminuição de acidentes. O autor afirma que os treinamentos têm sua importância, mas “têm pouca influência no ambiente de tráfego onde o comportamento se manifesta. Também é pouco provável que o treinamento convencional desfaça hábitos adquiridos ao longo de anos de experiência ou altere valores e motivações de forma duradoura”, se o principal envolvido, o motorista, não quiser aplicar o conteúdo fornecido durante a capacitação na empresa.

## 1.2 Planejamento através de PDCA

Autores como Zandavalli *et al.* (2008) conceituam PDCA como ferramenta de controle de processos, inicialmente utilizada da área financeira, hoje utilizada por qualquer instituição que envolva setores com controle de qualidade administrativo. Foi organizada por Walter A. Shewhart e significa: Plan = Planejar, Do = Executar, Check = Controlar e Act = Agir.

Após completar todas as etapas, o ciclo deve ser girado sistematicamente, de forma que, a cada volta, haja correções das falhas (Figura 1). Neste último caso, volta-se a primeira fase do PDCA e inicia-se o ciclo novamente. Girando continuamente, há constantes melhoras no processo.

Figura 1 - O ciclo de Deming ou ciclo PDCA



Fonte: SEBRAE, 2010

Essa ferramenta tornou-se útil para as atividades de análise e solução de problemas, de gestão, sendo conhecidos devido aos trabalhos de William Edward Deming, processos concebidos por Walter A. Shewhart, responsável por sua concepção e aperfeiçoamento (RODRIGUES *et al.*, 2008). Zandavalli *et al.* (2008) citam que, por ser ferramenta de gestão utilizada na implantação de programas de qualidade, têm como propósito agilizar, de forma clara, os processos de execução de gestão, conseguindo ao longo do tempo a melhoria de produtos e processos.

É claro que toda empresa quando aplica o PDCA tem um projeto para aplicá-lo e este projeto está sujeito a variabilidades devido a causas comuns (?) tipo o que? ou causas especiais (?) tipo o que? que poderão atuar e interferir diretamente nos resultados. Complementando esta informação, Werkema apud Rodrigues *et al.* (2008, p. 3) diz que “variabilidade é o resultado de alterações nas condições sob as quais as observações são adotadas (disparidade entre as matérias primas, tendo métodos de trabalho, condições ambientais e operadores envolvidos), assim como em função do sistema de medição empregado”.

O ciclo PDCA pode ser utilizado para as seguintes formas de gerenciamento: “manutenção da qualidade: que visa dar previsibilidade aos resultados da empresa; melhoria da qualidade: que visa melhoria contínua dos processos existentes; planejamento da qualidade ou inovação: que visa promover mudanças radicais nos produtos e processos existentes” (AGUIAR apud RODRIGUES *et al.*, 2008, p. 3).

No entender dos autores, para que o PDCA seja eficiente e tenha bons resultados, é importante o conhecimento das ferramentas da qualidade, que poderão ser ou não estatísticas. Elas darão o suporte necessário para que as fases do projeto sejam completadas (RODRIGUES *et al.*, 2008).

Aguiar apud Rodrigues *et al.* (2006) complementa que estas ferramentas auxiliam sobremaneira a observação dos dados obtidos nas variabilidades dos processos produtivos. É necessário também compreender que ao implantar o PDCA a instituição quer muito atingir suas metas e aumentar o desempenho em diversos setores, metas estas que estão sinalizadas no planejamento estratégico organizacional.

O modelo de PDCA destacado por Campos apud Rodrigues *et al.* (2008, p. 4) é chamado ‘PDCA de melhorias’ e envolve oito etapas, a seguir especificadas:

**Etapa Planejamento (P):** Consiste no estabelecimento de metas e métodos para alcançar as metas propostas, constituindo-se das seguintes fases: (1) identificação do problema, (2) observação, (3) análise e (4) plano de ação.

**Etapa Execução (D) :** Consiste em executar as tarefas conforme foram previstas na etapa de planejamento. Constitui a fase (5) – ação.

**Etapa Verificação (C):** Consiste em comparar os resultados obtidos na etapa execução com a meta que foi planejada, nomeando a fase (6). Caso o bloqueio não foi efetivo, pode-se retornar e atuar novamente.

**Etapa Corretiva (A):** Consiste em atuar no processo a partir dos resultados obtidos. Constitui-se de duas etapas: (7) Padronização e a (8) conclusão.

Ratificando conhecimentos sobre o ciclo PDCA, percebe-se que se alguma etapa foi mal aplicada durante todo o processo, deverá ser revisado em todas as etapas, até a identificação do problema. A ideia é de melhoramento contínuo. O ciclo do PDCA literalmente nunca para, tornando-se parte do trabalho de cada pessoa envolvida (SLACK *et al.*, 2002).

### 1.3 Relações do PDCA com as Campanhas

Se o objetivo do PDCA, como ferramenta, é capaz de garantir que todos os resultados possam ser controlados, de forma que a eficiência de cada um possa ser ainda melhor, pode-se também utilizar para estabelecer metas provenientes da alta administração, ou ainda, de pessoas ligadas diretamente ao setor operacional, com o objetivo de coordenar o desenvolvimento constante de ações (MATSUTANI; MANDA, 2009).

A importância do ciclo PDCA é facilmente explicável depois de se entender a utilidade dele de forma corretiva. A implementação de teorias de gestão organizacional vem surgindo e são cada vez mais utilizadas pelas empresas com o objetivo de melhorar seu desempenho. Uma delas é a teoria da administração da qualidade, que auxilia as empresas a tomar decisões, utilizando a ferramenta de melhoria contínua (CERIBELI *et al.*, 2011).

Claro que o PDCA é mais utilizado nas áreas de marketing das empresas, mas instituições com metas focadas nas áreas de saúde, eleitoral, trânsito como as que foram citadas acima e tantas outras, também podem fazer uso desta ferramenta obtendo desempenho financeiro e de satisfação do trabalho oferecido, mais precisos dentro dos objetivos que elencaram para seu sucesso (ZANDAVALLI *et al.*, 2008).

Por exemplo, o candidato pode ganhar a eleição com índices de aprovação popular, obtendo votos ao longo da campanha (TSE, 2014); diminuição dos níveis de acidentes nas estradas, ao longo do ano, ou pelo menos em datas especiais, em comparação com anos anteriores; aumento da conscientização da população a respeito de vacinas, culminando com o aumento da procura da vacina em postos de saúde, e assim por diante (MS, 2014).

Ciribeli *et al.* (2011) consideram que o contexto atual impõe um intenso ritmo de mudanças. Por isso, as empresas necessitam se atualizar constantemente e devem estar atentas para acompanhar os avanços do mundo atual, especialmente nas áreas da organização de empresas, buscando sempre novidades que atraiam os clientes e agradem o mercado.

A competição obriga as empresas a rever constantemente seus conceitos administrativos. Boas ideias podem dar certo hoje, mas amanhã estarem desatualizadas. O planejamento é uma ferramenta que auxilia as empresas a tomarem decisões com mais segurança. Todavia, mais do que saber que existe o PDCA, é necessário conhecer bem cada uma de suas etapas e planejar as campanhas de forma organizada, de acordo com os objetivos e metas que se quer atingir (RODRIGUES, 2008).

## 1.4 Análise de Retorno financeiro

O retorno financeiro deve ser um dos indicadores definido nos objetivos de longo prazo, pela área financeira, devendo ser estabelecido nas organizações pelos executivos, a fim de proporcionar funções de monitorar o desenvolvimento de planos estratégicos, com a perspectiva de padronização do entendimento dos eventos econômicos (FREZATTI, 1999).

Gitman (2010, p. 232) explica que o retorno financeiro “é representado por quaisquer distribuições de caixa, mais a variação de valor, num dado período, expresso como percentagem do valor inicial. O retorno sobre um investimento varia com o tempo e entre tipos de investimentos”. Alguns gestores, por medo de perder, preferem alternativas menos arriscadas. Dessa forma, poderão perder menos dinheiro, porém, quando o investimento dá certo, o lucro também será menor. Outros arriscam, com investimentos maiores. Esses, mesmo sem a certeza de retorno do investimento realizado, geralmente tem mais chances do retorno ser maior até mesmo do que o esperado, em troca do maior risco que correram.

O principal balizador esperado das entidades é o retorno dos investimentos. As decisões de investimentos são realizadas com objetivo de se obter retornos. A mitigação do risco em suas diversas formas para viabilizar um investimento, o gestor financeiro está sujeito a condições de incertezas, assumindo riscos no segmento do seu negócio, quanto maior o risco, maior o retorno previsto do investimento (LEMES JUNIOR *et al.*, 2010).

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os dados utilizados para a análise do estudo referem-se à captação dos números de acidentes ocorridos nos quatro últimos anos de apuração, 2010 até 2013, em detrimento a criação e classificação das montas (pequena, média e grande), em que a campanha se desenvolveu. A pesquisa foi constituída de dados secundários internos e disponibilizada no banco de dados computadorizados, que foram acessados pelo pesquisador, na *internet* ou na *web*, e baixados em dispositivos auxiliares para uma melhor análise (MALHOTRA, 2012; MARCONI; LAKATOS, 2011; MALHOTRA, 2006; GIL, 2002).

A população do estudo será constituída de todas as campanhas de redução de acidente realizadas na empresa e todos os motoristas do parceiro comercial da filial de Passo Fundo RS, utilizando-se da técnica de conveniência (GIL; MALHOTRA, 2006).

A coleta foi realizada por meio de entrevistas pessoais em profundidade, com apoio de roteiro semiestruturado e gravação em mídia eletrônica. As entrevistas gravadas foram transcritas e analisadas por meio de técnica de análise de conteúdo, com o objetivo de identificar os elementos definidos nesta pesquisa. Os dados secundários foram coletados por meio documental e observação direta, em campo, dos dados secundários internos. A pesquisa documentada foi obtida a partir de registros próprios da empresa como: dados sobre as campanhas, previsões de orçamentos e as análises financeiras. Lembrando que se considera como documento, qualquer registro escrito que possa ser usado como fonte de informação (MAZZOTTI, 2004).

Nos dados qualitativos, as entrevistas serão mensuradas por meio da análise fatorial, a qual é utilizada, essencialmente, na redução e resumo dos dados e que, primeiramente, consiste em evidenciar o problema, escolhendo-se um método de análise fatorial.

Nesta última etapa, foram mensuradas as análises financeiras pela correlação da eficiência das campanhas e o número de acidentes ocorridos. Segundo Gitman (2010), a correlação é uma análise do grau dado pelo coeficiente de duas séries que se movem no mesmo sentido que o grau de correlação, sendo positiva ou negativamente correlacionado.

### 3 RESULTADOS

#### 3.1 Análises das Entrevistas

Foram aplicadas 16 entrevistas, sendo que 56,25 % dos motoristas entrevistados têm mais de cinco anos de empresa e 43,75 % tem um ano ou mais nesta função, portanto, todos já participaram dos treinamentos proposto pela Campanha, já que a mesma é aplicada anualmente em todas as filias da empresa XX, no Brasil.

Ao serem questionados sobre a atual situação do trânsito, no Brasil, e o comportamento dos motoristas, os entrevistados concordaram que há muitos problemas nas rodovias. Salientaram as péssimas condições das estradas, o excesso de veículos, o pouco investimento dos governos, e usaram definições como ‘caótica’ e ‘péssima’. No quesito comportamento, citaram que o estresse, a pressa e a falta de treinamentos dos motoristas são os principais fatores que levam à imprudência, ao excesso de velocidade e às ultrapassagens perigosas, nas rodovias.

Isto pode ser entendido através do comentário de um dos entrevistados, o motorista (N): “o trânsito no Brasil, hoje, está caótico. Acho que tem muito carro, aumentou muito a frota e as rodovias não comportam mais tantos veículos”. Essa opinião se repete na maioria das entrevistas, sendo praticamente unânime, pois, como comenta outro motorista (O): “tem muito fluxo de veículos, a frota cresceu demais, as rodovias não comportam, estão depredadas, mal conservadas e está faltando uma assistência maior do poder público”.

Quando questionados sobre os principais problemas no trânsito e a origem dos mesmos, a maioria dos entrevistados refere-se à falta de conservação, de sinalização e de investimentos. Segundo eles, grande parte da origem desses problemas está nos governos, já que a maiorias das rodovias são as mesmas de vinte anos atrás e o aumento constante de veículos em circulação faz com que os congestionamentos aumentem cada vez mais. Também foi citado pelo motorista (L), “que as estradas *estão mal conservadas, principalmente nesta época, de muita chuva no inverno, há trechos que tem que se cuidar muito dos buracos e até a sinalização tem lugares que não existe*”.

Sobre a conscientização, os entrevistados afirmaram que os treinamentos propostos pela Campanha são de suma importância, pois é grande a falta de educação dos condutores. Além disso, os treinamentos deveriam ser mais frequentes, sendo que mais empresas deveriam investir nesses treinamentos, pois é necessário o aprendizado constante, tanto para aprender temas novos quanto para relembrar alguns assuntos que acabam sendo esquecidos no dia a dia.

Segundo o motorista (A), “há que ter uma maior interação entre empresa e motorista, na busca por soluções na redução de acidentes”. Conforme relatado por um dos entrevistados, o motorista (F), “as empresas devem tomar a iniciativa e não devem ficar aguardando só pelo governo, já que os investimentos são poucos e lentos. A parceria entre empresa e motorista, com ações que visem conscientizar os motoristas, “e um maior envolvimento entre ambas as partes, fazem esta interação com os motoristas, ter uma noção das adversidades nas rodovias”, como citou o motorista (H).

Para haver melhor interação entre empresa e motorista, os entrevistados sugerem a implantação de cursos, com palestras e vídeos. Sugerem, ainda, que os encontros promovidos pela empresa deveriam ser mais frequentes, com uma reunião mensal, se necessário, pois sempre haverá troca de experiências entre o funcionário, que fica no escritório, distanciado da vivência diária nas rodovias, e o motorista que está na estrada e, muitas vezes, diante das diferentes situações vivenciadas, pode ter algumas ideias para contribuir. Assim, os treinamentos facilitam essa interação, pois não basta ter o caminhão nas estradas, é necessário qualificar o motorista. Se as duas partes andarem juntas, os resultados serão melhores.

Existem muitos profissionais com pouca qualificação trabalhando em vários segmentos do transporte, dirigindo veículos com novas tecnologias, as quais vêm para facilitar o trabalho, mas, como cita o motorista (H), “acho que isso não está na cabeça do motorista, não adianta ter um caminhão que faz tudo, se a cabeça não presta e não guia para ajudar ele, se aquela pecinha que está atrás do volante não ajuda”. No entanto, essa opinião não é unânime, pois, como comenta o motorista (H), “ajuda, mas não é só isso aí que vai ajudar na interação, mais envolvimento, usando ferramentas que proporcionem uma comunicação melhor, exatamente, outros temas”.

Em relação ao conhecimento das campanhas de redução de acidentes, semelhantes a este, comentou o motorista (E): “não, até começar a trabalhar aqui não, os de outras empresas só em cima de velocidade, sempre manter a velocidade”. O motorista (J), citou a campanha realizada aqui na cidade, a “S e Liga na Faixa”, “que é uma ação importantíssima, também é uma campanha recente, porque, infelizmente, nós não respeitamos e nem o pedestre respeita, é uma falta de educação de ambos os lados”.

Em relação à participação nas campanhas de redução de acidentes da Empresa XX, todos os colaboradores entrevistados afirmaram já terem participado, conforme foi citado anteriormente, pois as campanhas são aplicadas anualmente e tem duração de seis meses. Comenta o motorista (I): “Já participei de todas as campanhas. A empresa está sempre buscando se aprimorar e relembrado alguns temas, para não cair no esquecimento”.

Um dos colaboradores entrevistados, mais antigo na empresa, o motorista (H), faz o seguinte comentário: “Participei de todos, posso falar da conscientização da campanha, para denunciar o abuso sexual de adolescentes, contra as drogas e bebidas, tudo ajuda, todas elas são importantes as de sinalização também são importante, todos elas são importantes”.

Questionados se lembravam de alguma campanha nas mídias (TV, rádio, jornais, etc.), a respeito do tema, comenta o motorista (J): “tem bastante campanha sim, principalmente em dias antes de feriados que a mídia divulga, ande devagar, com cuidado, essas coisas assim, para reduzir os acidentes e que nesses dias é que dá os maiores acidentes”.

Sobre os treinamentos propostos pelas campanhas, todos os funcionários e motoristas da Empresa XX declaram terem participado, sendo que, após cada treinamento, é elaborada uma ata de reunião, com lista de presença, para possíveis comprovações. Conforme descreve o motorista (G): “sim, todos os anos a gente participa do treinamento da campanha de redução acidente, a gente conversa, troca umas ideias, olha vídeos de acidentes, então é no dia a dia”. Com relação à pergunta: ‘Você entende que as ações e ou campanhas da Empresa XX dão resultados? O motorista (I) fez o seguinte comentário: “sim, sempre dá resultado, e se observa que aqui, localmente, o número de acidentes é bem pequeno, os motoristas estão bem conscientes”.

O motorista (B) salientou: “sim, acredito que sim, isso vem de cada um né, que nem eu acho que é viável fazer isso, tem gente que sai dali e nem ta, não muda nada, isso vai de cada um também”.

Com relação as campanhas, a maioria dos entrevistados concorda que gera resultados, mas pouco, conforme o comentário do motorista (A): “tem, mas uma mínima coisa, mas conscientiza mais os motoristas de automóveis.” O motorista (K) resumiu, dizendo: “ dá resultado também né, não é tanto que nem se as empresas que aplicarem e se todas as empresas treinarem seu funcionário é melhor ainda”.

Neste sentido, o entrevistado (D) destaca: “acredito que dá resultado, sempre tem algum que aproveita a mensagem, nem todos, poderia ser bem melhor aproveitada”. O entrevistado (G) destacou que, “na mídia, no geral, acho que dá resultado, alguma coisa dá para pegar no geral, mas é como nós falamos, eles falam mesmo na mídia perto de feriados, essas coisas assim”. Na opinião do entrevistado (H), “resultado dá, só que não é lá tão assim, porque a maioria ouve, mas entra num ouvido e sai no outro, não dão muita importância, se todo mundo escutasse e botasse em prática daria resultado”.

Neste contexto, foi perguntado aos motoristas, o que diferencia esta campanha das demais. O primeiro entrevistado, o motorista (A), cita “que neste, nós estamos envolvidos, nós estamos representando a empresa e participamos dos treinamentos, nos outros, só vêm às propagandas e aqui tu está interagindo”. É também o que relata o motorista (G):

O nosso é melhor porque está todo mundo junto, está todo mundo reunido na sala, conversando sobre os acidentes. O que tu vê depois, fora, é o dia a dia. Claro que tu fica apavorado com certas pessoas, o que falta um pouco é educação, como já falamos, o pessoal ta com muita pressa, a empresa, às vezes, te apura e a gente mesmo é apressado né, mas agente tenta não errar.

Os resultados desta campanha também chamaram a atenção dos motoristas mais novos, os que trabalham a pouco mais de um ano na empresa, como comentou o motorista (I): “esse é mais debatido, mais focado na empresa, no grupo de funcionários e na comunicação, se estiverem assistindo e, assim, havendo uma cobrança mais efetiva da empresa, de mais resultados”. Comentou o motorista (N): “Este está sempre nos alertando para várias adversidades do dia a dia, para quem aceita, este é bem vindo”.

A diferença desta campanha para os demais foi também destacada pelo motorista (O): “aqui na empresa XX você está num ciclo que você trabalha e toda ideia que vier e você expor, será bem vinda, você está sempre envolvido nisso no treinamento”. O motorista (P) destacou que “as nossas palestras e o pessoal que dá as palestras são bem qualificados, estão bem a par dos assuntos, eles expõem bem os assuntos, de uma maneira fácil, que todo mundo consegue entender”.

Também foi perguntado aos motoristas se consideraram correta a forma de realização das campanhas. Então, um dos entrevistados, o motorista (E), foi mais longe, dizendo:

Acredito até que poderia ter uma campanha mais agressiva, também com colegas que se propôs a vir até nos domingos para participar dos treinamentos, mas se fosse em horário diferente, nos dias de semana se a campanha fosse mais alternada com um funcionários ou outro, tem muita coisa que o cara aprende.

Há várias formas de realizar uma campanha, a da empresa XX, tem todo um planejamento através do PDCA, conforme citado anteriormente, e segue um cronograma. Nessa questão, o motorista (O) descreve: “acho que é o correto, pelo menos o motorista está sempre envolvido, nunca passa esquecido no ano”. Também, na opinião do motorista (N): “sim é o correto, esta é uma ação bem elaborada, que a pessoa pode, na hora, se lembrar do que foi passado, mas tomara que nunca se lembre e que não aconteça nada”.

Como alternativa, para conscientização dos motoristas e divulgação de outros conteúdos, as opiniões foram bastante diversas. Na área do trânsito há muitos assuntos interessantes, por isso é necessário selecionar assuntos atrativos, usar a criatividade, focar na preservação da vida, como bem salientou o motorista (G): “o tema principal é a saúde né, a saúde do motorista vem em primeiro lugar, se tem boa saúde, tem um trabalho melhor, um desempenho melhor, e sempre colocar que a família também te espera em casa isso é importante”.

Quando questionados sobre os conteúdos de seu interesse, relacionados ao trânsito, os entrevistados concordaram que há muitos temas relevantes. Porém, um dos entrevistados, o motorista (N), opinou:

Velocidade, a pessoa precisa se conscientizar que na faixa dupla não pode ultrapassar, não entre corrido nas curvas, que é onde a gente mais vê acidentes, é essa parte aí, o podar em cima da faixa, com alta velocidade e não ultrapassar nas curvas, é o que mais dá acidente.

De acordo com o motorista (J): “Sinalização, que é precária as sinalizações nas rodovias e fiscalização, focalizar nestas duas áreas”.

Os entrevistados também foram questionados se tiveram alguma dificuldade para participar da campanha de redução de acidentes. Todos responderam que não tiveram nenhuma dificuldade, pois o treinamento é fácil de assimilar e tem uma linguagem simples, que todos entendem. Os vídeos usam personagens de desenho, proporcionando melhor interação. Conforme comentado o motorista (D): “Acredito que sim, acho que consegui absorver tudo, é fácil, interessante e acredito que eu consegui”.

Na opinião dos entrevistados, quanto a sugestões para as próximas campanhas da empresa, o motorista (B) resumiu: “acredito que tem que bater mais nesta tecla, para reduzir os acidentes mesmos, focando em treinamentos, para não perder a motivação. O perigo que tem, é que tu tens que saber se adequar”. Várias das sugestões podem ser resumidas a esta, do motorista (K): “O que eles apresentarem do cotidiano da gente, tema do dia a dia, acho que está dentro daquilo que precisamos melhorar”.

Os resultados obtidos a partir das entrevistas qualitativas, realizadas com os motoristas da filial da Empresa XX, reforçam a tendência da busca de informações e conhecimentos por meio de metodologias alternativas e dos treinamentos, as quais demonstram uma necessidade de investimento e atenção por parte das empresas, a fim de garantir melhoria na mão de obra nesta atividade.

### 3.2 Análise das Variáveis Quantitativas

Neste segundo momento são classificados os dados das amostras quantitativas, que consistiram na coleta dos números dos acidentes envolvendo a frota própria da Empresa XX e os números de acidentes da empresa parceira, com frota local. Foram considerados apenas os quatro últimos anos, já que somente em 2010 foram riscadas as montas, que classificam os acidentes como de pequena, média e grande monta. Para realizar a classificação dos acidentes, tomam-se por base as montas, conforme classificação baseada na Resolução 25/98 do CONTRAN e nos Indicadores de Sustentabilidade da Empresa XX, elas são assim designadas:

**Acidente de pequena monta:** quando o veículo sofrer danos que não afetem a sua estrutura ou sistemas de segurança e o derrame de produto não atinja o solo ou corpos d’água, sendo retido em canaletas e lajes impermeáveis.

**Acidente de média monta:** quando o veículo sinistrado for afetado nos seus componentes mecânicos e estruturais, envolvendo a substituição de equipamentos de segurança especificados pelo fabricante e que, reconstituídos, possa voltar a circular; derrame de produto abaixo de 159 litros, que atinja o solo ou corpos d’água; ferimentos leves.

**Acidente de grande monta ou perda total:** quando o veículo for enquadrado no inciso III, artigo 1º da Resolução 11/98 do CONTRAN, isto é, sinistrado com laudo de perda total; derrames significativos, ou seja, com volumes acima de 159 litros e que atinja o solo ou corpos d’água; com vítimas fatais, ou com paralisia total ou parcial de algum membro.

Após o acidente, o responsável, na filial, deverá enviar imediatamente os formulários à coordenadoria operacional. A filial deverá, também, encaminhar o processo com a documentação já prevista, digitalizado, via e-mail. Os documentos originais devem ser arquivados na filial por tempo indeterminado. A coordenadoria operacional irá analisar e investigar os dados e relatório enviado e classificar os acidentes.

A Tabela 1 apresenta dados referentes ao número de acidentes, coletados de um parceiro que presta serviço para a Empresa XX, na filial de Passo Fundo, RS, já que a Empresa não tem frota própria nesta filial. São dados referentes aos últimos quatro anos de atividade deste parceiro, conforme estudo proposto e descrito anteriormente nesta pesquisa.

**Tabela 1 - Número de acidentes envolvendo a frota de um parceiro local, da filial de Passo Fundo – RS, no período de 2010 a 2013.**

ACIDENTES FROTA PARCEIRO LOCAL FILIAL PASSO FUNDO - RS					
ANO	VEICULOS	TOTAL			
		ACIDENTES	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE MONTA
2010	11	2	2	0	0
2011	11	3	2	1	0
2012	11	4	2	1	1
2013	11	4	1	2	1
TOTAL	11	13	7	4	2

Fonte: Elabora Própria (2014).

Os dados apresentados são oriundos dos boletins de ocorrências ou termo circunstanciado, registrados nos órgãos públicos de ambos os estados em que os veículos atuam, ou seja, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, área atendida pela filial de Passo Fundo. Todos os veículos possuem seguro contra terceiros e que, neste caso todos os acidentes foram registrados para evitar transtornos futuros.

Os resultados obtidos no processamento e cálculos dos acidentes, em montas, são apresentados na Figura 2. Foram utilizados apenas os números totais de acidentes, considerando apenas os últimos quatro anos estudados.

**Figura 2 - Acidentes parceiro frota local**



Fonte: Elaboração Própria (2014).

continua...

Os resultados apresentados na Figura 2, demonstram, que os dados da amostra coletada dos acidentes do parceiro local, são de um curto período para serem avaliados, e o qual apresentou um pequeno número de acidentes nos primeiros anos em que foram classificados. Nota-se, também, certa estabilidade nos índices de acidentes neste último ano em que os dados foram classificados.

A Tabela 2 apresenta dados referentes ao número de acidentes ocorridos com a frota própria da Empresa XX, a qual administra trinta e duas filiais nos grandes centros do País, sendo que destas, vinte e oito atuam com veículos próprios. Os dados processados referem-se aos últimos quatro anos.

**Tabela 2 - Número de acidentes com a frota própria da Empresa XX, no período de 2010 a 2013**

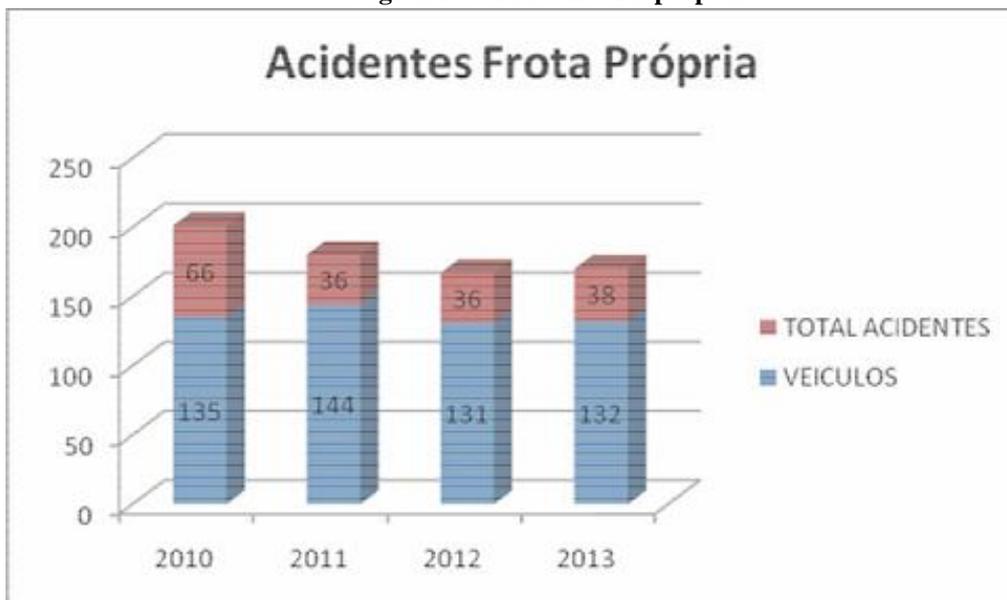
ACIDENTES FROTA PROPRIA EMPRESA XX					
ANO	VEICULOS	TOTAL			
		PEQUENA	MÉDIA	GRANDE MONTA	ACIDENTES
2010	135	57	3	6	66
2011	144	32	1	3	36
2012	131	32	1	3	36
2013	132	35	1	2	38
TOTAL	542	156	6	14	176

Fonte: Elaboração Própria (2014).

Os sinistros dos veículos da frota própria são registrados na matriz, por meio de documentos específicos, sendo anexados cópias dos documentos do motorista, do veículo e do boletim de ocorrências, disco do tacógrafo, fotos e outros documentos e, posteriormente, encaminhados ao departamento responsável para análise da comissão. Após o recebimento de toda a documentação, os acidentes são analisados por uma comissão interna, designada coordenação operacional.

A Figura 3 apresenta os índices de acidentes com a frota própria da Empresa XX, no período de 2010 a 2013.

**Figura 3 - Acidentes frota própria**



Fonte: Elaboração Própria (2014).

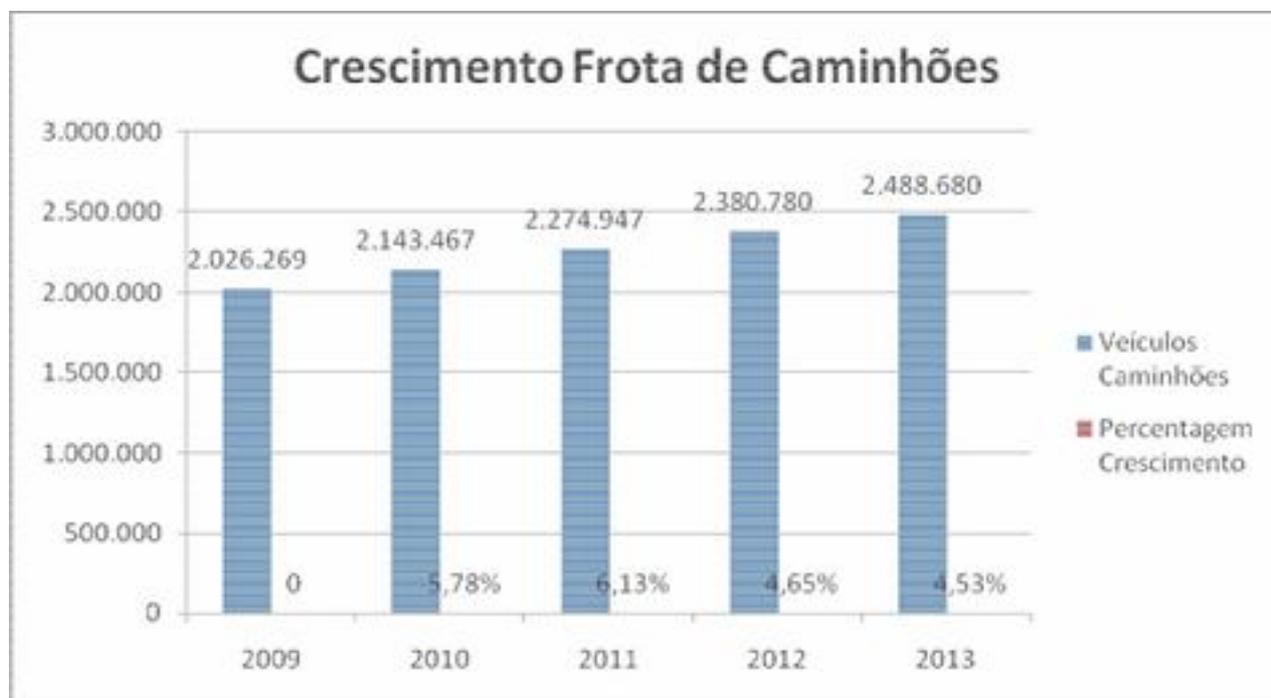
continua...

Pela análise da Figura 3, percebe-se um grande número de acidentes no primeiro ano de coleta dos dados, enquanto o número de veículos permaneceu quase estável, mas, nos últimos anos, o número de acidentes diminuiu consideravelmente, mantendo seus índices estáveis. O último ano apresentou uma pequena oscilação, um percentual de 5,5 %.

Comparando-se o número de acidentes ocorridos com a frota do parceiro local, com os que ocorreram com a frota própria da Empresa XX, constata-se que os índices estão estáveis nos últimos anos, possivelmente devido ao pequeno período de coleta dos dados. A estabilidade dos resultados ficou bem evidenciada em ambas as tabelas analisadas. Deve-se destacar, porém, que os dados referentes à frota própria, da Empresa XX, provêm de uma região central do País, enquanto o da frota do parceiro local realiza o transporte somente no interior do estado do Rio Grande do Sul.

Segundo dados do DENATRAN (2014), a frota de caminhões teve um aumento médio, nas vendas, de 5,2 % ao ano, sendo o quinto veículo mais vendido e acumulando um percentual de mais de 21,1 % nos últimos quatro anos nas vendas desta categoria, conforme está apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Crescimento de veículos automotores – caminhões no Brasil, no período de 2009 a 2013



Fonte: DENATRAN, 2014.

Os dados de 2013 mostram que a frota de caminhões corresponde a 3,1 % dos 81,6 milhões de veículos automotores registrados no país, segundo o DENATRAN (2014). Os caminhões estão envolvidos em mais de 21% dos acidentes com mortes, de acordo com o Ministério da Saúde (2014), sendo o terceiro que mais evolui nos últimos quatro anos. O número de acidentes envolvendo caminhões aumentou para 56,8%, neste período, sendo menor somente ao das motocicletas, com 714,7 % e das bicicletas, com 165 %. Por isso, o Ministério das Cidades decidiu realizar campanhas e ações por categoria de veículos, com base nos números de acidentes (MINISTERIO CIDADES, 2014).

Através da correlação entre o aumento da frota de caminhões e o elevado número de acidentes, pode-se observar que o índice de acidentes com caminhões, de 56,8 %, é elevadíssimo, pois, considerando os dados das indústrias, a venda de caminhões cresceu apenas 21,1 % nos quatro últimos anos.

Por outro lado, comprando-se os dados do DENATRAN (2014) com o número de acidentes apresentados pela Empresa XX, tanto da frota própria como da frota do parceiro local, os resultados ficaram em torno de 24 %, bem abaixo dos dados oficiais, confirmando que a conscientização com campanhas educativas dão resultados positivos, contribuindo para evitar acidentes e mortes no trânsito.

Atualmente os investimentos nas campanhas de redução de acidentes chegam aos patamares de quarenta mil reais, valores que são orçados pela Empresa anualmente e direcionados especificamente para esta campanha, envolvendo todos os parceiros e a frota própria. Neste contexto, os investimentos são pequenos se comparados aos valores que poderiam ser perdidos em acidentes envolvendo seres humanos, perda de equipamentos, danos ambientais e outros.

Da análise comparativa das Tabelas 1 e 2, fica evidente que a determinação da empresa na adoção de campanhas de redução de acidentes é um fator estratégico, com resultados significativos. Demonstra, ainda, que a identificação e o monitoramento permanente dos acidentes e a avaliação anual dos resultados das campanhas são fatores que contribuem para a redução desses acidentes.

## 5 CONCLUSÕES

A obtenção dos resultados, que o estudo propõe que é a redução de acidentes, pressupõe mais treinamentos aos condutores de veículos. A educação e a conscientização dos motoristas, como forma de diminuir os índices de acidentes, é a meta desta campanha, já que 75% dos acidentes estão relacionados, de alguma maneira, à falha humana, conforme citado anteriormente (PTB, 2014).

Avanços nesta direção poderão ser obtidos com a adoção de melhorias e práticas de sustentabilidade, como a redução de acidentes. Segundo Cardoso & Lemme (2011), as boas práticas de sustentabilidade, como a correta aplicação de recursos, podem reduzir significativamente o risco de acidentes. Resultados indicam que essa alteração reduziu o custo de capital em até 5 %, mas que as empresas, talvez, não tenham como objetivo apresentar o valor monetário de suas iniciativas sustentáveis sim e aparecer como praticantes de iniciativas conhecidas como politicamente corretas, situação sustentada a longo prazo.

As análises das entrevistas realizadas, na amostra selecionada para este estudo, apresentam resultados positivos e indicam a importância do investimento em treinamento, conforme a proposta da campanha analisada. Os resultados indicam a grande necessidade de aprimorar estes estudos e de investir continuamente na educação, qualificando cada vez mais a mão de obra. É necessário, também, que outras empresas adotem campanhas que conscientizem, no geral, um maior número de motoristas.

Neste contexto, verifica-se que as empresas precisam implementar ferramentas administrativas, visando garantir sua continuidade e atuação no mercado e para que alcancem os objetivos a que se propõem. Assim, o gerenciamento das campanhas de redução de acidentes surge como um instrumento de auxílio na tomada de decisões, pois tem o objetivo de conscientizar os motoristas, tendo parâmetros de avaliação de desempenho dos processos administrativos e operacionais.

Conclui-se, então, que as campanhas de redução de acidentes foram eficientes para a Empresa que, ao investir nas ações de conscientização, obteve bons resultados, qualificando seu serviço. De acordo com a visão dos motoristas, as campanhas são muito eficientes, pois por meio delas, sentem-se mais envolvidos, prevenidos e dirigindo mais defensivamente, sendo que os acidentes na região de abrangência da Empresa é quase zero.

Há varias constatações evidenciadas e importantes resultados percebidos nas entrevistas com os motoristas, que o essencial das campanhas e a conscientização do ser humano, que é o fator da maioria dos acidentes, com uma maior conscientização dos motoristas, todas as empresas terão melhores resultados.

Dentro do objetivo principal deste estudo de caso, analisando as campanhas, conclui-se que o objetivo foi alcançado, pois pode-se observar a redução de acidentes e a satisfação dos colaboradores. Além disso, a Empresa alcança muitos outros benefícios que ainda não consegue avaliar por não ter ainda definido procedimentos e métodos que permitam quantificá-los.

## REFERÊNCIAS

---

ANP. Agência Nacional do Petróleo. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

ANTT. Agência Nacional de Transporte Terrestre. Disponível em: <<http://www.antt.gov.br/>>. Acesso em: 02 mar. 2014.

BOTTESINI, G. **Influência de medidas de segurança de transito no comportamento dos motoristas**. Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção. Porto Alegre, RS: UFRGS, 2010.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total no estilo japonês**. INDG. Nova Lima: MG, 2004.

CARDOSO, L. G. S.; LEMME, C. F. Em Busca Das Justificativas Empresariais Para As Iniciativas Ambientais Das Empresas Brasileiras Líderes Na publicação De Relatórios De Sustentabilidade. **RGSA. Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 63-78, maio/ago. 2011.

FREZATTI, F. Indicadores financeiros de longo prazo: comparação entre o retorno sobre o investimento e o lucro residual. *Revista de Administração*, São Paulo v.36, n.1, p. 3 5-45, jan/mar. 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: SP. Pearson Prentice Hall, 2010.

LEMES JUNIOR, A. B. L.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S.; **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATSUTANI, M. H. Y.; MANDA, R; K. **Melhoria do processo de fabricação de materiais contra fogo**. São Paulo: USP, 2009.

MAZZOTTI, A. J. A.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2004.

MS. Ministério da Saúde. Campanha de vacinação contra gripe. Disponível em: <<http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/>>. Acesso em: 18 abr. 2014.

PAVÃO, A. P. R. **Proposta de Blog para o Detran/RS como instrumento de conscientização dos Gaúchos em relação aos problemas do trânsito**. Porto Alegre, RS: UFRGS, 2011.

PTB. Portal Transporta Brasil. Disponível em: <http://www.transportabrasil.com.br>. Acesso em: 17 maio 2014.

RODRIGUES, C. M. C. ESTIVALETE. V. F. B. LEMOS A. C. F. V. A etapa planejamento do ciclo PDCA: Um relato de experiências multicascos. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro: RJ. **Anais. . . ENEGEP. ABEPRO**. Out. 2008.

RODRIGUES, W. A.; NETO. M. T. R.; FILHO. C. G. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro, n. 48, p. 253-273, jan/fev. 2014.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TCU. Tribunal de contas da União. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/juris/Web/Juris/ConsultarTextual2/NoticiasInformativos.faces?textoPesquisa=SEGURO+DPVAT&>>. Acesso em: 14 maio 2014.

TP. Trânsito Prudente. Disponível em: <<http://portalsbn.com.br/>> Acesso em: 24 mai. 2014.

TSE. TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/eleicoes/eleicoes-2014/>>. Acesso em: 18 abr. 2014.

VIDA. Voluntariado Internacional para o Desenvolvimento Africano. Planejamento e Desenvolvimento de uma Campanha. Disponível em:< ONG Utilidade pública MNE nº8296/98>.< [www.via.org.pt](http://www.via.org.pt) >. <[www.planetavida.org](http://www.planetavida.org)>. Acesso em: 18 abr. 2014.

ZANDAVALLI, C.; MELLO. M. I. C.; SOUZA. A. C. M. M.; ANDREOLLA V. R. M.; JUBINI. G. M. XIII **Colóquio de Gestión Universitari a en Américas** . UTIC. ASSUNÇÃO: PARAGUAI. 2008.