

## **A INFLUÊNCIA DA LEI 13.103/2015 PARA AS TRANSPORTADORAS**

**Aluno:** Franciel Perin

**Orientador:** Dra. Alessandra Costenaro Maciel

**Curso:** Administração

**Área:** Gestão de Pessoas

### **Resumo**

O presente artigo buscou relatar como se deu o processo de adaptação por parte das transportadoras de carga de Passo Fundo e região, no que diz respeito as mudanças propostas pela lei 13.103/2015,

que é denominada de ‘Nova lei dos motoristas’. O objetivo central do artigo, é entender quais foram as principais dificuldades encontradas no gerenciamento dos pontos cobrados pela lei, e se a implantação da nova lei gerou alguma mudança na estrutura organizacional da empresa, assim como se sua cultura organizacional sofreu alguma modificação após a implantação da lei. Para tanto, o método utilizado foi um estudo qualitativo, realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com 6 gestores de transportadoras de Passo Fundo e região, exploratório e também descritivo. Os resultados encontrados demonstraram que a grande parte das transportadoras estão adaptadas a lei, porém adaptação a lei ainda gera algumas discussões no que diz ao controle da jornada de trabalho dos motoristas, também no que diz respeito ao controle de exames toxicológicos, segundo informações coletadas, isso acarretou custos extras tanto para monitoramento da frota, como para realização de exames toxicológicos, pois as transportadoras afim de terem melhor controle sobre os exames, acabam contratando laboratórios particulares para a realização dos mesmos, outro ponto que ainda gera discussão se refere a questão da estrutura, os pontos de apoio para os motoristas são insuficientes e deficientes, assim como os gestores relatam que a fiscalização a lei não é contínua, é apenas esporádica.

**Palavras-chave:** Lei 13.103/2015; Mudança organizacional; Cultura organizacional.

## **Abstract**

This article presents how the process of adaptation by the freight carriers of Passo Fundo and region occurred, with respect to the changes proposed by the law 13.103/2015, which is called the 'New drivers law'. The main objective of this work is to understand the major difficulties encountered in managing the points covered by the law, and whether the implementation has led to any change in the organizational structure of the company, as well as whether its organizational culture has undergone any modification after its implementation. For that purpose, a qualitative, exploratory and also descriptive study was carried out through semi-structured interviews with 6 managers from trucking companies based in Passo Fundo and region. The results showed that most of the carriers are adapted to the law, although it still generates some discussions regarding both to the the drivers' working time control and toxicological tests control. According to the collected data, this entailed extra costs for fleet monitoring and toxicological tests performing, because the carriers, in order to have better control over the exams, end up hiring private laboratories. Besides that, another point that generates disagreements is the truck structure, that is, the support points for drivers are insufficient and lacking, as well as the law management that is still not continuous - it is only sporadic.

**Key words:** Law 13.103/2015; Organizational change; Organizational culture.

## **1 Introdução**

O assunto trânsito está cada vez mais em evidência, seja em virtude das péssimas condições das rodovias, ou pela precariedade da frota. Segundo dados do Detran RS (2018), a cada 100 mil habitantes, 14,9 acabam perdendo suas vidas no trânsito, sendo que grande porcentagem destes acidentes, cerca de 28 % ocorrem nas estradas do Rio Grande do Sul e envolve caminhões e carretas (Detran RS, 2018). O número de vítimas fatais, aquelas que vem à óbito no local do acidente, é ainda mais alarmante, não sendo contabilizadas as vítimas que são socorridas com vida e acabam evoluindo a óbito em deslocamento para atendimento ou em hospitais (Detran RS, 2018).

O cansaço, a fadiga, assim como a utilização de substâncias psicoativas acabam alterando e influenciando o comportamento de quem as utiliza, fazendo com que o indivíduo perca seus reflexos e sua coordenação psíquica e motora, assim faz com que se torne vulnerável e ponha em risco a sua vida e de quem está em seu convívio (Detran RS, 2018). Além disso, o álcool e substâncias psicoativas entre os motoristas profissionais vem sendo objeto de muita preocupação para as autoridades nacionais, sendo que no Brasil um estimulante muito usado por motoristas é chamado “rebite”, cuja composição possui substâncias que alteram a capacidade motora e psíquica do usuário (Leyton, 2012).

Alguns problemas citados não possuíam visibilidade, pois não eram amparados em nenhuma legislação, sendo assim os motoristas profissionais acabavam cometendo abusos por não ter regulamentação. Vale ressaltar que longas jornadas de trabalho sem repouso e pouco tempo de folga para recuperação física e mental dos trabalhadores podem ter influência no aparecimento de patologias, provocando, desta forma, impactos sobre o bem-estar e saúde dos trabalhadores (Ficher, 2004).

Ademais, os motoristas profissionais representam uma classe que representa muito na economia do Brasil. Desta forma, se faz necessário buscar alternativas para minimizar a utilização dessas substâncias e de alguma forma buscar a conscientização sobre seus riscos, isso constitui importante desafio, bem como melhorar suas condições de trabalho e qualidade de vida (Nascimento, 2007).

Contudo, este contexto está sendo transformado com o surgimento da Lei 13.103/2015 de 02 de março de 2015, denominada ‘Nova lei do motorista’ que regularizou a profissão de motorista, entre as principais mudanças, pode-se destacar o controle sobre a jornada de trabalho e a realização de exames toxicológicos na contratação e por ocasião do desligamento. Desta forma, a lei estabelece novas regras para a profissão de motorista profissional, o que acaba gerando

algumas discussões entre os gestores de transportadoras, visto que a adequação a lei pode acarretar em custos elevados, assim como perda de produtividade e perda de profissionais, elevando desta forma o turnover dentro das transportadoras.

Em conversas informais com representante da classe dos motoristas e transportadoras de Passo Fundo/RS, levantou-se que existem cerca de 9 mil transportadoras de carga regularizadas no Rio Grande do Sul, sendo que deste total, aproximadamente 150 transportadoras estão localizadas na região de Passo Fundo. Ainda destacam a importância da categoria para a economia, onde a mesma gera em torno de 4500 empregos diretos e 1200 indiretos na região. Contudo, boa parte das transportadoras alega dificuldades na adequação as exigências impostas pelos motoristas e aceitas pelo governo. Tanto que tais dificuldades geraram reivindicações e culminaram na greve dos caminhoneiros, iniciada em maio de 2018 e finalizada em junho de 2018.

Diante deste contexto, o presente estudo objetiva entender as principais dificuldades encontradas pelas transportadoras no gerenciamento dos itens cobrados pela lei 13.103/2015, também saber se as mudanças afetaram de alguma forma a estrutura e a cultura organizacional da empresa. Assim, o presente estudo busca colaborar com o desdobramento e conhecimento da lei 13.103/2015, assim como obter subsídios para demonstrar sua importância para as organizações, procurando desta forma entender quais os problemas e dificuldades são encontradas pelas transportadoras no que diz respeito a adequação à lei 13.103/2015, para que ao fim deste artigo, as organizações tenham claro qual é seu papel, e qual a melhor forma de se adequar as mudanças que ocorrem na gestão de seu negócio.

## **2 Referencial Teórico**

A constante busca pela adaptação as mudanças existentes em um cenário tão competitivo quanto o cenário empresarial, não é tarefa fácil para as empresas, visto que elas podem ocorrer das mais variadas formas e em diferentes cenários, podendo ocorrer internamente as organizações ou externas a ela (Araújo, 1982). Assim sendo foi abordado no referencial teórico, de que forma as organizações estão buscando a adaptação as mudanças que ocorrem constantemente em um cenário empresarial.

### **2.1 Lei 13.103/2015**

Assim sendo pode-se citar, mudanças em um modelo de gestão, mudanças tecnológicas, mudanças na constituição, legislação, entre outras. Este artigo trabalhará a influência da Lei 13.103/2018, denominada 'Nova lei dos Motoristas' dentro das organizações, o foco do estudo é entender as dificuldades na adequação a lei e também entender de que forma as empresas se portam perante a mudança. A lei 13.103/2015 possui em sua composição diretrizes importantes para a adequação e regularização da profissão de motorista profissional, essas diretrizes tem como intuito tornar a vida do motorista profissional mais segura e 'humana', assim como diminuir o número de mortes e infrações que ocorrem diariamente no trânsito (Planalto.gov.br, 2018).

Segundo Santos (2004), o trabalho dos caminhoneiros ocorre em turnos irregulares, que podem de alguma forma gerar problemas a saúde. Um estudo realizado por Santos (2004) aponta que no Brasil existem em torno de 1,2 milhões de motoristas profissionais, distribuídos em vários

locais de trabalho, uma parte trabalha em área urbana, com a possibilidade de retorno ao seu lar todos os dias, porém existe uma parte deste total que faz longas distâncias, ficando desta forma longos períodos longe de casa, causando desta forma um desgaste tanto físico quanto psicológico maior. A lei tende a ajudar esses motoristas, que muitas vezes trabalhavam dias sem descanso, para agilizar seu retorno ao lar, ficando desta forma vulneráveis a acidentes e utilização de substâncias psicoativas.

As substâncias psicoativas possuem algumas características relacionadas com os conceitos de dependência, abstinência e tolerância. Sendo que a dependência é quando o organismo necessita da substância para se manter ativo. Já a abstinência é a sensação provocada pelo corpo quando a falta da substância, e tolerância é quando a necessidade de quantidades crescentes da substância para obter o efeito esperado (Aratany, 2011).

Desta forma a lei 13.103/2015, objetiva fiscalizar e monitorar as empresas, assim como monitorar seus motoristas, que acabam ficando vulneráveis a utilização de substâncias que possam interferir em sua capacidade de condução. Pode-se destacar as duas principais mudanças que ocorreram com a implementação da lei 13.103/2015 e que terão grande impacto para regulamentação da profissão de motorista, são elas: Exame toxicológico e jornada de trabalho.

O motorista deve se submeter ao exame toxicológico no momento de sua admissão, em caso de troca de categoria de habilitação (C, D e E) ou em caso de demissão do colaborador, também o exame deve ser repetido a cada 2 anos e 6 meses de trabalho. Para o exame existe uma janela de detecção de 90 dias, ou seja, caso o colaborador tenha consumido qualquer tipo de substância psicoativa no período de 90 dias anterior ao exame, será detectado no resultado, e em caso de resultado positivo o motorista pode exigir contraprova, assim como a confidencialidade dos resultados. E a penalidade para quem se negar a realizar o exame, assim como para quem for flagrado no resultado do mesmo com algum tipo de substância psicoativa, será considerada

infração disciplinar, podendo o colaborador ser penalizado nos termos da lei, perdendo o trabalho e a habilitação (Planalto, 2018).

No que tange a jornada de trabalho, ela fica limitada à 8 horas diárias, podendo ser estendido por até 2 horas, ou mediante acordo sindical em até 4 horas extraordinárias. É considerado trabalho efetivo o período em que o funcionário estiver à disposição do empregador, não sendo considerado parada para refeição, descanso ou tempo de espera. O motorista profissional deve por lei, a cada 5 horas e meia de direção, fazer um intervalo de 30 minutos. Dentro de um período de 24 horas o motorista tem direito a 11 horas para descanso. A jornada de trabalho será controlada através de alguns controles como: diário de bordo, ficha de trabalho externo, papeleta ou equipamentos eletrônicos instalados no veículo (Planalto, 2018).

É sabido que escalas de trabalho em turnos irregulares podem de alguma forma potencializar doenças, assim como potencializar transtornos do sono e alimentares (Ferreira e Alvarez, 2013). Para motoristas profissionais os riscos são ainda maiores, visto que os mesmos trabalham por muito tempo sem descanso, potencializando desta forma os riscos de acidentes (Moreno e Rotemberg, 2009). Assim, a adaptação a lei torna-se importante para que a empresa consiga se manter em um mercado competitivo, já que as adaptações podem impactar na saúde financeira da empresa. Ademais o mesmo ocorre com a gestão da organização como um todo, visto que mudanças acontecem a todo momento dentro das organizações e na sociedade em um contexto geral (Machado e Fernandes, 1998).

Para Nadler, Gerstein e Shaw (1993) são vários os motivos que levam as organizações a mudar sua forma de pensar e gerenciar as organizações. Dentre os quais, as constantes transformações tecnológicas, a competição por espaço no mercado, que está cada vez mais acirrada, variadas linhas de produtos no mercado, as expectativas por parte de clientes e

consumidores, a globalização, as mudanças que envolvem o governo, e ainda, mudanças de constituição da força de trabalho.

## **2.2 Mudança Organizacional**

A mudança organizacional faz parte de um processo de introdução e adaptação de um sistema dentro da organização, existe muitas oportunidades a serem abordadas, o que torna o assunto ainda mais desafiador. Segundo Mohrman & Mohrman (1995), para que as organizações sobrevivam as constantes mudanças é necessário que consigam aprender e se adaptar o mais rápido possível, para que assim consigam se diferenciar das demais empresas e obter vantagens competitivas.

A mudança foi introduzida em estudos científicos a partir de uma abordagem psicológica do tema, focado principalmente no comportamento dos indivíduos. Segundo Lewin (1965), que foi um dos pioneiros no tema, ela é dividida em três etapas: a) a primeira etapa analisa a percepção sobre o quanto o indivíduo está satisfeito ou insatisfeito com determinada situação, deixando claro se existe a necessidade de alguma mudança; b) a segunda etapa trata da mudança em si, é considerada a etapa do desconforto, esse desconforto pode ser breve ou levar mais tempo, dependendo muito da mudança que está sendo implementada; c) a terceira etapa significa o estágio da estabilidade, é o momento em que a mudança foi absorvida pelos indivíduos e passa a ser um processo comum dentro da organização.

Lewin (1965) destaca que somente a partir do momento em que ocorre o equilíbrio e a união de forças é que a mudança realmente irá ocorrer. Alguns estudos realizados por Lewin (1965) apontam que quando ocorrem mudanças do grupo níveis mais acelerados de desempenho, acabam sendo de curta duração, retornando dessa forma a sua vida anterior. Contudo, existe a



possibilidade de resistência a mudança, isso dependerá do quanto essa mudança irá impactar dentro da rotina do indivíduo, desta forma é necessário ter uma estrutura que permita fazer com que o indivíduo entenda o processo e consiga assimilar a mudança da melhor forma possível (Lewin, 1965).

Segundo Machado e Fernandes (1998), existe um GAP a ser desenvolvido na introdução de mudanças que causem impacto positivo dentro das organizações. Em relação as mudanças organizacionais podem-se destacar outras possibilidades, não só no que diz respeito a cultura, mas também no que diz respeito a estrutura, leis e adaptação as novas tecnologias, pois as inovações e mudanças de legislação são constantes.

Para Ruas (2001), a empresa que deseja se manter competitiva no mercado em uma forma global, deve constantemente buscar direcionar uma atenção especial as atualizações que vem ocorrendo na gestão das organizações, buscando a melhor forma de implementar as mudanças no negócio que a organização está inserida. Vieira & Vieira (2003), complementam que as organizações precisam estar preparadas para liderança e acompanhamento das constantes mudanças que são decorrentes do avanço tecnológico e as novas medidas que estão a cerca dele. As questões econômicas, culturais e hierarquias sociais acabam sendo fundamentadas nas revoluções tecnológicas que estão sofrendo mudanças em uma menor escala de tempo.

Em um cenário de constantes mudanças, adaptações e desenvolvimento de ideias e formas de gerenciar uma organização, fica evidente que todo esse mecanismo gira em torno do indivíduo que recebe essas informações e tem o papel de interpreta-las e incorpora-las isso no seu dia a dia. Contudo, em alguns casos ainda falta o entendimento por parte dos funcionários, assim como, para que as mudanças organizacionais sejam aceitas de forma satisfatória. Assim sendo é preciso que os indivíduos estejam engajados com a organização, e estejam dispostos a encarar o novo como algo que trará oportunidades e melhoras para sua rotina de trabalho, para que tudo isso

ocorra é necessário que o clima que existe dentro da organização seja favorável. Segundo Kotter (1995), existe à falta de uma atividade que faça o indivíduo aceitar a mudança, e desta à incorpore em seu trabalho e em seu comportamento.

Alguns problemas podem acabar afetando esse entendimento, já que as empresas continuam seguindo modelos de gestão antigos e desatualizados, que no passado tiveram suas contribuições para a organização, porém não atendem mais as necessidades impostas pelo mercado. Essas mudanças podem acarretar a extinção da organização com o passar do tempo, pois se mostram incapazes de se adaptar ao mercado e as mudanças que nele ocorrem (Gonçalves, 1998).

Para que a organização se torne cada vez mais competitiva é fundamental a busca por estratégias que ajudem no desenvolvimento organizacional, assim como minimizar os impactos de possíveis mudanças que podem ocorrer na trajetória de uma empresa. Segundo Oliveira (2013), as estratégias tem função fundamental dentro de uma organização, elas mostram os caminhos que se deve seguir, quais frentes devem receber atenção especial, quais rumos devem ser tomados para que a organização consiga alcançar seus objetivos, desafios e metas que foram estabelecidas no início de um ciclo, afim de absorver as mudanças e sobreviver a um mercado tão competitivo.

Pode-se destacar que a sobrevivência de uma organização, depende do quanto ela é eficiente na aprendizagem e na adaptação as mudanças que ocorrem em seu ambiente. As mudanças podem ocorrer em um contexto ele interno ou externo a organização, gerando desta forma o conhecimento necessário para obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes (Mohrman & Mohrman, 1995).

Se faz necessário então, que as organizações percebam que não basta apenas uma mudança adaptativa, mas também uma mudança paradigmática, para que desta forma se entenda

a revolução em torno da mudança social, para que ocorra o abandono da reconstrução fragmentada e reducionista, para que assim a mudança integrada e sistêmica possa surgir (Carvalho e Leitão, 2001).

Hernandez e Caldas (2001), destacam que as empresas acabam por vezes administrando de forma ineficiente seus processos de mudança, desperdiçando tempo e esforço em algumas ações desenvolvidas. Todo o esforço poderia ser evitado se ocorresse um planejamento, a realização de uma avaliação inicial sobre o ambiente é essencial, desta forma pode-se detectar quais as resistências e dificuldades podem ocorrer e prejudicar a realização de um processo de mudança, isso faz com que as organizações acabem fracassando nesta tarefa.

Segundo Mintzberg e Westley (1992), as mudanças dentro das organizações podem gerar conflitos, assim como tem influência sobre a cultura da organização, sobre o sistema de pessoas e a estrutura como um todo. Para que todo esse processo de mudança ocorra, várias medidas devem ser tomadas, essas medidas não se referem apenas aos processos que estão inseridos dentro da organização, mas também a mudança de postura por parte de gestores e funcionários. Para que ocorra o entendimento sobre qual é a relação entre as mudanças organizacionais e a cultura organizacional inserida dentro da organização, é preciso entender o que é a cultura organizacional e o que ela representa para a organização. Segundo Lewin (1947), em uma organização é necessário haver o equilíbrio entre as forças que desenvolvem a mudança e as que restringem.

Cabe ainda ressaltar que a cultura organizacional pode ser definida como uma relação de leis, normas e procedimentos que são desdobrados e disseminados por gestores dentro das organizações, esse desdobramento tem como finalidade fazer com que os colaboradores pertencentes a essa organização entendam os seus propósitos, também, que sejam inseridos o mais breve possível as normas e procedimentos adotados pela organização, isso acaba

impactando diretamente na capacidade do indivíduo inserir-se ao grupo que se está envolvido (Pires, Macêdo, 2005).

As empresas convenciam seus colaboradores de que quanto mais eles estivessem inseridos dentro da organização, observando sempre a questão dos princípios e valores, maior seria seu engajamento com a organização, e assim conseqüentemente seus ganhos econômicos teriam grande chance de aumentar (Siqueira, 2008). Desta forma as duas partes acabam sendo beneficiadas, os gestores, por terem em seus times funcionários engajados com os propósitos da empresa, e os colaboradores que por sua vez são recompensados pelo compromisso que assumem ao aderirem a cultura implantada pela organização.

A comunicação foi apontada como ponto chave para a introdução de um processo de mudança dentro de uma organização. Silva e Vegara (2003) observam que a maior dificuldade encontrada por gestores na realização de um processo de mudança, está ligado diretamente a forma de como a informação chega até os colaboradores, bem como a maneira de implantação e assimilação da cultura e objetivos da organização.

### **3 Método**

Para o presente estudo foi utilizado o modelo de estudo qualitativo, que utiliza de uma metodologia onde busca extrair as informações através de observações, seja de pessoas, lugares ou de um processo. Segundo Malhotra (2001), o estudo qualitativo tem como base a coleta de pequenas amostras, essas amostras são coletadas por meio de pesquisas semiestruturadas em um contexto exploratório.

Como o tema a ser estudado não é muito conhecido, e por este motivo acaba sendo pouco explorado, não existem muitas informações sobre o assunto, e tampouco literatura que estude mais a fundo o tema. Tendo em vista o modelo de estudo, se faz necessária a realização de uma pesquisa exploratória, esse tipo de pesquisa busca através da formulação de problemas, ou através de hipóteses levantadas, esclarecer, desenvolver, modificar conceitos ou ideias, assim como ter visão geral sobre o assunto que está em pauta e poder de alguma forma agregar algo relevante ao estudo (Gil, 2008).

A técnica utilizada para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, visto que não se restringe apenas a questões pré-definidas, mas também da liberdade para que outros assuntos que possam ajudar no estudo venham à tona, tornando a entrevista mais flexível e deixando o entrevistado mais à vontade para falar. Segundo Gil (2007) esse tipo de entrevista mostra eficiência na obtenção de dados sobre o comportamento humano, também sobre diversos aspectos sociais, já que possui alto nível de flexibilidade, assim como, possui a vantagem de se adaptar as pessoas com o desenvolver da entrevista.

O roteiro da entrevista (Apêndice A) elaborado, teve como objetivo amparar e nortear o desenvolvimento da entrevista, auxiliando o entrevistador a não fugir do tema central do estudo e focar apenas em pontos chave para entrevista. As perguntas do roteiro tiveram como base as categorias: mudança organizacional (Ruas, 2001), e a lei 13.103/2015, sendo que o entendimento de cada categoria é essencial para o sucesso do estudo. Tais categorias são divididas em subcategorias centrais, para que desta forma ocorra um melhor entendimento do assunto, ilustradas no Quadro 1.

Categoria	Subcategorias	Questões
-----------	---------------	----------

Mudança Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação a legislações</li> <li>• Mudança de cultura</li> </ul>	1, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Lei 13.103/2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada de trabalho</li> <li>• Parada para descanso</li> <li>• Exames toxicológicos</li> </ul>	2,3,4

Quadro 1 – Categorias da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Foram realizadas entrevistas com 6 gestores de transportadoras de Passo Fundo e região, por meio inicialmente de um contato telefônico com agendamento de horário, para a realização da entrevista, e explicando a finalidade da mesma e a metodologia utilizada. No mês de janeiro/2019 foi realizado o contato telefônico com os gestores das transportadoras, onde as prontamente as mesmas demonstraram abertura para realização das entrevistas, porém houve certa dificuldade em encontrar tempo disponível na agenda dos gestores, desta forma o projeto inicial que pretendia contar com o estudo sendo realizado em 12 empresas acabou contando com apenas 6 empresas respondentes. As entrevistas foram gravadas com o auxílio de um smartphone, na sequência foram realizadas as transcrições das mesmas para posterior análise dos dados.

Cabe ressaltar que para manter a privacidade dos entrevistados durante as entrevistas, decidiu-se codificar os entrevistados com a letra E (para entrevistado), desta forma no decorrer das entrevistas os mesmos serão chamados de E1, E2, E3, E4, E5 e E6, conforme ordem de entrevista. Também se tomou cuidado em observar, durante a entrevista, se as perguntas não estavam sendo invasivas, causando ao entrevistado algum tipo de desconforto, para não comprometer o andamento da entrevista e seu resultado final.

No Quadro 2 está destacado o perfil dos respondentes da entrevista.

Entrevistados	Gênero	Idade	Tempo de empresa	Cargo Atual
E1	Masculino	27	2,8	Gerente Logística
E2	Feminino	27	6	Supervisor Logística
E3	Feminino	29	11	Supervisor Logística
E4	Masculino	38	13	Supervisor Logística
E5	Masculino	44	14	Gerente Comercial
E6	Masculino	63	31	Gerente Logística

Quadro 2 – Perfil dos respondentes  
Fonte: elaborado pelo autor (2019).

O diagnóstico de todas as informações coletadas durante as entrevistas foi realizado através de análise de conteúdo (Bardin, 2011). A análise teve como base o discurso do entrevistado, buscando extrair o máximo de informações sobre o assunto, desta forma foi possível contribuir para o conhecimento, e para tirar as dúvidas que ocorreram durante a entrevista, assim ao fim deste artigo o resultado se torne ainda mais produtivo e confiável.

O modelo de estudo descrito acima abre facilita a coleta de informações, onde o entrevistado consegue expor sua opinião sobre o assunto que está sendo discutido, desta forma proporciona a interação e a troca de experiências entre o entrevistador e o entrevistado, afim de extrair o máximo de informações sobre o assunto a ser analisado neste artigo (Malotra, 2001).

## **4 Análise dos resultados**

### **4.1 Conhecimento da Lei 13.103/2015**

Os 6 gestores entrevistados demonstram ter pleno conhecimento da lei 13.103/2015, que é denominada a ‘nova de lei dos motoristas’, e de todas as particularidades que estão envolvidas na aplicação da lei 13.103/2015. Nas entrevistas todos os gestores souberam explicar de forma muito clara qual a função da mesma, a forma com que a notícia que a nova lei entraria em vigor surgiu de várias formas, entre elas, notícias divulgadas pela mídia, através de canais de televisão e páginas da internet, ANTT<sup>1</sup>, assim como pelo informativo SETCERGS<sup>2</sup>, que é o sindicato que regulamenta as transportadoras. Neste sentido, o E6 destaca “conhecemos a lei, ela serve pra controlar a jornada de trabalho dos motoristas, ficamos sabendo dela através o informativo SETCERGS, sindicato que regulamenta as transportadoras”.

#### **4.2 Controle da jornada de trabalho**

A jornada de trabalho proposta na lei 13.103/2015 tem como objetivo buscar que o motorista profissional tenha o direito de realizar seu horário de trabalho, e seus intervalos como qualquer funcionário que trabalhe internamente em uma empresa, trabalhando em uma jornada de 8 (oito) horas diárias, admitindo-se até duas horas extraordinárias ou em caso de acordo coletivo de até 4 (quatro) horas diárias extraordinárias, também cabe a ele o intervalo de 1(uma) hora para refeições e a cada 6 (seis) horas trabalhadas o motorista tem direito a 30 (trinta) minutos de parada para descanso, assim como tem direito a cada 24 (vinte e quatro) horas ter 11 horas de descanso contínuo.

Muitas transportadoras tiveram que se adequar à lei, pois nunca tiveram nenhum tipo de controle sobre o tempo de trabalho do motorista, o mesmo acabava trabalhando por várias horas

---

<sup>1</sup> Agência Nacional de Transportes Terrestres.

<sup>2</sup> Sindicato das Empresas de Carga e Logística no Estado do Rio Grande do Sul.



interruptas, sem que houvesse controle ou fiscalização, muitas vezes por conta dos horários apertados para entrega da mercadoria, onde o motorista acabava percorrendo longas distâncias sem descanso algum. Neste sentido o E3 argumenta que “antigamente os motoristas de viagem, não tinham controle de horário, então eles podiam anda o quando achassem necessário pra chega no destino”.

Algumas transportadoras relatam que antes mesmo da lei entrar em vigor, já controlavam muitos pontos que mais tarde fariam parte da lei 13.103/2015, entre elas está a jornada de trabalho do motorista, procuravam fazer com que o motorista cumprisse estes horários afim de evitar acidentes, multas e cansaço excessivo por parte do motorista. E o E 2 destaca que “a jornada sempre foi administrada mesmo antes da lei, depois da lei ficou mais rígido ainda, por que a gente precisa garantir que estamos fazendo o certo, tentar sempre trabalhar dentro da lei”.

Após a lei entrar em vigor as transportadoras que não tinham nenhum tipo de controle sobre a jornada de trabalho acabaram tendo dificuldades na adequação, já aquelas que mesmo antes da lei entrar em vigor já controlavam a jornada de trabalho tiveram melhor adaptação, assim como uma adaptação muito mais rápida. A forma com que as transportadoras controlam a jornada de trabalho se assemelha muito, até por que segundo relato, não são muitas as formas de controle, além da orientação dos motoristas, as transportadoras investem em palestras para seus motoristas. Existem outras formas de controle, como os rastreadores, onde o motorista é avisado quando o seu tempo está se esgotando, desta forma o mesmo deve buscar ponto de apoio ou outras alternativas para cumprir com o que determina a lei, também existe outro controle que é bem comum entre as transportadoras que é a ficha bordo, nela o motorista deve registrar o início de sua jornada de trabalho, assim como paradas para intervalo e final de expediente, no retorno da viagem as transportadoras conferem esse ficha bordo e confrontam com o que está registrado no disco do tacógrafo. Neste sentido o Entrevistado E1 destaca:

O horário dos motoristas sempre foi controlado, a empresa sempre... sempre controlou os horários, principalmente à noite, para não andarem a noite, e o que que mudou é que agora eles tem um diário de bordo, onde eles colocam o início da viagem, o horário que para, o horário que começa, se vai abastece se não vai, todas as informações de uma viagem eles tem esse horário... esse diário de bordo que eles carregam com eles, e eles assinam esse diário de bordo [...] (E1).

### **4.3 Descanso dos motoristas**

Boa parte da categoria de motoristas profissionais tem sua remuneração baseada em produtividade, ou seja, quanto mais andar, quanto maior for o número de entregas que ele realizar, maior será sua remuneração. Nestes casos, acabavam percorrendo longas distâncias sem descanso, sem parada para intervalo, muitas vezes as refeições eram realizadas dentro da própria cabine do caminhão, com o mesmo em movimento. Após a lei ter entrado em vigor isso se tornou mais difícil, pois conforme previsto em lei o motorista tem direito ao tempo de descanso, desta forma o mesmo deve realizar as paradas, pois existe a fiscalização, tanto das empresas quanto dos órgãos responsáveis.

As transportadoras que já faziam algum controle sobre a jornada de trabalho do motorista tiveram que orientar os motoristas, assim como implantar formas mais rígidas de controle de parada para descanso, para que assim fosse respeitado o que é determinado pela lei, caso o motorista descumprir as paradas para realização do descanso pode sofrer medidas disciplinares, bem como o seu desligamento dependendo de seu histórico. E4 ressalta:

Os motoristas durante a sua jornada de... de trabalho né, tem que preencher uma ficha, com os horários de todas as paradas, almoço, tempo de descanso, tudo é... depois quando ele retorna da viagem, a gente faz a comparação da ficha com o disco do tacógrafo dele, se encontrar algum problema, fizemos uma advertência verbal, depois se ele cometer infração de novo, a advertência é por escrito, dependendo do histórico do motorista, pode até ser desligado [...] (E4).

Ocorreu de motoristas serem desligados por não acatarem as normas da empresa e o que é previsto em lei, pois se sentiam prejudicados financeiramente já que sua jornada de trabalho era controlada, desta forma o número de viagens, assim como as distâncias percorridas durante o dia são bem menores.

#### **4.4 Exames toxicológicos**

Antes da lei entrar em vigor, constatou-se que nenhuma das empresas entrevistadas exigia o exame toxicológico, todas relataram que achavam o exame desnecessário, e como não era obrigatório acabava passando despercebido. O E2 destaca:

A gente antigamente não... não se fazia o exame toxicológico por que não era exigido né, mas hoje em dia pra... tanto para admissão do motorista e para demissão a empresa se responsabiliza pelo exame toxicológico que feito “num” laboratório escolhido por nós né, então não... não tem nada de motorista, ele não... não nos fornece nada [...] (E2).

Os exames toxicológicos que são exigidos por lei buscam trazer maior segurança ao motorista e ao trânsito no geral, pois desta forma acaba inibindo a utilização de substâncias que interfiram em seu estado psíquico e motor, assim como penaliza a quem descumprir o que nela é proposto. O tempo de detecção é de 90 dias, e o motorista deve realizar o exame na sua admissão, após estar trabalhando o mesmo deve repetir o exame a cada 2 (dois) anos e 6 (seis) meses, e no momento de seu desligamento, caso o motorista for flagrado no exame pode sofrer punições previstas em lei, como por exemplo a suspensão do direito de dirigir por até 3 (três) meses.

Esses exames são realizados através de amostras de cabelo ou pelos (DNA) do motorista, essas amostras são coletadas na maioria das vezes por laboratórios credenciados pelas transportadoras, pois os resultados são mais confiáveis. Das transportadoras entrevistadas duas

delas não possuem laboratório credenciado, assim sendo, os motoristas trazem os exames prontos, realizando o exame em laboratórios particulares. O E5 reforça:

Solicitamos para os motoristas fazer seus exames e apresentar na empresa no momento do cadastramento para transporte das nossas cargas, por que a seguradora exige isso, e os motoristas automaticamente são obrigados a fazer na renovação da sua carteira né [...] (E5).

Vale destacar que se constatou que uma das transportadoras não exige o exame toxicológico dos motoristas. Ela trabalha apenas com indicações, desta forma só contrata pessoas conhecidas que tenham bons antecedentes, mesmo não sendo cobrado pela empresa, os motoristas apresentam os exames visto que as muitas seguradoras passaram a exigir esse exame, no caso da seguradora da empresa, a mesma necessita do exame para cadastro e liberação de viagem. O E1 relata sobre seu caso:

Não, a gente não... não solicita o exame, esse exame é na renovação da carteira, e se eles conseguirem a carteira, ai eles são aprovados no exame toxicológico, mas a empresa não pedia e não pede ainda hoje o exame toxicológico, a gente trabalha mais é na verdade é na contratação dos motoristas e por conhecidos, é difícil a gente contratar motorista que a gente não conhece, e sempre tendo uma referência boa pra ser contratado, então elimina bastante esse tipo de problema [...] (E1).

Os demais entrevistados mostram maior preocupação com os exames, de forma alguma é aceito exames de laboratórios terceiros, apenas laboratório idôneos e credenciados, assim como segue à risca o que é cobrado na lei, o E3 salienta que “Se tornou obrigação da empresa, ela passou a adotar o controle com laboratórios credenciados e idôneos, por intermédio de médico responsável pela saúde dos trabalhadores”.

#### **4.5 Implantação da Lei**

Toda a mudança gera algum tipo de ruído em uma organização, principalmente quando essa mudança tem impacto financeiro para os envolvidos, o processo de aprendizagem, assim como a adequação pode levar certo tempo para adaptação. No caso da lei 13.103/2015 não é diferente, mesmo para as empresas que possuíam controles em sua rotina, a adaptação gerou algum tipo de problema. Assim, o E6 fala:

a maior dificuldade foi transmitir aos motorista e para que eles entendessem como que procede as leis, e que além das empresas serem prejudicadas e autuadas os próprios motoristas são autuados por não cumprir o horário, houve uma dificuldade e à ainda uma dificuldade por que os motoristas são acostumado a trabalhar mais tempo e devido a esse fato ai e esse horário de 8 horas mais 2, 3 horas extra que é permitido por caminhão atrasa bastante as viagens, roteiros, dificulta bastante [...] (E6).

Destaca-se que duas transportadoras entrevistadas relataram não terem problemas na implantação da lei, ambas enfatizam que possuíam controle da frota, que desta forma a adaptação transcorreu normalmente, apenas com pequenos ajustes na rotina, visto que antes era algo voluntário, e agora após a lei se tornou algo obrigatório. O E2 frisa:

Não tivemos muitas dificuldades por que a gente já... já seguia uma regra parecida com essa nova lei, a gente colocava o descanso dos motoristas entre 8 e 12 horas por dia, ele era obrigado a descansar, então... não tiveram muitas dificuldades, tivemos na verdade muitas dúvidas onde nosso RH sanou, com cursos para se adaptar a nova lei, mas dificuldades mesmo a gente não teve, por que a gente já fazia um monitoramento rigoroso disso [...] (E2).

## **4.6 Resistência**

Assim como o processo de mudança gera dificuldades de adaptação, existe também a questão da resistência, todo o ser humano ao ser retirado de sua zona de conforto acaba reagindo de alguma forma, neste caso, estudamos as resistências que os entrevistados perceberam por parte

dos motoristas, resistências essas que podem ser por questões monetárias, assim como questão de tempo e por estruturas precárias.

Dos 6 entrevistados, apenas 2 transportadoras relatam não terem percebido nenhuma resistência por parte dos motoristas, salientam que possuem um grupo de colaboradores muito bem treinados e que já seguiam as diretrizes implantadas pela empresa, desta forma não houve resistência a lei por já fazer parte de sua rotina tais normas, o E1 salienta que “a gente passou algumas diretrizes é... a serem seguidas e não houve questionamentos”. E a E6 fala que “todos os motoristas entenderam e concordaram em fazer numa boa, até por que é lei e temos que nos adequar”.

Os demais entrevistados foram taxativos no que diz respeito a resistência, houve resistência por parte dos motoristas, principalmente no que diz respeito a jornada de trabalho que segundo relato dos entrevistados gerou muita resistência visto que muitos dos motoristas ganham por produtividade, desta forma quanto mais o veículo rodar, maior será seu faturamento ao final do mês, antes da lei entrar em vigor, havia maneiras de burlar os controles das empresas que acabavam não tendo controles tá rígidos como são agora. Os pontos de apoio também são motivo de reclamações e resistência por parte dos motoristas, pois segundo relato dos mesmos, os pontos de apoio são insuficientes e deficientes, desta forma acaba dificultando muito a sua rotina de trabalho, segundo relato, antes da lei entrar em vigor o motorista rodava até encontrar um local adequado para realizar a parada, agora, com a nova lei se tornou muito mais difícil. O E2 ainda fala que:

a resistência por parte assim dos motorista, geralmente é na questão do horário, como assim o expediente normal antes da lei era no mínimo de 12 horas, então assim o motorista ele tem resistência ao ponto eletrônico, eles querem fugir do ponto eletrônico por que muitas vezes impacta assim, fecha o horário deles a 100, 80 km de casa e eles tem que parar e posar [...] (E2).

#### 4.7 Resultado da Lei

A lei 13.103/2015 de 2 de março de 2015, tem como principal objetivo regulamentar a profissão de motorista, nela estão dispostas as normas que devem ser cumpridas tanto pelo empregado quanto pelo empregador, assim como suas responsabilidades e direitos. Segundo relato de 3 (três) entrevistados, a lei atingiu o objetivo proposto, que é regulamentar a jornada de trabalho do motorista e exigir que os mesmos passem por exames toxicológicos, para que assim seja possível diminuir a chance de profissionais sem condições físicas e psicológicas, estejam inseridos no trânsito, porém um ponto importante relatado por esses mesmos entrevistados é sobre os pontos de apoio ainda deficientes, são poucos existentes, e os existentes possuem estrutura precária. E o E4 destaca sua opinião ao falar:

Na minha opinião teve melhora, os motoristas tem melhor qualidade de vida, por que são obrigados a fazer os intervalos corretos, mas como já falei, precisa de mais pontos de apoio, a estrutura para os motoristas é ruim, se tudo fosse da forma que está na lei, era muito bom, mas não é bem assim [...] (E4).

Por outro lado, os demais entrevistados não concordam que a lei tenha alcançado resultados muito significantes, relatam o único ponto positivo até o momento se refere a exigência dos exames toxicológicos, fora este ponto a lei anda deixa muito a desejar, no que diz respeito a fiscalização, salientam que falha e insuficiente, não existe estrutura e mão de obra suficiente para que essa fiscalização ocorra de maneira satisfatória, a mesma deveria ocorrer de maneira continua e não apenas esporádicas. E novamente o E2 frisa:

Até o momento não houve o resultado esperado, pois não existe uma fiscalização contínua, existe uma fiscalização esporádica, onde em casos... pequenos assim... digamos... as vezes a polícia pega tacógrafo, fiscaliza veículo, não existe uma fiscalização firme e rígida, então no momento ela trouxe um impacto só de... de aviso, não houve aquele impacto necessário pra que a conscientização para que ela tenha que ser cumprida, a lei está ai e não é fiscalizada [...] (E2).

Outro entrevistado relata que a lei teve algumas melhoras, mas segundo ele a lei acaba na maioria das vezes tornando o processo muito engessado, demorado, e isso acaba perdendo afetando os ganhos, pois algumas vezes é preciso abrir mão de fretes para pode cumprir o que está descrito na lei, segundo o E3:

Não obtive totalmente, mas em partes sim né, teve coisa assim que ela melhora e em contra partida ela engessa muito, ela deixa muito engessado assim o transporte, então fica meio... um meio termo assim sabe, ela trouxe benefícios mas também nos deixa muitas vezes numa saia justa, se tem... te citar um exemplo, se tem uma carga de urgência que tu tenha que fazer 600 km, que seria de Passo Fundo ao Porto de Rio Grande tu não consegue fazer ela em um dia, que antes da lei o motorista embarcava aqui em Passo Fundo, pararia 15 ou 20 minutos pro almoço e chegaria em Rio Grande tranquilamente né, e hoje em dia se tu tem um agendamento, tu perde o agendamento ou tu faz... ou tu cumpre o horário ou tu sai fora da lei [...] (E3).

#### **4.8 Multas e acidentes**

O resultado esperado no momento em que a lei 13.103/2015 entrou em vigor seria a diminuição considerável no número de infrações no trânsito e assim sucessivamente o número de acidentes envolvendo motoristas profissionais, a lei aplicada e fiscalizada de forma rígida e continua faz com que esses índices apresentem números positivos. Para essa questão as respostas foram unânimes, todos os 6 entrevistados relatam que em suas empresas não ocorreu nenhuma diminuição significativa no número de multas e acidentes após a lei ter entrado em vigor, alguns por achar que lei não teve resultado esperado e outros por terem implementado algum controle anteriormente a lei, ou até pelo fato das seguradoras serem muito rígidas com o controle de velocidade e tempo de descanso mesmo antes da lei, desta forma segundo eles não houve alterações, continua na mesma. E o E6 fala:



As próprias seguradoras hoje estão pondo em prática a cobrança de velocidade, de horas descansadas, descanso no caso né, e o cumprimento de algumas leis, e como o motorista geralmente não tem recursos no caso de um acidente, de bancar uma perda de produto, eles “tão” obedecendo mais as leis de trânsito, seja na velocidade, e procurando em alguns casos acompanhar a do descanso, mas na minha opinião houve a conscientização da classe não... não outros motivos que levaram eles a... tomarem mais cuidado nas suas... nos seus transportes [...] (E6).

Outros são mais enfáticos com relação a diminuição nas multas e acidentes, contam que não houve diminuição significativa, e o que deve ocorrer é uma fiscalização rígida e contínua, caso contrário os acidentes, mortes e infrações continuarão a acontecer. Desta vez o E5 comenta:

Não vi redução nenhuma, por que como eu falei não tem fiscalização, então as transportadoras estão... se adequaram a lei mas os particulares não se adequaram a lei, então com esses aumentos constantes de diesel tá forçando o caminhão particular a anda cada vez mais, burlar cada vez mais, então eu não vi diminuição nenhuma nos acidentes, acho que até aumentaram, agora mesmo eu vinha na Freeway ali em Gravataí, e tem uma carreta de um particular tombada e foi por cansaço do motorista [...] (E5).

#### **4.9 Adaptação a Lei**

A adaptação as legislações geralmente é recebido como muita resistência pelas empresas, não só pelo fato de ser algo novo, mas também pelo fato de gerar muitas discussões, dúvidas e conseqüentemente gastos extras dentro das organizações, tudo isso pelo fato de não possuírem um planejamento onde estejam inseridos essas “surpresas”, surpresas essas que muitas vezes geram dor de cabeça par as empresas, ocorre que a adaptação é necessária, já que os custos por não cumprimento de alguma legislação, ou a demora em se adaptar podem ser muito mais dolorosas e prejudiciais para as organizações.

Para essa questão as respostas foram unânimes, todos os entrevistados relatam que estão adaptados ou se adaptando a lei, relatam que existem muitas dificuldades a serem superadas diariamente, ainda ressaltam que a adaptação é contínua, pois as leis mudam constantemente e se

faz necessário o monitoramento constante para que não ocorram surpresas no futuro. O E2 aponta:

Eu acredito que sim, a empresa tá... tá se adequando o único ponto é em relação aos horários, de vez em quando não tem como cumprir a risca os horários devido a data da entrega da mercadoria, os pontos de descanso, também tem a questão de feriados de final de semana onde a empresa que vai descarregar ou carrega o caminhão não tem funcionamento e isso de vez em quando o caminhão anda mais pra conseguir no tempo hábil, mas nas outras questões eu acho que tá... tá bem... bem encaminhado, mas a questão dos horários devido a infraestrutura, ainda deixa a desejar [...] (E2).

Pode-se destacar que dois entrevistados relataram que a adaptação foi bem-sucedida e rápida, pois ocorreu empenho de toda a equipe em se adaptar, assim como já mantinham controles mesmo antes da lei entrar em vigor, desta forma no momento que a lei vigorou a adaptação ocorreu normalmente, o E3 faz o seguinte relato “conseguimos sim, com profissionais empenhados a gente implementou a tecnologia para auxiliar a equipe de gestão e GR, dando todo o suporte necessário, a empresa até que se adaptou bem rápido a nova lei”. E o E5 destaca que “conseguimos sim, foi mais tranquilo por que já fazíamos muitas coisas que está na lei, mas para o motorista teve bastante conversa, palestras sobre como era a lei em si né”.

#### **4.10 Estrutura Organizacional**

Segundo Galbraith (1977), pode-se definir organização como uma composição de indivíduos que tem como objetivo alcançar propósitos, que são compartilhados através da divisão de tarefas. Para organizar o trabalho é necessário que ocorra a relação entre esses indivíduos ou grupos e indivíduos, porém todos eles devem centrar e organizar suas tarefas ao objetivo final que é comum a todos, esse sistema é considerado estrutura organizacional.

Para Stoner (1985) a mudança planejada nada mais é do que modificar a maneira com as organizações funcionam, para tal se faz necessários investimentos, tanto relacionado a tempo quanto ao de recursos, assim como envolvem mudanças na estrutura da organização. Estas mudanças não estão apenas ligadas a problemas presentes, mas também a problemas que venham a surgir no decorrer da vida de uma empresa.

Os 6 entrevistados relataram que ocorreram alterações em sua estrutura organizacional após a lei ter entrado em vigor, alguns entrevistados relataram que as mudanças não foram muitas, pelo fato da empresa já possuir estrutura e pessoas designadas a acompanhar a rotina do motorista, também por monitorar as novas leis que estão surgindo, assim como as leis que vem sofrendo alterações e atualizações. Segundo E3 “não teve muita estrutura... muita mudança na estrutura, teve mudança na burocratização, um controle maior do... sobre os cuidados dessa lei que foi imposta”.

Por outro lado, parte 3 dos entrevistados relatam que ocorreram mudanças bruscas que tiveram impacto significativo em suas rotinas de trabalho dentro das empresas, assim como mudanças e adequações na estrutura organizacional, tais mudanças se fizeram necessárias para que as empresas conseguissem cumprir e honrar com seus compromissos, assim como pudessem se adequar o mais rápido possível. Assim, o E6 destaca:

Teve modificação, coloquei uma pessoa pra... acompanha junto com o encarregado de frota né, fazer esses controles de... de horário no livro ponto do motorista, se condizem com o que eles escrevem ali né, e sobrecarregou um pouco o RH, por que ele faz a... o controle na verdade dos exames né, das validades dos exames, mas nada muito que muda a estrutura da empresa não, que nem eu te falei a nossa empresa é mais regional são... são 25 motoristas, não é grande coisa não [...] (E6).

#### 4.11 Cultura Organizacional

Segundo Fleury e Fischer (1989), A cultura organizacional é um conjunto de valores em forma de elementos simbólicos, que tem a capacidade de colocar em ordem, dar significados, acabam dando significado e identidade a uma organização, pode agir como um meio de comunicação, assim como tem relações de dominância. Para Hall (1978), a cultura organizacional possui três características básicas, a primeira é que ela não nasce com o indivíduo, ela é aprendida, a segunda diz que ela é inter-relacionada e a terceira que ela é compartilhada entre os indivíduos de uma mesma organização, propondo assim limites para o grande grupo. A cultura acaba se tornando a forma com que o homem se comunica.

Das 6 empresas entrevistadas apenas uma delas relatou que não sentir nenhuma mudança ou impacto em sua cultura organizacional em decorrência da lei, fala ainda que as mudanças não impactaram diretamente a transportadora, menciona veementemente que o grande problema é a estrutura disponibilizada aos motorista é deficiente, e só acredita que a lei terá algum efeito positivo no momento que o governo de todo o suporte, assim como a fiscalização seja mais consistente e rígida. O E1 aponta:

Eu acredito que não, por que essa lei como eu tinha te falado é... é uma lei que controla horários, principalmente a questão do motorista, descanso, paradas, e a gente não tem o aporte da infraestrutura, então deixaria um legado digamos assim se tivesse todo um apoio, aí eu acredito que... seria... seria bem benéfico para as empresas quanto para os motoristas. Mas aos poucos a gente vai se adequando e também a infraestrutura tende a melhorar né [...] (E1).

Para os demais entrevistados ocorreram mudanças significativas na cultura organizacional das empresas após a lei ter vigorado no ano de 2015, segundo eles as empresas precisaram se adequar à lei, e para isso foi necessário mudar ideias, pensamentos, “manias“, para que assim

fosse possível absorver e assimilar todas as mudanças propostas pela lei, para as empresas que se mostraram mais organizadas essa mudança não foi tão grande, segundo os entrevistados foi apenas questão de algumas adaptações. E o E5 contribui ao afirmar:

Olha, acho que sim, o motorista teve que se adequar, por que antes era aquela loucura de andar e andar para chegar ao destino, agora tiveram que se adequar, e mudar um pouco o pensamento, nós também tivemos, por que agora se é um carga de urgência, temos que analisar bem, por que sabemos que com essa nova lei, temos que respeitar horários [...] (E5).

Para um dos entrevistados a mudança organizacional teve impacto inclusive na contratação de novos motoristas, pois como são exigidos os exames toxicológicos a empresa não possui mais o método de contratação apenas por entrevistas, isso não basta mais, faz parte do processo, mas se o motorista se negar a fazer o teste toxicológico, reprovar ou tentar burlar o exame, trazendo o resultado de um laboratório particular, agora não é mais aceito. Assim, o E6 destaca:

Sim, com certeza, impactou sim, agora a gente sempre toma vários cuidados assim na contratação do motorista, que se adequa... faz os exames... a cumprir os horários, tudo, então mudou bastante assim, fico... o transporte de grão antes da lei era meio bagunçado, agora já é bem regado, então impactou bastante [...] (E6).

Como esta pesquisa é qualitativa, optou-se por resumir as principais respostas dos 6 entrevistados no Quadro 3, para fins de sintetizar as entrevistas realizadas nesta pesquisa.

Perguntas da entrevista	Respostas dos gestores entrevistados
A Lei 13.103/2015 é de conhecimento da organização? De que forma ela chegou ao conhecimento de sua empresa?	E1: "Sim, através da mídia". E2: "Sim, através da ANTT". E3: "Sim, RH da empresa". E4: "Sim, Internet". E5: "Sim, Internet, televisão". E6: "Sim, através do SETCERGS".
Como era controlada a jornada de trabalho antes da lei? E agora como é controlada? O que mudou na rotina de controle da empresa?	E1: "Não tinha controle, era "boca a boca, agora existe o ponto eletrônico". E2: "Era apenas conversado com os motoristas, agora fizemos treinamentos".

	<p>E3: “Sempre tivemos controle sobre a jornada, agora mais ainda”.</p> <p>E4: “Antes da lei era a ficha bordo, e hoje controla da mesma maneira”.</p> <p>E5: “Sempre tivemos controle de horário, mas não era muito cumprido, agora tem o diário de bordo”.</p> <p>E6: “Antes não tinha controle, agora é através de tacógrafo e rastreador”.</p>
Como sua empresa faz o controle sobre o tempo de descanso, previsto em lei, dos motoristas? Explique.	<p>E1: “Através do ponto eletrônico”.</p> <p>E2: “No momento apenas orientação, mas da certo”.</p> <p>E3: “: “Preenche ficha de bordo e compara com o tacógrafo”.</p> <p>E4: “Sistema de monitoramento que emite alerta sonoro quando está próximo de realizar a parada”.</p> <p>E5: “Através da ficha de bordo”.</p> <p>E6: “Ficha bordo cruzado com o disco de tacógrafo”.</p>
Sua empresa fazia o controle de exames toxicológicos antes da lei? E agora, após a lei o que mudou? A empresa faz os exames dentro da empresa ou o motorista trás pronto (apresenta) o exame? (se trás pronto como a empresa sabe se o exame não é comprado/verdadeiro) Como faz esse controle agora?	<p>E1: “Antes da lei não fazia, agora é exigido, existe controle interno e laboratório credenciado.</p> <p>E2: “Não era feito, agora a gente pede, mas ele faz fora da empresa, particular, temos controle”.</p> <p>E3: “É uma das poucas coisas que não fazíamos antes da lei, agora fizemos em um laboratório credenciado e realizamos o controle de todos os exames”.</p> <p>E4: “Não era cultura da empresa cobrar o exame, agora é, temos um time que controla, e um laboratório contratado para fazer os exames”.</p> <p>E5: Não pedíamos e nem pedimos, a seguradora faz isso, só trabalhamos com indicações”.</p> <p>E6: “Nunca fizemos antes da lei, agora é cobrado, mas o motorista traz ele pronto, nosso RH só controla”.</p>
Sua empresa teve dificuldade para implantação da lei? Caso positivo, pode citar quais dificuldades?	<p>E1: “Sim, na questão de se adequar aos horários”.</p> <p>E2: “Tivemos, em transmitir as mudanças aos motoristas e fazer eles entender”.</p> <p>E3: “Não tivemos dificuldades, já tínhamos controle antes da lei”.</p> <p>E4: “Não tivemos, já tínhamos regras parecidas com a lei”.</p> <p>E5: “Tivemos, muita cobrança e pouca estrutura”.</p> <p>E6: “Até que não tivemos, foi bem rápida”.</p>
Sua empresa detectou algum tipo de resistência por parte dos motoristas? Pode citar quais resistências?	<p>E1: “Sim, principalmente sobre o horário”.</p> <p>E2: “Teve, com relação ao tempo de trabalho”.</p> <p>E3: “Sim, reclamam sobre as cobranças e a falta de estrutura”.</p> <p>E4: “Não, aceitaram numa boa.”</p> <p>E5: “Sim, na questão da infraestrutura deficiente”.</p> <p>E6: “Não, todos os motoristas entenderam”.</p>
Na sua opinião a lei obteve o resultado esperado? Pode citar quais resultados?	<p>E1: “Não totalmente, falta muita fiscalização”.</p> <p>E2: “Até o momento não, falta fiscalização contínua”.</p> <p>E3: “Na minha opinião teve melhora, os motoristas tem melhor qualidade de vida”.</p> <p>E4: “Em alguns aspectos sim, mas deveria ter mais cobranças aos laboratórios, deveria ser mais rígido”.</p> <p>E5: “Sim, o exame foi a maior conquista”.</p> <p>E6: “Não teve melhora, a fiscalização é falha”.</p>

Ocorreu diminuição nas multas e acidentes? Qual o percentual?	E1: “Sim, mas muito insignificante”. E2: “Não diminuí por causa da lei, se houve diminuição foi por causa da conscientização”. E3: “Acredito que o resultado não teve muito impacto”. E4: “Não percebi, a gente já tinha poucos sinistros”. E5: “Nada, não percebi nenhuma melhora”. E6: “Não teve nenhuma redução, não tem fiscalização”.
Na sua opinião a empresa conseguiu se adaptar às mudanças que foram propostas pela Lei? Pode explicar como fez?	E1: “Sim conseguimos, já tínhamos controle antes”. E2: “Acho que sim, passamos todo conhecimento para os motoristas”. E3: “Conseguimos sim, foi tranquilo, fizemos palestras e treinamentos para os motoristas”. E4: “Conseguimos, com o empenho dos profissionais da nossa empresa”. E5: “Acredito que sim, buscamos entender direitinho e depois repassamos aos motoristas”. E6: “Estamos adaptados, mas surgem dúvidas todos os dias, fizemos treinamentos”.
Pode explicar quais foram as principais modificações na estrutura organizacional devido a implantação da lei?	E1: “O que mais impactou foi a implantação do ponto eletrônico”. E2: “Foi em adequar os funcionários ao novo modelo de transportes”. E3: “Na implementação de controles, contratação de pessoal”. E4: “Na qualificação das pessoas”. E5: “Não teve mudança, na minha opinião houve burocratização do sistema”. E6: “Teve modificação, tive que contratar pessoal e criar um setor de controle”.
Você acredita que a Lei 13.103/2015 impactou na cultura organizacional da empresa? Explique como.	E1: “Sim, impactou sim, tivemos que rever nossa política de contratação”. E2: “Acredito que sim, tivemos que mudar o nosso pensamento e o dos motoristas.” E3: “Olha, acho que sim, tivemos que mudar os vícios e manias dos motoristas”. E4: “Impactou sim, a questão da prevenção, antes esperávamos acontecer, agora agimos antes”. E5: “Acredito que não, a cultura permanece a mesma.” E6: “Impacto positivo, se tornou uma ferramenta de trabalho, tu vende a imagem de uma empresa que trabalha dentro da lei”.

Quadro 3 – Resumo das respostas da entrevista.  
Fonte: o autor (2019)

## 5 Considerações finais

A resistência à mudança é algo normal dentro das organizações, porém a empresa que conseguir absorver as mudanças e se adequar em um curto período de tempo, sairá na frente em

relação as demais. A lei 13.103/2015 regulamentou a profissão de motorista profissional e criou uma série de títulos que devem ser cumpridos, desta forma se faz necessário que as transportadoras se adaptem o mais breve possível, pois o descumprimento a lei pode gerar conflitos internos e custos elevados, assim como as transportadoras que quiserem se manter competitivas no mercado precisam estar cumprindo com a legislação vigente.

O presente artigo teve como objetivo principal entender como foi o processo de adaptação das transportadoras no eu diz respeito aos pontos cobrados pela lei, e buscar informações de como elas receberam a lei 13.103/2015 que é denominada de “nova lei dos motoristas”, assim como, saber se ocorreu mudanças em sua estrutura organizacional.

Para o presente estudo se deu através de entrevista semiestruturada com 6 gestores de transportadoras de Passo Fundo e região. A pesquisa foi exploratória e sua tabulação de dados foi feita de forma descritiva conforme Bardin (2011).

A pesquisa apresentou resultados interessantes, que podem auxiliar outras empresas no gerenciamento de suas organizações. Em relação a lei, as transportadoras entrevistadas relatam conhecer a lei, e se dizem adaptadas, porém salientam que a adaptação é um processo contínuo, a maioria das empresas entrevistadas já controlava a jornada de trabalho dos motoristas, assim com seu tempo de descanso mesmo antes da lei, o controle é realizado através de ficha bordo, disco tacógrafo e ponto eletrônico, de certa forma foi um processo onde não houve tantos ruídos.

A questão dos exames toxicológicos foi algo que a maioria das transportadoras não controlavam antes da lei, pois como não era exigido e acabava gerando gastos extras, foi considerado algo desnecessário, hoje 66% das transportadoras entrevistadas possuem controle, assim como laboratórios credenciados a própria transportadora que fazem os exames, desta forma o risco de fraude é menor, os demais não exigem exame ou os motoristas fazem os exames em laboratórios particulares e levam o mesmo pronto até as transportadoras, em ambos os casos



existe particularidades, visto que uma delas controla mas não possui laboratórios credenciados e a outra não exige o exame mas a seguradora de seus veículos exige, então de uma forma o outra todas as transportadoras tem o exame realizado por seus motoristas.

A resistência que houve por parte dos motoristas diz respeito é totalmente compreensível, relatam os gestores, pois sua produtividade caiu muito, assim como seus rendimentos, como a maioria deles ganha por produtividade a perda foi grande, porém todos eles são pragmáticos, a qualidade de vida melhorou muito pois agora conseguem descansar e ter tempo para as refeições, o ponto de atenção é que essa qualidade de vida ainda não é percebida pelas organizações, visto que o número de acidentes, assim como o número de mortes não demonstrou diminuição.

Todas as transportadoras questionam a eficácia da lei, segundo elas a fiscalização ainda não é a ideal, pois não é contínua, é esporádica, assim como os equipamentos eletrônicos estão sucateados ou são insuficientes, também relatam que além da precariedade das estradas, os pontos de apoio para o motorista realizar as paradas obrigatórias são poucas e deficientes, salientam que o motorista profissional sofre com o sistema, relatam que muitas vezes precisam parar no meio do “nada”, pois com os sistemas implantados nos veículos a parada é obrigatória, não importando o local onde esteja.

A estrutura das organizações precisou sofrer alterações para adequação e conseguir atender os pontos que a lei cobra, a maioria das empresas precisou contratar ou direcionar colaboradores para função específica de controle de frota, seja para controle de ponto eletrônico, ficha bordo, tacógrafo ou controle sobre os exames toxicológicos, assim como realização de palestras e treinamentos para todos os colaboradores, sejam eles motoristas ou controladores de frota. A cultura de muitas empresas precisou mudar, por que muitas possuíam “vícios” e manias, também os cuidados nas contratações mudaram, visto que anteriormente era apenas realizado a

entrevista, agora, além do exame toxicológico, algumas empresas optam por contratação apenas por indicações.

Ficou evidente no estudo realizado que a lei 13.103/2015 existe, mas não é fiscalizada, os pontos de apoio são insuficientes e precários, as transportadoras em sua maioria relatam que foi necessário investimento e muitas mudanças dentro de suas organizações. Diante de tudo que foi exposto neste artigo, conclui-se que o objetivo maior foi alcançado, porém vale ressaltar que o mesmo abriu um leque muito grande de opções a serem estudados, de forma que fica como sugestão para futuros estudos a realização com um número maior de entrevistados, pois o presente estudo obteve dificuldades na realização das entrevistas, assim como seria enriquecedor para futuros estudos realizar a coleta de informações junto também aos motoristas. Por fim, resta ressaltar a importância deste estudo para servir de motivação para novas perspectivas em torno das mudanças dentro das organizações, assim como ajudar na adaptação as mesmas.

## **Referências**

Albuquerque, L. G. (1992). Competitividade e Recursos Humanos. São Paulo: Revista de Administração.

Aratanga. (2011). Lídia Rosenberg. Doces Venenos: Conversas e Desconversas Sobre Drogas. São Paulo: Olho D'água.

Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70.

Carvalho, José Luiz Felício dos Santos e Leitão, Sérgio Proença. (2001). Violência e mudança nas organizações: uma crítica à metáfora business-as-war. Rio de Janeiro: RAP.

Chiavenato, Idalberto. (2009). Recursos humanos: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.

Dias, R. (2013). Cultura Organizacional. São Paulo: Atlas.

Dias, R. (2003). Cultura Organizacional. Campinas: Alínea.

- Ferreira, S. de S.; Alvarez, D. (2013). *Organização do trabalho e comprometimento da saúde: um estudo em caminhoneiros*. Niterói: Sistemas & Gestão.
- Fischer, F.M. (2004), “As Demandas da Sociedade Atual”, em Fischer, F.M., Moreno, C.R. e Rotemberg, L., *Trabalho em Turnos e Noturno na Sociedade de 24h*. São Paulo: Atheneu.
- Fleury, M. T.; Fischer, R. M. (1989). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Galbraith, J. (1977). *Projetando a organização inovadora*. In: STARKEY, K. (Org.). *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1977.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, José Ernesto Lima (1998). *A necessidade de reinventar as empresas*. São Paulo: RAE.
- Hall, R. H. (1978). *Organizações: estruturas e processos*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Hernandez, José M. da Costa e Caldas, Miguel P. (2001). *Resistência à mudança: uma revisão crítica*. São Paulo: RAE. São Paulo.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading change: why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, Boston.
- Lewin, Kurt. (1965). *Teoria de campo em ciência social*. São Paulo: Pioneira.
- Leyton, V.; Sinagaw, D. M.; Oliveira, K.C.; Schimitz, W.; Andreuccetti, G.; De Martins, B.S.; Yoamine, M.; Munoz, D.R. (2012). *Amphetamine, cocaine, and cannabinoids use among truck drivers on the roads in the State of São Paulo, Brazil*: Forensic Science International.
- Machado, D. S. C. L.; Fernandes, B. H. R. (1998). *Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária*. São Paulo: Revista de Administração de Empresas.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H; Westley, F. (1992). *Cycles of organizational change*. Strategic Management Journal, 39-59.
- Mohrman, As & Mohrman Jr., Am. *Mudanças Organizacionais e aprendizado*. In Galbraith, Jr. (1995). *Organizando para competir no futuro: estratégias para gerenciar o futuro das organizações*. São Paulo: Makron Books.

Moreno, C. R. C.; Rotemberg, L. (2009). Fatores determinantes da atividade dos cegonheiros de caminhão e repercussões à saúde: um olhar a partir da análise coletiva do trabalho. São Paulo: Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 128-138.

Naldler.; David A.; Gerstein, Marc S. e Shaw, Robert B. (1993). Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Nascimento, E.C. (2007). Uso de álcool e anfetaminas entre caminhoneiros de estrada. São Paulo: Rev. Saúde Pública.

Oliveira, Djalma, P. R. (2013). Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas.

Pires.; J. Calixto, S; Macêdo.; Barbosa, K. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública.

Ruas, R. (2001). Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: Fleury, M. T.; Oliveira Jr M. de M. (orgs.). Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas.

Santos, L. (2004), “‘Moro no Mundo e Passeio em Casa’: Vida e Trabalho dos Caminhoneiros”, em Antunes, R. e Silva, M. A. M., O Averso do Trabalho. São Paulo: Expressão Popular, 285-353.

Siqueira, M. M. M. (2008). Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed.

Silva, José R. G. da; Vergara, Sylvia C. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. São Paulo: Revista Administração de Empresas.

Schein, Edgar. (2008). Organization cultures and leadership: a dynamic view. In Salvador, Andressa; Três, Elen K.; Costalonga, Fernando B.; Pelissari, Anderson S.; SILVA, Alfredo R. L. A contextualização da resistência à mudança na cultura, nas relações de poder e no clima organizacional. São Paulo: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

Stoner, J. (1985), Administração. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

Vieira, E. F.; Vieira, M. M. F. (2003). Estrutura Organizacional e Gestão do Desempenho nas Universidades Federais Brasileiras. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública (Impresso), 899-920.

Zaltman, G., Duncan, R. (1977). Strategies for planned change. New York : Wiley & Sons.

<http://www.detran.rs.gov.br/conteudo/49787/diagnostico-de-2018>> Acesso em: 27 agost.2018.

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13103.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13103.htm)> Acesso em 01 Setemb.2018.

<http://blog.sebrae-sc.com.br/epp-microempresa-mei/>> Acesso em 29 Out. 2018.

## **Apêndice A – Roteiro de entrevista**

- 1) A Lei 13.103/2015 é de conhecimento da organização? De que forma ela chegou ao conhecimento de sua empresa?
- 2) Como era controlada a jornada de trabalho antes da lei? E agora como é controlada? O que mudou na rotina de controle da empresa?
- 3) Como sua empresa faz o controle sobre o tempo de descanso, previsto em lei, dos motoristas? Explique.
- 4) Sua empresa fazia o controle de exames toxicológicos antes da lei? E agora, após a lei o que mudou? A empresa faz os exames dentro da empresa ou o motorista trás pronto (apresenta) o exame? (se trás pronto como a empresa sabe se o exame não é comprado/verdadeiro) Como faz esse controle agora?
- 5) Sua empresa teve dificuldade para implantação da lei? Caso positivo, pode citar quais dificuldades?
- 6) Sua empresa detectou algum tipo de resistência por parte dos motoristas? Pode citar quais resistências?
- 7) Na sua opinião a lei obteve o resultado esperado? Pode citar quais resultados?
- 8) Ocorreu diminuição nas multas e acidentes? Qual o percentual? – essa você pergunta sem induzir.
- 9) Na sua opinião a empresa conseguiu se adaptar às mudanças que foram propostas pela Lei? Pode explicar como fez?

10) Pode explicar quais foram as principais modificações na estrutura organizacional devido a implantação da lei?

11) Você acredita que a Lei 13.103/2015 impactou na cultura organizacional da empresa? Explique como.