REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/01/2026 - **Accepted:** 16/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/35hjz678
Pages: 1-17

GESTÃO DE PESSOAS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS: ESTUDO DE CASO COM MOTORISTAS NO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL

PEOPLE MANAGEMENT AND JOB SATISFACTION IN ROAD FREIGHT TRANSPORT: A CASE STUDY WITH DRIVERS IN NORTHWESTERN RIO GRANDE DO SUL

GESTIÓN DE PERSONAS Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA: ESTUDIO DE CASO CON CONDUCTORES EN EL NOROESTE DE RIO GRANDE DO SUL

Kauan Rodrigo Bueno Ritter
Bacharel em Administração, Instituto Federal Farroupilha, Brasil
E-mail: kauan.2019304345@aluno.iffar.edu.br

Gabriel Maçalai
Doutor em Direito, Instituto Federal Farroupilha, Brasil
E-mail: gabriel.macalai@iffarroupilha.edu.br

Stephano Hertal Farias Nunes
Doutor em Economia, Instituto Federal Farroupilha, Brasil
E-mail: stephano.nunes@iffarroupilha.edu.br

Resumo

A gestão de pessoas passou por uma mudança relevante nas últimas décadas: deixou de ser vista apenas como uma área burocrática voltada a registros e rotinas legais e passou a assumir papel estratégico, orientado ao desenvolvimento humano e ao desempenho organizacional. Essa transformação é especialmente sensível no setor logístico, em que o transporte rodoviário depende diretamente da atuação dos motoristas e das condições ofertadas pelas transportadoras. Neste artigo, analisa-se como práticas de gestão de pessoas se relacionam com a satisfação no trabalho e com a rotatividade (turnover) de motoristas em uma empresa de transporte rodoviário de cargas

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/01/2026 - **Accepted:** 16/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/35hjz678
Pages: 1-17

sediada em São Martinho/RS. O estudo adota abordagem quali-quantitativa, com natureza aplicada, objetivos descritivos e exploratórios, e procedimento técnico de estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário on-line (Google Forms) com 15 questões, aplicado a 30 motoristas, preservando o anonimato e a confidencialidade. Os resultados indicam predomínio de avaliações positivas quanto à segurança percebida, ao estado de conservação dos veículos e à comunicação com supervisores, sugerindo que práticas operacionais e de acompanhamento contribuem para o engajamento. Por outro lado, aparecem sinais de atenção em dimensões associadas a reconhecimento, valorização e remuneração, fatores que, quando percebidos como insuficientes, tendem a reduzir motivação e ampliar riscos de rotatividade. Também se destaca a demanda dos motoristas por capacitação e por rotinas mais estruturadas de diálogo com a gerência, apontando que a satisfação se fortalece quando há escuta ativa, previsibilidade e coerência nas práticas de gestão. Ressalta-se, contudo, que os achados refletem percepções autorreferidas dos participantes em um caso único, obtidas por questionário on-line e analisadas de forma descritiva, não permitindo generalizações estatísticas nem inferências de causalidade.

Palavras-chave: gestão de pessoas; satisfação no trabalho; transporte rodoviário de cargas; rotatividade (turnover).

Abstract

People management has undergone a relevant shift in recent decades: it has moved from being viewed merely as a bureaucratic area focused on records and legal routines to assuming a strategic role oriented toward human development and organizational performance. This transformation is particularly evident in the logistics sector, where road freight transport depends directly on drivers' work and on the working conditions offered by transport companies. This article analyzes how people management practices relate to job satisfaction and driver turnover in a road freight transport company headquartered in São Martinho, Rio Grande do Sul, Brazil. The study adopts a mixed-methods approach, with an applied nature, descriptive and exploratory objectives, and a case study design. Data were collected through an online questionnaire (Google Forms) composed of 15 questions and administered to 30 drivers, ensuring anonymity and confidentiality. The findings indicate a predominance of positive evaluations regarding perceived safety, vehicle conservation conditions, and communication with supervisors, suggesting that operational practices and monitoring contribute to engagement. On the other hand, warning signals emerge in dimensions associated with recognition, appreciation, and compensation—factors that, when perceived as insufficient, tend to reduce motivation and increase turnover risk. Drivers also reported a demand for training and for more structured routines of dialogue with management, indicating that job satisfaction is strengthened when there is active listening, predictability, and consistency in management practices. However, it should be noted that the results reflect self-reported perceptions from participants in a single case, collected via an online questionnaire and analyzed

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/01/2026 - **Accepted:** 16/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/35hjz678
Pages: 1-17

descriptively, which does not allow for statistical generalization or causal inference.
Keywords: people management; job satisfaction; road freight transport; turnover

Resumen

La gestión de personas ha experimentado un cambio relevante en las últimas décadas: ha dejado de ser vista únicamente como un área burocrática orientada a registros y rutinas legales y ha pasado a asumir un papel estratégico, centrado en el desarrollo humano y en el desempeño organizacional. Esta transformación es especialmente evidente en el sector logístico, donde el transporte carretero depende directamente de la actuación de los conductores y de las condiciones ofrecidas por las empresas transportistas. En este artículo se analiza cómo las prácticas de gestión de personas se relacionan con la satisfacción laboral y con la rotación (turnover) de conductores en una empresa de transporte carretero de cargas con sede en São Martinho/RS (Brasil). El estudio adopta un enfoque mixto (cuali-cuantitativo), de naturaleza aplicada, con objetivos descriptivos y exploratorios, y procedimiento técnico de estudio de caso. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario en línea (Google Forms) con 15 preguntas, aplicado a 30 conductores, preservando el anonimato y la confidencialidad. Los resultados muestran un predominio de evaluaciones positivas respecto a la seguridad percibida, al estado de conservación de los vehículos y a la comunicación con los supervisores, lo que sugiere que las prácticas operativas y el seguimiento contribuyen al compromiso. Por otra parte, se observan señales de atención en dimensiones asociadas al reconocimiento, la valorización y la remuneración, factores que, cuando se perciben como insuficientes, tienden a reducir la motivación y a aumentar el riesgo de rotación. También se destaca la demanda de los conductores por capacitación y por rutinas más estructuradas de diálogo con la gerencia, indicando que la satisfacción laboral se fortalece cuando existe escucha activa, previsibilidad y coherencia en las prácticas de gestión. No obstante, cabe señalar que los hallazgos reflejan percepciones autorreportadas de los participantes en un caso único, obtenidas mediante un cuestionario en línea y analizadas de forma descriptiva, lo que no permite generalizaciones estadísticas ni inferencias de causalidad.
Palabras clave: gestión de personas; satisfacción laboral; transporte carretero de cargas; rotación (turnover).

1. Introdução

O transporte rodoviário de cargas ocupa posição central na movimentação de mercadorias no Brasil e sustenta cadeias produtivas que dependem de entregas frequentes, prazos curtos e rotas extensas. Nesse contexto, o motorista é o agente operacional que conecta planejamento e execução, sendo

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/01/2026 - **Accepted:** 16/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/35hjz678
Pages: 1-17

responsável não apenas pela condução do veículo, mas também por decisões cotidianas que impactam segurança, custos e qualidade do serviço. Ao mesmo tempo, a profissão convive com pressões típicas do setor: longas jornadas, desafios de infraestrutura viária, riscos de insegurança, desgaste físico e exigências de produtividade, elementos que tendem a repercutir na satisfação e no vínculo do trabalhador com a organização.

A literatura de administração indica que, quando a empresa trata pessoas como parceiras e fontes de competências, e não como meros executores, cria melhores condições para desempenho e sustentabilidade do negócio (Chiavenato, 2014). Essa discussão ganha força na logística, onde resultados operacionais dependem de disciplina, comunicação e confiança. Assim, compreender como práticas de gestão de pessoas se relacionam com satisfação e rotatividade de motoristas não é um detalhe "social": trata-se de variável estratégica que influencia eficiência, segurança e continuidade do serviço.

O objetivo deste artigo é analisar fatores associados à satisfação dos motoristas em uma transportadora, relacionando-os a práticas de gestão de pessoas e a elementos do ambiente de trabalho. Busca-se, assim, produzir um diagnóstico aplicável à realidade organizacional estudada, com base nas percepções dos motoristas sobre dimensões como segurança, comunicação operacional, relacionamento com a liderança, condições da frota e manutenção, reconhecimento/valorização, remuneração e oportunidades de capacitação.

A pergunta de pesquisa que orienta o estudo é: quais dimensões associadas às práticas de gestão de pessoas e às condições de trabalho se relacionam com maior ou menor satisfação no trabalho entre motoristas de transporte rodoviário de cargas no contexto organizacional analisado? Parte-se da premissa de que diferentes dimensões do trabalho — como segurança percebida, comunicação, suporte gerencial, reconhecimento e condições operacionais — podem se associar à satisfação no trabalho e, de forma indireta, podem influenciar aspectos relacionados à permanência, entendendo-se turnover como a saída de colaboradores e sua substituição ao longo do tempo (Chiavenato, 2014).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/01/2026 - **Accepted:** 16/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/35hjz678
Pages: 1-17

2. Revisão da Literatura

A evolução da área de pessoas nas organizações costuma ser descrita como passagem de um modelo focado em administração de pessoal — centrado em rotinas burocráticas, folha de pagamento, registros e controle disciplinar — para um modelo de gestão de pessoas orientado ao desenvolvimento humano e ao desempenho. Nessa linha, a gestão de pessoas é compreendida como estrutura que integra pessoas, processos de trabalho e valorização do potencial humano, com foco na importância do capital humano e em suas potencialidades (Barreto; Nascimento, 2022). Essa mudança também desloca o olhar do "cumprir regras" para o "construir capacidades", mantendo a conformidade legal, mas ampliando o alcance estratégico.

Ao tratar pessoas como capital humano e intelectual, a organização tende a fortalecer competências e resultados (Chiavenato, 2014). Essa perspectiva se relaciona à ideia de que o valor do capital humano varia conforme talentos e competências agregam valor e competitividade (Chiavenato, 2021). Em termos práticos, processos clássicos de gestão de pessoas são descritos como um ciclo integrado que envolve atrair, alocar, recompensar, desenvolver, monitorar e manter pessoas, com melhoria contínua (Chiavenato, 2014). Cada etapa, embora conceitualmente distinta, opera de forma interdependente: falhas em uma dimensão podem gerar efeitos em cadeia nas demais.

A atração e seleção merecem destaque por influenciarem aderência cultural, desempenho e custos de erro de contratação. A seleção, como atividade metodológica para escolher candidatos que atendam necessidades internas, é tratada como processo decisivo para adequação pessoa–cargo (Marras, 2016). Ao mesmo tempo, recrutar e selecionar tende a se tornar desafiador quando há urgência por reposição e risco financeiro de equívocos (Barreto; Nascimento, 2022). Na logística, a pressão por continuidade operacional pode intensificar esses dilemas.

Na etapa de aplicação, a análise de cargos contribui para definir perfis e

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/01/2026 - **Accepted:** 16/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/35hjz678
Pages: 1-17

alocação coerente de competências, o que tende a favorecer engajamento e melhores resultados quando há compatibilidade entre habilidades e função (Marras, 2016; Chiavenato, 2014). Esse ponto se conecta à formação de equipes e ao manejo de conflitos, em que a comunicação aparece como variável crítica. A comunicação organizacional pode sofrer perdas, ruídos e distorções, o que exige atenção à clareza e ao fluxo informacional nas rotinas (Chiavenato, 2021). Quando a comunicação falha, a interpretação do receptor pode alterar a mensagem original, afetando decisões e relacionamento (Carvalho; Lickfeld, 2023). Por outro lado, quando a comunicação flui e mantém pessoas bem informadas, tende a fortalecer processos e agregar valor competitivo (Guimarães, 2024).

Recompensas e reconhecimento se vinculam diretamente à motivação e à satisfação. Sistemas de recompensa, ao encorajarem iniciativas e senso de responsabilidade, tendem a estimular melhorias e desempenho (Chiavenato, 2014). Ainda assim, a motivação pode variar em ciclos de necessidades satisfeitas, não satisfeitas ou frustradas, o que exige leitura contínua do contexto humano (Chiavenato, 2021). A satisfação no trabalho, por sua vez, pode ser entendida como estado emocional ligado à forma como as pessoas se sentem em relação ao trabalho em dado período. A motivação pode ser discutida a partir de necessidades humanas, como proposto por Maslow, frequentemente retomado em administração para explicar níveis de necessidade e busca por satisfação (Maslow, 1954, apud Chiavenato, 2023). Em complemento, motivação também é descrita como desejo de empenhar esforços para objetivos, condicionado à possibilidade de satisfazer necessidades (Oliver, 2020).

Clima e cultura organizacional influenciam esse cenário. O clima, como manifestação mais perceptível da cultura, pode refletir aspectos que motivam ou geram conflitos (Oliver, 2020). Estudos voltados a clima organizacional associam ambientes positivos a maior motivação, satisfação e eficiência nas tarefas (Santos, 2021). Nessa perspectiva, gestão competitiva e satisfação caminham juntas como objetivo organizacional, exigindo mudanças de princípios aplicadas à empresa e à própria área de pessoas (Carvalho; Nascimento; Serafim, 2012). Também é relevante reconhecer que pessoas engajadas tendem a dedicar energias físicas e

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/01/2026 - **Accepted:** 16/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/35hjz678
Pages: 1-17

mentais aos resultados (Chiavenato, 2023), reforçando por que medir e acompanhar satisfação é estratégico.

Quando a satisfação não se sustenta, aumentam riscos de turnover. A rotatividade pode ser compreendida como resultado da saída de colaboradores e entrada de substitutos, sendo possível classificá-la em modalidades como voluntária, involuntária, funcional e disfuncional (Chiavenato, 2014). No transporte rodoviário, há registros de preocupação com rotatividade e com condições de trabalho que afetam permanência. Discussões setoriais apontam taxas relevantes e desafios de retenção, indicando que o tema impacta custos e continuidade operacional (Zingler, 2020). Soma-se a isso a escassez de motoristas, frequentemente relacionada a exigências do trabalho, insegurança, jornadas e adaptação a tecnologias embarcadas, cenário que tensiona ainda mais recrutamento, seleção e retenção (CNT, 2019; Laurentino, 2023).

No plano operacional, a logística envolve planejamento e execução do fluxo de produtos e informações, conectando mercado e base de fornecimento (Christopher, 2024). A gestão de frotas aparece como elemento estruturante para controle, monitoramento e redução de custos, além de influenciar segurança e rotina de trabalho. O planejamento contínuo tende a reduzir incertezas e gerar recomendações mais seguras (Mendes, 2023). Assim, processos de pessoas e processos operacionais se cruzam: frota, manutenção, comunicação, metas e incentivos formam um ecossistema que afeta a experiência do motorista e, por consequência, satisfação e desempenho.

Com base na literatura revisada, este estudo organiza a análise da satisfação no trabalho em dimensões que dialogam diretamente com o instrumento de pesquisa. Assim, consideram-se: (i) segurança e condições operacionais (infraestrutura e riscos percebidos), (ii) frota e manutenção (estado dos veículos e previsibilidade das rotinas), (iii) comunicação e relacionamento com a liderança (orientações, apoio e clareza no fluxo interno), (iv) reconhecimento e valorização (percepção de justiça e retorno institucional) e (v) remuneração e desenvolvimento (pagamento, incentivos e oportunidades de capacitação). Parte-se da hipótese interpretativa de que avaliações mais positivas nessas dimensões tendem a se

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/01/2026 - **Accepted:** 16/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/35hjz678
Pages: 1-17

associar a maior satisfação, enquanto fragilidades percebidas podem funcionar como fatores de insatisfação e, potencialmente, elevar o risco de rotatividade.

3. Metodologia

A pesquisa possui natureza aplicada, pois busca compreender a satisfação dos motoristas em um contexto organizacional específico, gerando conhecimento voltado à melhoria de práticas e suporte à decisão (Gil, 2022). A abordagem é quali-quantitativa, combinando compreensão de percepções com tratamento numérico simples para ampliar clareza interpretativa (Gil, 2019). Quanto aos objetivos, o estudo é descritivo e exploratório, pois descreve características do grupo pesquisado e explora relações entre variáveis associadas à satisfação (Gil, 2019).

Como procedimento técnico, utilizou-se estudo de caso, delimitado a uma empresa e a um conjunto específico de trabalhadores, buscando análise sistemática de problemas atuais e potenciais (Nascimento, 2020). Os sujeitos da amostra foram 30 motoristas vinculados a uma organização comercial de transportes rodoviários de cargas sediada em São Martinho/RS, abrangendo operações do Sul ao Sudeste do Brasil. A amostragem foi por conveniência, contemplando os motoristas disponíveis e que aceitaram participar voluntariamente no período de coleta.

A coleta de dados (pesquisa de opinião) ocorreu por meio de questionário on-line (Google Forms) com 15 perguntas: 14 fechadas e 1 aberta semiestruturada, conforme anexo do instrumento aplicado. As perguntas abordaram dimensões como infraestrutura, condições dos veículos, relacionamento com gestores, comunicação operacional e fatores motivacionais. O processo observou cuidados éticos: não houve coleta de identificação pessoal e os participantes foram informados sobre anonimato e uso acadêmico das respostas.

O instrumento de coleta consistiu em questionário estruturado no Google Forms, composto por 15 questões, sendo 14 fechadas e 1 aberta semiestruturada, elaborado com base na literatura sobre gestão de pessoas, satisfação no trabalho e

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/01/2026 - **Accepted:** 16/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/35hjz678
Pages: 1-17

condições operacionais no transporte, com adequação ao contexto da empresa analisada. As questões fechadas utilizaram escala do tipo Likert, permitindo aos participantes indicar níveis de concordância/satisfação em relação às dimensões avaliadas. Antes da aplicação, o instrumento foi revisado quanto à clareza e coerência semântica, visando reduzir ambiguidades e aumentar a consistência das respostas.

A análise de dados foi realizada por estatística descritiva simples (frequências e percentuais), organizando respostas por categorias temáticas e permitindo leitura objetiva dos resultados. A questão aberta foi analisada por leitura integral das respostas, seguida de organização por recorrências temáticas (categorias de sentido), permitindo sintetizar sugestões e pontos críticos apontados pelos motoristas. Para preservar a confidencialidade, não foram utilizados identificadores individuais nas transcrições.

4. Resultados e Discussão

A empresa de transportes é uma transportadora fundada em 2004, com matriz em São Martinho/RS e atuação em múltiplos estados. Sua frota contempla diferentes configurações de implementos, e a empresa mantém também uma filial em Piracicaba/SP, utilizada como ponto de apoio operacional. O recorte deste estudo considera a matriz e os 30 motoristas que participaram integralmente da pesquisa. Para fins de transparência, as respostas às questões fechadas foram organizadas em frequências e percentuais por item, permitindo visualizar a distribuição das percepções dos motoristas em cada dimensão analisada.

Os resultados indicam que, em termos de compreensão da estrutura organizacional, predominam avaliações positivas, mas há uma parcela que revela dificuldade de orientação entre departamentos. Quando se observa a logística como sistema interdependente, a desconexão entre departamentos tende a prejudicar gestão sistêmica e aumentar risco de ruídos operacionais (Valente et al., 2016). Em operações de transporte, essa dificuldade de localização e fluxo pode significar tempo perdido, decisões precipitadas e atrasos, especialmente quando a

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/01/2026 - **Accepted:** 16/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/35hjz678
Pages: 1-17

comunicação interna não é suficientemente clara.

Na autoavaliação do desempenho, as respostas apontam forte percepção de bom desempenho dos motoristas, com pequena proporção classificando como “regular” e ausência de avaliação negativa. Esse achado sugere sensação de capacidade e entrega, o que costuma se associar a motivação e manutenção do padrão de qualidade. A literatura relaciona desempenho e ascensão a competência e motivação, reforçando o papel das práticas organizacionais em sustentar esse potencial (Carvalho; Nascimento; Serafim, 2016). Quando o trabalhador percebe que realiza um bom trabalho, tende a fortalecer vínculo e comprometimento, o que se conecta ao entendimento de pessoas como parceiras do negócio (Chiavenato, 2014).

No eixo da segurança, as avaliações se concentraram em “boa” e “muito boa”, com pequena parcela em “regular”. Ainda que a maioria se sinta segura, a existência desse grupo “regular” funciona como sinal de atenção: pode refletir experiências com rotas específicas, infraestrutura viária, condições pontuais de veículo, ou percepção de falta de recursos e treinamento. Em ambiente de transporte, segurança não é apenas ausência de acidentes; envolve treinamento, manutenção, planejamento, comunicação e cumprimento de rotinas que sustentem a previsibilidade operacional. Investimentos em capacitação e orientação podem responder a essa necessidade e se conectam ao desenvolvimento de pessoas como responsabilidade gerencial (Snell; Norris; Bohlander, 2020).

A comunicação com supervisores foi amplamente avaliada de forma positiva, embora surjam percentuais pequenos de “regular” e “ruim”. Essa nuance é relevante porque a comunicação no transporte é parte da segurança e do custo: informação incompleta, tardia ou distorcida pode gerar retrabalho, atrasos e tensão. A literatura reconhece que sinais e mensagens podem sofrer ruídos e distorções ao longo do processo comunicacional, exigindo estrutura e atenção ao fluxo (Chiavenato, 2021). Também se destaca que comunicação apropriada evita deturpações de entendimento entre emissor e receptor, favorecendo decisões (Carvalho; Lickfeld, 2023). Em complemento, práticas de comunicação que mantêm pessoas bem informadas tendem a melhorar processos e agregar valor

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/01/2026 - **Accepted:** 16/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/35hjz678
Pages: 1-17

(Guimarães, 2024).

Quando se analisa o tratamento da diretoria e gestores, predominam avaliações positivas, sem registros de “ruim” ou “muito ruim”, embora exista um percentual de “regular”. Em termos de clima, esse padrão sugere base relacional favorável, mas com espaço para ampliar escuta ativa, presença cotidiana e coerência nas abordagens. A forma como a liderança exerce hierarquia pode contribuir para clima saudável ou, ao contrário, amplificar tensões. Como o clima organizacional é manifestação perceptível e manejável da cultura, ele pode ser trabalhado por rotinas de gestão e relações diárias (Oliver, 2020). Além disso, ambientes com bom clima tendem a gerar efeitos importantes na motivação e satisfação, melhorando eficiência e alcance de objetivos (Santos, 2021).

No eixo “estrutura e equipamentos”, aparecem avaliações positivas, mas com presença mais visível de respostas negativas do que em outros tópicos, sugerindo que infraestrutura pode não ser homogênea entre matriz e filial ou pode não atender igualmente as expectativas de conforto e apoio ao motorista. Já nas condições de conservação dos veículos, a percepção foi marcadamente positiva, o que é consistente com a ideia de que frota adequada reduz desgaste, melhora confiança e sustenta desempenho. Ainda assim, na dimensão “manutenção”, apesar de avaliações boas, há uma proporção considerável de “regular”, sugerindo que parte da equipe percebe necessidade de maior previsibilidade ou rigor em rotinas de revisão. A literatura aponta que manter frota em boas condições é medida importante para produtividade e prevenção de consertos recorrentes (Valente et al., 2016), além de funcionar como sinal de cuidado com segurança e bem-estar.

Em “engajamento e motivação”, predominaram respostas positivas, mas novamente há uma parcela “regular”, que pode refletir fatores como carga de trabalho, reconhecimento insuficiente, falhas pontuais de comunicação ou expectativas não atendidas. A motivação pode variar em ciclos, e necessidades frustradas podem reduzir energia e cooperação (Chiavenato, 2021). Como pessoas engajadas tendem a dedicar energias físicas e mentais ao alcance de resultados, medir e acompanhar esse engajamento permite ajustar práticas (Chiavenato,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/01/2026 - **Accepted:** 16/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/35hjz678
Pages: 1-17

2023). Nesse ponto, programas de incentivo relacionados à telemetria e pontos de abastecimento foram avaliados majoritariamente de forma positiva, sugerindo que mecanismos de recompensa por desempenho podem fortalecer comprometimento quando compreendidos e percebidos como justos. Ao mesmo tempo, avaliações “regular” e “muito ruim” indicam necessidade de aprimorar comunicação do programa, critérios e orientação, para evitar sensação de controle punitivo ou incompreensão técnica.

Na dimensão de reconhecimento e valorização, o predomínio também é positivo, mas aparecem respostas “regular” e “muito ruim”, o que merece atenção gerencial. A valorização pode ocorrer por feedbacks positivos, reconhecimento público e coerência de tratamento, além de incentivos financeiros. Quando a organização equilibra incentivos e contribuições, tende a fortalecer equilíbrio organizacional (Chiavenato, 2023). Por outro lado, se o reconhecimento é percebido como desigual ou insuficiente, pode produzir sensação de invisibilidade e afetar desempenho e vínculo.

Quanto à remuneração, os dados mostram maioria satisfeita, mas com parcela expressiva entre “regular” e avaliações negativas. Em transporte, remuneração costuma ser variável e vinculada a parâmetros como frete, distância, entregas e configuração de veículo, e esse desenho pode aumentar comparação entre oportunidades e percepção de justiça. Como a rotatividade envolve saída e substituição, e pode ocorrer por motivos voluntários ou disfuncionais, remuneração e reconhecimento costumam atuar como gatilhos quando se somam a desgaste e pressão operacional (Chiavenato, 2014). O problema se agrava em cenário de escassez de motoristas, no qual condições de trabalho e atratividade do setor influenciam decisões de permanência (CNT, 2019; Laurentino, 2023).

Quando os motoristas indicam “oportunidades para melhorar satisfação”, sobressaem treinamento e capacitação. Esse achado sugere que, mesmo com avaliações gerais positivas, há percepção de que operações exigem atualização, domínio de procedimentos e preparo para lidar com situações complexas. A literatura reforça que identificar e desenvolver talentos deve ser assumido com seriedade pela gestão (Snell; Norris; Bohlander, 2020). Além disso, sugestões

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/01/2026 - **Accepted:** 16/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/35hjz678
Pages: 1-17

abertas reforçam a demanda por diálogo periódico e individualizado com a gerência, indicando que escuta ativa e previsibilidade informacional podem elevar satisfação. Essa recomendação se alinha à importância de troca de informações para confirmar percepções e apoiar decisões (Carvalho; Lickfeld, 2023), e também à ideia de que satisfação e gestão competitiva devem caminhar juntas como objetivo central (Carvalho; Nascimento; Serafim, 2012).

Por fim, as discussões sobre setor ajudam a contextualizar: transporte é base relevante da economia e depende de fluxos eficientes de produtos e informações (Valente et al., 2016; Christopher, 2024). Indicadores econômicos e setoriais apontam variações e desafios que afetam emprego e dinâmica do setor, reforçando o peso de dilemas organizacionais e operacionais sobre satisfação (CNT, 2024). Em síntese, os resultados do caso estudado indicam que satisfação dos motoristas se sustenta fortemente em segurança percebida, frota em bom estado e comunicação relativamente eficiente, mas pode ser fragilizada quando reconhecimento, manutenção e remuneração são percebidos como insuficientes ou inconsistentes.

5. Conclusão

A satisfação dos motoristas no transporte rodoviário de cargas deve ser tratada como variável estratégica: ela influencia desempenho, segurança, qualidade do serviço e continuidade operacional. O estudo evidenciou que práticas associadas à gestão de pessoas e à gestão de frota se conectam diretamente à percepção de satisfação no trabalho. No caso analisado, observaram-se avaliações predominantemente positivas em aspectos como segurança, conservação dos veículos e comunicação com supervisores, o que sugere ambiente operacional relativamente estruturado e com suporte funcional.

Ao mesmo tempo, emergiram pontos de atenção com potencial de afetar engajamento e aumentar risco de turnover: reconhecimento, valorização, manutenção e remuneração apresentaram maior dispersão nas avaliações, incluindo respostas regulares e negativas. Isso indica que a organização, mesmo

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/01/2026 - **Accepted:** 16/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/35hjz678
Pages: 1-17

com base positiva, pode ganhar eficiência e estabilidade ao refinar políticas de recompensa e reconhecimento, tornar rotinas de manutenção mais previsíveis e investir em comunicação que reduza ruídos e distorções. A demanda explícita por capacitação reforça que desenvolvimento de pessoas precisa ser contínuo, especialmente em setor marcado por pressões operacionais e por uso crescente de tecnologias de monitoramento e gestão.

Do ponto de vista prático, recomenda-se a adoção de rotinas objetivas de gestão, como: (i) reuniões periódicas de escuta e alinhamento entre motoristas e gestão (por exemplo, a cada 30 dias), (ii) padronização de rotinas de manutenção preventiva com checklist e devolutiva ao motorista sobre providências adotadas, e (iii) plano anual de capacitação alinhado às necessidades identificadas (segurança, condução econômica, saúde ocupacional e comunicação operacional).

Como implicações práticas, o estudo sugere fortalecer espaços periódicos de diálogo com a gerência, ampliar ações de treinamento e alinhar critérios de reconhecimento e incentivos, de modo a aumentar a percepção de justiça e coerência. Também se recomenda atenção permanente ao clima organizacional, pois ambientes positivos tendem a sustentar motivação e satisfação, contribuindo para eficiência (Santos, 2021). Como limitação, o estudo concentra-se em um único caso e em um grupo específico de motoristas, o que recomenda cautela na generalização; ainda assim, oferece diagnóstico aplicável e consistente com a literatura. Pesquisas futuras podem comparar empresas, rotas e modelos remuneratórios, bem como aprofundar dimensões psicossociais associadas ao bem-estar do motorista e à retenção em cenários de escassez profissional.

Como limitações, destaca-se que os resultados derivam de um estudo de caso com amostra restrita e dados autorreferidos, coletados de forma on-line e analisados de modo descritivo, o que restringe generalizações e inferências causais. Estudos futuros podem ampliar a amostra, comparar unidades/filiais e triangular percepções com indicadores internos (absenteísmo, histórico de desligamentos e registros de manutenção), fortalecendo a robustez analítica.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/01/2026 - **Accepted:** 16/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/35hjz678
Pages: 1-17

Referências

BARRETO, Maurício de S.; NASCIMENTO, Francisco Carlos do. **Administração:** novas perspectivas: adquirir competências para uma alta performance. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2022. E-book.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen G. **Administração de Recursos Humanos** - Volume 1: 2ª edição revista. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. E-book.

CARVALHO, Iêda Maria V.; LICKFELD, Luciana Vecchioni C. **Gestão de pessoas por competências**: como operacionalizar na prática esse modelo. São Paulo: Actual Editora, 2023. E-book.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**: Gestão Humana. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book.

CHIAVENATO, Idalberto**. Gerenciando com as Pessoas**: Transformando o Executivo em um Excelente Líder de Talentos. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book.

CHRISTOPHER, Martinho. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: Cengage Learning Brasil, 2024. E-book.

CNT – Confederação Nacional do Transporte. **Boletim de conjuntura econômica – março 2024**. Brasília: CNT, 2024. Disponível em: https://cnt.org.br/documento/ad76dff1-1df1-4082-a01e-b485dfae7d36

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/01/2026 - **Accepted:** 16/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/35hjz678
Pages: 1-17

. Acesso em: 3 jun. 2025.

CNT – Confederação Nacional do Transporte. **Pesquisa CNT Perfil dos Caminhoneiros 2019**. Brasília: CNT, 2019. Disponível em: https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/pesquisa-cnt-perfil-caminhoneiros-brasil-2019. Acesso em: 3 jun. 2025.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book.

GUIMARÃES, André Rehbein Sathler. **12 regras para a gestão**: ideias e práticas para melhorar a gestão. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2024. E-book.

LANZER, Fernando. **Clima e Cultura Organizacional**: Entender, Manter e Mudar. Holanda: LCO Partners BV, 2017. E-book.

LAURENTINO, João Carlos. **Escassez de motoristas ameaça o futuro do transporte**. LinkedIn, 23 maio 2023. Disponível em: https://pt.linkedin.com/pulse/escassez-de-motoristas-amea%C3%A7a-o-futuro-do-transporte-jo%C3%A3o-carlos-zn48f
. Acesso em: 11 abr. 2025.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. E-book.

MENDES, Paulo R. **Supply chain**: uma visão técnica e estratégica. São Paulo: Editora Blucher, 2023. E-book.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 10/01/2026 - **Accepted:** 16/01/2026
Vol: 01.02
DOI: 10.61164/35hjz678
Pages: 1-17

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2020. E-book.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes; CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de recursos humanos**, volume 1. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. E-book.

OLIVER, R. R. **Resumos Notórios**: Administração Geral e Pública e Gestão de Pessoas – Versão Estendida. [S.l.]: Amazon Kindle Direct Publishing, 2020. Kindle.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F**. Clima organizacional**: Pesquisa e diagnóstico. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021. E-book.

SNELL, Scott A.; NORRIS, Shad S.; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. 4. ed. Porto Alegre: Cengage Learning Brasil, 2020. E-book.

VALENTE, Amir M.; NOVAES, Antonio G.; PASSAGLIA, Eunice; VIEIRA, Heitor. **Gerenciamento de Transporte e Frotas**. 3. ed. Porto Alegre: Cengage Learning Brasil, 2016. E-book.

ZINGLER, Fernando. **A rotatividade de motoristas na visão das empresas**. SETCESP, São Paulo, 4 dez. 2020. Disponível em: https://setcesp.org.br/noticias/a-rotatividade-de-motoristas-na-visao-das-empresas/. Acesso em: 6 jun. 2025.