



FALTA MALDADE? O CONHECIMENTO TÁCITO COMO FERRAMENTA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES DE *MOTOBOYS* DE UMA CERVEJARIA

RENATO LUIZ COSTA DOS ANJOS – renatolcanjos@gmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO - UFOP

YÁ GROSSI DE ANDRADE - ya.andrade@ufop.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO - UFOP

TAYS TORRES RIBEIRO DAS CHAGAS - tays.chagas@ufop.edu.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO - UFOP

ÁREA: 6. ENGENHARIA ORGANIZACIONAL
SUBÁREA: 6.8 - GESTÃO DO CONHECIMENTO

RESUMO: A PESQUISA IDENTIFICA A FALTA DE EXPERIÊNCIA COMO UM FATOR PREPONDERANTE NA EXPOSIÇÃO DOS TRABALHADORES A ACIDENTES E ADVERSIDADES NO TRABALHO. PARTINDO DO PRESSUPOSTO DE QUE, MOTOBOYS NOVATOS, POR NÃO PERCEBEREM A REALIDADE DA MESMA FORMA QUE OS VETERANOS, SE EXPÕE COM MAIS FREQUÊNCIA A RISCOS DE ACIDENTES, O OBJETIVO DESTES TRABALHOS É PROPOR INICIATIVAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO PARA CONTRIBUIR COM A CULTURA DE SEGURANÇA DA ORGANIZAÇÃO E DOS MOTOBOYS. O ESTUDO É DE CUNHO QUALITATIVO, COM O MÉTODO ESTUDO DE CASO, ÚNICO, EM UMA CERVEJARIA DE OURO PRETO, CIDADE QUE APRESENTA ESTRUTURA GEOGRÁFICA E SOCIAL ESPECÍFICA QUE PODE GERAR DIFICULDADES PARA O SERVIÇO DE ENTREGAS DE MOTO. COMO RESULTADO, FORAM PROPOSTAS FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO, COMO O REGISTRO SISTEMÁTICO DE OCORRÊNCIAS E ANÁLISE DE DADOS PARA A ELABORAÇÃO DE UM GUIA DE BOAS PRÁTICAS. ESSAS INICIATIVAS VISAM FACILITAR A INTEGRAÇÃO E APRENDIZAGEM DOS MOTOBOYS NOVATOS, BEM COMO FOMENTAR UMA CULTURA ORGANIZACIONAL VOLTADA PARA A SEGURANÇA E QUALIDADE NO TRABALHO. CONCLUI-SE QUE, ATRAVÉS DA CONTÍNUA ATUALIZAÇÃO E ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, É POSSÍVEL OTIMIZAR AS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS E MITIGAR RISCOS INERENTES À ATIVIDADE DE ENTREGA DE BEBIDAS.

PALAVRAS-CHAVES: GESTÃO DO CONHECIMENTO; CONHECIMENTO TÁCITO; APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL; QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO; MOTOBOYS.

1. INTRODUÇÃO

O crescimento urbano e a demanda por serviços cada vez mais ágeis levam consumidores a expectativas elevadas sobre a rapidez de entregas. Nesse contexto *motoboys* desempenham um papel relevante na cadeia logística e na economia urbana. Porém, esta atividade também é atrelada a situações que expõe os trabalhadores em situações de risco físico e/ou mental, como condições de tráfego perigosas, intempéries, risco à acidentes e até mesmo a pressão adicional pela necessidade de lidar com prazos apertados, aumentando o estresse e a possibilidade de comportamentos arriscados no trânsito. Nesse cenário, *motoboys* enfrentam não apenas os desafios do trânsito e das condições das ruas, mas também a necessidade de atender às expectativas dos clientes, que muitas vezes buscam um serviço rápido e eficiente. A condução dos *motoboys* muitas vezes é relacionada a imprudência, irresponsabilidade e/ou ousadia, irresponsabilidade e até mesmo prazer por fortes emoções (DINIZ, ASSUNÇÃO E LIMA, 2005), porém comportamentos no trânsito não podem ser reduzido a apenas um traço de personalidade, há também questões como prazos rígidos de entrega, sobrecarga de trabalho ou remuneração por produção (MORAES; ATHAYDE, 2014). Nesse sentido, olhar essa atividade para além do ato inseguro é a perspectiva de que o indivíduo não se comporta apenas em função de sua personalidade, mas também enquanto membro de um grupo do qual sente que faz parte (MIRANDA; NASCIMENTO, 2018).

A relação entre trabalhadores novatos e veteranos pode influenciar significativamente a eficiência e segurança da atividade de entrega. Mesmo que *motoboys* passem grande parte do tempo sozinhos, é importante considerar as dimensões coletivas como elemento importante para a produção de saberes e ações que respondam as diversas demandas da atividade (MORAES; ATHAYDE, 2014). Destaca-se a atividade de *motoboys* novatos, que por não perceberem a realidade da mesma forma que os veteranos, enfrentam maior propensão a acidentes, gerando não apenas riscos à segurança dos trabalhadores, mas também resultando em perdas materiais, como dos produtos transportados ou do próprio veículo. Ao ingressarem na função, os novatos carecem da vivência e conhecimento práticos acumulados ao longo do tempo por *motoboys* mais experientes, que desenvolveram estratégias que podem tornar seu trabalho mais eficiente e com maior satisfação dos clientes. Além disso a familiaridade com as situações do ambiente pode resultar em escolhas mais seguras na realização do serviço prestado. Assim, experiências individuais podem auxiliar no coletivo.

Como ferramenta para ambientar e desenvolver habilidades de novatos, destaca-se a

gestão do conhecimento como possibilidade de constituir saberes que auxiliarão na execução das tarefas cotidianas promovendo a criação, aquisição e compartilhamento do conhecimento nas empresas. Em especial, o conhecimento tácito, que tem base na intuição, no saber fazer e na adaptabilidade das ações no contexto de trabalho em constante mudança. O incentivo para gerir o conhecimento possibilita o desenvolvimento de habilidades dos novatos, ao ambientá-lo a situações e possíveis soluções. Através da observação e da participação em atividades conjuntas que possibilite a troca de saberes, os novatos podem passar a perceber situações que tragam mais segurança no trabalho. Assim, o conhecimento de veteranos pode ser assimilado e incorporado ao nível do coletivo.

Quando é atribuído a *motoboys* novatos certa “falta de maldade”, esta pesquisa parte-se da premissa de que *motoboys* novatos, por não perceberem a realidade da mesma forma que os veteranos, enfrentam maior propensão a acidentes, gerando não apenas riscos à segurança dos trabalhadores, mas também resultando em perdas materiais, tanto de produtos quanto da própria motocicleta. Assim, o objetivo deste trabalho é propor iniciativas da gestão do conhecimento tácito para contribuir com a cultura de segurança da organização e dos *motoboys*. Como objetivos específicos, a pesquisa visa (i) propor ferramentas para gestão do conhecimento que facilite a troca de saberes entre os *motoboys*; (ii) fortalecer a cultura de segurança para *motoboys* novatos via gestão do conhecimento.

O estudo de caso foi realizado em uma cervejaria de Ouro Preto (MG), que dada a rotatividade de *motoboys*, com frequência lida com a exposição ao risco de *motoboys* novatos. Aprofundar na “falta de maldade” associada aos *motoboys* novatos é um caminho para propor medidas que não apenas tragam segurança para esses profissionais, mas também facilitem a transição para o ambiente de trabalho, contribuindo para a eficiência das operações e reduzindo a exposição aos riscos.

Este estudo destaca a importância de relacionar a falta de experiência com a ocorrência de acidentes na atividade de entrega de cervejas e aprofunda na disparidade experiencial entre trabalhadores novatos e veteranos. A contribuição do artigo é apresentar ferramentas da gestão do conhecimento tácito para fornecer *insights* na criação de medidas para mitigar riscos da atividade de entrega, contribuindo assim para a segurança e eficiência dessa importante atividade logística e econômica urbana.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa é de cunho qualitativo, tendo método estudo de caso, único, em uma

cervejaria de Ouro Preto, cidade que apresenta estrutura geográfica e social específica que pode gerar dificuldades para o serviço de entregas de moto. Tal escolha possibilita a interpretação e a construção de significados a partir das experiências dos participantes. Creswell e Poth (2018) defendem que o caso único permite entender relações e complexidades inerentes ao fenômeno estudado. O caso é de uma cervejaria da cidade de Ouro Preto, cidade que apresenta estrutura geográfica e social específica, dada as ruas íngremes e aos pedidos de bebidas do público estudantil de repúblicas, que em organizações de festas, solicitam volumes altos para uma motocicleta em curto período.

Para a coleta de dados, primeiramente foi realizada uma entrevista exploratória *in loco* com os proprietários do estabelecimento visando obter informações relevantes do funcionamento da distribuidora, em especial dados sobre a logística de entrega e a ergonomia física nas motocicletas. A partir da entrevista, destaca-se a “falta de experiência dos *motoboys* novatos” como tema central, por ser um dos principais problemas registrados na distribuidora. Tal situação foi aprofundada em outra entrevista no intuito de mapear a situação e soluções atuais ao problema. A correlação entre a “falta de maldade” e a alta rotatividade dos funcionários ficou evidente. Em seguida, foi realizada uma entrevista semiestruturada (ver anexo 1) com *motoboys* para levantar ocorrências em atividade laboral, seus motivos e circunstâncias causadoras.

A partir das dificuldades e riscos do trabalho dos entregadores de cerveja na cidade, foram propostas ferramentas da gestão do conhecimento tácito para auxiliar a resolução da questão levantada.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A presença de *motoboys* para facilitar a logística urbana de entregas resultou em um aumento da exposição ao risco de entregadores seja pelas intempéries climáticas, ultrapassagens arriscadas ou falta de dispositivos de segurança da moto. Esses são alguns dos fatores que contribuem para um aumento no risco de colisões e consequentemente a chance de lesões. Até julho de 2023, 5.103.373 acidentes de automóveis já haviam ocorrido no Brasil, destes, 21,7% são por acidentes de motocicletas, totalizando 1.093.056 acidentes de moto. Foram registrados também 43.298 óbitos, representando 30,05% do número total de óbitos, que foi de 123.536 (SENATRAN, 2024), sendo as motocicletas assim o veículo com maior taxa de óbito. Ainda que muitas vezes são atribuídos aos *motoboys* comportamentos imprudentes, é importante destacar que pressões por prazos e metas, adversidades no percurso

ou na carga transportada, e até mesmo a inexperiência do *motoboy* podem ser fatores significantes para a exposição ao risco. Treat et al. (1977) identificaram a importância de considerar fatores humanos para a segurança no trânsito, como o estado físico-fisiológico, mental e emocional, e destaca também a experiência e a familiaridade do condutor na busca por soluções eficazes. Esse último fator corrobora com a premissa de que novatos carecem da vivência e conhecimento práticos acumulados ao longo do tempo por *motoboys* mais experientes. Assim, a falta de familiaridade com as situações do ambiente de trabalho pode resultar em escolhas menos seguras e eficientes na realização do serviço, já que *motoboys* novatos, devido à inexperiência, podem ter uma percepção limitada frente aos desafios do trabalho, sendo incapazes em alguns momentos de antecipar possíveis cenários arriscados.

A gestão do conhecimento é uma área que contribui para que novatos possam desenvolver suas habilidades e enfrentar os desafios das atividades rotineiras. Segundo Alwis e Hartmann (2008), para os *motoboys*, habilidades como análise de ambiente, confiança na intuição diante da imprevisibilidade e compreensão de nuances - do trânsito, das cargas, do trajeto e da clientela - são essenciais para a segurança. A inexperiência, por outro lado, pode contribuir para acidentes.

A gestão do conhecimento possui ferramentas estratégicas para criar, adquirir, compartilhar e utilizar saberes a fim de auxiliar desde a geração de ideias até a tomada de decisão para solucionar problemas (CERVANTES et al., 2010). Este trabalho destaca o conhecimento tácito, que é, um saber subjetivo e enraizado nas experiências pessoais, muitas vezes resistente à racionalização (Polanyi, 1966). O conhecimento tácito inclui emoções, a intuição e o contexto social, que influenciam na compreensão da experiência e nas tomadas de decisão (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Partindo do pressuposto que há uma diferença cognitiva entre *motoboys* novatos e veteranos, que pode influenciar a eficiência e segurança ao longo da atividade de entregas, interessa-se em como os indivíduos desenvolvem competências e habilidades ao longo do tempo.

Dreyfus e Dreyfus (1986) categoriza cinco estágios que vão do novato ao *expert*, distinguindo habilidades que passam da absorção de regras explícitas, do contexto da atividade para aquelas atreladas a intuição. Em síntese, os cinco estágios do desenvolvimento de habilidades de Dreyfus e Dreyfus (1986) são: (I) O novato baseia suas ações em regras e procedimentos sem uma adaptação em função de circunstâncias específicas. (II) O iniciante avançado começa a compreender princípios e conceitos gerais atrelados à tarefa e adapta ações de acordo com a mudança das circunstâncias. (III) O competente não está preocupado com regras e procedimentos em cada passo da tarefa, voltando o foco para aspectos mais

importantes da situação, logo, é capaz de lidar com situações mais complexas e/ou inesperadas. (IV) O proficiente tem uma compreensão profunda da situação e é capaz de agir de forma fluida e criativa, inclusive melhorando a maneira como a tarefa é realizada. (V) O *expert* é capaz de lidar com qualquer situação relacionada à sua área de *expertise*, sendo capaz de agir de forma rápida e eficaz. Para que um novato possa desenvolver suas habilidades e avançar em suas habilidades, é importante o ambiente social para que possa aprender as habilidades dentro de seus contextos específicos. Nesse sentido destaca-se a “participação periférica legítima” (LAVE; WENGER, 1991), isto é, o novato ao chegar em uma comunidade participa de forma periférica e ao passar do tempo, com a observação e interação, desenvolve o entendimento da respectiva tarefa, assim, de forma progressiva, é capaz de envolver a atividades mais complexas adquirindo conhecimentos e habilidades (LAVE; WENGER, 1991). Desse modo, para que um novato desenvolva habilidades é essencial criar formas para que o conhecimento advindo das relações interpessoais possa ser contextualizado e absorvido.

Corroborando com a ideia de que a visão tradicional da segurança é limitada por entendê-la apenas como resultado da aplicação de regras e regulamentos que prescrevem comportamentos individuais e coletivos (VASCOCELOS et al., 2017), é possível, a partir da gestão do conhecimento, impactar na segurança e qualidade de vida no trabalho. Isto pois ao entender a segurança não como um fator objetivo, mas como uma produção sociotécnica sustentada por um processo coletivo e interativo da construção de uma cultura de segurança, há o interesse de reforçar um processo de participação ativa, que engloba o compartilhamento de conhecimentos e experiências como práticas de segurança (VASCOCELOS et al., 2017). Ao criar um ambiente propício e implementar práticas adequadas, a organização pode desbloquear o potencial do conhecimento tácito, aprimorando a compreensão individual e organizacional, gerando inovação, fortalecendo a tomada de decisões e preservando a memória institucional (HUANG; CHEN; WANG, 2014).

Para garantir que a gestão dos saberes ocorra, além de promover uma cultura organizacional que valorize a segurança é necessário formas de gerenciar ideias, envolver a alta liderança e fornecer feedbacks (PEREIRA; NEVES; ARANTES; GAUDENCIO; PARENTONI, 2022). Entre as diversas formas de gerar e disseminar o conhecimento, destacam-se a intenção de aprendizagem, que pode ocorrer através da reprodução das práticas de colegas, o fomento ao desenvolvimento de habilidades por meio da criação de recursos educacionais e programas de treinamento ocupacional, e a promoção de uma visão compartilhada entre os membros da organização, contribuindo para a construção de uma

cultura organizacional sólida (PARK; VERTINSKY, 2016). Tais iniciativas devem ser incentivadas pela organização, visando à disseminação do conhecimento individual para toda a empresa, promovendo assim o aprendizado organizacional, que se manifesta quando os membros da empresa enfrentam desafios, questionam, investigam e refletem em prol da organização (CERVANTES et al., 2010, p. 18). Através dos fluxos que mantém o processo de aprendizagem organizacional, conhecimento flui por dentro todos os níveis hierárquicos de uma instituição por meio da colaboração e comunicação interpessoais (ALVES; MARX; CARVALHO, 2022), dessa forma há um acúmulo de boas práticas que podem auxiliar novatos a desenvolverem habilidades de forma mais rápida e eficaz.

4. RESULTADOS

4.1 A empresa e o serviço de entrega

Motoboys novatos, devido à inexperiência, podem ter uma percepção limitada dos desafios e nuances do trabalho, sendo incapazes de antecipar possíveis cenários arriscados. Em especial, na cidade de Ouro Preto, há diversas variáveis a serem consideradas na entrega, pois, o contexto histórico e geográfico da cidade, com arquitetura colonial, ruas feitas de pedra sabão e íngremes, podem intensificar o risco de deslizamento da motocicleta, especialmente em dias mais úmidos ou chuvosos. Adicionalmente, a cidade abriga uma população estudantil considerável devido à presença de uma instituição de ensino superior, esses que se distribuem em mais de quinhentas repúblicas estudantis pela cidade, assim é comum que sejam solicitadas grandes quantidades de caixas de cerveja simultaneamente, situações essas que podem gerar um ambiente de exposição ao risco de impacto na saúde física e mental. Nesse contexto, o trabalho de *delivery* de cervejas no centro de Ouro Preto exige aprendizado e adaptação, até mesmo para aqueles que possuem prévias experiências como pilotos ou até mesmo como entregadores em outras localidades. Assim, a gestão do conhecimento tácito torna-se crucial para compreender a experiência dos *motoboys* para lidar com as características da cidade.

A distribuidora de cervejas de estudo está situada na cidade de Ouro Preto e oferece serviços de entrega de variadas bebidas alcoólicas não alcoólicas, gelo, carvão, mesas e cadeiras de plástico para festas. A empresa distribui entregas por todos os bairros sendo alguns mais difíceis dadas as condições de relevo, legislação de trânsito e pavimentação da cidade. Um agravante a este cenário é a alta rotatividade dos *motoboys* e com frequência é

necessário novos ciclos de adaptação.

Nas entrevistas a expressão "falta maldade" foi associada à inexperiência de *motoboys* novatos na atividade de entrega. Constatou-se que os impactos de tal inexperiência vão desde a quebra de um casco de cerveja, gerando prejuízo monetário para a organização, multas de trânsito, dano a moto e até mesmo pequenos ferimentos ao *motoboy*.

Sabendo da dificuldade em treinar e orientar todos os *motoboys* em todas as pequenas funções, desde onde estacionar (pois o centro da cidade onde concentra muitas repúblicas apresentam poucas opções para parar), descer com entregas (devido aos casarões, por questões ergonômicas, há orientações para deixar a entrega na porta e não descer as escadas), dinâmicas republicanas (o público estudantil que por vezes estão em ambiente de festa, não encontrar responsáveis para o pagamento, ou o valor é dividido entre muitas pessoas o que ocasiona dificuldade de verificar os pagamentos e lentidão em finalizar a entrega), sazonalidade devido a festas de repúblicas e eventos na cidade, dentre outros, a gestão da distribuidora ambienta de forma progressiva o trabalhador. Os tipos de produtos a serem entregues bem como as regiões são selecionados de forma escalar: no primeiro momento, o novato apenas acompanha as entregas, sendo auxiliar no descarregamento das camionetes. Passada essa etapa, ele passa a realizar entregas de moto de produtos como sacos de gelo, que são relativamente leves, evoluindo para latas de cerveja e, posteriormente, para meia caixa de garrafas. Finalmente, ele chega à última etapa, na qual entrega caixas completas de garrafas. O mesmo processo evolutivo é aplicado em relação aos locais de entrega, de locais de fácil acesso até lugares com ruas íngremes, de pedra e sabão e sem local para estacionar. No entanto, mesmo com essa ambientação, acidentes ainda ocorrem. Assim, partindo da premissa de que o incentivo a interação para gerar e compartilhar conhecimento é um capital intelectual que pode ser utilizado como recurso para a segurança e a eficiência do trabalho, especialmente no cenário de uma rotatividade elevada que dificulta o saber acumulado na construção de habilidades a seguir serão apresentadas ferramentas para fomentar a gestão do conhecimento tácito.

2.2 O caso

Como apresentado, a ambientação dos *motoboys* é feita de forma gradual, começando com entregas e trajetos com menores riscos. Porém quando entregas maiores e rotas desconhecidas começam a fazer parte da rotina dos novatos, o risco de acidente aumenta. Algumas dessas ocorrências são informadas a gestora, que apresenta alguma conduta que

poderia ser seguida ou situação que poderia ser antecipada. Essa prática, no entanto, resulta em soluções temporárias e individualizadas e os saberes não são acumulados e disseminados. A falta de um processo formalizado de registro e análise das ocorrências impede a obtenção de dados sobre razão, frequência e gravidade, dificultando a elaboração de um plano de ação eficaz.

A formalização das ocorrências tem o potencial de disseminar a informação entre os outros colegas para que possam estar atentos as diversas situações do cotidiano. Assim, o primeiro passo a ser realizado é o registro das ocorrências com o objetivo de entender a frequência e gravidade, para que o coletivo possa interpretar os dados e pensar em um plano de ação.

Como sugestão, foi apresentada uma planilha para formalizar os dados referentes a quaisquer tipos de ocorrência danosa advindas do trabalho dos entregadores. Esta que pode ser utilizada como instrumento intermediário para troca de saberes entre os *motoboys* com o fim de disseminar informações, especialmente para que novatos possam ser contextualizados em situações do cotidiano, aumentar a atenção nessas situações e ser apresentados a boas práticas de como lidar com as situações.

A figura 1 a seguir ilustra a sugestão de ferramenta que visa favorecer um histórico de incidências, para compreender as principais ocorrências, a frequência e a gravidade. Estas que poderão ser preenchidas tanto com relato de casos já presenciados quanto com novos eventos. A descrição do ocorrido aconteceria de maneira livre e em particular pelo entregador que vivenciar eventualidades.

Figura 1 – Relato de ocorrência.

Relato de ocorrência

Nome: _____

Eventos:

Data: _____

Como poderiam ter sido evitados?

O que você recomendaria para um novato nessa situação?

Fonte: Elaborado pelos autores.

O segundo passo é uma planilha que compila as principais ocorrências para ter uma visão geral. A figura 2, a seguir ilustra essa tabela no qual serão preenchidas as frequências, locais de ocorrência, gravidade, data, tipo de entrega e *motoboy* afetado por cada categoria macro de eventualidade. Tal planilha, em encontros pontuais e coletivos, favorecerá as discussões e trocas de boas práticas entre os *motoboys* de como a ocorrência poderia ser evitada, trazendo diversas soluções e formas de agir frente aos imprevistos. Para manter o sigilo das informações, o conteúdo da tabela foi preenchido aleatoriamente pelos autores.

Figura 2 – Exemplo do registro de eventualidades da distribuidora.

Registro de eventualidades								
Categoria	Acidentes	Ocorrência	Local	Frequência	Gravidade	Data	Produto	Turno
Motos e produtos	Quebra de retrovisor	2	Centro	Choque com retrovisor de carro	Baixa	02/02/2024	Caixa	Dia
			Bauxita	Choque com retrovisor de carro		15/02/2024	Fardo	Noite
	Arranhão na moto	2	Centro	Choque com poste	Baixa	04/02/2024	Fardo	Noite
			Rosário	Queda da moto		20/02/2024	Caixa	Dia
	Peça perdida ou trocada	3	Pilar	Batida do cano de descarga	Baixa	03/02/2024	Caixa	Dia
			Pilar	Guidão bambo		08/02/2024	Caixa	Noite
			Pilar	Problema no aro da roda dianteira		12/02/2024	Caixa	Noite
	Dano no bagageiro	3	Bauxita	Bagageiro arranhado	Média	10/02/2024	Fardo	Dia
			Rosário	Bagageiro arranhado		13/02/2024	Caixa	Dia
			Rosário	Bagageiro bambo		14/02/2024	Fardo	Dia
	Perda de produto (líquido)	1	Cabeças	Garrafas caíram com tombo da moto no quebra molas	Média	14/02/2024	Caixa	Noite
	Perda de casco	3	Alto da Cruz	Queda de casco no quebra molas	Baixa	06/02/2024	Caixa	Noite
			Centro	Queda de casco no quebra molas		10/02/2024	Caixa	Dia
			Alto da Cruz	Queda de casco no quebra molas		01/02/2024	Caixa	Noite
Pessoal (físico)	Perda de caixa	1	Bauxita	Caixa perdida em república	Alta	25/02/2024	Caixa	Noite
	Tombo	2	Rosário	Descida escorregadia	Baixa	16/02/2024	Caixa	Noite
			Rosário	Descida escorregadia		29/02/2024	Caixa	Noite
	Arranhão	2	Rosário	Queda da moto	Baixa	16/02/2024	Caixa	Noite
			Rosário	Queda da moto		19/02/2024	Caixa	Noite
	Arranhão (no carregamento)	0	-	-	Baixa	-	-	-
	Corte (sem ponto)	1	Rosário	Queda da moto	Média	19/02/2024	Caixa	Noite
	Corte (com ponto)	0	-	-	Alta	-	-	-
	Fratura de ossos	0	-	-	Alta	-	-	-
	Acidente com afastamento	0	-	-	Alta	-	-	-

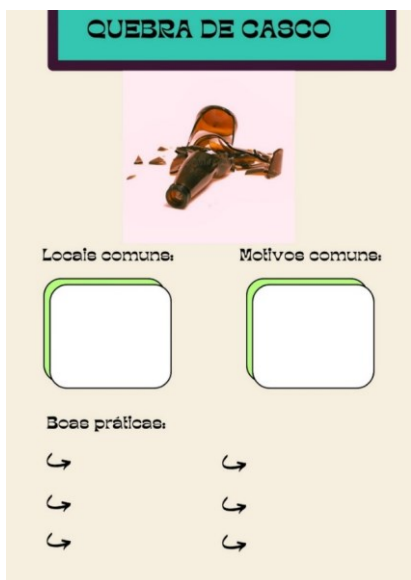
Fonte: Elaborado pelos autores.

Após o preenchimento e detalhamento do registro de eventualidades, o terceiro passo seria um instrumento de gestão. Os gráficos visam proporcionar uma visão clara e comparativa das eventualidades, permitindo a priorização de ações com base na frequência de

ocorrência. Gráficos podem ser feitos para classificar os eventos mais e menos frequentes, os locais ou turnos que mais geraram ocorrências. Além disso a ferramenta favorece um histórico de ocorrências durante as entregas para retenção dos saberes na organização

Por fim, favorecendo a criação e disseminação de saberes, com base na integridade dos dados coletados e nas discussões entre *motoboys*, sugere-se a elaboração de um "Guia de Boas Práticas". Este guia, conforme exemplificado na Figura 5, dedicará uma página a cada tipo de ocorrência, detalhando possíveis causas e locais de ocorrência, bem como boas práticas recomendadas para sua mitigação, prevenção ou até mesmo eliminação da eventualidade.

Figura 3 – Exemplo de página do guia de boas práticas



O exemplo de página do guia de boas práticas para "QUEBRA DE CASCO" apresenta o seguinte layout:

- QUEBRA DE CASCO**: Título principal em uma caixa verde.
- : Imagem centralizada no topo.
- Locais comuns:** Um campo de texto branco com uma borda verde arredondada.
- Motivos comuns:** Um campo de texto branco com uma borda verde arredondada.
- Boas práticas:** Duas colunas de texto, cada uma com três setas curvas verdes indicando onde inserir as práticas.

Fonte: Elaborado pelos autores

Assim, há um aprendizado organizacional, pois as informações tácitas dos *motoboys* serão convertidas em possíveis tomadas de decisão de forma a sociabilizar novatos com possíveis ocorrências, indicando pontos de atenção e formas de agir frente aos imprevistos. O conhecimento poderá ser acumulado e disseminado, e as boas práticas sempre atualizadas.

Recomenda-se a Gestão do Conhecimento na empresa, sendo as ferramentas sugeridas instrumentos que facilita a construção e disseminação de saberes, permite a sociabilização dos novatos, auxiliando a construção de novas habilidades para que o novato desenvolva sua *expertise*. Espera-se a atualização constante de tais ferramentas *motoboys* novatos e mais experientes terão instrumentos para desenvolver habilidades, seja pelo contato com saberes acumulados, de ferramentas para imersão, ações de sociabilização e contação de casos.

Em complemento, a retenção e a difusão do conhecimento dentro da empresa,

proporcionadas pelo guia e pelas etapas propostas neste estudo, permitem a antecipação de futuras situações-problema e a apresentação de possíveis soluções, contribuindo para a melhoria da eficiência e dos resultados, mas principalmente para a segurança e a qualidade de vida no trabalho dos *motoboys* novatos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo da relação entre a inexperiência e a ocorrência de acidentes, o objetivo do trabalho foi propor iniciativas da gestão do conhecimento tácito para contribuir com a cultura de segurança da organização. A gestão do conhecimento tácito incentiva a cultura de cooperação, promovendo a criação e disseminação de conhecimentos, ao valorizar as experiências e construir soluções para os imprevistos das ações cotidianas. Iniciativas essas que podem ser adicionadas as atividades da gestão, sendo o ponto de partida para novas estratégias que possam melhorar a qualidade de vida dos funcionários.

Nesse sentido, foram apresentadas ferramentas que estimulam a criação, trocas e disseminação de saberes, a partir da experiência situada. O Guia de Boas Práticas, é um resultado derivado da troca de saberes entre os *motoboys* e emerge como uma ferramenta para ambientar novatos, disseminar boas práticas para o coletivo e acumular saberes para a organização. Promover uma cultura de segurança na empresa, focada na valorização da vida e no bem-estar dos *motoboys* também inclui valorizar e compartilhar os conhecimentos desenvolvidos nas ações cotidianas. Manter esses contatos frequentes é importante para retenção de conhecimento organizacional e constante imersão e disseminação de informações. Isso envolve a atualização constante do Guia de Boas Práticas e o reforço na formação dos *motoboys*, não só via gestão, mas também valorizando a troca de saberes entre eles, que terão recursos intermediários para a sociabilização. Dessa forma as práticas de segurança acompanharão as mudanças no ambiente de trabalho.

Por fim, este estudo ilustrou como uma abordagem que valoriza o conhecimento tácito facilita o desenvolvimento de estratégias para prevenir acidentes e promover a segurança dos *motoboys*. Ao término do estudo, sugere-se que a gestão continue a se dedicar ao aprimoramento do projeto e fomentando a participação dos *motoboys* para a troca e atualização dos saberes, garantindo o registro e interpretação dos dados, garantindo a perenidade da iniciativa.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Registro Nacional de Acidentes e Estatísticas de Trânsito**. Secretaria Nacional de Trânsito. 2024. Disponível em: <<https://www.gov.br/transportes/pt->

br/assuntos/transito/arquivos-senatran/docs/renaest>. Acesso em: 25 jan. 2024.

CERVANTES, B. M. N. et al. **Glossário trilingue de termos em gestão da informação:** subárea inteligência competitiva organizacional. Editora Oficina Universitária, 2010.

CRESWELL, J. W.; POTH, C. N. **Qualitative Inquiry and Research Design:** Choosing Among Five Approaches. 4th ed. Sage Publications, 2018.

DREYFUS, H. L. **Mind over Machine:** The Power of Human Intuition and *Expertise* in the Era of the Computer. Free Press, 1986.

FLORIO, W.; MATEUS, R. P. **Expertise em projeto:** como conhecimentos, experiências e habilidades diferenciam arquitetos *expertos* dos novatos. PosFAUUSP, v. 20, n. 34, p. 60-81, 2013.

HUANG, C.-L.; CHEN, H.-H.; WANG, H.-W. **The Impact of Tacit Knowledge Sharing on Organizational Performance.** Journal of Knowledge Management, 18(3), 413-431, 2014.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa:** Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Oxford University Press, 1995.

PARK, C.; VERTINSKY, I. **Reverse and Conventional Knowledge Transfers in International Joint Ventures.** Journal of Business Research, v. 69, n. 8, ago. 2016, p. 2821-2829.

PEREIRA, R. S. et al. **Análise dos critérios fundamentais para o sucesso e sustentabilidade de um sistema de gestão de ideias.** In: Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 2022.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension.** Doubleday and Company Inc., Garden City, New York, 1966.

SEIDLER-DE ALWIS, R.; HARTMANN, E. **The use of Tacit Knowledge Within Innovative Companies:** Knowledge Management In Innovative Enterprises. European Management Journal, 26(6), 985-1005, 2008.

TREAT, J. R. et al. **Tri-Level Study of the Causes of Traffic Accidents.** Traffic, v. 34, n. 3, p. 535-577, 1977.

VASCOCELOS, K.; CORREIO, C. X. C.; CORREIO, A. S. J. **Práticas de trabalho e as dimensões tácitas e estéticas da aprendizagem de operadores de rochas ornamentais.** Revista de Ciências da Administração, v. 19, n. 49, p. 29-43, 2017.

WENGER, E.; LAVE, J. **Situated Learning:** Legitimate Peripheral Participation. Cambridge University Press, 1991.

ANEXO A – Questionário base de entrevista

Sobre os *motoboys*

- i. Há quanto tempo você trabalha como *motoboy*?
- ii. Há quanto tempo você trabalha no estabelecimento estudado?
- iii. Por que você escolheu essa profissão?
- iv. Por que você trabalha aqui? Tem pretensão de fazer carreira?
- v. Você já trabalhou em outros lugares como *motoboy*?

Sobre o serviço de entregas

- i. Quais são as melhores rotas de entrega que você conhece?
- ii. Quais são os melhores e piores tipos de entregas que você realiza?
- iii. Você tem alguma técnica ou estratégia específica que utiliza no trabalho?
- iv. Existem problemas na relação com os clientes?
- v. Existem problemas com o pagamento das entregas?
- vi. Existem problemas em alguma outra área?
- vii. Existe alguma tarefa que você considera desconfortável ou que o deixa apreensivo?
- viii. Quais habilidades você desenvolveu desde que começou a trabalhar aqui?
- ix. Quais são as suas principais dificuldades ao realizar o trabalho?
- x. Alguma vez você teve problemas para lidar com a carga durante uma entrega?

Se sim, qual foi o motivo e o contexto desse problema?

- xi. Você já sofreu algum acidente enquanto trabalhava como *motoboy*? Se sim, isso teve alguma consequência física?

Do novato ao *expert*

- i. Quem, na sua opinião, costuma carregar mais cerveja entre os *motoboys* que trabalham aqui?
- ii. Você sabe o que o *motoboy* mais rápido faz para ser mais eficiente?
- iii. O que é mais difícil passar para os outros *motoboys*?
- iv. O que você tinha dificuldade no passado e não consegue fazer até hoje?
- v. Se você pudesse dar um conselho para um novato, qual seria?
- vi. Se você pudesse mudar alguma coisa no processo de trabalho aqui ou na sua moto, o que mudaria? Você tem alguma sugestão de melhoria ou recomendação?
- vii. Se você pudesse sistematizar as entregas, como faria?