

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL**

**ROTATIVIDADE:  
UM DESAFIO PARA AS ÁREAS OPERACIONAIS DAS EMPRESAS DE  
TRANSPORTE**

Ariane de Avila Vanhove

Caroline Laguna

Eduardo Jorge Passos Saraiva Leão

Letícia Dilda Domingues

Tatiane Padilha Saccol

Porto Alegre

2016

Ariane de Avila Vanhove  
Caroline Laguna  
Eduardo Jorge Passos Saraiva Leão  
Letícia Dilda Domingues  
Tatiane Padilha Saccol

**ROTATIVIDADE:**  
**UM DESAFIO PARA AS ÁREAS OPERACIONAIS DAS EMPRESAS DE**  
**TRANSPORTE**

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Especialização em Gestão de Negócios.

Professora Orientadora:  
Juliana Oliveira Andrade

Porto Alegre

2016

Dedicamos este Projeto

A nossos pais e familiares, que sempre nos apoiaram e incentivaram a buscarmos novos conhecimentos e desafios, proporcionando nosso crescimento pessoal e profissional.

Aos educadores que fizeram parte de toda a nossa trajetória, para que chegássemos até esta importante etapa de nosso desenvolvimento intelectual.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao SEST SENAT, ao Instituto de Transporte e Logística – ITL e à Fundação Dom Cabral, por promoverem este curso, proporcionando o desenvolvimento do capital humano das empresas de transporte em todo o país.

A todos os Professores deste curso os ensinamentos que ampliaram significativamente nosso saber, em especial, à Professora Juliana de Oliveira Andrade a orientação e o incentivo que tornaram possível a conclusão deste Projeto.

Às empresas Expresso Medianeira Ltda., Leão Locadora de Veículos Ltda., Translaguna Transportes Ltda. e Vagner e Ariane Transportes Ltda., que disponibilizaram informações e despenderam tempo de seus colaboradores, contribuindo de forma imprescindível para a realização deste Projeto.

A nossos pais, familiares e amigos, que com carinho nos acompanharam e apoiaram ao longo deste curso.

A nossos colegas de curso, com quem compartilhamos conhecimento e experiências, consolidando nosso aprendizado e estabelecendo novas relações de amizade e confiança, fundamentais para nosso desenvolvimento e crescimento durante este curso e para toda a vida.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste Projeto.

“Um homem precisa viajar. Por sua conta, não por meio de histórias, imagens, livros ou TV. Precisa viajar por si, com seus olhos e pés, para entender o que é seu. Para um dia plantar as suas próprias árvores e dar-lhes valor. Conhecer o frio para desfrutar o calor. E o oposto. Sentir a distância e o desabrigo para estar bem sob o próprio teto. Um homem precisa viajar para lugares que não conhece para quebrar essa arrogância que nos faz ver o mundo como o imaginamos, e não simplesmente como é ou pode ser. Que nos faz professores e doutores do que não vimos, quando deveríamos ser alunos, e simplesmente ir ver.”

Amyr Klink, 2015.

## RESUMO

A elaboração deste projeto aplicativo partiu da observação do fator rotatividade de motoristas como uma problemática para as empresas de transportes, onde, além das questões financeiras envolvidas, também existem as questões sociais, observadas pela interação dos funcionários, empresa e clientes. Assim, buscou-se, nas pesquisas bibliográficas, no estudo das bases conceituais, no *benchmarking* com estudos de casos e entrevistas, levantar as possíveis causas e reflexos dessa rotatividade, para, por fim, apresentar propostas de solução por meio de um modelo conceitual, apresentado com onze tópicos a serem desenvolvidos e/ou implementados através de um RH estratégico e, com isso, minimizar os altos índices de rotatividade que o setor vem apresentando.

**Palavras-chave:** Rotatividade. Transporte. Modelo Conceitual.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Fórmula para cálculo de <i>turnover</i> .....	33
Figura 2	Ciclo de aplicação do <i>turnover</i> .....	34
Figura 3	Fluxograma Modelo Conceitual .....	35
Figura 4	Fluxograma da Proposta de Solução .....	37

## LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1	Taxas de desemprego .....	31
-----------	---------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Síntese das respostas dos entrevistados .....	13
Quadro 2	Síntese dos principais conceitos e práticas .....	28
Quadro 3	Práticas de gestão de pessoas .....	36
Quadro 4	Práticas de controle de custos e índices de rotatividade .....	37

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CNT – Confederação Nacional dos Transportes

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

FRN – Fundo Rodoviário Nacional

GP – Gestão de Pessoas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HPWS – Gestão de Pessoas de Alta Performance

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

TEM – Ministério do Trabalho e Emprego

PA – Projeto Aplicativo

RH – Recursos Humanos

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	12
<b>3</b>	<b>DESENVOLVIMENTO</b> .....	15
<b>3.1</b>	<b>Realidade atual das empresas</b> .....	15
<b>3.1.1</b>	<i>Expresso Medianeira Ltda.</i> .....	15
<b>3.1.2</b>	<i>Leão Locadora de Veículos Ltda.</i> .....	16
<b>3.1.3</b>	<i>Translaguna Transportes Ltda.</i> .....	17
<b>3.1.4</b>	<i>Vagner e Ariane Transportes Ltda.</i> .....	18
<b>3.2</b>	<b>Bases conceituais</b> .....	19
<b>3.2.1</b>	<i>Importância da gestão de recursos humanos nas organizações</i> .....	19
<b>3.2.2</b>	<i>A Rotatividade ou turnover nas organizações</i> .....	21
<b>3.2.3</b>	<i>Custos da rotatividade</i> .....	22
<b>3.3</b>	<b>Benchmarking</b> .....	25
<b>3.3.1</b>	<i>Estudo da rotatividade em empresa do comércio varejista</i> .....	26
<b>3.3.2</b>	<i>Estudo da rotatividade no setor privado brasileiro</i> .....	27
<b>3.3.3</b>	<i>Estudo da rotatividade em uma indústria gaúcha</i> .....	27
<b>3.3.4</b>	<i>Sumarização de práticas</i> .....	28
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DO SETOR</b> .....	29
<b>4.1</b>	<b>Os impactos do cenário econômico atual nos índices de rotatividade</b>	30
<b>5</b>	<b>MODELO CONCEITUAL</b> .....	32
<b>5.1</b>	<b>Processo de socialização e integração nas organizações</b> .....	32
<b>5.2</b>	<i>Turnover</i> .....	33
<b>6</b>	<b>PROPOSTA DE SOLUÇÃO</b> .....	36
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	38
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	40
	<b>APÊNDICES</b> .....	42

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações, na atualidade, enfrentam grandes e diversificados desafios, e provavelmente alguns dos mais impactantes são aqueles relacionados à captação e à retenção do capital humano. Procurar entender os motivos que levam as pessoas a criarem vínculo e descobrirem seus propósitos comuns com as organizações é um dos caminhos para se desenvolverem práticas que promovam a satisfação dos colaboradores.

Para as áreas operacionais das empresas de transporte, o desafio é acentuado ainda pelo desejo de bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores, principalmente para os motoristas. Diante dessa problemática observaram-se altos índices de rotatividade nesse setor, o que constitui fator crítico na planilha de custos das empresas de transporte. Assim, o presente Projeto Aplicativo (PA) visa explorar esse tema através do estudo em quatro empresas, pontuando as principais causas e reflexos e sugerindo práticas para redução desses índices.

A primeira Seção é esta Introdução. A Seção 2 refere-se à Metodologia de Pesquisa do PA, em que é descrita a metodologia científica utilizada e os meios de coleta e análise dos dados para fundamentar o desenvolvimento e conclusões. Na Seção 3 é tratado o Desenvolvimento do PA, no qual inicialmente a Realidade Atual das três empresas estudadas é apresentada com detalhamento razoável, abordando um pouco da história e da atuação de cada empresa, com atenção ainda às questões relacionadas à rotatividade e outras relevantes. Também são apresentadas as Bases Conceituais que consistem no conhecimento teórico estudado para formação dos pilares básicos do PA. Por fim, é apresentado o *benchmarking* realizado nas três empresas, através do estudo de *cases*, acerca do tema rotatividade e seus efeitos. A Seção 4 é dedicada à Análise do Setor, na qual se busca contextualizar o cenário econômico-financeiro atual do país, seus reflexos no setor de transporte e a interface com o mercado de trabalho, apontando os possíveis impactos sobre os índices de rotatividade nas áreas operacionais das organizações desse segmento. Já na Seção 5 é elaborado o Modelo Conceitual, o qual tem como objetivo oferecer algumas ferramentas que possam auxiliar as organizações, por meio das áreas de Recursos Humanos (RH), a buscarem reduzir o *turnover*. Finalmente, na Seção 6 são apresentadas sugestões de ações a serem implementadas, abrangendo, além da área de RH, as demais áreas da empresa, a fim de se identificarem oportunidades de melhoria e consolidar-se a gestão estratégica de pessoas.

## 2 METODOLOGIA DE PESQUISA

A partir das bases teóricas da metodologia científica, a presente pesquisa classifica-se quanto ao tipo como pesquisa descritiva, cujo objeto é parcialmente conhecido, e o objetivo é descobrir relações entre variáveis ou simplesmente descrever características de um determinado fenômeno ou amostra. Dessa forma, o planejamento desse tipo de pesquisa é mais rigoroso, envolvendo técnicas padronizadas de coleta de dados, como levantamento bibliográfico, entrevistas, análise de exemplos relacionados. (RAUBER et al., 2008, p. 49).

Quanto à abordagem do problema, como uma pesquisa quantitativa, caracterizada pela utilização da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas (DIHEL; TATIM, 2004); e ao mesmo tempo como uma pesquisa qualitativa, a qual se caracteriza pela coleta de dados preferencialmente nos contextos em que os fenômenos são construídos; os estudos apresentam-se de forma descritiva. A teoria é construída por meio da análise de dados empíricos e os dados quantitativos e qualitativos são tratados como complementares. (DIHEL; TATIM, 2004).

Já quanto à técnica de coleta de dados, na qual se definem os instrumentos que foram utilizados para obtenção das informações, foi utilizada a entrevista (DIHEL, TATIM, 2004). A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas em pesquisa social, consistindo na interação com o participante, formulando-lhe perguntas com o objetivo de obtenção de dados para a investigação.

Cabe ainda descrever as etapas do desenvolvimento deste Projeto Aplicativo:

a) elaboração de um formulário padrão para realização das entrevistas, composto por 07 (sete) questões de respostas subjetivas, a fim de buscar a identificação dos principais motivos da rotatividade nas empresas estudadas do segmento de transporte;

b) escolha de até cinco ex-funcionários (motoristas) de cada uma das quatro empresas selecionadas para aplicação da entrevista;

c) realização da entrevista com os ex-funcionários por meio de telefone e transcrição das respostas de forma sistematizada;

d) compilação e análise dos dados coletados nas entrevistas;

e) desenvolvimento das bases teóricas e modelos conceituais, bem como formulação da proposta de solução, com base no levantamento bibliográfico e respostas obtidas nas entrevistas;

f) conclusão com base nos dados coletados e analisados.

As entrevistas serviram de base para a composição dos dados quantitativos e qualitativos da presente pesquisa, tendo em vista as respostas dos ex-colaboradores entrevistados. Embora tenha sido encontrada certa dificuldade de compreensão das perguntas por parte dos entrevistados, sobretudo porque estes, em sua maioria, possuem grau de escolaridade baixo, foi possível obter as informações desejadas.

As entrevistas foram realizadas com base em um roteiro estruturado que consta no Apêndice A deste trabalho. Os principais achados das entrevistas estão compilados no Quadro 1.

### Quadro 1 – Síntese das respostas dos entrevistados

<b>Tópicos principais</b>	<b>Síntese das respostas</b>
<b>Conhecimento da função</b>	Todos responderam que sabem exatamente a importância de suas funções e que os resultados a serem entregues são relacionados à segurança e pontualidade.
<b>Salário, benefícios e condições de trabalho</b>	Como regulado e fixado por Sindicato da Categoria, alguns se apresentaram satisfeitos enquanto outros nem tanto, chamando a atenção para a qualidade de vida em termos de distanciamento da família no caso do transporte de cargas.
<b>Percepção sobre o autodesempenho</b>	Praticamente todos avaliaram seu desempenho como “bom”.
<b>Relacionamento com chefia e colegas de trabalho</b>	Avaliaram o relacionamento como “bom”, e alguns mencionaram sentirem-se pressionados por parte da chefia.
<b>Motivos do desligamento</b>	Com exceção dos entrevistados da Translaguna, todos disseram conhecer os motivos do desligamento, os quais se relacionam em sua maioria com o descumprimento de normas e envolvimento em sinistros.
<b>Visão sobre a importância da profissão</b>	Tanto no transporte de cargas como de passageiros, os entrevistados responderam que veem muita importância em sua profissão e que deveriam ser mais valorizados.
<b>Identificação com o trabalho</b>	Exceto os entrevistados da Translaguna, todos responderam que se identificam com a função de motorista.

Fonte: Elaborado pelos autores deste estudo com base nos dados da pesquisa.

Além disso, foi realizado levantamento bibliográfico, por meio de coleta de dados em fontes documentais, tais como livros, artigos científicos, periódicos, registros estatísticos, etc., e em meio eletrônico (internet).

O estudo bibliográfico foi realizado para buscar agregar conhecimento técnico e maiores subsídios para formulação das conclusões acerca da temática da rotatividade nas empresas de transporte, com o objetivo de contribuir com informações para as empresas minimizarem a ocorrência dos altos índices de rotatividade e seus impactos financeiros.

A partir da coleta e análise de dados, bem como da utilização do *benchmarking*, foram desenvolvidos modelos conceituais que permitissem a maximização de resultados das empresas estudadas com a finalidade de reduzir a rotatividade na área operacional, propondo a instituição de práticas nos vetores: levantamento de custos da rotatividade na empresa; processos de socialização e integração de novos colaboradores; levantamento e processos de treinamento e desenvolvimento; levantamento e acompanhamento dos índices de *turnover*.

O presente Projeto Aplicativo tem o objetivo de apresentar um modelo de solução para as demais empresas do segmento de transportes que enfrentam a problemática da rotatividade e abarcam com os prejuízos organizacionais decorrentes desta.

### 3 DESENVOLVIMENTO

No desenvolvimento deste Projeto Aplicativo foram abordadas a Realidade Atual das Empresas, sendo todas elas nacionais e do ramo de transporte rodoviário; as Bases Conceituais que compreendem a fundamentação teórica para embasamento do desenvolvimento trabalho; e o *benchmarking*, com base em três artigos relacionados à temática da rotatividade nas empresas brasileiras.

#### 3.1 Realidade atual das empresas

A realidade atual das organizações que fazem parte do desenvolvimento deste Projeto será apresentada nesta seção, compreendendo ao todo quatro empresas do ramo de transporte rodoviário, das quais duas atuam no transporte de passageiros, a Expresso Medianeira Ltda. e a Leão Locadora de Veículos Ltda., e duas no transporte de cargas, a Translaguna Transportes Ltda. e a Vagner e Ariane Transportes Ltda.

##### 3.1.1 *Expresso Medianeira Ltda.*

Em 1951 os irmãos Alfredo, João, Jorge, Ricardo e Olinto, que até então viviam do sustento vindo de suas atividades no campo, motivados pela necessidade de encontrar novas fontes de renda, adquiriram a empresa de transporte urbano Irmãos Bortoluzzi, com recursos obtidos de seus pais, e iniciaram suas atividades atendendo com apenas três ônibus a zona sul da cidade de Santa Maria, RS.

A cidade de Santa Maria está situada na região centro do estado do Rio Grande do Sul, sendo a quinta maior cidade desse estado e a maior de sua região, contando em 2015 com 276.108 habitantes, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015). Santa Maria é reconhecidamente uma Cidade Universitária, pois conta com diversas instituições de ensino superior, entre elas a renomada Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Já em 1964 a empresa passou a chamar-se Expresso Medianeira Ltda., em homenagem a Nossa Senhora Medianeira, à qual a família presta devoção. Essa empresa passou, com os anos, a expandir suas atividades para outros bairros, através de aquisições ou criação de novas linhas. Em 1995 a Expresso Medianeira mudou-se para a sede atual, a qual possui uma área de 53 mil m<sup>2</sup> e três terminais estrategicamente distribuídos nos bairros Casa de Saúde, Tancredo

Neves e Centro, para melhor atender à demanda do município.

A Expresso Medianeira completa em 2016 uma história de 65 anos trabalhando no ramo de transporte coletivo urbano na cidade, onde é atualmente responsável por aproximadamente 63% de todo o transporte coletivo do município, transportando mensalmente 1.700.000 passageiros/mês, atendendo a 23 linhas e seus prolongamentos. Hoje possui uma frota de 130 ônibus, sendo cinco ônibus articulados, cinco micro-ônibus e 79 ônibus equipados com elevador hidráulico.

Importante mencionar que em 1995 uma equipe foi criada para trabalhar a Qualidade na organização, chegando a receber os seguintes prêmios: Troféu Ouro de Prêmio Qualidade RS – Nível 2 do PGQP em 2003; Prêmio ANTP 2003 e 2005 como a melhor empresa de Transporte Coletivo Urbano do Brasil; Guia Exame/Você S.A., como uma das melhores empresas para se trabalhar em 2004; e Prêmio da Revista Época, como uma das 100 Melhores empresas para trabalhar em 2008.

Quando se fala em rotatividade, é importante analisar todo o contexto que envolve a organização, o ambiente externo em que ela está inserida, a comunidade e seus costumes, assim como as práticas de gestão aplicadas internamente. A Expresso Medianeira apresenta os seguintes indicadores: em 2013 o percentual foi de 2,31 de rotatividade para uma meta de 2,04; em 2014 de 2,41 para a mesma meta 2,04; e em 2015 o percentual foi de 2,64 para uma meta de 2,50. Percebe-se que o índice vem extrapolando a meta estipulada, mesmo que esta venha numa linha de tendência crescente para se adequar à realidade.

### ***3.1.2 Leão Locadora de Veículos Ltda.***

Fundada em julho de 2005, a Leão Locadora de Veículos nasceu como locadora de veículos, sem a figura do colaborador motorista e como operadora de transporte turístico de passageiros na cidade de Manaus e toda região do Estado do Amazonas. Após dois anos de atividades, a companhia ampliou seus ramos de atuação, operando também no transporte de passageiros sob regime de fretamento contínuo, atendendo a indústrias instaladas no Polo Industrial de Manaus, sendo essa atualmente sua atividade comercial principal, responsável por 95% do faturamento.

A empresa possui uma frota de 60 veículos, entre vans, micro-ônibus e ônibus, todos do tipo executivo, ou seja, dotados de poltronas acolchoadas e reclináveis, além de 100% da frota ser equipada com condicionadores de ar.

A equipe de colaboradores é formada por cerca de 60 pessoas. Nesse grupo estão incluídos 10 funcionários que atuam nas áreas administrativa e manutenção, sendo o restante e, portanto, a grande maioria, composta por motoristas.

É justamente este posto, de maior representatividade na folha de pagamento e que se configura extremamente importante para o desempenho das atividades da empresa, que implica os maiores índices de rotatividade. Ao analisar o ano de 2014, chega-se ao indicador de 89% de rotatividade; em 2015 o mesmo sofreu forte redução, passando a girar em torno de 51%. Essa redução de 38% foi ocasionada pela abrupta diminuição da atividade econômica no país, que, ao atingir o Polo Industrial de Manaus, gerou efeitos de diminuição de turnos, *lay-offs* e demissões em massa, forçando a rede de fornecedores a também diminuir de tamanho. Tais efeitos da crise econômica geraram ainda desligamentos de motoristas da empresa, e parte da frota da companhia atualmente encontra-se inoperante.

### ***3.1.3 Translaguna Transportes Ltda.***

A Translaguna Transportes é uma empresa familiar de médio porte, fundada em agosto de 1997 por seu único proprietário, o qual já atuava no ramo de transportes de cargas como gerente da filial Porto Alegre de uma transportadora de grande porte. A matriz da empresa tem sede na cidade de Porto Alegre (RS), e possui filiais em Curitiba (PR), São Paulo (SP), Belo Horizonte (MG) e Corumbá (MS).

A atividade principal da Translaguna Transportes, desde a sua fundação, é a prestação serviços de transporte rodoviário de cargas secas para as regiões Sul e Sudeste do Brasil, Bolívia e Paraguai. O segmento de maior atuação da empresa é o de entregas fracionadas de produtos adquiridos pela internet, autopeças para concessionárias localizadas na região Sul e o transporte internacional de calçados e ferramentas expedidos da região Sul e Sudeste para Bolívia e Paraguai.

Atualmente a Translaguna Transportes opera com 60 caminhões de frota terceirizada e 11 caminhões de frota própria. O quadro de funcionários é composto pelo total de 110 colaboradores, sendo 13 motoristas, 55 funcionários operacionais (ajudantes e conferentes) e 46 funcionários do setor administrativo. A gestão da empresa é centralizada pelo Diretor Geral, fundador da empresa e quem administra através de diretrizes estratégicas com enfoque de mercado, com suporte de uma Diretora Executiva, sua filha, e quatro Gerentes de Filiais.

A Translaguna nunca mediu a rotatividade por meio de indicadores, contudo se observa, desde o início das atividades da empresa, maior rotatividade no nível operacional e motoristas

de viagem, sendo as possíveis causas: a falta de oportunidades de crescimento, absenteísmo e, em específico aos motoristas de viagem, o distanciamento da família e a sobrecarga de trabalho.

O impacto dessa rotatividade é percebido nos custos em relação a admissões e demissões, além do que tange à falta de qualificação de funcionários, pois em cada substituição a empresa é onerada em perda de conhecimento devido aos treinamentos que foram realizados com o colaborador desligado.

Esses custos ainda não são medidos pela empresa. Mas, através da vivência, os Gestores podem notar os transtornos operacionais e impactos na planilha geral de custos da empresa com valores relacionados aos processos de desligamento e admissão de motoristas, como verbas rescisórias e exames médicos obrigatórios.

### ***3.1.4 Vagner e Ariane Transportes Ltda.***

A Vagner e Ariane Transportes, de nome fantasia TransVagner, fundada em 2009, é uma empresa ainda jovem e pequena, que atua no segmento de transporte rodoviário de cargas climatizadas, com sede no município de São Gabriel RS, próximo às fronteiras do Brasil com Argentina e Uruguai, em uma região onde está instalada a segunda maior empresa frigorífica de abate bovino no Brasil, o que fortalece sua perspectiva de crescimento.

A empresa atua em todo o Brasil, sendo o foco principal transportar carne *in natura*. A empresa possui frota composta por dois conjuntos de carretas, três caminhões *bitruck* e um *truck*, contando com uma equipe de nove colaboradores.

Em se tratando de uma empresa relativamente nova, ainda não possui mapeado o índice de rotatividade de funcionários. Contudo, pode-se estimar por dados históricos que, durante os sete anos de operação, a empresa contratou aproximadamente o total de 30 funcionários, o que gera um alerta para o índice de rotatividade e de custos. Acredita-se que essas demissões e contratações ocorrem por conta da dificuldade em encontrar motoristas que estão dispostos a ficar muitos dias longe de casa e por falta de experiência fora do Estado do RS.

Devido a essas questões, a empresa contratou recentemente uma profissional da área de psicologia para realizar os processos de recrutamento e seleção, buscando maior assertividade nas contratações e com isso tentar reduzir os custos. Já se percebe melhora na atuação dos gestores e também na equipe, pois estão mais motivados com essas mudanças, e, conseqüentemente, a rotatividade vem diminuindo.

## 3.2 Bases conceituais

As bases conceituais constituem o conhecimento estruturado acerca do assunto objeto do Projeto, através da abordagem de conceitos teóricos produzidos por diversos autores, a fim de compor pilares consistentes na investigação das causas e consequências, e das práticas que podem contribuir para minimização dos impactos da rotatividade nas empresas.

### 3.2.1 Importância da gestão de recursos humanos nas organizações

Muito se discute a necessidade de implementação de práticas relacionadas à Gestão de Recursos Humanos (GRH), baseadas no entendimento de que são os colaboradores, quando satisfeitos, os responsáveis pelos resultados positivos das organizações, e, após centenas de estudos, este constitui um tema que ainda permanece obscuro. (HAUSKNECHT; TREVOR, 2011; WEI; LAU, 2010, apud APPIO; FERNANDES, 2015).

A gestão de pessoas depende de diversos aspectos de uma organização, como a cultura organizacional, a estrutura organizacional, as características do contexto ambiental, o negócio, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão utilizado e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2010, apud SILVA, 2013). Ainda, segundo Pardo e Moreno (2009, apud APPIO; FERNANDES, 2015), a perspectiva contingencialista sustenta que a relação entre práticas de GP e a *performance* é mediada por variáveis de contingência, como, por exemplo, o alinhamento das pessoas e o ambiente de trabalho.

Assim, embora a referência às “pessoas” como o principal ativo estratégico das organizações tenha conquistado cada vez maior consenso no meio acadêmico e empresarial, ainda há dúvidas sobre como e quanto o capital humano impacta a *performance* organizacional (MONTEIRO, 2009, apud APPIO; FERNANDES, 2015). Contudo, Chiavenato (2009, apud SILVA, 2013) defende que as pessoas constituem o mais importante ativo das organizações.

Chiavenato (2005) afirma ainda que as práticas gerenciais estão mudando, pois as empresas estão investindo mais em pessoas, preparando-as para poder prestar serviço de melhor qualidade e, como consequência, a satisfação do cliente e a diferença no mercado concorrente.

A área de RH na organização talvez seja a principal ligação entre os funcionários e a organização em si; assim Dutra (2011) compreende como gestão de pessoas um conjunto de políticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

As organizações, de uma forma bastante ampla, são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Isso caracteriza que uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social sujeito a mudanças (CHIAVENATO, 2009, apud SILVA, 2013), da mesma forma que as pessoas também são dinâmicas e mudam seus objetivos no decorrer das fases de suas vidas.

Sendo assim, a área de RH não é responsável unicamente pelo atingimento dos objetivos da organização, mas também o é pelo atingimento dos objetivos individuais. Portanto, uma possível mediação é a congruência entre objetivos dos funcionários e da organização, na qual práticas mais sofisticadas reforçam alinhamento entre objetivos e, como consequência, ocorre a alavancagem do desempenho organizacional. (PAAUWE; BOSELIE, 2005, apud APPIO; FERNANDES, 2015).

Atualmente as pessoas buscam realização, muitas vezes entendida como harmonia da vida profissional e pessoal, criando uma busca por qualidade de vida, que é definida por Chiavenato (1996) como:

[...] qualidade de vida significa bons salários, bons benefícios, cargos adequadamente desenhados, clima organizacional sadio, estilo de liderança eficaz, motivação intensiva, retroação contínua, recompensas pelo bom desempenho como reforço psicológico, intensa comunicação e interação, educação continuada e tudo o mais. (Chiavenato, 1996, apud PAIVA; CARTONI, 2013, p. 19).

A valorização do capital humano é elemento fundamental para a competitividade, pois todo capital humano significa que talentos precisam ser mantidos e desenvolvidos, com o reconhecimento do impacto dos ativos intangíveis. Para sua efetividade, a mudança de uma tradicional visão de gestão de RH passa para uma visão mais estratégica, que inclua programas integrados à missão e visão da empresa, para longevidade do negócio. (VERGARA, 2000, apud PAIVA; CARTONI, 2013).

Um caminho a seguir é o desenvolvimento de práticas pelo RH que possibilitem o êxito conjunto da organização e seus funcionários. Huselid (1995, apud APPIO; FERNANDES, 2015) pesquisou 1.000 empresas americanas e constatou que organizações que implementam um conjunto de práticas de GP de alta *performance* (HPWS) tendem a obter resultado superior àquelas que realizam práticas isoladas, ou que não as realizam, além de conseguir reduzir a rotatividade, aumentar a produtividade e melhorar a *performance* financeira.

### 3.2.2 A Rotatividade ou turnover nas organizações

Entre os diversos conceitos na literatura, Bohlander e Snell (2011, apud LUZ; AULER, 2015) afirmam que a rotatividade ou *turnover* consiste no número de saídas de empregados de uma empresa, e Mahfuz (2008, apud LUZ; AULER, 2015) que é o movimento de entradas e saídas, admissões e demissões de profissionais de uma empresa. Segundo Chiavenato (2010, apud SILVA, 2013, p. 88), a rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. Para esse trabalho, o índice de rotatividade será considerado o fluxo de entrada e saída de pessoas em uma organização.

Os desligamentos de funcionários de uma empresa se dão de formas e por motivos diferentes. Podem ocorrer por pedido de demissão do funcionário, devido à falta de motivação ou por descontentamento com a política da empresa, por exemplo, ou por iniciativa da empresa, por entender que este não está mais alinhado com os valores e objetivos organizacionais, ou ainda porque não atinge os resultados pretendidos.

A rotatividade não é causa, mas o **efeito** de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A **estrutura e a cultura organizacional** são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas. (CHIAVENATO, 2010, apud SILVA, 2013, p. 90, grifo nosso).

A rotatividade de pessoal é fator de custo cada vez mais importante para as empresas, pois a cada desligamento de um funcionário, normalmente, é necessária a reposição imediata, e, além dos custos de rescisão contratual, a empresa incorrerá inevitavelmente com os custos de reposição e treinamento do novo funcionário.

Para tentar reduzir o índice de rotatividade, primeiramente a organização poderá realizar pesquisas internas com os funcionários para buscar detectar as principais causas da rotatividade de pessoal. Outra prática que poderá ser adotada, para averiguar possíveis problemas, é a aplicação de entrevistas com as chefias e os respectivos funcionários, incluindo um formato padrão para a entrevista de desligamento. Essas informações tendem a ser de muita valia, pois auxiliarão na identificação dos pontos a melhorar na organização e a desenvolver nos funcionários.

Outro aspecto a ser abordado para alcançar redução da rotatividade, e conseqüentemente seus custos, é adotar práticas de gestão que estimulem a motivação individual, o engajamento, e aumentem a satisfação dos funcionários, no caso deste Projeto, os motoristas. Em se tratando

de uma profissão cuja rotina é bastante estressante, investir no bem-estar e qualidade de vida, através de benefícios e ações voltadas principalmente à preservação da saúde, boa alimentação, lazer e convívio familiar, poderá gerar um impacto muito positivo na retenção desses funcionários.

### ***3.2.3 Custos da rotatividade***

Mensurar os custos rotatividade nas organizações não é uma tarefa simples, porque existem aqueles relacionados aos efeitos intangíveis, além dos custos que podem ser reconhecidos e calculados através dos custos e despesas operacionais da empresa. Dessa forma, é possível subdividir os custos em intangíveis, que são aqueles que os gestores de RH e os demais gestores da empresa podem perceber, mas não conseguem efetivamente mensurar. Significa dizer que, quando há um desligamento na empresa, esse pode provocar reflexos negativos como diminuição da motivação e do engajamento dos demais colaboradores, perda da produtividade, sentimento de insegurança, comprometimento do clima organizacional, perda de conhecimento do capital humano. Em relação à substituição do colaborador desligado, há também de se considerar nos custos intangíveis os mesmos fatores, pois este entrará num processo de adaptação à cultura e normas da empresa, e também a seus novos colegas e gestores.

Por outro lado, existem os custos mensuráveis, que, embora complexos, são possíveis de mapear e gerir, pelo importante impacto financeiro que geram para as organizações. No Brasil a legislação trabalhista impõe às empresas obrigações que visam a maior proteção ao emprego, implicando multas e taxas sobre os processos de rescisão contratual por parte da empresa. A esse respeito, é necessário citar as verbas indenizatórias decorrentes do aviso prévio (aviso prévio indenizado, férias e adicional de 1/3 indenizados, décimo terceiro salário indenizado), a multa de 50% (cinquenta por cento) sobre o saldo do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), que oneram a empresa em caso de demissão sem justa causa.

De acordo com Mobley (1992), o custo total da rotatividade de pessoal é composto por três elementos principais: custos de desligamento, custos de reposição e custos de treinamento. A rotatividade gera alto índice de custos, pois trata não só do custo trabalhista de desligamento, mas também os custos que foram incorridos com o treinamento inicial e que foram pouco produtivos, e depois com as novas contratações os custos de recrutamento e treinamento.

Dessa forma, os custos mensuráveis da rotatividade podem ser classificados como se descreve a seguir.

### **a) Custos de desligamento**

Os custos de desligamento referem-se a todas as operações internas e externas da empresa, necessárias a consumir o desligamento do colaborador. Ou seja, é necessário calcular os custos dos seguintes processos, especialmente nos casos de rescisão por iniciativa da empresa, sem justa causa, desde que existentes no *check list* demissional da empresa:

- entrevista de desligamento;
- exames demissionais;
- cálculo da rescisão;
- materiais de escritório e impressões utilizados para o processo de desligamento;
- homologação da rescisão na empresa ou no órgão competente;
- triagem e serviços de lavanderia dos uniformes;
- verbas rescisórias indenizatórias: multa de 50% do saldo do FGTS, aviso prévio indenizado, férias e adicional de 1/3 indenizados e décimo terceiro salário indenizado.

Para fins de cálculo dos procedimentos internos, é necessário identificar todos os profissionais envolvidos, calcular o valor da hora de cada um com os respectivos encargos trabalhistas e multiplicar pelo tempo gasto para execução de cada etapa do processo de desligamento.

Ressalta-se que, nos casos de desligamentos por pedido de demissão do empregado e término de contrato de experiência no devido prazo, a empresa não terá os custos adicionais com as multas e indenizações legais.

### **b) Custos de reposição**

Após o desligamento de um colaborador, a empresa inicia um novo processo para a busca de um profissional para suprir a necessidade de reposição da vaga. Assim, é importante aferir os custos relacionados com esse processo, geralmente capitaneado pela área de RH da empresa e, na ausência desse departamento na empresa, pode ocorrer uma terceirização dos serviços.

Sendo o processo interno, a empresa deverá mapear as etapas, com base no *check list* admissional, se houver:

- recrutamento e seleção:
  - divulgação da vaga nos meios de comunicação (*site*, redes sociais, jornais, rádio);
  - triagem dos candidatos por meio da análise dos currículos;

- agendamento das entrevistas;
- realização das entrevistas e aplicação de testes pelo profissional do RH;
- seleção dos candidatos adequados aos requisitos da vaga;
- entrevista com gestor (es) da área, incluindo os testes psicológicos admissionais;
- escolha do candidato;
- exames admissionais básicos e complementares, de acordo com a função;
- cadastro do novo colaborador;
- entrega dos uniformes;
- materiais de escritórios e impressões utilizados para o processo de admissão.

Sendo esse processo total ou parcialmente terceirizado, há de se computar: a) o custo com a agência contratada para realizar o recrutamento e seleção, em vez dos respectivos custos internos, exceto o custo das entrevistas pelo (s) gestor (es) da área; b) se terceirizado, o processo de cadastro e emissão da documentação admissional por Departamento de Pessoal terceirizado; deve-se considerar também o custo do terceirizado em vez de horas internas.

Para compor o total do custo de reposição, deve-se considerar, acerca dos itens desenvolvidos internamente pela empresa, o cálculo do valor da hora de cada um com os respectivos encargos trabalhistas e multiplicar pelo tempo gasto para execução de cada etapa do processo de admissão e, se houver terceirizados envolvidos, adicionar os custos com estes.

A fim de buscar maior assertividade na contratação de um novo colaborador, é importante tentar identificar, já no processo de recrutamento e seleção, se o mesmo preenche adequadamente os requisitos necessários para a função, esses relacionados tanto aos conhecimentos técnicos como aos aspectos comportamentais.

### **c) Custos de treinamento**

Antes de iniciar as atividades, recomenda-se que os novos colaboradores sejam treinados de acordo com as necessidades da função que desempenharão, bem como sejam informados sobre as normas internas da empresa e o que se espera destes. Desse modo, os primeiros custos com treinamento envolvem as seguintes etapas após a admissão:

- integração do novo colaborador pelo Departamento de Pessoal e RH (primeiras instruções);
- orientações dadas pelo (s) gestor (es) da área;
- treinamento funcional realizado por colaborador mais experiente na função.

De modo complementar, Eckert et al. (2011) ponderam sobre os custos de rotatividade:

Os custos na área de Recursos Humanos com uma admissão de colaborador começa acontecer desde o momento em que se procura um colaborador no mercado de trabalho. No recrutamento, a empresa tem que ir buscar colaboradores fora da empresa, e a busca destes são feitas através de anúncios em jornais, rádio entre outros. A partir do anúncio, já começam acontecer os custos com a admissão. Recrutados os colaboradores, há o tempo em que um profissional faz as entrevistas, testagem psicológica, material de expediente gasto neste processo. Estes são mais alguns custos “ocultos” para fins de análise de custo. Selecionado o candidato, este deverá fazer o exame médico custeado pela empresa. O colaborador contratado passa então por um período de aprendizagem em que um profissional o treina durante determinado período, refletindo este processo na produtividade. (ECKERTET et al., 2011, apud LUZ; AULER, 2015, p. 7).

Existem organizações que possuem um programa específico de treinamento para os novos colaboradores, estendendo esse processo por muitos dias. O programa de treinamento geralmente compreende orientações e esclarecimentos, quanto a normas e regras internas, direitos e deveres dos colaboradores, comportamento esperado e, ainda, transmissão da missão, visão, valores e aspectos da cultura organizacional. Após essa primeira fase de ambientação, inicia-se o treinamento funcional, em que o colaborador será preparado tecnicamente pelo gestor ou um colega mais experiente do setor para assumir suas atividades na função.

### **3.3 Benchmarking**

O *benchmarking* permite analisar a realidade de outras organizações a fim de buscar efetivas práticas de gestão que possam somar ou propor revisão de práticas já adotadas pelas empresas estudadas, com o objetivo de alcançar melhorias e em relação à problemática da empresa.

Foram utilizados para o *benchmarking* três artigos publicados que abordam a rotatividade nas organizações:

- a) “Rotatividade de funcionários e desempenho organizacional: um estudo no comércio brasileiro”, escrito por Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira e Ciro Barbosa de Aquino Almeida (2015);
- b) “Uma nota sobre a rotatividade da mão-de-obra do setor privado brasileiro”, escrito por Daniel de Abreu Pereira Uhr e Júlia Gallego Ziero Uhr (2013);
- c) “O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha”, escrito por Maurício Farias Cardoso, Janice de Freitas Cardoso e Simone Rodrigues dos Santos (2013).

### **3.3.1 Estudo da rotatividade em empresa do comércio varejista**

Este *benchmarking* foi realizado com base na pesquisa “Rotatividade de funcionários e desempenho organizacional: um estudo no comércio brasileiro de Ferreira e Almeida” (2015), com uma empresa que atua no comércio varejista brasileiro, no segmento de materiais para construção. Em dezembro de 2009, com faturamento de R\$ 1,34 bilhão e participação de 2,1% no mercado, esta empresa possuía 3.184 funcionários. Já em dezembro de 2011, com rede de 38 lojas próprias em São Paulo, Minas Gerais e Paraná, sete centros de distribuição, possuía um total de 3.680 funcionários registrados e 3.510 efetivamente ativos. A referida pesquisa foi realizada com período de 24 meses a contar de janeiro de 2010 até dezembro de 2011, utilizando relatórios gerenciais da empresa, cujos dados dos funcionários estavam vigentes durante todo o período e filiais em operação neste.

O setor de comércio foi escolhido por vivenciar, na última década, aumento expressivo das taxas de rotatividade, chegando a atingir 40% entre 2007 e 2009, segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), em que dois terços dos contratos foram encerrados antes de completarem um ano, reflexo do crescimento da oferta de empregos formais no país.

O objetivo da pesquisa foi relacionar rotatividade e desempenho organizacional (resultados econômicos e organizacionais dos negócios), além de testar impactos de práticas de GP nas taxas de rotatividade.

Diversos estudos realizados entre 1970 e 2010, nos quais a correlação entre rotatividade e resultados é predominantemente negativa, mencionam também que a ausência dela pode causar, por sua vez, estagnação às próprias organizações e aos indivíduos, pela falta de oxigenação do conhecimento. Tais estudos revelam ainda que práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, existência de sinergia entre os funcionários e a organização em termos estratégicos, ou seja, alinhamento de valores, missão e visão, contribuem para a retenção de pessoas, principalmente, em se tratando de profissionais mais qualificados.

Nesse sentido, citam-se, como boas práticas, a inclusão dos funcionários no processo decisório e a aplicação de incentivos relevantes, como bons salários e benefícios, segurança no trabalho e justiça na aplicação de procedimentos, além de reforço de expectativas da empresa quanto aos funcionários, relacionadas com avaliação de desempenho e remuneração variável.

Como principais resultados, observou-se que há relação negativa entre rotatividade e volume de vendas; relação positiva entre rotatividade e acidentes de trabalho, porém sem comprovação estatística; e as ações de reconhecimento e investimento em treinamentos, inesperadamente, apontaram relação positiva com a rotatividade, sugerindo possível reflexo da

real motivação de tais práticas. Uma vez que alguns resultados foram de encontro às bases teóricas, pode-se inferir que uma gestão de pessoas efetiva deve passar, necessariamente, por uma avaliação e alinhamento entre RH e os objetivos estratégicos das empresas, dotada de propósitos e coordenação bem definidos, enquanto uma gestão reativa pode ter efeitos inesperados e negativos. Como exemplo, ações de reconhecimento implementadas apenas evitarem o desligamento de funcionários poderão resultar em baixa capacidade de reter funcionários qualificados. E finalmente, sugere-se buscar outras formas de operacionalizar os resultados, utilizando-se, por exemplo, o critério satisfação de clientes.

### ***3.3.2 Estudo da rotatividade no setor privado brasileiro***

No artigo “Uma nota sobre a rotatividade da mão de obra do setor privado brasileiro”, Daniel de Abreu Pereira Uhr e Julia Gallego Ziero Uhr (2013) buscaram testar a teoria de *labor turnover* para o Brasil, sugerindo que as empresas obtêm melhores resultados econômicos ao pagarem salários superiores aos do mercado, uma vez que equilibrem as vantagens de operar com baixas taxas de rotatividade da mão de obra, que incluem custos com treinamento e recrutamento e seleção, contra os custos de remuneração mais elevada para manter a força de trabalho satisfeita.

Em outras palavras, as empresas pagariam um salário acima do valor de mercado para induzir os trabalhadores experientes a se manterem no emprego, pois esses trabalhadores podem ponderar entre seu salário atual e os benefícios não pecuniários e os benefícios esperados de pedir demissão e procurar outro emprego.

Como resultado esse estudo teve principalmente duas conclusões: na primeira, indivíduos com capital humano médio superior, ou seja, com mais anos de escolaridade e/ou experiência têm menor probabilidade de trocarem de emprego; e, na segunda, o salário do trabalhador é um instrumento para reduzir a probabilidade de demissão voluntária dos empregados que, com salários mais elevados do que a média do mercado, reduzem a rotatividade no emprego.

### ***3.3.3 Estudo da rotatividade em uma indústria gaúcha***

No artigo “O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha”, os autores Cardoso e Cardoso buscaram analisar o impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto de maior giro,

em uma empresa situada no Rio Grande do Sul.

Nesse estudo foi possível observar, através de gráficos expostos no desenvolvimento, que o aspecto rotatividade e absenteísmo tiveram influência significativa sobre os custos apresentados. Onde houve maior rotatividade, por exemplo, foi observada uma elevação nos custos da mão de obra direta e, conseqüentemente, no custo do produto, mostrando, portanto, que a influência desses fatores ocorre de maneira que possam elevar ou diminuir o valor final do produto influenciando a competitividade da organização no ramo em que atua.

### 3.3.4 Sumarização de práticas

O *benchmarking* realizado com os três *cases* acima possibilitou sintetizar no Quadro 2 alguns conceitos e práticas que servem de exemplo para a gestão de pessoas das empresas estudadas.

**Quadro 2 – Síntese dos principais conceitos e práticas**

<i>Case</i>	Principais conceitos e práticas
<b>1. Rotatividade em Empresa do Comércio Varejista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A GP deve estar alinhada entre RH e os objetivos estratégicos das empresas; pois a GP reativa pode ter efeitos inesperados e negativos;</li> <li>- Práticas de GP sugeridas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- inclusão dos funcionários no processo decisório;</li> <li>- aplicação de incentivos relevantes (salários, benefícios);</li> <li>- reforço das expectativas da empresa quanto aos funcionários, com avaliação de desempenho e remuneração variável.</li> </ul> </li> </ul>
<b>2. Rotatividade no Setor Privado Brasileiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As empresas que pagam salários superiores aos do mercado obtêm melhores resultados econômicos, pois retêm mão de obra e mantêm a satisfação dos funcionários, o que reduz os impactos financeiros da rotatividade;</li> <li>- Quanto maior a escolaridade ou experiência, menor a probabilidade de o trabalhador trocar de emprego.</li> </ul>
<b>3. Rotatividade em Indústria Gaúcha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atuar sobre a rotatividade pode minimizar os impactos financeiros dos custos de mão de obra e, por consequência, o custo final do produto.</li> </ul>

Fonte: FERREIRA e ALMEIDA (2015); UHR e UHR (2013); CARDOSO; CARDOSO; SANTOS, 2013.

## 4 ANÁLISE DO SETOR

Em meio ao forte dinamismo, diversidade e velocidade dos fatos que impactam diretamente os negócios nos mais diversos segmentos, devido às mudanças na economia global de uma estrutura manufatureira e industrial para serviços e conhecimento, a operação de transporte frequentemente se configura como parte de uma engrenagem para as organizações, o que sustenta a sinergia e integração de todos os outros setores da economia, sendo importante elemento de custo na formação de preços. Assim, alcançar máxima eficiência em custos de transporte pode constituir pilar básico de vantagem competitiva para muitas organizações.

A consolidação do modal rodoviário como sistema preferencial de transporte no Brasil teve como determinante seu custo de implantação por quilômetro, e a possibilidade da ampliação gradual de capacidade, atendendo à demanda, conforme foi se apresentando. Mecanismos institucionais, como o Fundo Rodoviário Nacional (FRN), firmaram o ritmo acelerado de crescimento da infraestrutura rodoviária no país (GRACIANO, 1971, apud ROCHA, 2015).

O sistema de transporte no Brasil ainda é pouco explorado, no que se refere à questão da disponibilidade de modais, uma vez que a utilização de dois ou mais modais no transporte de mercadorias, de modo complementar, reduz custos e perdas. (BARAT, 2007, apud ROCHA, 2015).

A Confederação Nacional dos Transportes (CNT) ressalta que a concorrência e a desunião entre os modais é o grande problema deste setor. Pelos dados de 2005, o Brasil gasta 20% por ano do PIB em logística, custo 50% maior que os EUA. É essencial convergir todos os modais de transporte para existir uma estrutura logística, principalmente para conter custos e ampliar a eficiência.

A importância do transporte para o desenvolvimento de uma nação constata-se através de características que demonstram o quanto dependente é desse segmento. A exemplo do segmento industrial, se para por algum tempo, a população se manterá com os estoques existentes; do mesmo modo, se algum setor de comércio entrar em crise, as pessoas poderão tratar diretamente com os produtores; mas se o setor de transporte parar, as mercadorias não poderão chegar aos consumidores, portanto o transporte é um meio fundamental para qualquer economia. (MELLO, 1984, apud ROCHA, 2015).

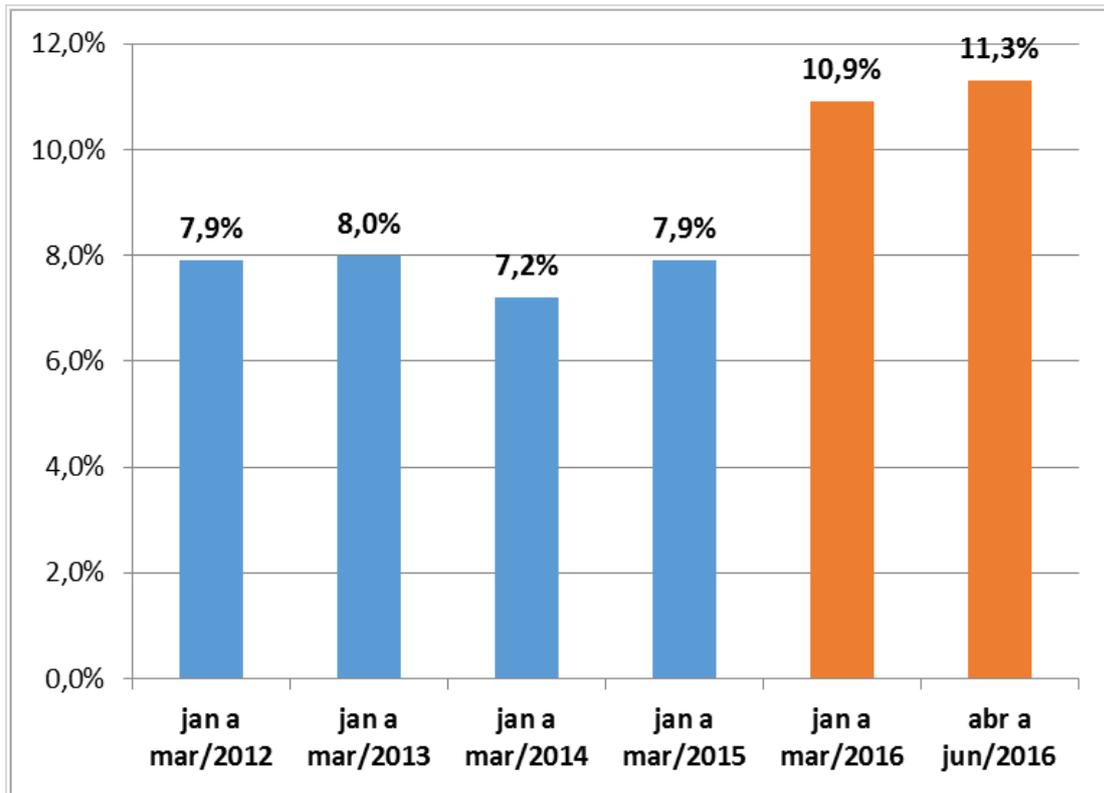
#### 4.1 Os impactos do cenário econômico atual nos índices de rotatividade

Diante do cenário global cada vez mais competitivo, em que as organizações enfrentam uma realidade de resultados econômico-financeiros decrescentes e impactados significativamente pelos altos custos de produção e de pessoal, a temática da rotatividade configura-se um grande desafio, pois é um ponto extremamente importante para consolidação das estratégias organizacionais, uma vez que todas ações, sejam elas em nível operacional, tático ou estratégico, dependem das pessoas e de seu desempenho. Nem sempre, no entanto, a rotatividade é encarada como um fator negativo nas organizações, pois, desde que mapeada e bem gerenciada, pode representar uma oxigenação no quadro de pessoal e adaptação das equipes a novos cenários, agregando colaboradores mais competentes e com maior identificação e alinhamento com os valores organizacionais.

Os índices de rotatividade estão diretamente relacionados com o comportamento do mercado de trabalho. No Brasil, nota-se uma mudança brusca desde 2012 nesse sentido, e a crise econômica, agravada em 2015 pela instabilidade política do país, provocou um reflexo direto na oferta de empregos, diminuindo o número de vagas disponíveis e, por consequência, aumento da oferta de mão de obra.

Com o desaquecimento da economia, as empresas, em especial as indústrias, obrigaram-se a diminuir a produção, optando pelo *lay-off* ou enxugando os quadros de funcionários, através da reestruturação de seus organogramas e demissões em massa, a fim de se readequar à realidade econômico-financeira. Sem falar nas inúmeras empresas que encerraram suas atividades, contribuindo para o aumento do número de desempregados.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (G1 Economia, 2016b), o desemprego atingiu no primeiro trimestre de 2016 o índice de 10,9%, e subiu para 11,3% no trimestre encerrado em junho de 2016. Isso significa que há um aumento da taxa de desocupação e uma redução na taxa de ocupação da população brasileira. Se comparado com o segundo trimestre de 2015, em que o índice chegou a 8,3%, a alta comparativamente chega a 38,7%, e é a maior taxa da série histórica do indicador desde 2012 (G1 Economia, 2016a), conforme pode ser observado no Gráfico 1:

**Gráfico 1 – Taxas de desemprego**

Fonte: G1 Economia (IBGE), 2016b.

Entre 2012 e 2014, com um cenário econômico de crescimento e políticas governamentais que beneficiam o trabalhador desempregado, como, por exemplo, o seguro-desemprego e auxílio dos programas sociais (bolsa família), os indicadores rotatividade são alimentados pelo próprio trabalhador, ao forçar um desligamento por iniciativa da empresa ou decidir por um pedido de demissão, tendo em vista um novo emprego com melhor remuneração. Diante da contínua redução do número de vagas e das ofertas salariais no mercado de trabalho brasileiro, adicionado às alterações das regras que aumentaram as restrições ao acesso do seguro-desemprego em 2014, há aqueles trabalhadores que decidiram empreender por conta própria ou trabalhar na informalidade. Entretanto, à medida que o mercado de trabalho formal sofre uma retração, a rotatividade ocasionada pelos pedidos de demissão poderá diminuir considerando-se que o trabalhador assalariado buscará manter seu emprego, e, por outro lado, com o aumento da oferta de mão de obra, as empresas poderão aumentar esse indicador se optarem por reestruturar seus quadros de pessoal buscando no mercado profissionais mais qualificados por ofertas salariais menores.

## **5 MODELO CONCEITUAL**

O modelo conceitual tem como objetivo apresentar sugestões de melhores práticas, fundamentadas em bases teóricas, voltadas à redução dos índices e impactos da rotatividade sobre a organização.

### **5.1 Processo de socialização e integração nas organizações**

O processo de socialização e integração das pessoas contribui significativamente para o bom andamento das engrenagens organizacionais. Chiavenato (2005, p. 112), em consonância com Van Maanen, menciona que “[...] a socialização organizacional é o conjunto de processos pelos quais um novo membro aprende o sistema de valores, as normas e os padrões de comportamento requeridos pela organização na qual ingressa”. De acordo com estudos e a observação da realidade das empresas, objeto deste trabalho, a integração e socialização devem ser realizadas frequentemente, e não só quando o colaborador ingressa na empresa, ou seja, visando manter acesos o conhecimento e o sentimento de pertencimento durante toda sua trajetória na organização.

Morin e Aubé (2009) afirmam que é através do processo de socialização que se aprende sobre o funcionamento da organização, onde se familiariza com as instalações físicas, toma-se conhecimento das regras e dos procedimentos, das relações hierárquicas, dos hábitos de trabalho comumente admitidos e esperados, das responsabilidades que lhe cabem, dos papéis que lhe são atribuídos, das competências que se devem desenvolver.

Ainda sobre o tema, Pontes (2001, p. 174) diz que “a empresa tem sua cultura; seus valores; seu modo de ser; suas políticas e procedimentos; padrões de comportamento de chefias, de subordinados e colegas.” Dessa forma, a organização poderá fornecer, através da socialização, os subsídios necessários para que o colaborador venha a atender às expectativas depositadas sobre ele, tornando mais provável sua satisfação e permanência na empresa.

A integração dos colaboradores deve ser promovida constantemente, em reuniões, questionários, atividades que os integrem como grupo e com a organização (treinamentos e dinâmicas em grupo, confraternizações), para que, com isso, consigam incorporar as normas da empresa, suas hierarquias, por meio de um organograma bem claro e disseminado, em que todos passem a entender qual seu papel dentro da organização.

## 5.2 Turnover

A partir de uma relação entre os conceitos teóricos estudados e a observação da realidade das empresas no presente trabalho, entende-se relevante a apuração do *turnover* nas empresas em que esse índice ainda não é medido, assim como a realização de ações de redução de rotatividade por meio desse indicador, para, por fim, aumentar a assertividade da aplicação deste para aquelas que já o conhecem.

Segundo Mobley (1992), o exame do *turnover* proporciona aos gestores um entendimento mais profundo do processo, auxiliando os executivos, responsáveis pela gestão de pessoas nas organizações, a dedicar maior atenção para seus múltiplos determinantes e a diagnosticar e tratar o fenômeno de maneira mais efetiva.

Há diversas definições de conceitos e formas de medição entre os autores, mas, de forma clara e objetiva, Marras (2000) define que *turnover* deve ser entendido como o número de funcionários desligados - por iniciativa própria ou da empresa - em determinado período, que pode ser mensal ou anual, comparativamente ao quadro médio de funcionários efetivos. Logo, baseando-se nesse conceito, pode-se definir o formato de cálculo conforme a Figura 1.

**Figura 1- Fórmula para cálculo de *turnover***

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Quantidade de Funcionários Desligados em Determinado Período}}{\text{Quantidade de Funcionários Efetivos no Mesmo Período}}$$

Fonte: Elaborado pelos autores deste estudo.

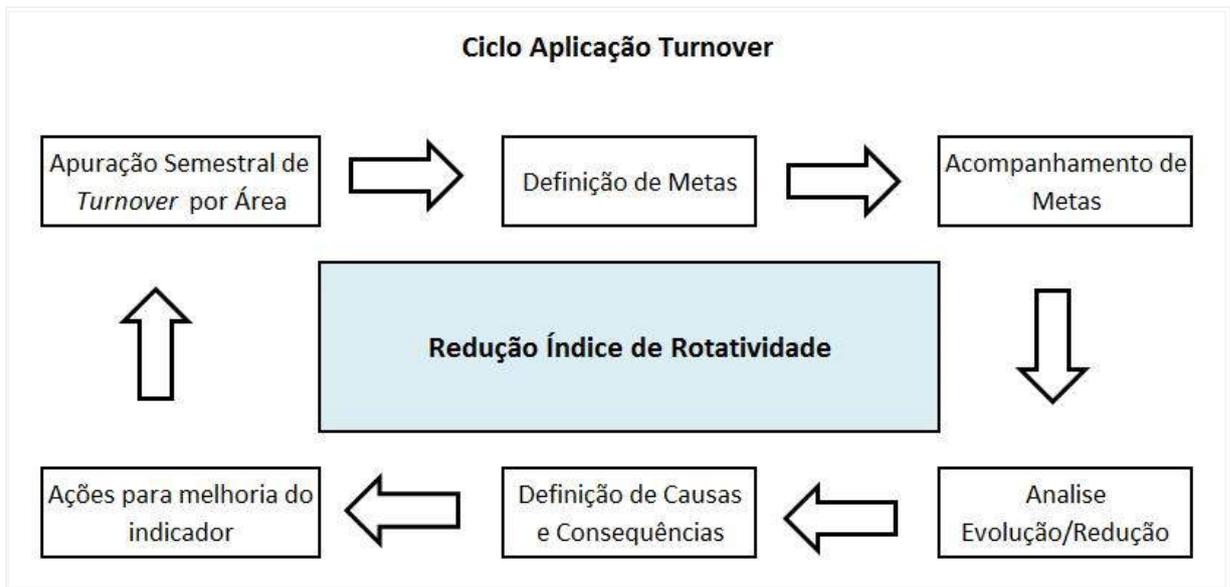
Cabe ressaltar o conceito de Marras (2000), em que o autor apresenta o cálculo do índice de *turnover*, porém com alguns detalhes. O autor considera que o índice pode medir uma parte da empresa (departamento, seção, área, setor), pode medir somente os demitidos, somente os demissionários ou ter como base a organização como um todo (demitidos e demissionários em todas as áreas).

Para as empresas deste estudo, entende-se mais conveniente que o indicador de *turnover* seja medido em três áreas distintas das empresas, apurando o indicador e a definição de metas para cargos administrativos, cargos operacionais e motoristas separadamente.

A divisão do cálculo do *turnover* em três áreas para as empresas participantes deste estudo é relevante, já que há diferenças significativas na realidade de cada ambiente de trabalho, características de cargos, atribuições, responsabilidades e perfil de indivíduo, que devem ser consideradas na definição de metas, análise de causas e sugestão de ações.

Diante do exposto, pode-se ilustrar o modelo conceitual de *turnover*, considerando sua definição e objetivo na Figura 2.

**Figura 2 - Ciclo de aplicação do *turnover***



Fonte: Elaborado pelos autores deste estudo.

Finalmente, apresenta-se um Fluxograma do Modelo Conceitual na Figura 3.

**Figura 3 – Fluxograma Modelo Conceitual**



Fonte: Elaborado pelos autores deste estudo.

## 6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A partir dos estudos realizados e dos *cases* analisados, entende-se que a empresa poderá atuar principalmente em duas frentes, implementando ou aprimorando alguns processos relacionados à gestão de pessoas e controle da rotatividade.

A respeito dos processos relacionados à gestão de pessoas, sugerem-se algumas práticas, resumidamente, a saber no Quadro 3.

### Quadro 3 – Práticas de gestão de pessoas

Continua

Práticas de GP
- Assegurar o <b>alinhamento</b> dos processos, Projetos e ações de gestão de pessoas às diretrizes estratégicas da organização, criando uma verdadeira conexão entre o planejamento estratégico e que é de fato realizado pela área de RH e gestores de área, baseados nos pilares de missão, visão e valores, e na cultura organizacional.
- No processo de <b>recrutamento e seleção</b> , a área de RH estar orientada para a busca de candidatos com competências e valores compatíveis com a organização, a fim de obter maior assertividade nas contratações, engajamento e satisfação dos colaboradores.
- Incluir os <b>gestores e principais lideranças</b> efetivamente como corresponsáveis na agenda da gestão de pessoas, que deverão estar aptos a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• compreender profundamente os objetivos dos projetos e ações que envolvem suas equipes, contribuindo para o desenvolvimento dos colaboradores e alcance das metas, a fim de manter o alinhamento e motivação em todos os níveis hierárquicos;</li> <li>• reforçar durante toda a trajetória do colaborador na organização as expectativas sobre o mesmo no exercício de sua função;</li> <li>• dar <i>feedbacks</i> de forma adequada e periodicamente, avaliando o desempenho individual e da equipe.</li> </ul> -Para isto a área de RH e direção da empresa deverão estar atentos para as necessidades individuais de treinamento e desenvolvimento destes gestores, preparando-os para o verdadeiro exercício da liderança e desempenho de alta <i>performance</i> .
- Implementar ou aprimorar o <b>processo de socialização e integração</b> de novos colaboradores, em que a área de RH poderá: <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizar a recepção e apresentação inicial da empresa, sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos, aprofundando os últimos conforme o nível hierárquico do colaborador;</li> <li>• apresentar também o organograma, mostrando as áreas que compõem a empresa ,e as responsabilidades do cargo a ser ocupado, expondo as expectativas e normas da empresa;</li> <li>• apresentar, explicar e coletar assinatura nos documentos de admissão;</li> <li>• apresentar o novo colaborador aos gestores e colegas de setor, encaminhando-o para o treinamento técnico e apropriação de suas atividades funcionais.</li> </ul>
- Implantar <b>ferramentas de gestão</b> como a gestão por competências e avaliação de desempenho, incluindo agenda de <i>feedback</i> , a fim de estabelecer relações de confiança e transparência entre as pessoas, buscando identificar e proporcionar o desenvolvimento individual e a valorização e reconhecimento das potencialidades, consolidando o sentimento de pertencimento.
- Levantar as principais <b>expectativas e traçar o perfil</b> dos colaboradores, com a finalidade de formar as bases para os Projetos, ações e treinamentos.
- Para isto, a área de RH poderá aplicar uma pesquisa de satisfação, ou entrevistas individuais, iniciando pelos níveis hierárquicos superiores no caso das entrevistas.
- Desenvolver ou aprimorar o <b>plano anual de treinamento e desenvolvimento</b> , e elaborar Projetos e ações que atendam as principais necessidades e expectativas conhecidas.

### Quadro 3 – Práticas de gestão de pessoas

Continuação

Práticas de GP
- Implementar ou aprimorar no <b>processo de desligamento</b> a entrevista de desligamento do colaborador, buscando identificar os motivos pelos quais ocorreu o desligamento, seja por iniciativa da empresa ou por iniciativa do colaborador.
- Elaborar plano de ação com base nos motivos identificados, que atuação esteja ao alcance da empresa, a fim de minimizar os índices de rotatividade.
- Desenvolver ou aprimorar a <b>comunicação interna</b> , que poderá ser realizada pela área de RH ou de Comunicação, ou ainda em conjunto, estabelecendo meios assertivos de comunicação e promovendo ações de <i>endomarketing</i> .

Fonte: Elaborado pelos autores deste estudo.

Com relação aos processos de controle de custos e índices da rotatividade, sugere-se, resumidamente, as práticas constantes no Quadro 4.

### Quadro 4 – Práticas de controle de custos e índices de rotatividade

Práticas de controle de custos e índices de rotatividade
- Implementar ou aprimorar planilhas de <b>controle mensal de custos</b> de rotatividade, compreendendo todos custos de desligamento, reposição e treinamento.
- Implementar ou aprimorar planilhas de <b>controle mensal dos índices</b> de rotatividade geral e por setor, sendo relevante ainda, por cargo, utilizando a fórmula de cálculo de <i>turnover</i> .
- Realizar <i>benchmarking</i> com empresas do mesmo porte, segmento e região de atuação, e estabelecer metas compatíveis para este indicador.
- Realizar <b>análise comparativa</b> dos custos e índices de rotatividade, entre mês atual e mês anterior, e ainda, entre mês atual e mesmo mês do ano anterior, a fim de tentar identificar fatores internos e externos de possível impacto nos índices, como piso salarial, sazonalidade, alterações de legislação trabalhista e previdenciária, oscilação da oferta de mão de obra no mercado, etc.
- Elaborar plano de ação para atuar sobre fatores que estão ao alcance da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores deste estudo.

A fim de ilustrar, apresenta-se um Fluxograma da Proposta de Solução na Figura 4:

**Figura 4 – Fluxograma da Proposta de Solução**



Fonte: Elaborado pelos autores deste estudo.

## 7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao final deste trabalho, que teve como objetivo explorar o tema rotatividade nas áreas operacionais de empresas de transportes, foi possível elaborar conclusões acerca da realidade estudada e apresentar algumas recomendações. Destaca-se a importância dos depoimentos recolhidos de ex-motoristas das empresas estudadas por meio de entrevistas estruturadas, obtendo-se informações relevantes relacionadas à rotatividade

O quadro de funcionários de áreas operacionais de empresas de transporte é composto por indivíduos de baixa escolaridade e ao mesmo tempo com alto nível de responsabilidade sobre o patrimônio da empresa e a sociedade como um todo. E um fator comum identificado em todas as entrevistas realizadas, independentemente da região e do segmento de transportes, seja cargas ou passageiros, é o sentimento que estes colaboradores têm de que são profissionais importantes, mas, pouco valorizados. Além desse aspecto da falta de valorização, é importante ressaltar que um motorista exerce sua profissão com condições de trabalho realmente complexas, pois, estando diante de um problema, possui poucos recursos e alto poder de decisão, se comparado a um funcionário de uma linha de produção, por exemplo.

Diante desse cenário, a rotatividade desses colaboradores causa impacto negativo para as empresas estudadas no presente trabalho, as quais percebem que a rotatividade no quadro operacional impacta aumento de custos de pessoal, reposição, desligamento, treinamento e perda de produtividade.

Considerando-se o conhecimento obtido nos estudos bibliográficos realizados e a realidade das empresas participantes deste estudo, pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal é um fator que tem grande relação com as práticas de gestão de pessoas. Por esse motivo, as atividades de recursos humanos devem estar ligadas às diretrizes estratégicas das empresas e direcionadas aos melhores procedimentos de recrutamento e seleção, treinamento, integração e socialização, comunicação interna, liderança, desenvolvimento, remuneração e desligamento, para que os profissionais contratados, mesmo que na esfera operacional, possam agregar valor à atividade da empresa e contribuir de forma positiva para sua lucratividade. Porém, se o processo não for bem elaborado e bem aplicado, podem surtir efeitos negativos e inesperados para a empresa, como um alto índice de rotatividade.

Além de práticas eficazes de gestão de pessoas e alinhadas com a estratégia da empresa, é importante salientar que a implantação de práticas de controles de custos e índices de rotatividade é fundamental para o processo de redução desse indicador. O controle mensal de

custos relacionados à rotatividade, apuração mensal dos índices de *turnover* e análise comparativa possibilitam realizar um desdobramento de metas e ações aos gestores.

Conclui-se que a principal recomendação deste estudo, para que a rotatividade não tenha impacto negativo nas empresas, é a implantação de um RH estratégico que englobe ações de socialização e integração de novos colaboradores, plano de remuneração, benefícios e incentivos, avaliação de desempenho, metas mensais para *turnover* e custos de pessoal, treinamento e desenvolvimento e capacitação técnica e comportamental de lideranças alinhadas com as diretrizes estratégicas da empresa.

Contudo, pode-se afirmar que, para empresas familiares de pequeno e médio porte, características comuns às empresas estudadas neste trabalho, o maior desafio não está na elaboração de um plano de RH estratégico e, sim, na implantação deste. A área de RH é pouco evoluída nas empresas familiares de pequeno e médio porte, os recursos destinados a essa área são limitados às funções básicas desta, e inclusive é comum que as decisões de gestão de pessoas sejam tomadas pelos proprietários das empresas e que estes tomem essas decisões de forma empírica e intuitiva, desde admissão até o desligamento, dificultando a implantação de um RH estratégico.

Mas, neste estudo, pode-se constatar que é de suma importância para as organizações criarem políticas para a redução da rotatividade, independentemente de seu porte, pois um alto índice de *turnover* é prejudicial em diversos aspectos, como financeiro, produtividade, segurança e qualidade dos serviços prestados.

Desse modo, verifica-se que o objetivo deste trabalho foi alcançado. A pesquisa bibliográfica ressaltou os conceitos fundamentais sobre rotatividade e gestão de pessoas, e a realidade das empresas estudadas evidenciou o problema da rotatividade no setor de transportes, o que proporcionou aos integrantes do grupo troca de informações e experiências acerca do assunto ao longo do desenvolvimento deste estudo. E, por fim, conclui-se que, por mais desafiador e complexo que possa ser implantar práticas eficazes de gestão de pessoas, investir em recursos humanos é fator-chave para a vantagem competitiva, já que o resultado das organizações depende das pessoas.

## REFERÊNCIAS

- APPIO, Jucelia; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Práticas de Gestão de Pessoas, Alinhamento Pessoa-Ambiente de Trabalho e Índices de Turnover: um estudo nas “Melhores Empresas para Você Trabalhar” no Brasil. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 12, n. 2, p. 82-95, abr./jun. 2015.
- CARDOSO, Mauricio Farias; CARDOSO, Janice de Freitas; SANTOS, Simone Rodrigues. O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, ISSN 2238-5320, UNEB, Salvador, v. 3, n. 1, p. 107-121, jan./abr., 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. 5. ed. Rio de Janeiro, Campus, 2005.
- DIHEL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FERREIRA, Luciana Carvalho de Mesquita; ALMEIDA, Ciro Barbosa de Aquino. Rotatividade de funcionários e desempenho organizacional: um estudo no comércio brasileiro. **BBR Vitória ES**, v.12, n. 4, p. 28-61, jul./ago. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2015.12.4.2>>. Acesso em: 10 set. 2016.
- G1 Economia. **Desemprego fica em 10,9% no 1º trimestre de 2016, diz IBGE**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/04/desemprego-fica-em-109-no-1-trimestre-de-2016.html>>. Acesso em: 20 jun. 2016.
- G1 Economia. **Desemprego sobe para 11,3% no 2º trimestre, aponta Pnad, do IBGE**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/07/desemprego-fica-em-113-no-2-trimestre-diz-ibge.html>>. Acesso em: 5 set. 2016.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Expectativa de população em 2015. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=431690>. Acesso em: 10 set. 2016.
- KLINK, Amyr. **Estadão Educação**. Blog da Tissen, 20 out. 2014. Disponível em: <<http://educacao.estadao.com.br/blogs/blog-da-tissen/um-homem-precisa-viajar-texto-de-amyr-klink-4/>>. Acesso 26 out. 2016.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MOBLEY, William H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- MORIN, M Estelle, AUBÉ, Caroline. **Psicologia e Gestão**. São Paulo, Atlas, 2009.
- LUZ, Moanne; AULER, Daniel Pedro. Rotatividade de pessoal em prestadores de serviços: um estudo de caso em uma associação desportiva. 2015. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/REGS/article/view/5248>. Acesso em: 10 set. 2016.
- PAIVA, Sílvia; CARTONI, Daniela. **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH**, 2013. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/37618415.pdf>. Acesso em: 30 set. 2016.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3. ed. São Paulo: LTr, 2001.

ROCHA, Cristiane Fursel. **O transporte de cargas no Brasil e sua importância para a economia**. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. Ijuí, 2015. Disponível em: < [bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/3003?show=full](http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/3003?show=full)>. Acesso em: 25 ago. 2016.

RAUBER, Jaime José et al. **Apresentação de trabalhos científicos: normas e orientações**. 4. ed., rev. e ampl. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008.

SILVA, Raiane Rodrigues da. **A importância do setor de recursos humanos no contexto da estratégia da organização**. Centro Universitário Barriga Verde – UNIBAVE. Orleans, 2013. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/02/Monografia-RAIANE-RODRIGUES-DA-SILVA.pdf>>. Acesso em 8 de set. 2016.

UHR, Daniel de Abreu Pereira; UHR, Júlia Gallego Ziero. Uma nota sobre a rotatividade da mão de obra do setor privado brasileiro. **Revista de Economia e Administração**, v. 12, n. 1, p. 132-148, jan./mar. 2013.

## **APÊNDICE A**

### **ROTEIRO PARA ENTREVISTA**

#### **PÚBLICO-ALVO: MOTORISTA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO**

1 – Quando você trabalhava na empresa como motorista em sua última empresa, você sabia exatamente qual era sua função e o resultado que você deveria entregar no exercício da sua função? Exemplo.

2 – Como você avalia o salário, os benefícios e as condições de trabalho que você tinha?

3 – Como você avalia seu desempenho na empresa enquanto você estava trabalhando?

4 – Como era seu relacionamento com a chefia e colegas?

5 – Quais motivos, em sua visão, provocaram seu desligamento no último emprego?

6 – Em sua visão, qual a importância de sua profissão para a sociedade?

7 – Se você tivesse outra oportunidade de trabalho, você continuaria exercendo a função de motorista?

## **APÊNDICE B**

### **RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DAS ENTREVISTAS REALIZADAS**

#### **A) ENTREVISTAS REALIZADAS COM EX-MOTORISTAS DA EMPRESA EXPRESSO MEDIANEIRA**

1– Quando você trabalhava na empresa como motorista em sua última empresa, você sabia exatamente qual era sua função e o resultado que você deveria entregar no exercício da sua função? Exemplo.

Resposta 1: Todos responderam que sabem exatamente suas funções e os resultados que deveriam ser entregues que seria a segurança dos passageiros.

2 – Como você avalia o salário, os benefícios e as condições de trabalho que você tinha?

Resposta 2: O salário era bom, mas que as condições de trabalho era mais ou menos.

3 – Como você avalia seu desempenho na empresa em enquanto você estava trabalhando?

4 – Como era seu relacionamento com a chefia e colegas?

Resposta 3 e 4: O desempenho deles era bom e o relacionamento com a chefia e colegas também, e que tinham um acesso bem tranquilo com a chefia.

5 – Quais motivos em sua visão provocaram o seu desligamento no último emprego?

Resposta 5: O desligamento se deu por desentendimento com a gerência, e outro porque teve acidente de trânsito.

6 – Em sua visão, qual a importância da sua profissão para a sociedade?

Resposta 6: Eles falaram que a importância da profissão para sociedade é de ajudar as pessoas na locomoção e dar segurança, já que são motoristas de ônibus.

7 – Se você tivesse outra oportunidade de trabalho, você continuaria exercendo a função de motorista?

Resposta 7: Todos dizem que sim, continuariam exercendo a função de motoristas.

#### **B) ENTREVISTAS REALIZADAS COM EX-MOTORISTAS DA EMPRESA LEÃO LOCADORA DE VEÍCULOS**

##### **B.1) FUNCIONÁRIO 1**

1– Quando você trabalhava na empresa como motorista em sua última empresa, você sabia exatamente qual era sua função e o resultado que você deveria entregar no exercício da sua função? Exemplo: Chegar à fábrica dentro do horário correto da rota e limpar o veículo no intervalo das viagens.

Resposta 1: Sim. Manter veículo limpo e pontualidade nas rotas.

2 – Como você avalia o salário, os benefícios e as condições de trabalho que você tinha?

Resposta 2: Bom. Em relação ao salário, poderia ser melhor. Pacote de benefícios da profissão são atrativos (plano de saúde, *ticket* alimentação) em relação a outras profissões.

3 – Como você avalia seu desempenho na empresa em enquanto você estava trabalhando?

Resposta 3: Ótimo.

4 – Como era seu relacionamento com a chefia e colegas?

Resposta 4: Tranquilo. Nada a declarar.

5 – Quais motivos em sua visão provocaram seu desligamento no último emprego?

Resposta 5: Parti para outro segmento do transporte com salário maior (transporte coletivo urbano).

6 – Em sua visão, qual a importância de sua profissão para a sociedade?

Resposta 6: Fundamental, apesar de não receber a valorização que mereço por parte da sociedade.

7 – Se você tivesse outra oportunidade de trabalho, você continuaria exercendo a função de motorista?

Resposta 7: Sim, permaneço na profissão.

## **B.2) FUNCIONÁRIO 2**

1– Quando você trabalhava na empresa como motorista em sua última empresa, você sabia exatamente qual era sua função e o resultado que você deveria entregar no exercício da sua função? Exemplo.

Resposta 1: Sim. Dirigir com segurança, não se envolvendo em acidentes e ser pontual nos horários.

2 – Como você avalia o salário, os benefícios e as condições de trabalho que você tinha?

Resposta 2: Ruim. Porém, neste ramo, o salário e benefícios são iguais, não importando à empresa quem está trabalhando (Convenção Coletiva da Categoria).

3 – Como você avalia seu desempenho na empresa enquanto você estava trabalhando?

Resposta 3: Regular.

4 – Como era seu relacionamento com a chefia e colegas?

Resposta 4: Bom, apesar das cobranças da chefia de tráfego.

5 – Quais motivos, em sua visão, provocaram seu desligamento no último emprego?

Resposta 5: Descumprir normas da empresa.

6 – Em sua visão, qual a importância de sua profissão para a sociedade?

Resposta 6: Muito importante.

7 – Se você tivesse outra oportunidade de trabalho, você continuaria exercendo a função de motorista?

Resposta 7: Sim.

### **B.3) FUNCIONÁRIO 3**

1– Quando você trabalhava na empresa como motorista em sua última empresa, você sabia exatamente qual era sua função e o resultado que você deveria entregar no exercício da sua função? Exemplo: Turno do Cliente começa às 07h, então o motorista deve chegar na fábrica às 06h45.

Resposta 1: Sim. Cumprimento dos horários (pontualidade).

2 – Como você avalia o salário, os benefícios e as condições de trabalho que você tinha?

Resposta 2: Ruim. Insuficiente para quantidade de serviço que a função exige.

3 – Como você avalia seu desempenho na empresa enquanto você estava trabalhando?

Resposta 3: Bom.

4 – Como era seu relacionamento com a chefia e colegas?

Resposta 4: Bom, apesar de receber alguma pressão e cobrança por parte da chefia.

5 – Quais motivos em sua visão provocaram seu desligamento no último emprego?

Resposta 5: Envolvimento em sinistro (acidentes de trânsito).

6 – Em sua visão, qual a importância de sua profissão para a sociedade?

Resposta 6: Muito importante, pois transporto as pessoas todos os dias.

7 – Se você tivesse outra oportunidade de trabalho, você continuaria exercendo a função de motorista?

Resposta 7: Sim.

### **C) ENTREVISTAS REALIZADAS COM EX-MOTORISTAS DA EMPRESA TRANSLAGUNA TRANSPORTES**

A amostra de três motoristas foi escolhida de forma aleatória obedecendo ao requisito de que os motoristas tenham sido desligados por demissão sem justa causa no período máximo de dois anos da data da entrevista. As respostas foram apresentadas de forma compilada, conforme segue abaixo.

1– Quando você trabalhava na empresa como motorista em sua última empresa, você sabia exatamente qual era sua função e o resultado que você deveria entregar no exercício da sua função?

Resposta 1: A pergunta sobre o entendimento da função de motorista e entrega de resultados foi respondida por todos de forma afirmativa sem maiores comentários a respeito. Os entrevistados apenas informaram que sabiam o que deveria ser feito como motoristas e informaram ter conhecimento do que deveriam entregar de resultados para a empresa. . As respostas foram claras e objetivas, como, por exemplo, o relatado por um entrevistado: “Eu sei o que um motorista deve fazer, o padrão explicou como tinha que ser, fazer as coisas certas e cumprir horário”.

2 – Como você avalia o salário, os benefícios e as condições de trabalho que você tinha?

Resposta 2: Quando foi perguntando sobre a satisfação do trabalho, mencionando o salário, benefícios e as condições de trabalho, as respostas foram divergentes. De uma amostra de três motoristas, dois informaram que o salário está defasado, que o sindicato abandonou os motoristas e que todas as empresas pagam o mesmo valor, inclusive um dos entrevistados referindo-se ao salário, informou: “Todos pagam a mesma merreca”. Já o entrevistado que mencionou que estava satisfeito também fez uma abordagem de forma geral, porém o oposto. Este informou que não tem nada a reclamar das empresas em que ele trabalhou, todas cumpriram com o prometido e de forma ampla respondeu: “Todas foram muito boas para mim”.

3 – Como você avalia seu desempenho na empresa em enquanto você estava trabalhando?

Resposta 3: Em relação à abordagem do autoconhecimento daquele profissional, que foi perguntado como avaliava seu desempenho enquanto estava trabalhando, a resposta de todos os entrevistados foi igual. Os três entrevistados afirmaram que se acham bons profissionais, respondendo ao questionamento com as seguintes afirmações: “Sempre fui muito trabalhador”; “Muito dedicado”; “Pessoa honesta”; “Cumpria tudo que era solicitado”.

4 – Como era seu relacionamento com a chefia e colegas?

Resposta 4: A qualidade da relação com a chefia e colegas foi abordada nesta pesquisa. A resposta obtida sobre essa questão, em unanimidade, foi respondida de forma positiva, e os

três entrevistados informaram, de forma objetiva, que tinham um bom relacionamento com a chefia e colegas, respondendo à questão com as seguintes afirmações: “Tudo tranquilo”; “Sempre me dei bem com todos”; “Cem por cento”.

5 – Quais motivos em sua visão provocaram seu desligamento no último emprego?

Resposta 5: A clareza e o conhecimento do motorista sobre os motivos que levaram ao seu desligamento fizeram parte da entrevista realizada. Todos os entrevistados informaram que não ficou claro o motivo de seu desligamento. Os três motoristas entrevistados mencionaram que acreditam que seja resultado da crise, como, por exemplo, o seguinte comentário obtido na pesquisa acerca do assunto: “Com a baixa de carga, não tinha necessidade de ter dois motoristas para aquele caminhão”.

6 – Em sua visão, qual a importância de sua profissão para a sociedade?

Resposta 6: Quando questionado aos entrevistados sobre a importância de sua profissão para sociedade, as respostas foram iguais. Os entrevistados demonstraram orgulho de sua profissão. Os três motoristas entrevistados responderam à pergunta com frases que relacionavam a profissão de motorista com o andamento do país. E um entrevistado de forma a se preocupar com a valorização da profissão mencionou: “Os motoristas deveriam ser mais valorizados, ninguém valoriza motorista neste país, mas é o motorista que faz o país andar”. Cabe ressaltar que, ao se questionar da importância da profissão, nenhum motorista entrevistado mencionou a responsabilidade que eles têm perante o coletivo quando estão no trânsito. Ou seja, os motoristas entrevistados têm a consciência de que são importantes para a sociedade apenas no quesito da finalidade de seu trabalho, mas não das consequências e responsabilidade que eles carregam quando estão exercendo a profissão.

7 – Se você tivesse outra oportunidade de trabalho, você continuaria exercendo a função de motorista?

Resposta 7: No fechamento da entrevista foi perguntado aos motoristas entrevistados se eles continuariam exercendo a função de motorista, caso houvesse uma oportunidade de outra profissão e as respostas de todos foram iguais. Nas respostas, os entrevistados foram taxativos e de forma rápida, respondiam da seguinte forma: “Com certeza”; “Motorista sofre demais”; “Ser motorista a vida toda é difícil”. As profissões de soldador, pintor e empresário autônomo foram mencionadas como profissões de interesse pelos entrevistados.

#### **D) ENTREVISTAS REALIZADAS COM EX-MOTORISTAS DA EMPRESA VAGNER E ARIANE TRANSPORTES**

### D.1) FUNCIONÁRIO 1

1– Quando você trabalhava na empresa como motorista em sua última empresa, você sabia exatamente qual era sua função e o resultado que você deveria entregar no exercício da sua função?

Resposta 1: Sim. Eu era motorista e devia entregar as cargas.

2 – Como você avalia o salário, os benefícios e as condições de trabalho que você tinha?

Resposta 2: Os veículos eram ótimos e em perfeitas condições, porém o salário era pouco para ficar tanto tempo longe da família e não havia outros benefícios.

3 – Como você avalia seu desempenho na empresa enquanto você estava trabalhando?

Resposta 3: Eu dava o meu máximo e cumpria o tempo para as entregas.

4 – Como era seu relacionamento com a chefia e colegas?

Resposta 4: Relacionava-me bem com os colegas, porém batia de frente com a chefia.

5 – Quais motivos em sua visão provocaram seu desligamento no último emprego?

Resposta 5: Por vontade própria, pois queria mais tempo para estar em casa.

6 – Em sua visão, qual a importância de sua profissão para a sociedade?

Resposta 6: Importantíssima para o progresso, porque até coisas básicas como água precisam ser transportadas.

7 – Se você tivesse outra oportunidade de trabalho, você continuaria exercendo a função de motorista?

Resposta 7: Sim, exerce atualmente.

### D.2) FUNCIONÁRIO 2

1– Quando você trabalhava na empresa como motorista em sua última empresa, você sabia exatamente qual era sua função e o resultado que você deveria entregar no exercício da sua função?

Resposta 1: Sim. Eu era motorista.

2 – Como você avalia o salário, os benefícios e as condições de trabalho que você tinha?

Resposta 2: Os veículos ótimos e novos, salário normal, sem benefícios.

3 – Como você avalia seu desempenho na empresa em enquanto você estava trabalhando?

Resposta 3: Eu cumpria os horários e tempo de viagem.

4 – Como era seu relacionamento com a chefia e colegas?

Resposta 4: Relacionava-me bem com os colegas, mas a chefia sempre cobrava a mais do que eu deveria fazer.

5 – Quais motivos, em sua visão, provocaram seu desligamento no último emprego?

Resposta 5: Queria ficar próximo de casa. Sair da estrada.

6 – Em sua visão, qual a importância de sua profissão para a sociedade?

Resposta 6: Importante para movimentar as mercadorias.

7 – Se você tivesse outra oportunidade de trabalho, você continuaria exercendo a função de motorista?

Resposta 7: Sim, como exerce atualmente.