

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**REDUÇÃO DO TURNOVER DE MOTORISTAS E POLÍTICAS DE
RETENÇÃO NA EMPRESA VIAÇÃO GARCIA: APRESENTANDO
UM PLANO DE AÇÃO ATÉ OUTUBRO DE 2018**

César Amorim

Elessandro Barcellos

Paulo Sérgio dos Santos

Rafael Werner Seára

Rodnei Dal Toé Tiscoski

Rodrigo José Bitencourt

CURITIBA

2018

César Amorim
Elessandro Barcellos
Paulo Sérgio dos Santos
Rafael Werner Seára
Rodnei Dal Toé Tiscoski
Rodrigo José Bitencourt

**Redução do turnover de motoristas e políticas de
retenção na empresa Viação Garcia apresentando um
plano de ações até outubro de 2018**

Projeto Aplicativo apresentando como requisito
para conclusão do Curso de
Especialização em Gestão de
Negócios da Fundação Dom Cabral

Professora Orientadora: Shirlene Ribeiro

CURITIBA
2018

Dedicamos este Projeto

Aos nossos familiares, que permaneceram sempre dispostos a nos apoiar, aos colegas da Fundação Dom Cabral, que oportunizaram um caminho comum de aprendizado, aos professores e professoras que nos auxiliaram e compartilharam conosco uma nova visão e reflexão de ferramentas gerenciais aplicadas ao nosso setor.

AGRADECIMENTOS

A nossa orientadora, professora Shirlene Ribeiro pela dedicação, disponibilidade, paciência e contribuição indelével no dia a dia do Projeto.

Aos nossos colegas, que tornaram possível a realização deste Projeto; Nossa família e amigos, que nos acompanharam e nos suportaram ao longo do curso.

As empresas Viação Garcia, Expresso Coletivo Forquilha, Planalto Transportes, Viação Praiana, Sudoeste Transportes e Cocamar pela disponibilidade e confiança ao passarem informações importantes sobre as empresas.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para este Projeto.

“O insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar com mais inteligência.”

Henry Ford

RESUMO

O presente estudo se propõe a diagnosticar as causas da alta rotatividade dos motoristas de ônibus da empresa Viação Garcia a fim de apresentar soluções, propondo ações para reduzir em 20% a rotatividade de motoristas e demonstrar seus impactos para a empresa. Além disso, será adotada uma política de retenção para o alcance dos resultados esperados. O objetivo é propor um plano de ações voltado para melhorar as práticas do setor de Recursos Humanos utilizando de pesquisas quantitativas e qualitativas com motoristas da Viação Garcia e entrevistas com gestores de RH das organizações utilizadas no *benchmarking*. A proposta de solução também será subsidiada pelas pesquisas de referenciais teóricos de gestão de pessoas e comportamento organizacional; artigos científicos sobre rotatividade; sites da internet sobre o sistema de transporte e negócios do setor. O legado deste projeto será alcançado na ponta final, quando a rotatividade for reduzida, vai gerar maior satisfação ao cliente final. A Viação Garcia é uma empresa de transporte coletivo rodoviário, localizada em Londrina, no estado do Paraná.

Palavras-chave: *turnover*; motorista; retenção, plano de ação;

ABSTRACT

The present study aims to diagnose the causes of high turnover of bus drivers of the company Viação Garcia in order to present solutions, proposing actions to reduce driver turnover by 20% and demonstrate its impacts to the company. In addition, a retention policy will be adopted to achieve the expected results. The objective is to propose a plan of actions aimed at improving the practices of the Human Resources sector using quantitative and qualitative surveys with drivers of Viação Garcia and interviews with HR managers of the organizations used in benchmarking. The solution proposal will also be subsidized by the researches of theoretical references of people management and organizational behavior; scientific articles on turnover; web sites on the transportation system and business sector. The legacy of this project will be achieved at the end point, when turnover is reduced, generating greater satisfaction to the end customer. Viação Garcia is a collective road transportation company, located in Londrina, in the state of Paraná.

Keywords: turnover; driver; retention;

LISTA DE FIGURAS

Figura I	A pirâmide de Maslow.....	19
Figura II	Orçamento e investimento.....	55 / 58
Figura III	Calculadora de Turnover	55
Figura IV	Calculadora de Turnover	56
Figura V	Cronograma de Implantação.....	57

LISTA DE TABELAS

Quadro I	Os Custos de reposição em função da rotatividade.....	24
Quadro II	Rotatividade de motoristas Expresso Coletivo Forquilha...	33
Quadro III	Rotatividade geral Expresso Coletivo Forquilha.....	33
Quadro IV	Rotatividade de motoristas Planalto (Segmento de Passageiros).....	34
Quadro V	Motivo dos desligamentos dos funcionários da empresa Forquilha.....	35
Quadro VI	Turnover geral de motoristas na Viação Garcia.....	41
Quadro VII	Turnover motoristas na Garcia em 2017 por mês.....	42
Quadro VIII	Formas de demissão Viação Garcia	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico I	Idade.....	44
Gráfico II	Estado Civil.....	44
Gráfico III	Quantidade de filhos.....	45
Gráfico IV	Escolaridade.....	45
Gráfico V	Tempo de profissão.....	46
Gráfico VI	Tempo de empresa.....	46
Gráfico VII	Elementos que mais valoriza e estimula a trabalhar na organização.....	47
Gráfico VIII	Problemas que afetam o desempenho.....	48
Gráfico IX	Oportunidade de Melhorias.....	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

VR– Fornecedor VR Benefícios

RH – Recursos Humanos

DHO - Desenvolvimento Humano Organizacional

GBS Conecta – Grupo Viação Garcia Brasil Sul Canal de Comunicação

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	12
1.2	Problema.....	13
1.3	Justificativa.....	13
1.4	Objetivo geral e objetivos específicos.....	14
1.5	Metodologia.....	14
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Gestão de Pessoas.....	16
2.2	Conceito de Turnover.....	17
2.3	Tipos de Turnover.....	20
2.4	Causas de Turnover.....	22
2.5	Custo do Turnover.....	23
2.5.1	Custos primários da rotatividade de pessoal.....	23
2.5.2	Custos secundários da rotatividade de pessoal.....	23
2.5.3	Custos terciários da rotatividade de pessoal.....	24
2.6	Porque as empresas medem o Turnover.....	25
2.7	Forma de Calcular o Turnover.....	25
2.7.1	Cálculo da taxa de desligamento.....	26
2.8	Consequências da Rotatividade.....	26
2.8.1	Consequências positivas.....	27
2.8.2	Consequências negativas.....	27
3.	ANÁLISE DO SETOR	29
3.1	Transporte Rodoviário de Passageiros.....	29
3.2	Rotatividade atualmente no Brasil e no Setor de Transportes.....	29
4.	REALIDADE NO MERCADO (BENCHMARKING).....	32
4.1	Empresas contatadas / visitadas.....	32
4.1.1	Expresso Coletivo Forquilha Ltda.....	32
4.1.2	Planalto Transportes Ltda.....	32
4.2	Principais aspectos abordados nas visitas Técnicas.....	33
4.3	Síntese das melhores práticas observadas.....	35
4.3.1	Práticas Observadas na Expresso Coletivo Forquilha.....	35

4.3.1.1	Atividades propostas para solução do problema.....	36
4.3.2	Práticas Observadas na Viação Planalto Transportes.....	37
4.3.2.1	Atividades propostas na Planalto Transportes.....	37
5.	REALIDADE DA EMPRESA	39
5.1	História da Empresa.....	39
5.2	Rotatividade na Viação Garcia	40
5.3	Pesquisa na Viação Garcia.....	44
5.4	Problemas que afetam o desempenho.....	47
5.5	Oportunidades de melhorias.....	48
6.	PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	50
7.	ANÁLISE DE VIABILIDADE DA PROPOSTA.....	53
7.1	Viabilidade Técnica-Operacional	53
7.2	Viabilidade Política.....	54
7.3	Viabilidade Econômica e Financeira.....	54
7.3.1	Cálculo do ponto de equilíbrio dos investimentos do projeto.....	56
8.	IMPLANTAÇÃO DO PROJETO.....	57
8.1	Estratégias para implantação do projeto.....	57
8.2	Escopo e estrutura analítica do projeto.....	57
8.3	Cronograma e eventos-marco.....	57
8.4	Equipe para implantação.....	58
8.5	Orçamento e investimentos.....	58
8.6	Governança para o projeto e Gestão dos <i>stakeholders</i> na implantação..	58
8.7	Plano de Comunicação.....	58
8.8	Aquisições.....	59
8.9	Riscos e gestão dos riscos.....	59
8.10	Benefícios esperados.....	60
9.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	61
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	63
	ANEXOS.....	66

1. INTRODUÇÃO

Não há desamparo maior do que a falta de trabalho. O trabalho é o fio que costura toda a história humana. O desemprego, hoje afligindo milhões de brasileiros, é a maior de todas as desconsiderações para com os seus cidadãos. A ausência do emprego também leva o indivíduo à sua mais dolorosa crise: a auto desconsideração.

A rotatividade de pessoal no setor de transportes é uma realidade e sabe-se que não é razoável esperar que se possa manter os funcionários por anos e anos nas empresas de ônibus sem uma política de retenção de talentos apropriada. Uma pesquisa da Fecomércio de São Paulo feita em dezembro de 2017(FECOMÉRCIO, 2018) indica que a taxa de rotatividade no setor de serviços no Brasil estava em 3,53% e mais especificamente na região Sul essa taxa sobe em relação ao país, atingindo a marca taxa era de 4,19%.

Segundo BAUMGRATZ, E.P. & BRANDÃO, N.L.S. (jan./2000, online), A rotatividade surge através de algumas variáveis externas e internas. Entre as variáveis externas estão:

- A situação de oferta e procura do mercado de RH;
- A conjuntura econômica;
- As oportunidades de emprego no mercado de trabalho.

Dentre as variáveis internas estão:

- A política salarial e de benefícios que a organização oferece;
- O estilo gerencial;
- As oportunidades de crescimento interno;
- Relacionamento humano;
- As condições físicas e psicológicas do trabalho.

O projeto nasceu diante da constatação de que há forte discrepância na contratação de motoristas e na sua retenção. Por meio deste trabalho pretende-se reduzir o *turnover* dos motoristas em 20% e para tal, a empresa de transporte rodoviário interestadual de passageiros da Viação Garcia, sediada em Londrina, no estado do Paraná, será alvo deste estudo.

Entende-se que a rotatividade dos funcionários representa um custo maior do que as empresas imaginam. Os gastos contratuais da rescisão de um funcionário, somados aos gastos para a seleção de um novo, seu processo de

contratação e treinamento, quando somados, representam uma grande perda de recursos. “Estudos comprovam que as contratações são feitas levando em consideração habilidades técnicas, mas 98% das demissões têm razões comportamentais” (SCHEIN, 1996, p.104).

1.2 Problema

Em razão da crescente rotatividade e desinteresse da classe de motoristas de ônibus, foi verificada a necessidade de analisar o que causa este tipo de comportamento que leva aos desligamentos cada vez mais frequentes, afetando diretamente as empresas rodoviárias em geral. Diante do exposto o projeto pretende responder à seguinte questão problema: de que forma é possível reverter a situação da alta rotatividade nesta importante profissão, na empresa Viação Garcia, tendo como meta 20% de redução e aumentando a retenção.



1.3 Justificativa

Quanto mais pessoas diferentes são designadas para funções essenciais em empresas prestadoras de serviço, menos padronizado, conexo, efetivo e rentável é este serviço. Quando essa pessoa é um motorista inserido no contexto do transporte coletivo, essa razão é ainda maior, pois se trata de um serviço puro em um ambiente muitas vezes insalubre.

Diferentes pesquisas apontam os altos custos da rotatividade e o elevado impacto financeiro gerado sobre o resultado da empresa, indicando a necessidade de se planejar ações, buscando a integração das áreas de Gestão de Pessoas e contabilidade para redução de custos com pessoal e melhor gerenciamento das pessoas.

1.4 Objetivo geral e objetivos específicos

O objetivo deste projeto é de reduzir em 20% o *turnover* de motoristas na empresa Viação Garcia apresentando um plano de ações até outubro de 2018 que inclua a retenção e aumente a sua eficiência operacional.

Objetivos específicos:

- a) Identificar quais os principais fatores que contribuem para a retenção;
- b) Identificar quais as causas e efeitos do *turnover*. O que tem contribuído para repelir os motoristas na Viação Garcia;
- c) Propor ações que possam minimizar o *turnover*;
- d) Propor ações que possam aumentar a retenção;
- e) Aumentar a eficiência operacional através de motoristas mais satisfeitos e dispostos a permanecer por mais tempo na empresa.

1.5 Metodologia

O presente projeto tem um caráter exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa, já que tem como objetivo reduzir o *turnover* de motoristas na empresa Viação Garcia e analisar suas causas e efeitos. O *benchmarking* foi realizado nas empresas Expresso Forquilha e Planalto Transportes. Seu caráter exploratório se deve ao fato de ter como objetivo principal ampliar a compreensão das causas, em relação ao fenômeno investigado. Seu caráter descritivo, por sua vez, decorre do fato de permitir a descrição da unidade de estudo, constituída por uma empresa, cujo âmbito foi estudo do histórico da rotatividade dos motoristas.

Foram realizadas entrevistas: (a) com os motoristas averiguando quais seriam os fatores atrativos para sua retenção; (b) com gestores das áreas responsáveis pelas contratações e demissões de funcionários e com o contador responsável pelos registros e desligamentos de funcionários visando identificar quais os motivos dos desligamentos nas respectivas empresas. Este instrumento pôde auxiliar na coleta dos dados citados.

A coleta de informações foi realizada na empresa Viação Garcia, instalada na cidade de Londrina (PR), Expresso Coletivo Forquilha de Criciúma (SC) e Planalto Transportes abrigada na cidade de Santa Maria (RS), no período entre Abril/2018 a Agosto/2018.

A Viação Garcia, foco principal de nossos estudos e onde foi aplicado o questionário constante no ANEXO 1, é uma empresa de transporte interestadual de passageiros que possui em seu quadro de funcionários uma média de 800 motoristas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoal tem como finalidade desenvolver ações para o aumento do capital humano, nesse sentido França (2006, p 3-4) postula que:

“A Gestão de Pessoas é o conjunto de forças humanas para atividades produtivas gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional. Os elementos que caracterizam esse conjunto de forças humanas e que estimulam a dinâmica da Gestão de Pessoas são: potencial, interação, compromisso, inovação, força de trabalho e criatividade”.

Com o exposto, observa-se que as forças de trabalho que justificam a intensidade da participação humana dentro da organização.

Vergara (2012, p.10) relata a importância do tema gestão de pessoas quando afirma que:

“Gestão de pessoas é um tema de maior importância, primeiro porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas e, segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações”.

Fica evidente que as empresas não nascem da terra, no céu ou do mar, elas são construções sociais. Com isso percebe-se que não há desenvolvimento de atividades dentro de uma empresa sem a colaboração humana, salientando-se a importância da gestão de pessoas. De acordo com Chiavenato (2010, p.9),

“Recursos humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho”.

O ser humano é fundamental dentro de uma organização sadia e segundo Xavier (2006, p.23), a base para uma boa gestão de pessoas é:

- Acreditar no ser humano e seu potencial;
- Estimular os liderados a darem o melhor de si e atingirem padrões de desempenho mais elevados;
- Gostar de ajudar as pessoas a se desenvolver e atingir metas cada vez mais desafiadoras;

- Assumir o papel de comando e a responsabilidade que daí advém;
- Adotar condutas que mantenham um vínculo emocional construtivo com as pessoas através do respeito, apoio e orientação.

Por outro lado, a gestão de pessoas deve atentar-se a aspiração do candidato ao entrar no emprego visando de acordo com Ferreira e Siqueira (2005, p.51), que:

“Quando do ingresso em uma organização, o empregado assume a responsabilidade de respeitar suas normas, valores e cultura, além de se dispor a desempenhar atividades pertinentes ao cargo que ocupa. A retribuição pelos trabalhos realizados é a contrapartida da empresa, beneficiada pelos serviços prestados por esta pessoa, deixando visível uma troca de favores entre empregados e empregadores”.

Diante do exposto, verifica-se que um novo funcionário precisa assumir a responsabilidade de se comportar de acordo com as normas e diretrizes da empresa, por outro lado a organização também deve cumprir com sua obrigação trabalhista, ou seja, as partes precisam cumprir com suas funções para que o produto/serviço tenha seu êxito final.

Com intensidade cada vez maior, as organizações passam a investir na gestão de pessoas, que vão muito além dos conhecidos e tradicionais processos burocráticos de recursos humanos. Mais do que selecionar, contratar, cuidar dos benefícios e da folha de pagamento, a nova administração de recursos humanos tem uma visão ampla do negócio, participa do planejamento estratégico e trabalha pelo crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade da organização (SOUZA, PAIXÃO e SOUZA, 2011, p.49).

Pode-se afirmar que investir na gestão de pessoas ajuda a evitar diversos fenômenos negativos à empresa, como por exemplo, o *turnover*. Neste contexto, de acordo com Cardozo (2005, p.9), as pessoas são recursos indispensáveis para o crescimento e desenvolvimento das organizações. É preciso que seus administradores deem atenção a Gestão do *Turnover*, ou seja, administrem de fato a rotatividade de pessoal da organização.

2.2 Conceito de *Turnover*

Um dos grandes desafios dos gestores, de modo geral, é manter funcionários satisfeitos e motivados, prestando serviços de qualidade para a sociedade. Nesse contexto, entender os fatores que influenciam direta ou indiretamente o *turnover* de motoristas é uma das prioridades dos gestores das

viações públicas e privadas, sendo que essa compreensão corrobora para a promoção do equilíbrio entre a oferta e a demanda de serviços.

A **Rotatividade de Pessoal** (ou *Turnover* em inglês), no contexto da gestão de pessoas, está relacionada com o desligamento de alguns funcionários e entrada de outros para substituí-los, ou seja, a rotatividade é caracterizada pelo fluxo de entradas (admissões) e saídas (desligamentos, demissões, remanejamentos e aposentadorias) de pessoas em uma organização.

Segundo Godoy (1995, p.58), *turnover* é um termo em inglês que define a movimentação de pessoas dentro de uma organização, ou seja, quantidade de pessoas que entra e que sai dela, seja por vontade própria ou por decisão do empregador. Como sinônimo, na língua portuguesa, temos o termo rotatividade.

Associando o termo *turnover* a entrada e saída de funcionários, Anselmi (1997, p.32) acredita que a rotatividade “[...] é entendida como um movimento que se verifica no mercado de trabalho, caracterizado pelas entradas e saídas dos indivíduos de uma determinada instituição e/ou empresa que compõem este mercado”.

O turnover vem sendo estudado há décadas; inúmeras são as pesquisas sobre esse tema. Administradores preocupados com a desmotivação, o abandono, os altos índices de absenteísmo e as doenças ocupacionais, levaram estudiosos a desenvolverem pesquisas com trabalhadores, para conhecer os problemas que originavam a desmotivação, baixa produtividade e o conseqüente abandono do emprego. Dessas observações e pesquisas surgiram teorias que foram sendo aprofundadas na história da Administração. Daí surgiu a Teoria Comportamental da Administração, dando ênfase aos trabalhadores como ferramentas indispensáveis para o sucesso das organizações (CHIAVENATO, 2000).

Em 1927, Elton Mayo e seus colaboradores executaram uma pesquisa em uma empresa norte-americana de engenharia elétrica, conhecida como a Experiência Hawthorne, para saber os motivos da rotatividade dos funcionários. Das pesquisas de Mayo surgiu a abordagem humanista da administração. Durante sua observação Mayo percebeu que o estresse, extensas horas de trabalho, ambiente insalubre, alimentação precária, falta de cooperação, punições e salário faziam com que os trabalhadores se desmotivassem (CHIAVENATO, 2000).

Na década de 50, o psicólogo norte-americano Abraham Maslow publicou “A teoria da Pirâmide da Hierarquia de Necessidades de Maslow”. Nesta pirâmide, as necessidades do ser humano são divididas em cinco partes: 1) Necessidades fisiológicas básicas; 2) Necessidades de segurança; 3) Necessidades sociais; 4) Necessidades de autoestima; 5) Necessidades de autorrealização (ROBBINS, 2002). A pirâmide de Maslow está na

Figura I: Pirâmide de Maslow



Fonte: SERRANO (2011, p. 01)

Sobre as necessidades fisiológicas, pode-se dizer que estão relacionadas a razoabilidade dos horários de trabalho, ao conforto físico e aos intervalos de descanso. A necessidade de segurança tem a ver com as condições seguras de trabalho, remunerações e benefícios e a estabilidade no emprego. As necessidades sociais correspondem à amizade dos colegas, interação com clientes e gerente. A necessidade de estima envolve a responsabilidade por resultados, orgulho e reconhecimento e as promoções; por último vem a necessidade de auto realização, quando o trabalhador chega ao topo da pirâmide, e desenvolve um trabalho criativo e desafiante, tem autonomia e participa das decisões da empresa (CHIAVENATO, 2000). Profissionalmente essas

necessidades precisam ser satisfeitas de modo ascendente, são requisitos básicos para que o ser humano se sinta motivado para seguir adiante.

Outro pesquisador foi Herzberg (1968) que criou a “Teoria dos dois fatores”, ou seja, fatores higiênicos (extrínsecos) e motivacionais (intrínsecos). Os fatores higiênicos referem-se aos elementos fornecidos ao trabalhador para o desempenho de suas atividades como condições de trabalho, salário, segurança, contexto, benefícios e política institucional. O fato de alguns ou todos estes fatores estarem sendo apreendidos necessariamente não implica em colaboradores satisfeitos, porém o não atendimento dos mesmos gera uma insatisfação. Já os fatores motivadores como realização, reconhecimento, responsabilidade, ascensão e desenvolvimento produzem no indivíduo esforço próprio para a realização das tarefas, auxiliam para a satisfação com a labuta e contribuem para sua motivação. (PILATTI, 2012).

Na década de 60, Douglas McGregor lançou a sua Teoria X e Y, com duas variáveis, onde a X representa o conjunto de pressuposições negativas a respeito da natureza das pessoas e do tipo de administração necessária para elas, e a Y são pressuposições positivas. Para McGregor os trabalhadores encontram estímulo motivacional quando têm autonomia e são desafiados, pressupostos da Teoria Y, onde as necessidades que os trabalhadores querem suprir estão relacionadas à estima e autorrealização, o que invariavelmente gera bons resultados para o indivíduo e a organização (MOREIRA, 2015).

As pesquisas de satisfação profissional são fundamentais para a compreensão dos fatores que contribuem para a permanência dos trabalhadores na empresa, com o rendimento e sucesso do empreendimento, seja ele industrial, comercial, prestador de serviços públicos, privados ou terceirizados, sendo que a alta rotatividade de funcionários tem gerado inúmeros problemas para as empresas. O *turnover* impacta diretamente na rentabilidade das empresas.

2.3 Tipos de *Turnover*

Existem várias razões para que empregados ingressem em uma empresa ou se desliguem dela, criando tipos distintos de *turnover*. Conforme o *site* Solides (2018) existem quatro tipos de *turnover*, voluntário, involuntário, funcional e disfuncional. **Voluntário:** onde funcionários se desligam voluntariamente da

empresa ou deixam seus postos, como acontece nas esferas escolarizadas de profissionais. Entre os executivos esse tipo de *turnover* pode ser imenso, indicando graves problemas de gestão e retenção de talentos entre o quadro de gerentes e diretores. Esse *turnover* chamado de voluntário pode ocorrer em determinadas circunstâncias, algumas em particular como:

- Quando colaborador recebe uma ou mais ofertas de trabalho em outras empresas que superem seus ganhos ou possuam características de maior apelo ou metas pessoais;
- Conflitos internos que levam a situações nas quais o funcionário prefere buscar novas oportunidades.

Falta de planos de carreira claros, que levam os profissionais a arriscar iniciar um novo ciclo em outra empresa, já que a atual não oferece boas oportunidades de avanço. Esse tipo de *turnover* voluntário é comum entre jovens de elevada formação (SOLIDES, 2018).

Na colocação acima, observa-se que existem vários fatores que podem incentivar um colaborador a buscar outras oportunidades fora da empresa da qual faz parte, se encaixando no *turnover* voluntário.

O segundo tipo de *turnover* é o **involuntário**, causando grandes custos trabalhistas no Brasil, além de arruinar organizações inteiras, por meio de dificuldades financeiras ou gestão ruim. Neste caso é a empresa que toma a decisão de desligar o profissional e os motivos podem ser diversos, apesar de em algumas empresas, não terem muita escolha. Dentre os exemplos de circunstâncias nas quais esse fenômeno ocorre, é possível citar:

- Desligamento por baixa produtividade do empregado;
- Quebra de cláusulas de contrato;
- Conflitos com outros colaboradores e chefias;
- Crises e dificuldades financeiras da empresa (SOLIDES, 2018, p. 01).

Com relação ao *turnover* **funcional**, pode-se dizer que é um tipo bem característico de uma gestão que sabe aproveitar as situações, ou seja, quando existe um colaborador de baixa eficiência e o mesmo solicita seu desligamento. A

empresa nesse caso possui uma vantagem, pois terá uma economia com os encargos trabalhistas (SOLIDES, 2018).

E para finalizar, o *turnover* **disfuncional**, onde o colaborador é de uma competência extraordinária, mas por algum motivo pede seu desligamento da empresa. Esse tipo de perda pode interferir na reputação da organização, demonstrando a incapacidade de manter pessoal qualificado, dando margens para boatos no mercado de trabalho (SOLIDES, 2018).

2.4 Causas de *Turnover*

O *turnover* define o volume de flutuação de recursos humanos nas empresas; é comum um pequeno volume de rotatividade em uma organização saudável, principalmente se for causada pelo aumento de contratações maiores que as saídas com objetivo de amplificar os resultados. A questão é que a elevação dos índices de rotatividade também pode gerar situações de insegurança para a atividade da empresa, ocasionando uma repercussão negativa para a instituição.

Como foi visto anteriormente a **rotatividade** tem suas causas divididas em externas (voluntárias) e internas (involuntárias). A primeira independe da política de ação da empresa, da vontade de seus executivos, dos trabalhadores e não cria motivação para aprofundar-se na questão. Tem como razões principais: o mercado de trabalho (melhores oportunidades de emprego, assim como a demanda de mais profissionais no mercado), o mercado de mão-de-obra (disponibilidade de profissionais ou existência de candidatos) e a conjuntura social e econômica quando há mais oportunidades de emprego disponíveis.

No que tange as causas internas da rotatividade, conforme destaca Mezomo (1981), elas dividem-se em três grupos:

1- Controláveis (remuneração, condições de trabalho impróprias e inseguras, seleção e treinamento insuficientes, supervisão e planejamento inadequados, falta de oportunidades para o empregado, problemas de relacionamento interno, organização defeituosa da empresa, falta de planos de promoção para o pessoal, chefias incompetentes, falta de valorização das pessoas e sistema de controle rígido ou inexistente);

2- Semi-controláveis (incompetência do empregado, temperamento difícil, maus hábitos pessoais, condições de alojamento e insatisfação pessoal e profissional);

3- Incontroláveis (morte e doença).

Não é porque a empresa paga bons salários e oferece benefícios que o empregado tem a obrigação de sua permanência. Enquanto ser humano e profissional sempre há necessidades a serem satisfeitas, desafios a vencer e a busca do crescimento profissional. Mas essa questão do empregado buscar novas conquistas e suas expectativas serem contempladas em outra empresa pode gerar um alto índice de *turnover* e isso pode ter consequências nefastas para as organizações.

2.5 Custo do *Turnover*

A rotatividade não é apenas um desafio da área de recursos humanos, ela possui impactos sobre todo o resultado da empresa. Os custos relativos a rotatividade estão assim divididos:

2.5.1 Custos primários da rotatividade de pessoal

São aqueles diretamente relacionados com o desligamento de cada colaborador e sua substituição. Como exemplo tem-se as despesas do processo de recrutamento e seleção do funcionário que substituirá o desligado, despesa com a área de pessoal para realizar cadastramento e pagamento da demissão de um funcionário e contratação de outro, despesas com treinamento e integração, custo do tempo em que outras pessoas repassarão as funções ao novo empregado, exames demissionais e admissionais, além de outros custos legais referentes ao desligamento do empregado.

2.5.2 Custos secundários da rotatividade de pessoal

Envolvem aspectos intangíveis e de características predominantemente qualitativas, ou seja, referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Como exemplo de custos secundários tem-se as perdas na produtividade,

enquanto um novo empregado não substituir o desligado, custo extralaboral, produção inferior até o novo empregado se ambientar às suas novas funções e influência do desligamento perante aos demais empregados.

2.5.3 Custos terciários da rotatividade de pessoal

Estão relacionados com os efeitos colaterais remotos da rotatividade, que fazem sentir-se a médio e a longo prazo, tais como custo extra investimento, reflexos na imagem e nos negócios da empresa que podem ser provocados pela queda na qualidade dos produtos ou serviços executados por empregados inexperientes ou em fase de ambientação. O Quadro I apresenta os tipos de custos.

Quadro I - Os custos de reposição em função da rotatividade

Custos de recrutamento	Custos de seleção	Custos de treinamento	Custos de desligamento
Processamento da requisição de empregado	Entrevistas de seleção	Programas de integração	Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS etc.)
Propaganda	Aplicação e aferição de provas de conhecimento	Orientação	Pagamento de benefícios
Visitas a escolas	Aplicação e aferição de testes	Custos diretos de treinamento	Entrevista de desligamento
Atendimento aos candidatos	Tempo dos selecionadores	Tempo dos instrutores	Custos do <i>outplacement</i>
Tempo dos recrutadores	Checagem de referências	Baixa produtividade durante o treinamento	Cargo vago até a substituição

Pesquisas de mercado	Exames médicos e laboratoriais		
Formulários e custo do processamento			

Fonte:(CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. - 3.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.)

As demissões podem ser bastante onerosas, especialmente quando envolvem entrevistas, consultoria para recolocação e acordos de indenização, além dos apoios administrativo e funcional necessários. Os programas de redução de rotatividade são frequentemente utilizados em razão da economia que proporcionam.

2.6 Porque as empresas medem o *Turnover*?

Na área de recursos humanos, o cálculo de *turnover* tem a função de determinar a percentagem de substituições de funcionários antigos por novos, e conseqüentemente analisar a capacidade da empresa em manter os seus profissionais. Um alto percentual de *turnover*, dependendo do tipo de atividade da organização, é um indicador de que algo está errado, sendo necessário avaliar as causas de incapacidade de retenção do pessoal. Desde treinamentos até benefícios e programas de retenção de talentos.

2.7 Forma de Calcular o *Turnover*

A taxa de rotatividade mede o percentual dos trabalhadores substituídos mensalmente em relação ao total vigente no primeiro dia do mês, em nível geográfico e setorial, mas não em nível ocupacional. Assim, esse indicador, em virtude da forma agregada como é calculado, não permite quantificar a substituição dos trabalhadores com o mesmo perfil ocupacional.

O cálculo da taxa de rotatividade mensal é obtido utilizando o menor valor entre o total de admissões e desligamentos sobre o total de empregos no 1º dia do mês.

O índice de rotatividade é definido por vários autores, sendo que Pontes (1996), afirma que, um índice de *turnover* adequado pode ser próximo ou menor que 10% ao ano, significando um índice pouco menor que 1% ao mês. (PONTES, 1996 apud CARDOZO; 2005).

2.7.1 Cálculo da taxa de desligamento

Torna-se relevante apurar os custos relacionados a todas as atividades da empresa e não seria diferente a análise de custos na gestão de pessoas. Uma das fórmulas mais usadas para mensurar o *turnover* é a proposta por Chiavenato (2010, p.90), que divide o número de desligamentos das pessoas durante o período com o nº médio de colaboradores existentes. Esta fórmula funciona como um mecanismo para calcular apenas as saídas de pessoas na organização.

Nº de desligamentos

Nº funcionários efetivo médio da organização

Esta taxa considera apenas as substituições, não sendo considerados desligamentos e admissões decorrentes de ampliação ou redução do quadro de pessoal, pois nestes casos, considera-se que não se trata de rotatividade.

Uma outra forma mais comum e usual de se calcular a rotatividade é a seguinte:

Nº de admissões + Nº de desligamentos / 2

Nº total de funcionários

2.8 Consequências da Rotatividade

A Rotatividade de Pessoal tem consequências positivas e negativas e deste modo, pode ser favorável ou prejudicial para as organizações.

2.8.1 Consequências positivas: substituição de um funcionário com baixo desempenho; possibilidade de admitir colaboradores que tragam para a empresa conhecimentos (ideias, tecnologias, estilos, inovação); redução na organização de comportamentos indesejáveis (desmotivação, apatia, absenteísmo, sabotagem, falta de qualidade no trabalho), diminuição de conflitos e outras.

2.8.2 Consequências negativas: quando a empresa substitui um colaborador por outro com desempenho inferior, impacta negativamente a produção e os processos da organização; perdas de funcionários com qualidades e habilidades especiais ou que ocupam cargos-chave podem ter efeitos desastrosos por longo período, até o substituto estar totalmente ambientado; “entrega” para a concorrência de funcionários qualificados; dificuldade na comunicação e nas relações interpessoais, na medida em que o colaborador que sai é importante nos processos de comunicação e fundamental para a coesão da equipe; pode afetar negativamente o clima organizacional, interferir na atitude dos funcionários que permanecem na empresa e estimular uma rotatividade de pessoal adicional, pois alguns que não estavam à procura de outro emprego, podem começar a fazê-lo; algumas organizações, em decorrência do *turnover*, poderão adotar estratégias e políticas inapropriadas, ineficientes, ineficazes, improdutivas e inviáveis (por exemplo: aumentos generalizados de salários, excesso de treinamentos, metas “X” por cento de turnover para toda a empresa) que comprometam o negócio da empresa; adiamento ou impossibilidade de realização de projetos; surgimento de concorrente.

Com base nestes cenários, o que deve ser levado em conta, não é a quantidade de funcionários que estão saindo, mas qual o potencial dos que ficam.

Observa-se com base nesses fundamentos que toda empresa deve oferecer oportunidades de crescimento para o funcionário, seja porque ele aspira a auto realização pessoal e profissional e a ascensão é fator preponderante para sua permanência na empresa, mas também porque talvez seja o principal fator para o desenvolvimento e perenidade da própria organização.

Quando refletimos esta realidade para o setor de transporte rodoviário de passageiros, este quadro é analogicamente ainda mais agravante. Isto porque empresas prestadoras de serviço dependem sobremaneira da qualidade de sua

mão de obra e a conseqüente rotatividade compromete todo o resultado deste tipo de organização.

3. ANÁLISE DO SETOR

3.1 Transporte Rodoviário de Passageiros

Atualmente, o setor de transporte rodoviário de passageiros passa por uma grave crise, principalmente devido a concorrência do setor aéreo, de aplicativos de carona (muitas vezes sem regulamentação apropriada) como o Blá-Blá Car, de transporte individual colaborativo/exclusivo como o Uber, mas também devido a falta de infraestrutura viária adequada, ocasionando uma perda operacional e um custo muito elevado para as empresas desta esfera. Apesar destes problemas conjunturais, como esse setor é pautado no serviço “puro”, sem nada tangível, onde a utilização é o momento crucial do serviço, o capital humano qualificado torna-se essencial para a sobrevivência de qualquer organização que transporta pessoas no mundo de hoje, e é uma das únicas variáveis nas quais um gestor de transporte que tem suas tarifas e rotas reguladas pelo poder concedente, pode exercer alguma influência. Nesta seara, acredita-se que um índice elevado de rotatividade (*turnover*) prejudica a organização e a impede de atingir seus objetivos, o que nos levou a realizar esse estudo de caso.

3.2 Rotatividade atualmente no Brasil e no Setor de Transportes

A Revista Exame, em matéria publicada por Luísa Melo em 25 de junho de 2014, informou que a rotatividade de funcionários no Brasil aumentou 82%, quando no mundo todo, a porcentagem foi de 38%. A pesquisa apontou que os motivos para a alta rotatividade brasileira são: em primeiro lugar a falta de reconhecimento e a baixa remuneração. Em segundo lugar, vem a desmotivação, em terceiro a preocupação com o futuro da companhia e em quarto está o baixo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (MELO, 2014).

Em outra matéria editada pela Revista “Valor Econômico” em 03 de abril de 2017, a jornalista Camila Veras Mota, salienta que a alta rotatividade brasileira estava relacionada às políticas de benefícios como salário desemprego e saque no Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS).

Nas empresas de transporte de pessoas, as viagens urbanas, municipais, interestaduais e até internacionais, a rotatividade é um problema a ser enfrentado

todos os dias, porque esse tipo de transporte não pode parar, e o tempo entre contratação e treinamento às vezes é insuficiente para as exigências que o cargo demanda, o transporte de pessoas requer habilidades e responsabilidades sobre as vidas humanas transportadas, o motorista deve ser eficiente, eficaz, ágil e ter autonomia sobre diversas decisões. Para SILVA (2017, p.1)

No caso de uma empresa de transportes, os motoristas de ônibus estão na linha de frente, lidando diretamente com os passageiros. Na maioria das vezes, eles são os responsáveis por mostrar um bom serviço a esse cliente, criar e perpetuar a imagem que a empresa quer ter com o seu público. Os sócios da empresa, assim como os funcionários administrativos, não têm a chance de lidar diretamente com o passageiro no dia-a-dia. Por isso é tão importante que esse funcionário esteja alinhado com a política da empresa e satisfeito ao realizar as suas funções.

Segundo dados apontados no informativo da Associação Brasileira de Transporte e Logística de Produtos Perigosos (ABTLP, 2017), os desafios enfrentados por empresas de transporte de carga, a rotatividade de pessoal é o mais preocupante.

Cada vez que um motorista pede demissão ou é demitido, perde-se muito tempo com uma nova contratação, treinamento e adequação desse novo funcionário à empresa, além disso, gera custos com desligamento, rescisões, admissão e outros (SILVA, 2017).

A ABTLP (2017) ressalta ainda a importância de analisar as políticas de gestão de pessoas dentro das organizações, porque a rotatividade está diretamente relacionada a essas políticas de seleção, recrutamento e aproveitamento de funcionários, além da valorização profissional e benefícios agregados.

Para Silva (2017), a empresa de transporte quando perde um motorista que já está há algum tempo na função, tem custos que vão além das rescisões e indenizações, são custos invisíveis, pois o atual já conhece o trajeto, está acostumado àquele ambiente, a clientela, os lugares de paradas e as suas particularidades e o novo contratado vai levar algum tempo para desempenhar a mesma função de forma satisfatória.

Em outro estudo, Spessemili, Justo e Almeida (2016) relatam que entre as principais razões diagnosticadas para a saída do funcionário da transportadora o

salário vem sendo um fator significativo. A empresa deve oferecer ao colaborador uma remuneração compatível com a função exercida e as responsabilidades que o cargo exige.

Outro motivo é a satisfação dos motoristas com o cargo, visto que esses profissionais lidam diretamente com pessoas, e uma vez insatisfeitos geram clientes insatisfeitos que retroalimenta esse ciclo vicioso e nocivo à organização. Conforme Vergara (2000) a satisfação profissional está relacionada a motivações, emoções, expectativas e sentimentos das pessoas.

A comunicação é fator estratégico em qualquer empresa, o diálogo e as informações devem ser fluidas, claras, objetivas, competentes e bem dirigidas, pois a comunicação agrega valor, posiciona a organização na sociedade e junto ao público de modo geral. O setor de transporte é muito sensível, por lidar com pessoas, portanto a comunicação deve ser eficiente para oferecer a segurança e credibilidade que os clientes necessitam.

Spessemili, Justo e Almeida (2016) também salientam que as relações de trabalho, envolvendo as afinidades com colegas, cooperação na e da equipe e as relações com gestores precisam ser investigadas. Segundo Morin (2002), essas relações contribuem para o desenvolvimento de laços afetivos duráveis, evitam o isolamento social e ajudam o indivíduo a encontrar seu lugar na comunidade. A profissão de motorista é solitária por exigência, portanto quando está na empresa e com colegas pode ser amenizada ou promovida uma maior integração entre colegas e superiores.

4. REALIDADE DO MERCADO (*Benchmarking*)

Para melhor compreensão e comparação de outras empresas no ramo de transportes, explanamos como se encontra a situação da rotatividade. Deste modo, foram feitos levantamentos com as seguintes empresas:

4.1 Empresas contatadas / visitadas



4.1.1 EXPRESSO COLETIVO FORQUILHINHA LTDA., concessionária do Serviço de Transporte Público de Passageiros de Criciúma - STPP/CRI. Além disso, opera no Serviço Público de Transporte Urbano de Passageiros Intermunicipais, envolvendo os municípios de Criciúma, Forquilha, Nova Veneza e, ainda com fretamento contínuo e eventual.

O Grupo Forquilha, assim chamado por operar no transporte coletivo urbano nas cidades de Forquilha e Tubarão, é hoje o maior grupo no ramo de transporte urbano do sul catarinense. Atua com 140 ônibus e um quadro com mais de 315 colaboradores. Anualmente roda cerca de 8 milhões de quilômetros e transporta mais de 14 milhões de passageiros nesse período.



4.1.2 PLANALTO TRANSPORTES LTDA., atua no transporte rodoviário de passageiros e cargas, uma empresa do Grupo JMT, fundada em 2 de novembro de 1948, a Planalto acompanha a modernização do sistema de transporte rodoviário intermunicipal de passageiros do interior do Brasil. A Planalto consolidou-se como referência no segmento e transporta cerca de 4,5 milhões de passageiros por ano, em média, por 250 localidades atendidas através

de 98 linhas interestaduais, intermunicipais e internacionais, com um quadro aproximado de 500 motorista ativos.

4.2 Principais aspectos abordados nas visitas técnicas

Em entrevista com a gestora do RH da empresa Expresso Coletivo Forquilha, a mesma relata sobre a dificuldade de mão de obra qualificada nos tempos atuais. Segue a realidade da rotatividade de funcionários por função - motorista e o quadro geral da empresa, como no demonstrativo do Quadro II e Quadro III a seguir:

Quadro II - Rotatividade Motoristas Expresso Coletivo Forquilha

	Nº Empregados	Demissão	Índice da Rotatividade	
	Média	Quantidade	Quantidade	%
Jan/17	190	5	0,03	2,63%
Fev/17	189	4	0,02	2,12%
Mar/17	191	7	0,04	3,67%
Abr/17	193	2	0,01	1,04%
Mai/17	192	8	0,04	4,18%
Jun/17	191	1	0,01	0,52%
Jul/17	192	4	0,02	2,09%
Ago/17	191	3	0,02	1,57%
Set/17	192	1	0,01	0,52%
Out/17	191	5	0,03	2,62%
Nov/17	188	4	0,02	2,13%
Dez/17	186	1	0,01	0,54%
Jan/18	183	4	0,02	2,19%
Fev/18	180	1	0,01	0,56%
Mar/18	177	5	0,03	2,82%
Abr/18	173	4	0,02	2,31%
Mai/18	170	3	0,02	1,77%

Fonte: RH Expresso Coletivo Forquilha, 2018

Diante do exposto no Quadro II, observa-se que durante o período apurado a empresa teve uma média rotatividade de motoristas de 1,96% mês.

Quadro III - Rotatividade Geral Expresso Coletivo Forquilha

	Nº Empregados	Demissão	Índice da Rotatividade	
	Média	Quantidade	Quantidade	%
Jan/17	370	6	0,02	1,62%
Fev/17	373	7	0,02	1,88%
Mar/17	373	10	0,03	2,68%
Abr/17	376	3	0,01	0,80%
Mai/17	374	11	0,03	2,94%
Jun/17	370	6	0,02	1,62%

Jul/17	368	10	0,03	2,72%
Ago/17	367	4	0,01	1,09%
Set/17	365	7	0,02	1,92%
Out/17	360	11	0,03	3,06%
Nov/17	355	5	0,01	1,41%
Dez/17	352	3	0,01	0,85%
Jan/18	346	9	0,03	2,60%
Fev/18	342	4	0,01	1,17%
Mar/18	339	10	0,03	2,95%
Abr/18	329	12	0,04	3,65%
Mai/18	316	15	0,05	4,75%

Fonte: RH Expresso Coletivo Forquilha, 2018

Diante do exposto no Quadro III, observa-se que durante o período apurado a empresa teve uma média de rotatividade geral de 2,22% mês.

Na empresa Planalto Transportes a gestora de Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO), relata que os índices de rotatividade apresentados pela Planalto são reflexo da oferta de vagas nas empresas de mesmo segmento. A constante mudança dos motoristas de uma empresa para outra é motivada pelos benefícios por elas concedidos, algo que alimenta a rotatividade, conforme demonstrado no Quadro IV:

Quadro IV - Rotatividade de Motoristas Planalto (segmento passageiros)

Mês/Ano	Índice de Rotatividade	Meta
Jan/17	1,55%	2,50%
Fev/17	2,38%	2,50%
Mar/17	5,33%	2,50%
Abr/17	2,56%	2,50%
Mai/17	1,44%	2,50%
Jun/17	1,57%	2,50%
Jul/17	0,98%	2,50%
Ago/17	1,05%	2,50%
Set/17	1,19%	2,50%
Out/17	0,77%	2,50%
Nov/17	0,87%	2,50%
Dez/17	1,66%	2,50%
Jan/18	2,50%	2,50%
Fev/18	1,70%	2,50%
Mar/18	2,60%	2,50%
Abr/18	2,30%	2,50%
Mai/18	2,50%	2,50%
Jun/18	1,80%	2,50%

Fonte: RH Planalto Transportes, 2018

Média de Rotatividade Motoristas Passageiros de 1,93% mês.

4.3 Síntese das melhores práticas observadas

4.3.1 Práticas Observadas na Expresso Coletivo Forquilha

Em análise com a gestora do RH da empresa supracitada, Renata Destro, a medição e o acompanhamento da rotatividade se fazem necessários para regular e tomar ciência do real motivo do desligamento, uma vez que, devido à dificuldade de encontrar este tipo de mão de obra qualificada, no caso em questão, motorista, a saída deste afeta diretamente na função da empresa, que é o transporte de passageiros e a realização das viagens. Aponta ainda que sua função é garantir que a operação transcorra sem imprevistos, não faltando mão de obra, tendo como meta garantir o funcionamento do transporte coletivo urbano. Deste modo, ao fazer uma comparação entre 2016 a 2017 com relação à causa, notou-se a diminuição quanto ao desligamento do funcionário, conforme pode ser verificado na sequência no Quadro V:

Quadro V - motivo dos desligamentos dos funcionários da empresa Forquilha

Motivo da saída do desligamento (Geral empresa)	2016	2017
Solicitação de dispensa	54	26
Dispensa sem justa causa	29	17
Dispensa com justa causa	2	2
Aposentadoria	2	2
Atestado	0	3
Compra de caminhão	0	1
Dificuldade em conciliar trabalho/família	1	1
Descumprimento de normas e procedimentos	6	0
Desentendimento com a coordenação	2	2
Desmotivação	6	3
Doença familiar	5	3
Estresse	3	2
Falta	1	0
Dificuldade de horário	2	2
Mudança de cidade	7	3
Inadaptação a função	1	0
Problemas pessoais	5	2
Término de contrato	6	6
Tratamento de saúde	2	2
Outro emprego empresa de ônibus	0	1
Outro emprego empresa de cargas	7	1
Outro emprego no comércio	0	1
Outro emprego na indústria	0	2
Outro emprego autônomo	5	1
	146	83

Fonte: RH Expresso Coletivo Forquilha, 2017

Em busca de capacitação, o grupo Forquilha com apoio das lideranças do setor, procurou ideias com foco na realidade da empresa. De acordo com a gestora do RH, Renata Destro, a realização do plano, para que houvesse a diminuição acima apresentada, destaca os seguintes aprimoramentos pela empresa, para a função de motorista no ano de 2017:

4.3.1.1 Atividades propostas para solução do problema, nesta empresa:

- Realização de Treinamento anual, obrigatório, e por desempenho, sendo medido por reclamação e acompanhamento do motorista, monitor e fiscal nas viagens;
- Avaliação anual, para todos os funcionários, no mês de aniversário de contratação na empresa, sendo avaliado por um grupo de pessoas, vários quesitos, fazendo uma conversa individual e expondo os pontos positivos e pontos a melhorar durante os últimos doze meses. Caso o funcionário necessite aperfeiçoamento, como um atendimento ruim prestado ao cliente, é feito um novo treinamento com os dados reais do indivíduo;
- Acompanhamento psicológico para apoio, e ajuda nas dificuldades, principalmente pessoais;
- Treinamento dos coordenadores para melhor atendimento aos subordinados;
- Liberação do vale alimentação no primeiro dia do mês;
- Café com o Superintendente: no mês do aniversário do funcionário, é feito um café com troca de ideias, estabelecendo uma boa relação de harmonia com os funcionários, visando motivar os profissionais para obtenção do resultado desejado, com ênfase no trabalho em equipe.

A Gestora de RH Renata destaca que para o profissional obter esse alto nível de confiança para prestar seus serviços na empresa, e não mudar para outra, precisamos dar apoio, ouvindo e atendendo as necessidades do profissional.

4.3.2 Práticas Observadas na Planalto Transportes.

Em análise com a gestora de DHO da Planalto, Jessica Muniz, em toda empresa é fundamental ter uma preocupação alta com a taxa de rotatividade, esta deve ser constantemente analisada e avaliada, pois seus impactos são diretos na satisfação dos colaboradores e na produtividade da empresa.

Ainda segundo a gestora, a perda de mão de obra sempre é prejudicial a uma organização, em especial quando perde bons motoristas, qualificados e treinados. Outro problema é que os empresários terão que arcar com gastos da rescisão do antigo profissional, despesas de seleção, de recrutamento, e, além disso, também terá que treinar, dar um período de adaptação, o que é bastante arriscado podendo ocorrer durante o desligamento, entre outras variáveis.

Segundo ainda Jessica Muniz, o custo de rotatividade de pessoal, pode chegar até o equivalente à seis salários nominais por empregado, considerando o cargo de motorista. O que vale dizer que, pelo mesmo valor, mantém-se o mesmo funcionário trabalhando durante 6 meses.

Assim, é fundamental evitar fatores causais quando se pensa em desligar um colaborador e gerar um alto índice de rotatividade, pois estão diretamente ligados a motivação e afetam o caixa e a produtividade da empresa e do ambiente de trabalho.

Para reter seus motoristas, a Planalto, desenvolveu e aplicou no final do ano de 2016, uma série de ações voltadas para esses profissionais, conforme segue abaixo:

4.3.2.1 Atividades propostas na Planalto Transportes

- Programa Super Time: Programa voltado para a distribuição de prêmios para os motoristas que atingem a média mensal de consumo de combustível. O programa é medido por ranking, no qual os onze motoristas que obtêm as primeiras colocações representam o time titular e recebem 26% do montante destinado à premiação do programa. Os onze motoristas subsequentes, denominados reservas, recebem 13% e todos os outros motoristas que alcançam a meta da média de consumo de combustível, recebem 53% do recurso. Os motoristas orientadores, que realizam o

treinamento, também são reconhecidos com 8% desta composição. Estes percentuais rateados entre os motoristas são traduzidos em PONTOS, onde cada ponto ganho tem o valor de um real. Esses pontos são trocados em lojas conveniadas, possibilitando que os motoristas os troquem por móveis, eletrodomésticos, entre outros para sua casa, beneficiando toda a família;

- Cesta básica para os motoristas que não apresentarem mais de dois atestados no mês e que não tenham falta injustificada;
- As vagas para os jovens aprendizes e estágios, são designadas primeiramente para os filhos dos motoristas, caso não sejam preenchidas as vagas, é realizada uma seleção externa;
- Trimestralmente a empresa, através do DHO, realiza um café com as esposas dos motoristas, tratando diversos assuntos como: satisfação com a empresa, utilização dos benefícios como plano de saúde, vale alimentação e aquisição de produtos provenientes do programa Super Time. Outro ponto importante que é sempre abordado é com relação ao descanso do motorista na sua residência, com o intuito mostrar a importância deste tema;
- Passou a comissionar os motoristas que emitem passagem durante a sua jornada de trabalho de acordo com o número de passagens vendidas, complementando assim o seu salário e o remunerando de acordo com seu desempenho;
- Quando o colaborador pede demissão ou é demitido. A empresa adotou como procedimento uma entrevista pessoal para saber o motivo;
- Constantemente passou a pesquisar o mercado com relação a média salarial e benefícios para a categoria de motoristas;
- Passou a oferecer plano de carreira, com definições claras até onde os colaboradores podem chegar.

Observa-se com estas análises e *benchmarking* que boas práticas de gestão, reconhecimento e meritocracia reduzem a rotatividade e geram envolvimento dos colaboradores em torno da ideologia da empresa.

Muitos destes programas e projetos observados nas empresas visitadas podem servir de inspiração para melhorar a realidade da empresa Viação Garcia, que é o objeto principal do nosso estudo.

5. REALIDADE DA EMPRESA VIAÇÃO GARCIA

5.1 História da Empresa

A história da Viação Garcia, confunde-se com a história de Londrina e da região norte do Paraná. A Garcia foi fundada por dois imigrantes: o espanhol Celso Garcia e o alemão Mathias Hein em 1934.

Mathias e Celso, com um capital inicial de cem mil réis à época compraram um caminhão Ford usado inicialmente no transporte de toras e o transformaram no primeiro ônibus da empresa. Ao volante, o espanhol Celso Garcia Cid, que já havia sido garçom, pedreiro e mecânico, foi atraído à região pelas possibilidades de trabalho, progresso e fortuna. Essa foi a gênese da empresa que mais de oito décadas depois, se transformaria em uma das mais importantes empresas de transporte rodoviário de passageiros do país.



A Viação Garcia é reconhecida pelo investimento em inovação e tecnologia para garantir cada vez mais conforto e segurança aos seus passageiros. É detentora de uma frota moderna com mais de 500 ônibus rodoviários, percorre 5,5

milhões de quilômetros por mês (equivalente a mais de 120 voltas na terra) nas linhas que ligam os estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Também atua nas linhas urbanas, com uma frota de 100 ônibus, atendendo as cidades da região metropolitana de Londrina e Maringá com viagens de até 50 km.

Com cerca de 400 pontos de venda de passagens e 23 filiais, seus mais de 2.200 funcionários trabalham com afinco para prestar o melhor atendimento aos clientes. Contando com uma frota atualizada que em suas rotas transporta 1,2 milhão de passageiros/mês, atende seus clientes com os serviços metropolitano, convencional, executivo e cabine cama, também está disponível para os serviços de fretamentos, turismo, negócios e outros eventos. Toda essa diversidade de serviço faz com que a empresa tenha um faturamento mensal de 30 milhões de reais que é reinvestido integralmente na melhoria contínua de suas operações e expansão responsável dos seus negócios.

A Viação Garcia é uma das empresas mais tradicionais do Paraná que busca incessantemente inovar em seus serviços para que não seja mais uma empresa a perder passageiros para os diversos modais e facilidades do mercado para aquisição de transporte individual.

Observando todas as necessidades do mercado no que diz respeito a atendimento diferenciado, a empresa londrinense busca incansavelmente ser uma empresa referência no seu setor. Para alcançar todos os seus objetivos, a empresa em parceria com entidades especializadas (SEST/SENAT), tem um projeto em curso de treinamento e capacitação de seus profissionais, na qual todo mês, 80 motoristas são treinados, no qual o foco é evidenciar a importância do seu trabalho perante a sociedade, sendo o motorista considerado, o relações públicas da empresa perante os usuários do transporte rodoviário de passageiros.

Essa proximidade possibilita a integração da empresa com seus funcionários, tendo a possibilidade de reforçar ao seu grupo de cooperadores, o quanto seu trabalho é importante para o crescimento e desenvolvimento dos negócios da empresa.

5.2 Rotatividade na Viação Garcia

A alta rotatividade se reflete na perda de produtividade e de lucro da organização. Ela reflete a motivação das pessoas, o comprometimento com a

companhia, e gera desconforto, interferindo no andamento da empresa, ocasionando fragilidade na credibilidade da organização junto aos clientes. Uma função tão importante como a de motorista, está geralmente ligada a uma rotina estressante, muitas vezes se deparando com situações e lugares que causam temor para quem não é acostumado com a estrada; Esses motoristas podem chegar a passar a noite inteira dirigindo, logo o investimento no bem estar deles é fundamental, causando um impacto significativo na sua produtividade e para a organização como um todo.

Observando a taxa de rotatividade da empresa e comparando com as outras duas viações estudadas neste projeto, percebemos que ela está muito elevada. O que é demonstrado pelo Quadro VI e VII.

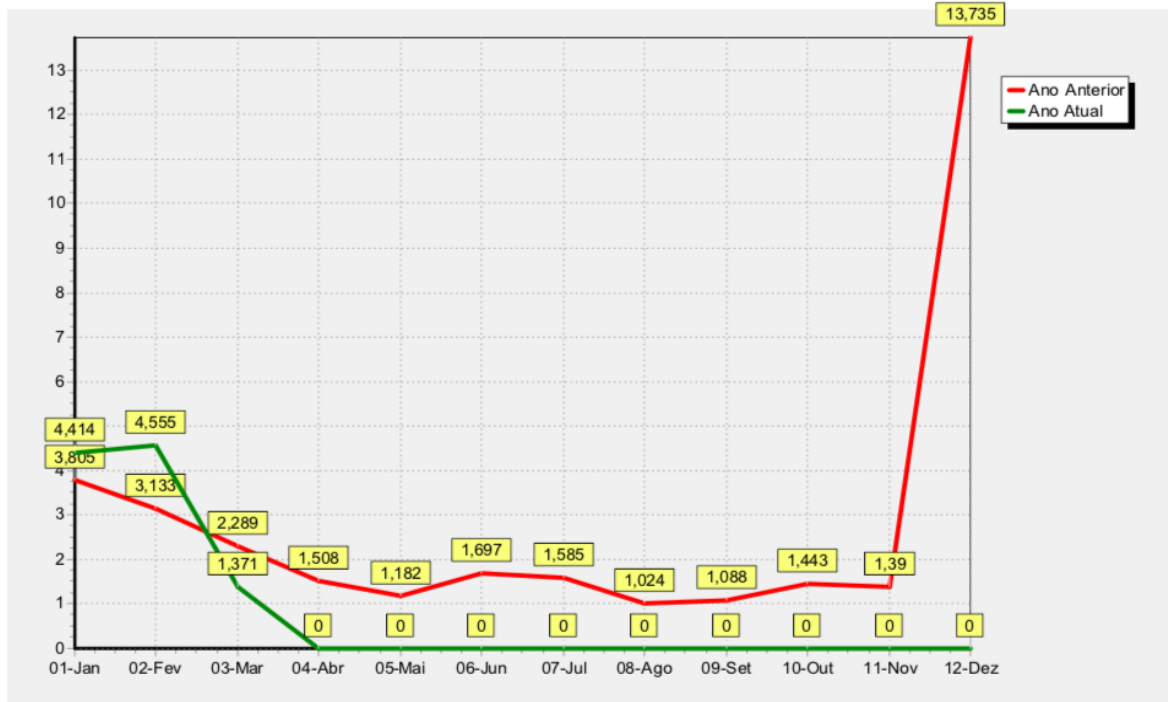
Quadro VI - Turnover Geral de Motoristas na Viação Garcia

0001 - VIAÇÃO GARCIALTDA															
Turnover Geral Motorista Grupo															
Mês e Ano	Número Empregados		Admissão Geral		Demissão Geral		Rotatividade	Motivos Afastamentos							
	Mês	Média	Qtde.	%	Qtde.	%		PD		DSJC		DCJC		Outros	
								Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%	Qtde.	%
01/2017	948	986	00	0,00	75	7,61	3,81	10	13,33	103	137,33	02	2,67	0,00	0,00
02/2017	935	942	27	2,87	32	3,40	3,13	04	12,50	46	143,75	03	9,38	0,00	0,00
03/2017	900	918	04	0,44	38	4,14	2,29	03	7,89	52	136,84	06	15,79	0,00	0,00
04/2017	890	895	10	1,12	17	1,90	1,51	02	11,76	21	123,53	03	17,65	0,00	0,00
05/2017	886	888	10	1,13	11	1,24	1,18	03	27,27	14	127,27	02	18,18	0,00	0,00
06/2017	882	884	17	1,92	13	1,47	1,70	05	38,46	11	84,62	05	38,46	0,00	0,00
07/2017	885	884	18	2,04	10	1,13	1,58	03	30,00	07	70,00	02	20,00	0,00	0,00
08/2017	873	879	03	0,34	15	1,71	1,02	07	46,67	15	100,00	04	26,67	0,00	0,00
09/2017	873	873	12	1,37	07	0,80	1,09	01	14,29	07	100,00	01	14,29	0,00	0,00
10/2017	860	867	07	0,81	18	2,08	1,44	05	27,78	17	94,44	02	11,11	0,00	0,00
11/2017	867	864	18	2,08	06	0,69	1,39	00	0,00	07	116,67	02	33,33	0,00	0,00
12/2017	1.026	947	256	27,05	04	0,42	13,73	04	100,00	01	25,00	01	25,00	0,00	0,00
Média	902	902	32	3,43	21	2,22	2,82	04	27,50	25	104,95	03	19,38	00	0,00
01/2018	945	986	01	0,10	86	8,73	4,41	06	6,98	132	153,49	02	2,33	0,00	0,00
02/2018	877	911	08	0,88	75	8,23	4,56	01	1,33	105	140,00	05	6,67	0,00	0,00
03/2018	873	875	12	1,37	12	1,37	1,37	07	58,33	08	66,67	08	66,67	0,00	0,00
Média	898	924	07	0,78	58	6,11	3,45	05	22,21	82	120,05	05	25,22	00	0,00
Total		924	21	0,78	173	6,42	10,50	14	8,09	245	141,62	15	8,67	00	0,00

Fonte: RH Viação Garcia, 2018

Quadro VII - Turnover Motoristas Garcia em 2017 por mês

Turnover Geral Motorista Grupo



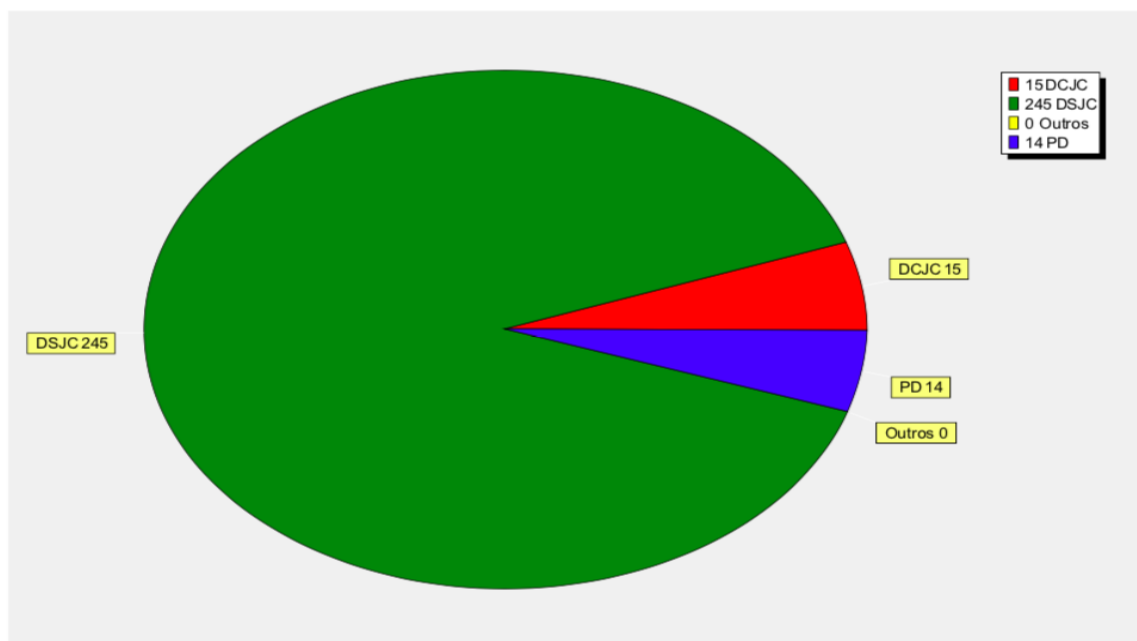
Fonte: RH Viação Garcia, 2018

No Quadro VIII abaixo, constata-se as principais formas de demissões dos motoristas da Viação Garcia:

Quadro VIII - Formas de demissão Viação Garcia

0001 - VIAÇÃO GARCIALTDA

Demissão



Fonte: RH Viação Garcia, 2018

Percebe-se pelos dados disponibilizados através do departamento de Recursos Humanos da empresa que seu *turnover* em 2017 foi de 2,82 enquanto em 2018 está em 3,45 contra 1,96 da Forquilha e 1,93 da Planalto.

Após algumas fusões e conseqüente mudança no corpo diretor, a companhia passou por muitas transformações, onde se perdeu muitos processos e foram negligenciados alguns procedimentos, o que explica parcialmente a grande diferença entre seus pares.

Em fevereiro de 2014 a organização fez a sua última fusão e a partir de toda reestruturação a empresa tem trabalhado na ampliação de sua malha rodoviária e na diversificação e implementação de novos serviços. Para alcançar seus objetivos, além de investimentos de mais de R\$ 80 milhões nos últimos dois anos em frota e obtenção de novos mercados, a empresa busca incansavelmente capacitar seus colaboradores para que seja reconhecida em âmbito nacional como uma das três maiores e melhores empresas de transporte rodoviário de passageiros. Como grande prestadora de serviços, o alto *turnover* é um dos principais obstáculos para padronização e manutenção de um alto padrão de qualidade, pois além dos altos custos rescisórios, de recrutamento e seleção e treinamentos após a inserção de novos colaboradores no quadro da empresa, o motorista que sai geralmente leva consigo um pouco da alma da companhia pela qual ele representava.

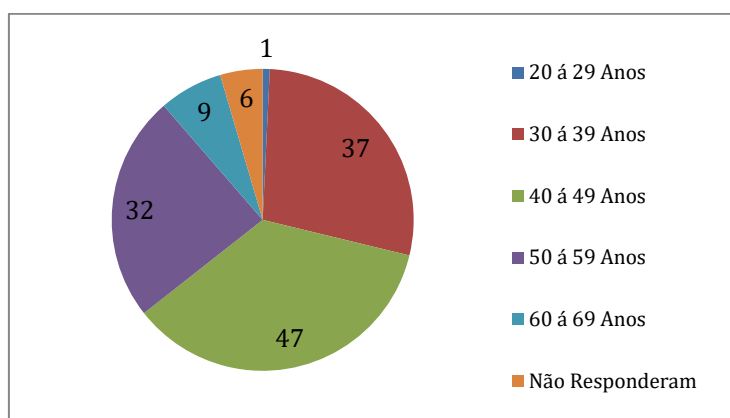
Atualmente a companhia não possui em seu modelo de gestão nenhuma ferramenta ou projeto que trabalhe exclusivamente para retenção dos motoristas, que é um dos principais responsáveis pela imagem da empresa, sendo ele o profissional que melhor representa e se relaciona com seus clientes finais e grande parte da sua cadeia.

Para tal, e a fim de conhecer melhor o problema de rotatividade da empresa Viação Garcia e apresentar uma proposta para melhoria desse indicador, foi realizada uma pesquisa, com base em um questionário estruturado (Anexo I), aplicado em 132 motoristas, 14,67% do total, que gira em torno de 900 motoristas da empresa.

5.3 Pesquisa na Viação Garcia

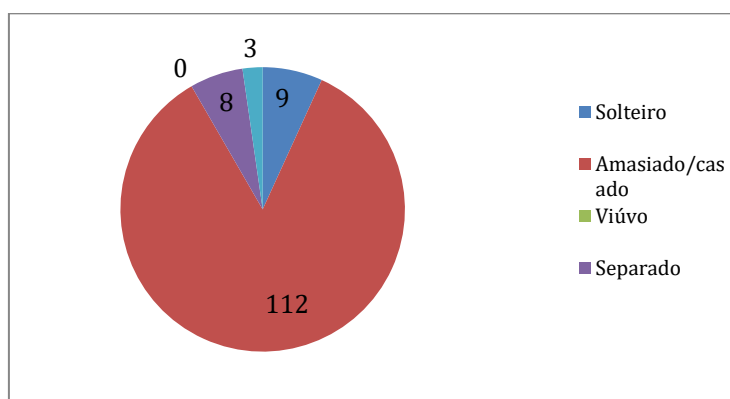
As primeiras perguntas correspondem aos dados dos motoristas da empresa como idade, tempo de serviço, escolaridade, quantidade de filhos, objetivando conhecer um pouco mais sobre esses profissionais. O resultado da pesquisa segue abaixo:

Gráfico I - Idade



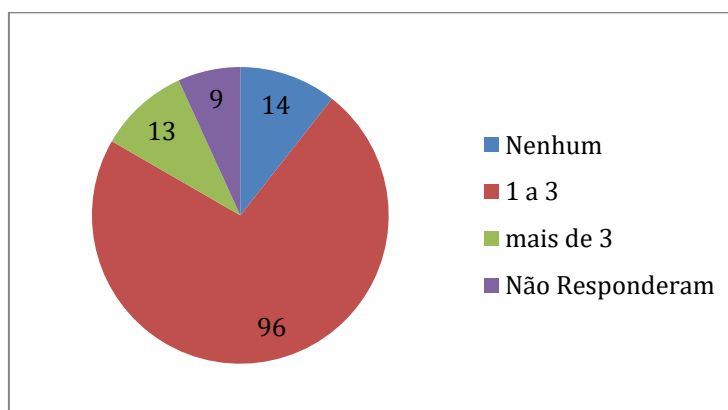
Observa-se através do gráfico que mais de 1/3 dos entrevistados têm entre 40 e 49 anos, representando parcela significativa entre a população.

Gráfico II – Estado Civil



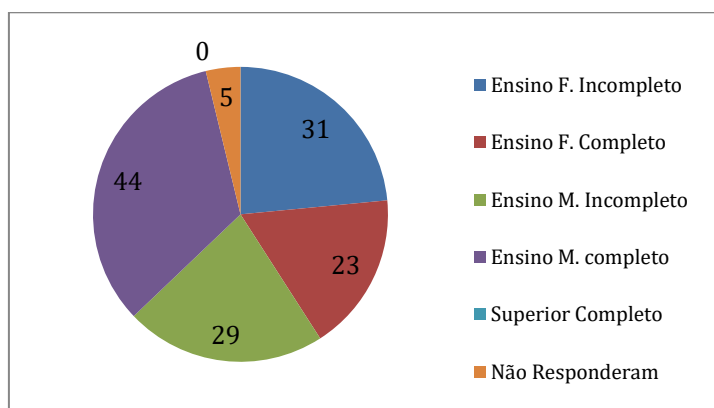
Na segunda pergunta que corresponde ao estado civil dos colaboradores, observou-se que 85% dos motoristas da Viação Garcia são casados ou amasiados, representando um número muito elevado e demonstrando que um profissional que dirige um ônibus também tem responsabilidades e obrigações para com a sua família.

Gráfico III – Quantidade de Filhos



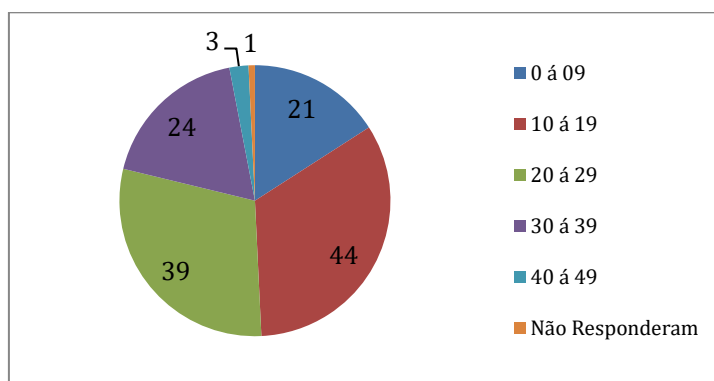
A terceira pergunta verificou a quantidade de filhos que esses colaboradores possuem e numa extensão à pergunta anterior, 80% dos entrevistados possuem ao menos um filho.

Gráfico IV - Escolaridade



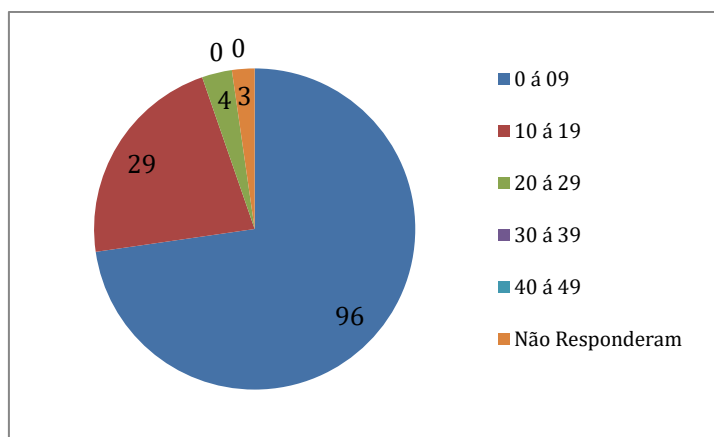
Analisando a quarta questão, pode-se notar que dos 132 entrevistados, apenas 44 concluíram o ensino médio, enquanto que 31 não concluíram o ensino fundamental.

Gráfico V – Tempo de Profissão



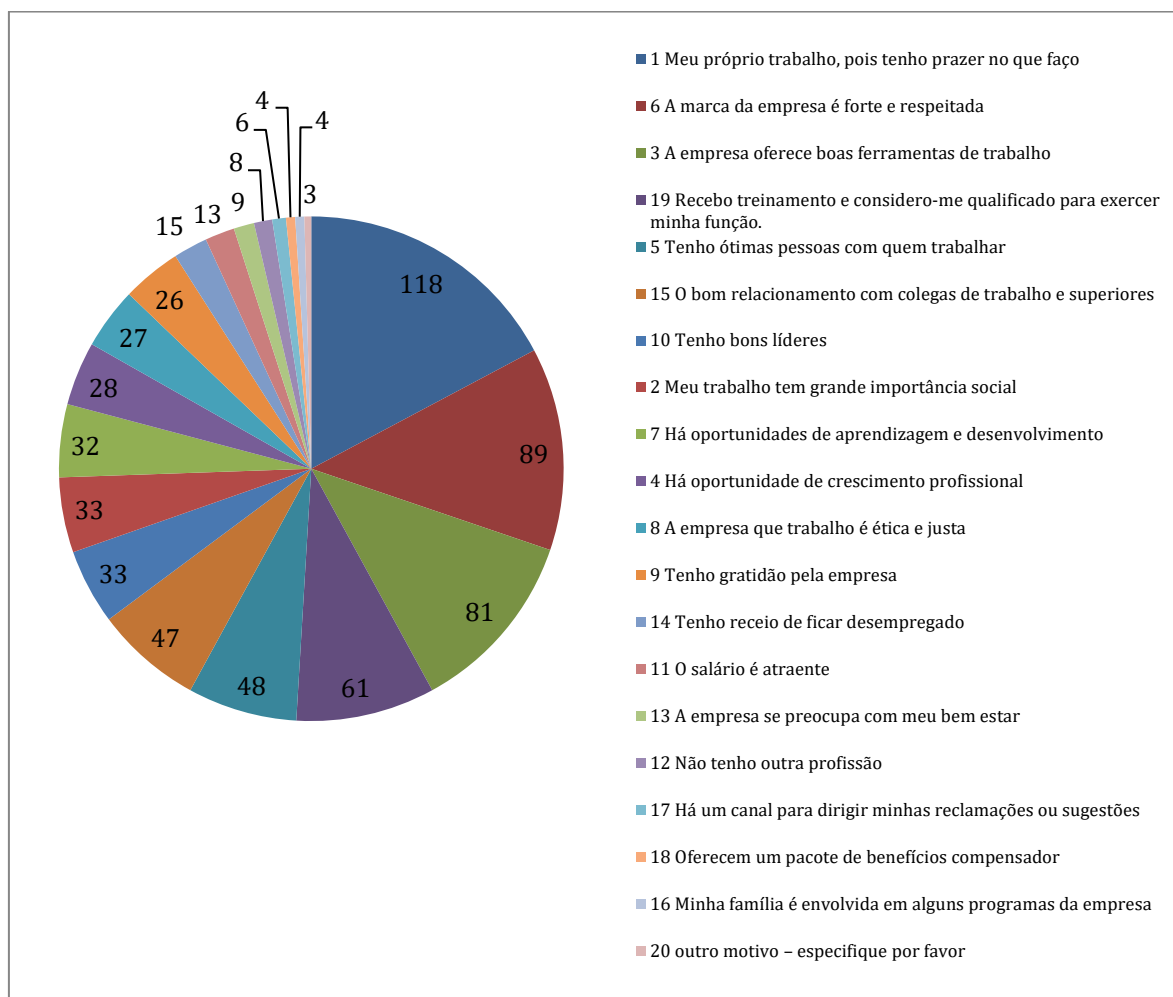
Este gráfico apresenta um equilíbrio entre os motoristas, com 33% dirigindo ônibus profissionalmente entre 10 e 19 anos, 29% de 20 a 29, 18% de 30 a 39 e 15,9% de 0 a 9 anos de experiência no setor.

Gráfico VI – Tempo na Empresa



O gráfico VI apresenta que a maioria dos entrevistados aparece como “jovens” na empresa, ou seja, com tempo de casa de até 9 anos, sendo esse índice de 72,7%.

Gráfico VII– Elementos que mais valoriza e estimula a trabalhar a organização



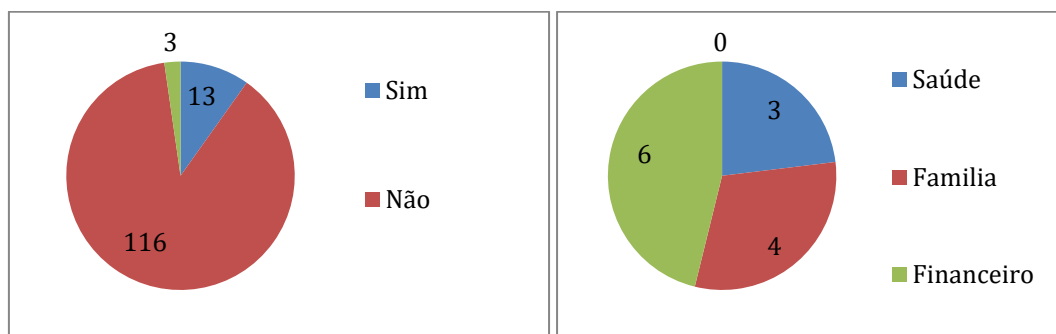
Fonte: Pesquisa realizada pelos autores do Projeto, Junho/Julho 2018

No quadro VII, verifica-se que os seis elementos que mais se destacaram na pesquisa, os quais os motoristas que mais valorizam e são estimulados a trabalhar na Viação Garcia correspondem: 89,4% próprio trabalho tem prazer no que faz, 67,4% marca da empresa é forte e respeitada, 61,4% boas ferramentas de trabalho, 46,2% recebe treinamento e se considera qualificado para exercer a função, 36,4% tem ótimas pessoas com quem trabalhar e 35,6% acreditam que o bom relacionamento com colegas de trabalho e superiores é uma condição preponderante para continuarem nos seus empregos.

5.4 Problemas que afetam o desempenho

Neste Gráfico VIII abaixo foi perguntado se eles tinham algum problema que afetasse seu desempenho e qual seria.

Gráfico VIII–Problemas de desempenho



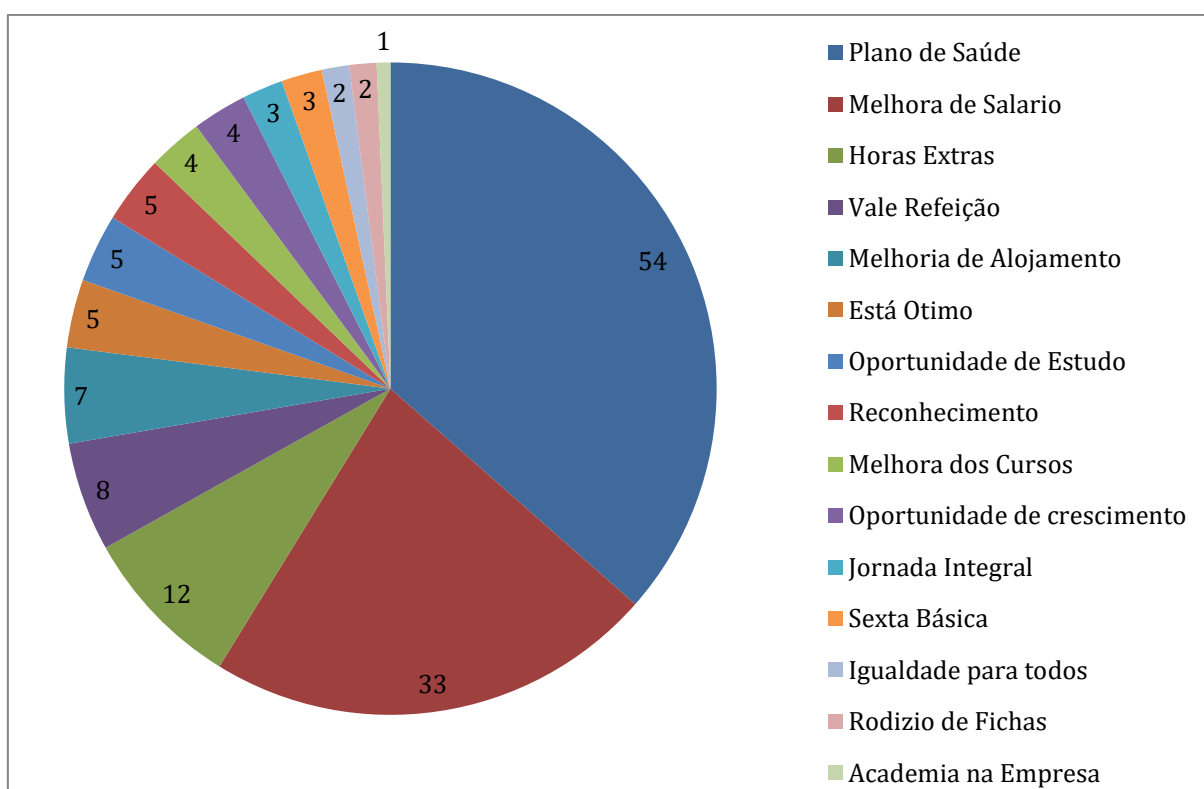
Fonte: Pesquisa realizada pelos autores do Projeto, Junho/Julho 2018

Nesta questão, apenas 13 pessoas responderam que têm algum problema que afeta seu desempenho e 3 delas responderam que são problemas de saúde, 4 de família e 6 financeiros.

5.5 Oportunidades de Melhorias

Neste Gráfico IX foram elencadas algumas oportunidades de melhoria deixando essa pergunta aberta para respostas.

Gráfico IX – Oportunidades de Melhoria



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores do Projeto, Junho/Julho 2018

Analisando as oportunidades de melhorias, os cinco principais quesitos são plano de saúde: 40,9% dos entrevistados, 25% acreditam na melhoria de salário, 9,1% gostariam de fazer mais horas extras para complementar seus salários, 6,1% prezam pelo vale refeição e 5,3% citaram a melhoria do alojamento.

Conclui-se que atuando em alguns aspectos específicos identificados na pesquisa quantitativa- que muitas vezes as soluções envolvem pouco investimento financeiro -, mas principalmente nos cinco elementos ressaltados na qualitativa, que os gestores podem otimizar seus programas e direcionar seus esforços para demandas específicas dos colaboradores - motoristas em especial - que assegurem sua satisfação com o trabalho e os mantenham motivados, fidelizados e alinhados com o propósito da organização.

6. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Analisando os dados oferecidos pela Empresa Viação Garcia e pelos questionários aplicados com funcionários, é possível extrair alguns pontos relevantes e que podem contribuir para melhorar a gestão de RH e a rotatividade dos colaboradores (*turnover*) visando reduzir o turnover em 20% e propor um plano de retenção dos motoristas.

No Quadro VI, percebe-se que a maioria dos afastamentos se dá pela própria empresa, demissões sem justa causa (DSJC), no ano de 2017 foram 301 demissões contra 47 pedidos de demissão do funcionário e 33 desligamentos por justa causa (DJC), se somar os dois itens que são de competência da empresa foram 334 demissões no ano.

No primeiro trimestre de 2018, foram 245 afastamentos sem justa causa, 15 por justa causa e 14 por pedido de demissão, ao todo são 260 demissões. Essa situação é bastante desconfortável para a empresa, gera custos e traz certa desconfiança quanto aos critérios de demissão e valorização do funcionário.

Mesmo que as demissões sejam por: falta de comprometimento, baixo desempenho, dificuldade de trabalhar em equipe, atrasos e faltas, ou por alguma outra ação do colaborador, considera-se importante que os profissionais de Recursos Humanos, os supervisores de equipe estejam alertas para diagnosticar e atuar junto aos funcionários problemáticos; considerando que às vezes eles precisam de ajuda e simplesmente demitir pode ser um erro.

De acordo com referenciais estudados nos capítulos dois e três e com o *benchmarking* observado nas empresas visitadas, sugere-se para a empresa alvo da intervenção, as seguintes propostas:



1. Implantar o modelo de análise de perfil psicológico(Tipo Psicológico) no processo de recrutamento e seleção para contratação de novos colaboradores; O teste para identificar o perfil psicológico de cada

novo candidato a vaga de motorista na Viação Garcia está disponível gratuitamente no site: <https://www.16personalities.com/br>. Como não existe um teste deste na empresa, iremos implementá-lo através do Recursos Humanos, mais especificamente o setor de Recrutamento & Seleção pelo meio do colaborador Zélio Garcia.



2. Estreitar mais as relações entre os diretores e motoristas, com a intenção de melhorar o *feedback* através de um programa Café e Direção na volta das férias. No primeiro dia de trabalho, após o retorno das férias, os motoristas são convidados para um café da manhã com os sócios /diretores onde abordam temas mais informais relativos às suas atividades de lazer e família bem como uma conversa mais formal tratando da missão, visão e valores e assuntos inerentes à sua função. Se necessário for, aspectos mais específicos podem ser retratados na sequência com especialistas em cada setor (Ex: Psicólogo, Instrutor, etc.). Este programa terá o custo financeiro dos insumos para um café da manhã e horas laborais dos diretores e do gerente de RH, pois será ministrado pelos próprios sócios e coordenado pelo gerente de RH, Sr. Egberto Jardinette.



3. Proporcionar algum tipo de plano de saúde. Por exemplo, a empresa VR Benefícios oferece dois produtos complementares pelo preço de um. Se a Viação Garcia, a propósito, contrata o produto VR Refeição para fornecer esse benefício aos seus colaboradores,

automaticamente eles terão acesso ao cartão VR Saúde, que é uma espécie de plano de saúde pré-pago onde os motoristas poderão agendar exames e consultas com até 70% de desconto, sem limite de idade e utilização, com descontos em farmácias e uma central de atendimento para consultas e agendamentos, tudo isso digital e gratuito. Apenas contratando o VR Refeição, a Viação Garcia terá o direito de contar com esse programa.



4. O objetivo é ampliar ainda mais a divulgação ao acesso à qualificação profissional e serviços de saúde. Todas as Unidades Operacionais do SEST SENAT já oferecem gratuitamente aos trabalhadores do transporte e seus dependentes os serviços prestados pela instituição: cursos presenciais e a distância e atendimentos em fisioterapia, nutrição, psicologia e odontologia, além das atividades de esporte, lazer e cultura. A gratuidade é uma forma de garantir capacitações continuadas que contribuem para a permanência e a colocação no mercado de trabalho, além de promover a qualidade de vida e o bem-estar do profissional. A assistência ao trabalhador prioriza, ainda, na área de saúde, esporte, lazer e cultura, a prevenção de doenças, a promoção e a preservação das condições saudáveis dos indivíduos, o bem estar físico e mental e a inclusão e integração do indivíduo na sociedade

7. ANÁLISE DE VIABILIDADE DA PROPOSTA

Neste capítulo abordaremos a viabilidade para implementarmos as propostas descritas no capítulo anterior.

7.1 Viabilidade Técnica-Operacional

Proposta 01: Teste de Personalidade

Necessitamos de um espaço com um computador na área de Recrutamento & Seleção para viabilizar o projeto junto com um recrutador já existente na empresa, o Sr. Zélio Garcia. Após este teste o recrutador irá analisar o resultado e verificar a compatibilidade com a função de motorista.

Proposta 02: Integração e café da manhã

Será necessário um refeitório para a integração com mesas e cadeiras onde os motoristas possam se sentir a vontade para discorrer sobre assuntos corriqueiros e informais a respeito de sua vida pessoal e profissional. Contaremos com a presença de sócios/diretores e no máximo 20 motoristas para garantir um melhor aproveitamento deste programa.

Proposta 03: Plano de Saúde

Seria necessária uma troca de parceiro para a obtenção deste benefício e sucesso do programa sem custo para a empresa. O departamento de RH junto com o departamento financeiro devem encontrar uma parceria, como a VR Benefícios, que inclua algum amparo relacionado a saúde para os seus colaboradores.

Proposta 04: SEST SENAT

Divulgação dos benefícios ao SEST SENAT: por tempo indeterminado, a utilização da mídia do próprio SEST SENAT dos seus serviços e benefícios ao trabalhador do transporte e dependentes, nas dependências da empresa em murais, eventos, treinamentos, mídia impressa da empresa, entre outros pontos existe no dia a dia da empresa.

7.2 Viabilidade Política

Não dependemos ou necessitamos de nenhuma mudança na legislação ou qualquer alteração do estatuto da empresa para realizar as propostas de solução.

A proposta se torna viável na medida em que busca uma melhoria na qualidade do serviço e uma conexão maior dos colaboradores com o propósito da empresa.

7.3 Viabilidade Econômica e Financeira

Qualquer custo que possa ser gerado será muito menor quando comparado ao custo de uma nova contratação, da falta deste profissional ou contratação de um menos experiente; A diferença de valor percebido pelo cliente quando ele cria um vínculo com o atendimento comparado a um novo serviço prestado muitas vezes por um colaborador inexperiente pode causar imensos prejuízos à organização. Além disso, a instabilidade que se cria no mercado de trabalho até que este profissional se recoloca é muito onerosa, visto que ele vai depender de seguro desemprego (custo para o governo) e pode até mesmo ficar desempregado, sem renda e contribuindo para a marginalidade.

Com relação aos custos diretos, precisaríamos fornecer um treinamento para o recrutador na proposta 01 e despende um tempo maior para este processo; para a proposta 02 apenas os insumos para a realização de um café da manhã e a disponibilidade do sócio-diretor e na proposta 03, dependendo da cláusula de rescisão com o parceiro atual, não será onerosa financeiramente para a Viação Garcia. Para a proposta 04 dar o apoio necessário ao SEST SENAT aplicar seus serviços, sem custos para a empresa.

Figura II: Orçamento e investimento

Proposta 1 - Análise Perfil Psicológico				
ITEM	Custo Unitário	Unidade/ Hrs	Qtde Utilizada	Custo Total Mês
Custo do Treinamento com Instrutor Capacitado	R\$ 80,00	1	16	R\$ 1.280,00
Custo do Profissional de RH com Aplicação do Teste	R\$ 30,00	1	4	R\$ 120,00
			Total	R\$ 1.400,00
Proposta 2 - Café e Direção				
ITEM	Custo Unitário	Unidade/ Hrs	Qtde Utilizada	Custo Total Mês
Custo do Profissional Preparação do Ambiente	R\$ 15,00	1	8	R\$ 120,00
Custo da disponibilidade do Sócio/Diretor	R\$ 120,00	1	12	R\$ 1.440,00
Custo do Profissional de RH com Aplicação do Teste	R\$ 30,00	1	12	R\$ 360,00
Alimentação (Coffee Break)	R\$ 10,00	1	22	R\$ 220,00
Dia de trabalho para treinamento	R\$ 82,27	0	22	R\$ 1.809,87
			Total	R\$ 3.949,87
Proposta 3 - Plano de Saúde (VR Saúde)				
ITEM	Custo Unitário	Unidade/ Hrs	Qtde Utilizada	Custo Total Mês
Custo de rescisão com parceiro atual (Ticket)	R\$ 0,00	1	800	R\$ 0,00
Treinamento e Acompanhamento para novo benefício	R\$ 0,00	1	800	R\$ 0,00
			Total	R\$ 0,00

Fonte: elaborado pelos autores (2018)

O custo que será gerado com as ações, em torno de R\$ 5.349,87 será insignificante quando comparado ao custo de uma nova contratação, da falta deste profissional ou contratação de um menos experiente e desalinhado com a cultura organizacional;

Figura III: Calculadora de Turnover

Calculadora de Turnover

Edite os valores abaixo e clique em "Calcular" para explorar novos cenários

- 800** Número de colaboradores
- 4** dias Tempo para alta performance
- 324** Colaboradores perdidos por ano
- 10** dias Tempo para preencher a vaga
- 1** vezes o salário médio anual Valor produzido por colaborador
- 15** % Custo de Recrutamento
- R\$ 30** Salário anual médio mil / por ano

Fonte: <http://etalent.com.br/turn-over-calculadora-comecar/>

Figura IV: Calculadora de *Turnover*

R\$ 1.511.260

*Atenção: Os custos podem aumentar ainda mais pois não foram considerados impostos, taxas demissionais, e custos adicionais secundários.

Custo de oportunidade até atingir alta produtividade
R\$ 45.281

Custo de oportunidade da vaga em aberto
R\$ 226.406

Custo de recrutamento
R\$ 1.239.573



Fonte: <http://etalent.com.br/turn-over-calculadora-comecar/>

7.3.1 Cálculo do ponto de equilíbrio dos investimentos do projeto

- 800 motoristas - Turnover de 3,45% mês
- Custo Turnover ano: R\$ 1.511.260,00*
- Custo Turnover mês: R\$ 125.938,33
- 20% de redução rotatividade / mês = R\$ 25.187,66
- Custo Projeto Aplicativo / mês = R\$ 5.349,87
- Ponto de Equilíbrio = $125.938,33 / 5.349,87 = 4,25\%$
- Resultado Financeiro Ano =
 $R\$ 302.251,92 - R\$ 64.198,44 = R\$ 238.053,44$

* Fonte: <http://etalent.com.br/turn-over-calculadora-comecar/>

Com base neste cenário, percebe-se que uma redução de apenas 4,25% na rotatividade dos motoristas da Viação Garcia, já paga o projeto. O que vier além será incorporado ao resultado financeiro da empresa, gerando mais dinheiro para realizar investimentos e dar retorno aos acionistas.

8. IMPLANTAÇÃO DO PROJETO

8.1 Estratégias para implantação do projeto

Considerando que a Viação Garcia precisará recorrer muito pouco a agentes externos, a idéia realmente é focar nos pontos considerados mais importantes e que ações sejam implementadas de forma a fortalecer cada vez mais a estratégia da organização, tornando-a mais forte e a transformando em uma cultura.

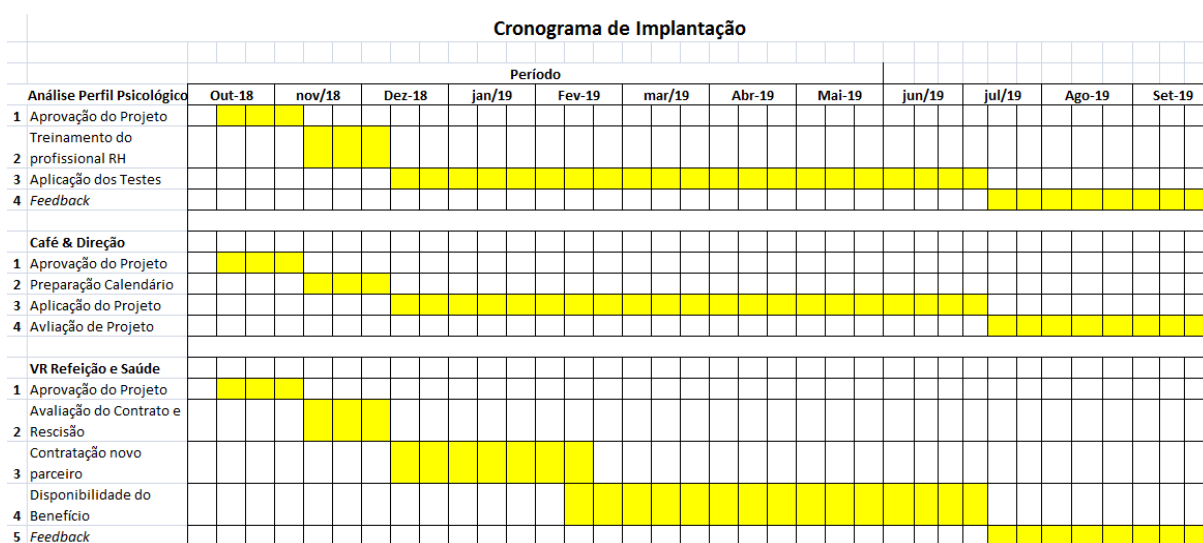
8.2 Escopo e estrutura analítica do projeto

Deve ser feito para acompanhamento a fim de garantir que a implementação esteja ocorrendo de acordo com a estratégia, e que resultados serão colhidos e confirmados a médio e longo prazo. Pesquisa de clima organizacional e análise do índice de rotatividade deverá ser aplicada após a implementação das propostas para verificar a real efetividade das mesmas.

8.3 Cronograma e eventos-marco – Plano de ação até out/2018

Cada etapa das propostas, evento ou melhoria que ocorrer, deve ser muito bem comunicada e percebida pelos profissionais; as mudanças devem ser evidenciadas, destacadas ficando claro que estão ocorrendo para garantir a devida importância aos projetos.

Figura V: Cronograma de Implantação



Fonte: elaborado pelos autores (2018)

Responsáveis: Equipe do departamento de Recursos Humanos da Viação Garcia, juntamente com os sócios e diretores.

8.4 Equipe para implantação

Equipe do departamento de Recursos Humanos da Viação Garcia, juntamente com os sócios e diretores. Esta equipe deve ser bem treinada, orientada para que consigam corresponder de acordo com as expectativas.

8.5 Orçamento e investimentos

Figura 2: Orçamento e investimento

Proposta 1 - Análise Perfil Psicológico				
ITEM	Custo Unitário	Unidade/Hrs	Qtde Utilizada	Custo Total Mês
Custo do Treinamento com Instrutor Capacitado	R\$ 80,00	1	16	R\$ 1.280,00
Custo do Profissional de RH com Aplicação do Teste	R\$ 30,00	1	4	R\$ 120,00
			Total	R\$ 1.400,00
Proposta 2 - Café e Direção				
ITEM	Custo Unitário	Unidade/Hrs	Qtde Utilizada	Custo Total Mês
Custo do Profissional Preparação do Ambiente	R\$ 15,00	1	8	R\$ 120,00
Custo da disponibilidade do Sócio/Diretor	R\$ 120,00	1	12	R\$ 1.440,00
Custo do Profissional de RH com Aplicação do Teste	R\$ 30,00	1	12	R\$ 360,00
Alimentação (Coffee Break)	R\$ 10,00	1	22	R\$ 220,00
Dia de trabalho para treinamento	R\$ 82,27	0	22	R\$ 1.809,87
			Total	R\$ 3.949,87
Proposta 3 - Plano de Saúde (VR Saúde)				
ITEM	Custo Unitário	Unidade/Hrs	Qtde Utilizada	Custo Total Mês
Custo de rescisão com parceiro atual (Ticket)	R\$ 0,00	1	800	R\$ 0,00
Treinamento e Acompanhamento para novo benefício	R\$ 0,00	1	800	R\$ 0,00
			Total	R\$ 0,00

Fonte: elaborado pelos autores (2018)

Proposta 4: Divulgação dos benefícios ao SEST SENAT custo zero.

8.6 Governança para o projeto e Gestão dos *stakeholders* na implantação

As estratégias devem estar muito bem definidas e registradas para que fique claro o caminho a ser percorrido e os gestores da empresa tenham uma visão completa do que e como está sendo feito.

8.7 Plano de Comunicação

Focar na valorização da profissão mostrando a importância do profissional para a organização e seus clientes transmitindo através de informativos (GBS Conecta), Intranet e anúncios em murais da empresa que todo o esforço que a

Viação Garcia está realizando se reverte em benefícios para todos os colaboradores, pois eles fazem a diferença no resultado da empresa.

8.8 Aquisições

Não serão necessárias aquisições diretas e permanentes, seja para estrutura física, imobilizados, equipamentos nem para recursos humanos. Apenas, como exposto anteriormente, um treinamento com gestor de RH e a disponibilidade dos sócios e diretores da empresa se farão necessárias para o sucesso do projeto.

Será necessário para conceder o benefício do VR Saúde, que a empresa substitua o seu atual parceiro no setor de Vale Alimentação, ou seja, contrate a empresa VR para gerir estes dois contratos.

8.9 Riscos e gestão dos riscos

Na primeira proposta, o Inventário de Personalidade, o risco está associado à não adesão deste modelo por parte da direção e principalmente da gestão de Recursos Humanos, por se tratar de uma metodologia até certo ponto inovadora com vertentes um pouco controversas; Porém com uma análise mais detalhada e observando práticas executadas em empresas pares, como no caso da Planalto, que utiliza esta ferramenta, inclusive através de uma versão paga mensalmente, afere bons resultados na esfera do objeto de estudo, no caso a rotatividade de motoristas, que é bem mais baixa se comparada a da Viação Garcia. Para mitigar este risco, o participante deve ser informado do objetivo do inventário e ter acesso ao seu resultado.

Observando a segunda proposta de solução, identificamos como possível risco a sua execução, a própria disponibilidade de tempo dos sócios e diretores para se envolverem neste projeto. Como o próprio nome já diz, o Café & Direção, necessariamente precisa da participação dos sócios e diretores para aproximar os colaboradores e estabelecer um grau de conexão apropriado em que se valorizem e estreitem estes laços. Para suavizar este risco, poderia ser feito um rodízio entre os diretores, de forma planejada.

Em nossa terceira ação, sugerimos a contratação da empresa VR Benefícios em detrimento à Ticket Serviços que atualmente concede os cartões Vale Refeição para a empresa objeto de nosso estudo. Contudo, percebe-se que

neste caso, o risco é maior, pois a mesma pode encontrar algum empecilho contratual, comercial ou financeiro para rescindir com o referido parceiro e assinar com a VR, efetivando nossa proposta sem custo adicional para o cartão VR Saúde. Para aliviar este risco, será analisada junto ao setor jurídico uma forma de negociação que favoreça ambas as partes.

Acreditamos com esta análise que não existam riscos intransponíveis, mesmo porque qualquer uma das propostas em algum momento irá trazer benefícios para a retenção e valorização dos profissionais, sejam os novos contratados ou os já incorporados ao quadro funcional da Viação Garcia.

8.10 Benefícios esperados

Gestores, profissionais e clientes ganham com isso. É como se a cadeia se complementasse. Como a empresa não terá custos altos com novas contratações, estes valores farão parte do lucro que a empresa não teria caso continuasse com sua atual política de Recursos Humanos, contratações, demissões e de benefícios ora executada.

Na medida em que mais profissionais focados fazem parte do quadro funcional da Viação Garcia, fica evidenciado que poderão dar melhores resultados. Com isso, certamente haverão mais clientes satisfeitos, resultando em última análise na fidelização dos mesmos.

9. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Concluiu-se com o presente trabalho que a redução do *turnover* de motoristas na Viação Garcia passa por políticas de retenção e um novo modelo de contratação. Após algumas entrevistas e *benchmarking* com outras organizações, além de pesquisa detalhada na própria Viação Garcia - foi apresentado um plano de ações para ser aplicado até outubro de 2018.

Como forma de aumentar a retenção e eficiência operacional a partir de outubro de 2018, foram identificados os principais fatores que contribuem para essa melhoria institucional, que foram relatadas e expostas por seus colaboradores.

Este alto índice de rotatividade afeta o desempenho da organização e conseqüente a produtividade, pois os custos gerados com a troca de funcionários, desde a sua demissão até o recrutamento, seleção e treinamento do novo candidato afetam todas as áreas da empresa, estabelecendo um desequilíbrio operacional pois muitas vezes os colaboradores podem ficar sobrecarregados até que esta vaga seja preenchida.

Foi para sanar estes contratempos que pesquisamos, identificamos, analisamos e propusemos as três propostas de solução para serem implementadas visando uma melhora nesses índices; começando pela contratação, onde os novos candidatos serão analisados através do seu perfil psicológico com o intuito de selecionar o perfil mais adequado para a vaga.

Propõe-se ainda um estreitamento maior entre diretores, sócios e seus motoristas, pois o engajamento da equipe é diretamente proporcional à sua valorização por seus superiores e pares, fator inclusive mencionado como essencial na pesquisa levantada na Viação Garcia.

Por fim, sugeriu-se a adoção de um benefício observado como muito relevante nos questionários aplicados, que é o Plano de Saúde. Como existe uma empresa concorrente da atual parceira de vale alimentação na Viação Garcia que oferece esse tipo de serviço sem custo adicional à contratante, recomendamos a troca de parceiro e possibilidade de agregar esta solicitação recorrente dos seus próprios colaboradores, em especial os motoristas.

Com base em nosso estudo, acredita-se que utilizando algumas propostas que já são bem sucedidas em outras organizações, a Viação Garcia poderá

estimular seus motoristas a permanecerem na empresa, trabalhando motivados e gerando resultados positivos para a companhia por um longo período de tempo, o que além de agregar valor ao negócio transportando clientes mais satisfeitos, reduzindo substancialmente o custo com demissões e contratações mal realizadas, contribui para a padronização dos serviços e consolidação da marca, tão almejada por todos os *stakeholders* da empresa, que prezam pela inovação e qualidade na prestação dos serviços.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABTLP. **Rotatividade**: um desafio das áreas operacionais nas empresas de transporte de carga. Informativo. 13 de janeiro de 2017.

ANSELMI, M.L.; ANGERAMI, E. L.S.; GOMES, E. L. R. **Rotatividade e condições de trabalho em enfermagem nos hospitais do município de Ribeirão Preto**. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. São Paulo: v. 23, n. 85/86, p. 32, nov. 1997.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação** : um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

CARDOZO, Carla Andréia; **Gestão do Turnover**, Novo Hamburgo, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. - 3.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010.

ECKERT, Alex; MECCA, M. S. ; DENICOL, M. S. G. M. ; GIACOMET, M. O. **As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul**. In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2011.

FECOMÉRCIO. Dica de Leitura. Disponível em <http://www.fecomercio.com.br/noticia/menor-no-comercio-rotatividade-de-funcionarios-prejudica-os-negocios>>. Acesso em 11 de jul. de 18

FERREIRA, Maria Luiza Conceição Bisi, SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Antecedentes de intenção de rotatividade**: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em contexto*, ano 1, n. 2, dezembro de 2005.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos humanos – PRH**: conceitos, fundamentos e procedimentos. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

FULD, Leonard M. **New competitor intelligence**: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors. New York: John Wiley, 1995

GODOY, A. S.; **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n. 2, p.58, São Paulo, abr. 1995.

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

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

MELO, L. **No Brasil, rotatividade de pessoal cresceu 82%.** Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/no-brasil-turnover-cresce-o-dobro-da-media-mundial/>. Acesso em: 03/05/2018.

MEZOMO, J. C. **Administração dos recursos humanos no hospital.** São Paulo: Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração da Saúde, 1981.

MOREIRA, J. B. G. **Direito Administrativo: Da Rigidez Autoritária à Flexibilidade Democrática.** Editora Fórum, 2015.

MORIN, E. **Os sentidos do trabalho.** In: WOOD, T. (Ed.). *Gestão empresarial: o fator humano.* São Paulo: Atlas, 2002, p. 13-34.

MOTA, C. V. **Rotatividade no emprego chega a 38,5% menor nível em 10 anos.** *Revista Valor Econômico.* 03/04/2017.

PILATTI, L. A. **Qualidade de vida no trabalho e teorias dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações.** *Rev Bras Qual Vida.* 2012;4(1):18-24.

QUANTO CUSTA O SEU TURNOVER

<http://etalent.com.br/turn-over-calculadora-comecar/>

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEST SENAT – Serviço Social do Transporte / Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
<http://www.sestsenat.org.br/>

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 22.ed. São Paulo: Cortez, 2004.

SILVA, G. V. D. **Rotatividade: investigação e diagnóstico o caso dos motoristas da empresa Viação Andorinha Ltda.** Rio de Janeiro: PUC, 2017 (TCC Bacharelado em Administração).

SPESEMILI, G. M.; JUSTO, S. M.; ALMEIDA, L. I. R. **Rotatividade de motoristas: estudo de caso em uma transportadora do Espírito Santo/Brasil.** XIX SEMEAD Seminários em Administração, novembro de 2016.

SOUZA, Dércia Antunes de; PAIXÃO, Claudiane Reis; SOUZA, Edna Alves B. **Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas.** *Gestão & Regionalidade - Vol. 27 - Nº 80 - mai-ago/2011.*

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas.** 11º Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática**: Os desafios e as soluções.
São Paulo, editora Gente, 2006.

ANEXOS

ANEXO I

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

- 1 - IDADE: _____ Anos
- 2 - ESTADO CIVIL: () Solteiro () Casado/Amasiado () Viúvo () Separado
- 3 - FILHOS:() Nenhum () 1 a 3 () Mais de 3
- 4 - ESCOLARIDADE:() Ensino Fundamental Incompleto
() Ensino Fundamental Completo
() Ensino Médio Incompleto
() Ensino Médio Completo
() Superior Incompleto
() Superior Completo
- 5 - TEMPO DE PROFISSÃO:_____ Anos
- 6 - TEMPO DE EMPRESA:_____ Anos
- 7 - ASSINALE OS 5 (CINCO) ELEMENTOS QUE VOCÊ MAIS VALORIZA E QUE TE ESTIMULAM A CONTINUAR NA ORGANIZAÇÃO:
- () Meu próprio trabalho, pois tenho prazer no que faço
- () Meu trabalho tem grande importância social
- () A empresa oferece boas ferramentas de trabalho
- () Há oportunidade de crescimento profissional
- () Tenho ótimas pessoas com quem trabalhar
- () A marca da empresa é forte e respeitada
- () Há oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento
- () A empresa que trabalho é ética e justa
- () Tenho gratidão pela empresa
- () Tenho bons líderes
- () O salário é atraente
- () Não tenho outra profissão
- () A empresa se preocupa com meu bem estar
- () Tenho receio de ficar desempregado
- () O bom relacionamento com colegas de trabalho e superiores

- () Minha família é envolvida em alguns programas da empresa
 - () Há um canal para dirigir minhas reclamações ou sugestões
 - () Oferecem um pacote de benefícios compensador
 - () Recebo treinamento e considero-me qualificado para exercer minha função
 - () Outro motivo (especifique por favor)
-

9 - VOCÊ ESTÁ PASSANDO POR ALGUM PROBLEMA QUE AFETE SEU DESEMPENHO NO TRABALHO?

- () Não () Sim

SE SIM, QUAL O PROBLEMA?

- () Saúde () Família () Financeiro () Outros _____

10 – CITE 3 (TRÊS) OPORTUNIDADES DE MELHORIA QUE DEIXARIA VOCÊ MAIS SATISFEITO NA EMPRESA:
