

ARTIGO ORIGINAL

**ROTATIVIDADE DE MOTORISTAS:
ESTUDO DE CASO EM UMA TRANSPORTADORA**

Gilmar Malegone Spessemili¹

Faculdade Espírito Santense, Cariacica/ES- Brasil

Luciane Infantini da Rosa Almeida²

Faculdade Espírito Santense, Cariacica/ES- Brasil

RESUMO – Rotatividade de motoristas: estudo de caso em uma transportadora. A rotatividade, também conhecida como Turnover, refere-se ao movimento de entrada e saída de colaboradores de uma organização. Esse fenômeno pode ocorrer por motivos relacionados aos empregados ou aos empregadores. Atualmente esse fenômeno tem gerado preocupação nas empresas, principalmente diante do cenário atual, competitivo e globalizado. O objetivo deste estudo é identificar as principais causas e efeitos na empresa de transporte LM, localizada na cidade de Cariacica/ES, classificada como empresa de médio porte. A metodologia aplicada para a obtenção de resultados tem como base uma abordagem quali-quantitativa. A coleta de dados foi realizada por intermédio de um questionário e entrevistas aos antigos motoristas da empresa. Foram elaboradas perguntas fechadas e subjetivas para a entrevista semiestruturada destinada aos gestores. Os resultados apontam que 47% dos entrevistados consideram o salário ruim. Destes, 60% estão satisfeitos em parte, 73% afirmaram não haver uma comunicação clara e fluente, 60% disseram não haver cooperação, 46,67% afirmaram que não tinham uma boa relação com os gestores, 93,33% afirmaram que a empresa não oferece oportunidade de crescimento, 73% confirmaram que não se sentiam estimulados a desenvolver as atividades na organização, e 86,67% consideram como regulares as condições de trabalho na empresa. O resultado também apontou que os efeitos da rotatividade causam na organização gastos consideráveis com demissões.

Palavras-chave: Rotatividade de funcionários, turnover, empresa, trabalho.

ABSTRACT – Turnover drivers: a case study in a carrier: Turnover, also known as turnover, refers to movement in and out of employees of an organization. This phenomenon may occur for reasons related to employees or employers. Today this phenomenon has generated concern in the business, especially given the current scenario, competitive and globalized. The aim of this study is to identify the main causes and effects on the shipping company LM, located in Cariacica / ES classified as medium-sized company. The methodology applied to obtain results is based on a qualitative and quantitative approach. Data collection was conducted through a questionnaire and interviews with former drivers of the company. closed and subjective questions for semi-structured interview aimed at managers were prepared. The results show that 47% of respondents consider the bad salary. Of these, 60% are satisfied in part, 73% said there was no clear and fluent communication, 60% said there was no cooperation, 46.67% said they did not have a good relationship with managers, 93.33% said that the company offers no opportunity for growth, 73% confirmed that they did not feel encouraged to develop activities in the organization, and 86.67% considered as regular working conditions in the company. The result also showed that the effects of turnover in the organization cause considerable expenses layoffs. **Keywords:** Employee turnover, turnover, business, work.

Keywords: Employee turnover , turnover , business , work.

¹ Graduando em Administração de Empresas – Faculdades Espírito-Santenses - Faesa

² Doutora em Serviço Social /UERJ – Faculdade Espírito-Santense - Faesa

1 INTRODUÇÃO

O turnover é uma expressão utilizada para definir as admissões e demissões de pessoas em uma organização, também é conhecido como rotatividade de pessoal, e se dá através da relação entre ambos em um determinado período de tempo. Neste sentido, surgem novas expressões, como: rotatividade de pessoal e/ou de recursos humanos. A primeira é a modalidade de estudo de pessoal que deixa a organização e de quem ingressa nesta, assim como da movimentação interna do pessoal (MILIONI, 2006). Já a segunda é usada para definir a flutuação de pessoas entre uma organização e o ambiente. Em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização (CHIAVENATO, 1998).

No âmbito organizacional, o turnover refere-se à taxa de substituição de funcionários antigos por novos, e geralmente é expresso em termos percentuais. Dessa forma, pode-se avaliar as necessidades de correções no que diz respeito à gestão de pessoas, sendo de grande importância como indicador da saúde organizacional.

O turnover, segundo Chiavenato (2004), pode ser gerado por fatores internos e externos. Os internos são: a insatisfação com o ambiente de trabalho; a baixa remuneração; a falta de reconhecimento, dentre outros. E os externos podem ser os assédios de outras organizações que oferecem oportunidades mais atraentes e de reconhecimento, bem como maiores possibilidades de crescimento. Tais fatores podem influenciar o colaborador a se desligar da organização onde atua e ocasionar o turnover. Empresas com alto índice de turnover podem também apresentar gastos elevados com as demissões e a perda do potencial humano, e isto se torna um problema para a organização.

Este estudo foi realizado a partir da temática apresentada sobre a rotatividade de motoristas na empresa de transportes LM. O problema pesquisado foi: Quais as causas que levam a rotatividade de motoristas na empresa de transportes LM?

Por meio de uma abordagem quali-quantitativa, foi realizado um estudo de caso, em razão deste permitir que o tema abordado se tornasse mais claro e objetivo para a condução da pesquisa e, conseqüentemente, contribuir com a identificação de causas e efeitos referentes à rotatividade. O estudo foi constituído com base nas informações coletadas a partir de janeiro de 2014 até dezembro de 2015.

Assim, o objetivo geral foi identificar as causas da rotatividade dos motoristas na referida organização e, para alcançar este propósito, foram estruturados os seguintes objetivos específicos: identificar as variáveis que levam aos índices de rotatividade; levantar os custos gerados pela rotatividade na folha de pagamento; apresentar propostas de retenção.

A realização dessa pesquisa se deve à relevância científica da temática turnover, pois o fenômeno da rotatividade de pessoal é considerado um dos aspectos de maior importância no âmbito empresarial, e a sua análise demonstra a relação existente entre a organização e a satisfação das pessoas. O estudo aborda um tema atual e presente em vários campos de trabalho, considerando diversos aspectos, como: social, econômico, cultural, político, entre outros.

Ressalta-se que a pesquisa produzirá informações relevantes para o meio acadêmico quanto à possibilidade de aquisição de novos conhecimentos referentes à rotatividade de pessoal em uma organização, contribuindo com os possíveis efeitos gerados na organização.

Quanto à relevância social, este estudo pode auxiliar na gestão de recursos humanos, despertando nos administradores o interesse pela leitura comportamental de seus colaboradores no ambiente interno da empresa, como motivação e valorização; e também em relação a fatores externos, como ser reconhecido pelo seu trabalho realizado.

2 O QUE É ROTATIVIDADE

Para melhorar o entendimento do fenômeno de rotatividade em um ambiente organizacional, considera-se a relevância do seu conceito, a partir da concepção de alguns pesquisadores renomados deste segmento.

2.1 ROTATIVIDADE NA ORGANIZAÇÃO

De acordo com Stoner e Freeman (1985), a organização se define onde duas ou mais pessoas trabalham juntas. Sendo assim, as organizações nos permitem viver em um ambiente social de modo civilizado, refletindo, assim, as necessidades e os valores culturalmente aceitos. Elas também são detentoras de conhecimentos que podem ser disponibilizados através de bibliotecas, museus, escolas e universidades, transformando-se em pontes entre as pessoas e os registros ali armazenados.

Organizações são conjuntos planejados de esforços devidamente cooperados, onde cada participante tem um papel definido a desempenhar; os deveres e as tarefas devem ser executados de maneira eficaz, e cada qual com sua habilidade (CURY, 2000). Segundo o conceito de Meireles Paixão (2003), a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes, crenças, valores, culturas etc.

Portanto, deve-se observar que as pessoas estão diretamente ligadas às organizações e que as organizações são dependentes das pessoas, criando assim uma relação direta entre as organizações e as pessoas. Daí, pode-se destacar como é importante constituir uma relação sadia, respeitosa, e, principalmente, duradoura. Mas, atualmente, por diversas razões, a rotatividade de pessoas tem aumentado nas organizações.

A rotatividade é também conhecida como turnover, e trata-se de

[...] uma expressão da língua inglesa que define o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado. Seu sinônimo na língua portuguesa é o termo rotatividade (SILVEIRA, 2011, p. 10).

Já de acordo com Marras (2000, p. 66), a rotatividade ou Turnover é “[...] o número de empregados desligados da empresa num determinado período, comparativamente ao quadro médio de efetivos”. Desta forma, nota-se que o autor considera as entradas e saídas de colaboradores em uma organização, ou seja, as admissões e demissões de funcionários em determinado período de tempo.

Para Chiavenato (2010), o desligamento por parte do colaborador possui duas percepções diferentes. A primeira se relaciona ao nível de satisfação com o trabalho, e a segunda, com as alternativas atrativas visualizadas pelo colaborador fora da organização, sendo que a estrutura e a cultura organizacionais também são fatores que elevam os índices de rotatividade. Além do nível de satisfação do colaborador e das alternativas atrativas, o nível de comprometimento também pode originar a rotatividade na organização.

Uma vez que o comprometimento se refere à ligação das pessoas com seu trabalho, ele deve ser relacionado à rotatividade. Aquelas com baixo nível de comprometimento devem ter maior probabilidade de se demitir de seus empregos do que os indivíduos com alto comprometimento (SPECTOR, 2004, p. 242).

Atualmente existe uma grande preocupação em relação ao turnover nas organizações. Os gestores de Recursos Humanos (RH) estão cada vez mais empenhados na busca por ferramentas que os auxiliem no melhoramento das relações entre os vários níveis das organizações.

Vale ressaltar que a rotatividade de pessoal ou Turnover é a consequência de fatores externos e internos à organização. Sendo assim, o gestor de RH deve estar atento à configuração deste fenômeno, tão constante dentro das organizações, a fim de avaliar os seus efeitos. O gestor também deve executar métodos para o tratamento de forma efetiva, e um dos meios que se pode citar e manter é uma saudável relação interpessoal.

2.2 CAUSAS DA ROTATIVIDADE.

A rotatividade de pessoal pode ser consequência de fatores externos ou internos em relação a organização, tendo assim, o administrador de recursos humanos o dever e obrigação de estudar, analisar e aplicar configuração e métodos que eliminem esse fenômeno que é tão constante organizações (CHIAVENATO, 2010).

Rosario (2006, apud SANTOS, 2010) descreve as causas mais frequentes que levam os funcionários a deixarem as empresas: ofertas mais atraentes por outras organizações; instabilidade financeira; ambiente e imagem organizacional; insatisfação salarial da organização; modelos de benefícios; tipos de supervisão exercidos sobre o pessoal; falta de políticas e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira; o tipo de relacionamento humano dentro da organização; as condições de trabalho da organização; a rotina sem desafios; a cultura organizacional da empresa; a política de recrutamento e seleção de recursos humanos; a falta de reconhecimento.

Luz (2003) ressalta a importância do salário como um dos principais fatores de uma pesquisa de clima, em função do grau de satisfação observado nos funcionários. Segundo o autor, a variável analisa a percepção dos funcionários

[...] quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado; o equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma importância; a possibilidade de obtenção de aumentos salariais; a possibilidade de viver dignamente com o salário; o impacto na atração de talentos e na satisfação e fixação dos funcionários; a justiça na prática dos aumentos salariais concedidos; a clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários da empresa (LUZ, 2003, p. 65).

Stoner e Freeman (1995) enfatizam que a Teoria de Maslow evidencia que salário é uma necessidade básica para a sobrevivência dos empregados, e sem ele não é possível se alimentar, abrigar e proteger a si mesmo e às suas famílias de maneira segura e satisfatória. Os autores complementam, citando que Herzberg, em sua teoria dos dois fatores, classifica salário como fator higiênico, ou seja, como um fator que previne a insatisfação.

Também deve-se observar que a rotatividade de pessoal não é causa, mas sim um efeito, uma consequência de certos fenômenos e anomalias, localizados interna e externamente à organização, e que impulsionam as atitudes e os comportamentos das pessoas (CHIAVENATO, 2002).

Existe uma forte relação entre nível de salário e taxa de rotatividade, e considera-se como mais importante no desligamento o nível relativo de rendimentos. A política salarial é o instrumento pelo qual a empresa determina os parâmetros, fixando

condições e normas a serem seguidas ao longo de toda a estrutura organizacional. Isso influencia no turnover, uma vez que a organização define os níveis com a intenção de manter o colaborador na empresa (MOBLEY, 1992).

O tipo de liderança também pode afetar a rotatividade de pessoal, e mais frequentemente as organizações estão tentando criar um clima harmonioso entre os funcionários, para que eles possam desempenhar melhor as suas funções e, conseqüentemente, manter-se nos seus postos de trabalho.

Para Vaz (2008), outro fator que também pode gerar o aumento do índice de rotatividade é a falta de liderança e/ou o desvio da sua finalidade. Os líderes nem sempre trabalham em conjunto com o RH e acabam por desenvolver processos de investigação, coleta de informações, e a motivação dos funcionários de forma individual, ou seja, sem formar uma única linguagem, causando assim uma desconexão do RH. O profissional que atua como líder deve continuar a se qualificar, especializar, desenvolver crescimento, a fim de orientar melhor o colaborador, auxiliando-o da melhor forma possível.

De acordo com Ferreira (2014), o turnover também pode estar ligado à cultura dos colaboradores, e esta deverá estar equiparada com a da organização. Assim, o funcionário consegue alcançar as oportunidades que a organização oferece. Entretanto, quando não se obtém essa semelhança, o colaborador tem uma visão e a empresa, outra, causando uma divergência de interesses. Com o tempo, as habilidades dos profissionais tornam-se ultrapassadas, obsoletas, repetitivas e desmotivadoras, fazendo com que o profissional procure novas responsabilidades em outros postos de trabalho.

Outro fator que eleva o nível de rotatividade de pessoal pode ter seu início durante o recrutamento e seleção. O recrutador pode acreditar que a pessoa tenha uma boa qualificação profissional técnica, mesmo não possuindo as competências exigidas para o cargo, e ainda assim ele possa desenvolver um bom trabalho. Após a seleção, pode ser notório que o selecionado não possui um perfil adequado para exercer a função para a qual foi selecionado (MOBLEY, 1992).

2.3 CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE

A competitividade implica em disponibilizar para o mercado serviços e produtos de qualidade, reforçando assim a importância de se manter uma política de administração de pessoal que propicie a permanência de profissionais nas organizações, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia. O fenômeno da rotatividade tem se revelado fonte de preocupação nas organizações em um cenário de competição globalizada (FERREIRA; FREIRE, 2001).

Para Davis e Newstrom (1992), a rotatividade tem outras consequências negativas, principalmente quando o nível é elevado. Ele destaca que não é possível substituir, de forma rápida, funcionários que deixaram a organização, principalmente se eles estiverem alocados nos níveis mais elevados da gestão organizacional. Além disso, os empregados que ficaram na organização também podem sofrer algum tipo de desgaste com o desligamento do colega. Segundo Chiavenato (1999), a rotatividade, além de aumentar os custos da empresa, também prejudica os colaboradores que nela continuam, pois, até substituir o colaborador que se desligou da empresa, muitas vezes os que permaneceram terão que trabalhar dobrado, para poder terminar o serviço que o outro fazia.

Segundo Chiavenato (1999, p. 69), a fórmula para o cálculo do índice de rotatividade pode ser representada pela figura abaixo:

$$\text{ÍNDICE DE ROTATIVIDADE} = \frac{\text{Número de Funcionários Desligados}}{\text{Rotatividade de Efetivos média da organização}}$$

O cálculo do índice de rotatividade existe para que haja um acompanhamento no processo, para que a partir dele se possa descobrir quais são as principais causas da rotatividade e, em seguida, analisá-las. Sendo assim, as empresas adotam políticas diferenciadas para diminuir esse número.

A seguir, os quadros 1 e 2 indicam os tipos de custos que a empresa possui a partir do momento em que contrata até a demissão de um colaborador. Nesses quadros são mostrados os custos de recrutamento, custos de seleção, custos de treinamento, custos de desligamento, e custos com EPIs.

Quadro 01 - Custos com contratação:

Custo de recrutamento	Custo de seleção	Custo de treinamento
Processamento de Requerimento de Empregado	Entrevista de Seleção	Orientação
Atendimento aos Candidatos	Aplicação e Aferição Testes	Custos diretos de Treinamento
Tempo dos Recrutadores	Tempo dos Seleccionadores	Tempo dos Instrutores
Formulário e Custos do Processamento	Exames Médicos e Laboratoriais	Liberação de cadastros

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 1999, p. 69.

Quadro 02 - Custos com desligamentos e EPIs:

Custos com desligamentos	Custos com EPIs
Pagamento de salários e aquisição de direitos trabalhistas	Uniformes
Pagamento de Benefícios	Botinas Capacetes Protetor ocular Óculos Luvas Faixa de segurança

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 1999, p. 69.

3 METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa, o meio utilizado foi um estudo de caso descrevendo as causas e os efeitos do *turnover* na empresa de transporte LM. Segundo Gil (1995, p. 73), o estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de

um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Quanto aos objetivos, o estudo realizado foi do tipo descritivo. Os dados coletados tiveram tratamento de caráter qualitativo e quantitativo, já que, para estudar quais são as principais causas que elevam o índice do *turnover*, foi necessário verificar os resultados percentuais obtidos pelas entrevistas de desligamento aplicadas no período de janeiro de 2014 a dezembro de 2015, bem como dos questionários aplicados aos cargos de gestão.

Os questionários e entrevistas foram feitos com antigos motoristas da empresa, e também foram feitas entrevistas com os 3 gestores, sendo estas semiestruturadas com perguntas fechadas e subjetivas. Além das entrevistas, também foi utilizada a análise de documentos: Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) e planilha de movimentação de funcionários.

Os dados quantitativos foram convertidos em percentuais e apresentados por meio de gráficos e tabelas com o auxílio do Microsoft Excel para compilar as informações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados desta pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas de desligamento realizadas junto aos ex-funcionários da empresa abordada, no período de janeiro 2014 a dezembro de 2015, como também por meio de questionários aplicados aos gestores.

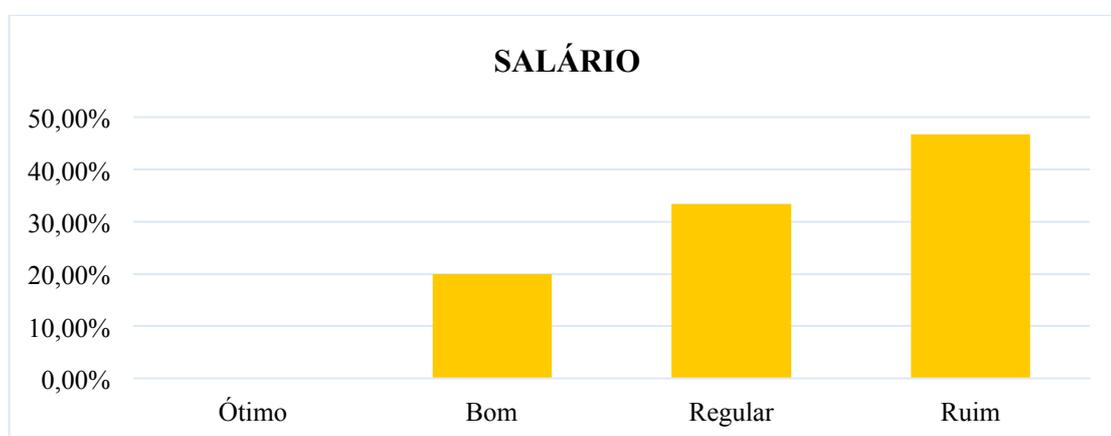
Na empresa há um total de vinte e dois motoristas, e a pesquisa levou em consideração quinze colaboradores desligados, que representam 68,18% desse montante, sendo 100% do gênero masculino. Dos colaboradores pesquisados, 60% trabalhavam há menos de um ano na empresa, 30% entre 1 e 2 anos, e 10% há mais de 2 anos.

Com a entrevista de desligamento, apurou-se que apenas três funcionários foram demitidos por decisão da empresa e doze pediram demissão. Os gráficos a seguir apresentam, em valores percentuais, o grau de satisfação com os seguintes aspectos avaliados pelos colaboradores no momento da demissão: salário, satisfação, comunicação, relacionamento, oportunidade e condições de trabalho.

4.1 SALÁRIO

A Figura 01 mostra que 20% dos entrevistados consideravam que o salário é bom, 33% consideravam regular, e 47%, ruim.

Figura 01 – Salário:



Fonte: Elaboração própria, 2016.

O resultado evidencia que a questão do salário é um ponto que precisa ser reavaliado pela empresa; ela deve oferecer valores mais justos e compatíveis com as funções realizadas pelos empregados. É fator significativo e, de acordo com Gil (2001), a empresa deve, dentro de suas condições econômicas, ofertar ao colaborador uma remuneração compatível com a função que ele exerce e as responsabilidades que assume.

4.2 SATISFAÇÃO

De acordo com a Figura 02, 40% estavam satisfeitos com as atividades que realizavam, e 60%, satisfeitos em parte.

Figura 02 - Condições de trabalho:



Fonte: Elaboração própria, 2016.

De acordo com o gráfico, pode-se observar que existia uma tendência à satisfação, e nesse sentido, Vergara (2000) afirma ainda que a satisfação advém de inúmeras variáveis, que se distinguem de pessoa para pessoa. Afinal, é possível notar que existem colaboradores satisfeitos em parte e colaboradores satisfeitos, o que leva à compreensão de que a satisfação no trabalho está relacionada diretamente com as emoções, já que é perceptível o fato de envolver expectativas e sentimentos das pessoas.

4.3 COMUNICAÇÃO

Na Figura 03, para 73% dos entrevistados, a comunicação não funcionava, e para 27%, não funcionava em parte.

Figura 03 - Condições de trabalho:



Fonte: Elaboração própria, 2016

Pode-se verificar, então, que os funcionários discordaram do item analisado, uma vez que a maioria apresentou opinião contrária ao fato em questão. Daí os diversos apelos à expressão, à comunicação, que deve ser tratada como fator estratégico, deve ser feita de forma competente e bem dirigida a todos os setores da empresa. É imprescindível utilizar a boa comunicação tendo em vista relacionamentos duradouros. Viebig e Myczkowsky (2008, apud PINTO, 2009, p. 7) dizem que a comunicação transcende as normas e os valores e que a divulgação de informações favorece o diálogo interno e agrega valor “[...] no posicionamento da organização na sociedade e junto ao público em geral”.

4.4 RELAÇÕES DE TRABALHO

Verificou-se, na Tabela 1, que 6,67% dos pesquisados responderam ser ótima a relação com os colegas, 46,67% responderam que é boa, e 40%, regular, enquanto 6,67% indicaram uma relação desfavorável e ruim com os colegas. Já no item cooperação, 13,33% afirmaram que ela existia na equipe onde atuavam, 60% responderam que não, e 26,67% disseram que havia em parte. No que diz respeito à relação com o gestor, 0% definem como ótima, 40% afirmam que é boa, 46,67%, regular, e 13,33% dizem que é ruim.

Tabela 01 - Relação de trabalho

Relações com colegas	Ótimas	Boas	Regulares	Ruins
	6,67%	46,67%	40,00%	6,67%
Havia cooperação	Sim	Não	Em parte	

	13,33%	60,00%	26,67%	
As relações com seus gestores	Ótimas	Boas	Regulares	Ruins
	0,00%	40,00%	46,67%	13,33%

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Pode-se dizer que o relacionamento entre funcionários transita entre bom e regular, no entanto o resultado da pesquisa aponta para a relação ruim entre colaboradores da empresa no requisito cooperação em equipe. Grande parcela dos entrevistados confirma que não existe cooperação, outros afirmam que somente em parte, e desta forma nota-se uma possível tendência ao individualismo na organização.

No relacionamento entre hierarquias diferentes, observou-se que existe paridade nos referidos índices de avaliação. Na visão de Morin (2002, p. 29),

[...] o fato de estar em contato com os outros, de manter relações numerosas e, às vezes, intensas, age como um verdadeiro estimulante para si mesmo, não somente para o desenvolvimento de sua identidade pessoal e social, mas também para o desenvolvimento de laços de afeição duráveis, em que se procura, por vezes, a segurança e a autonomia pessoal. Contribuindo para o desenvolvimento dos laços sociais, o trabalho permite às pessoas escapar do sentimento de isolamento, viver melhor a sua solidão e encontrar seu lugar na comunidade.

4.5 OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO

Com base na Tabela 2, nenhum dos colaboradores afirmou que tinha algum tipo de oportunidade durante sua permanência na empresa, enquanto 93% disseram que não e 6,67%, em parte. Sobre o desenvolvimento dos conhecimentos, 13,33% relataram que suas aptidões foram desenvolvidas, 53,33% disseram que não, enquanto, para 33,33%, em parte. Se eram estimulados a buscar treinamento e capacitação, 73,33% das pessoas responderam que não eram incentivadas a se aperfeiçoar, 13,11% receberam algum incentivo, e 13,33%, em parte.

Tabela 02 - Oportunidades de crescimento

Tinha oportunidade de crescimento?	Sim	Não	Em parte
	0,00%	93,33%	6,67%

Desenvolvia conhecimentos e aptidões?	Sim	Não	Em parte
	13,33%	53,33%	33,33%
Você se sentia estimulado?	Sim	Não	Em parte
	13,33%	73,33%	13,33%

Fonte: Elaboração própria, 2016.

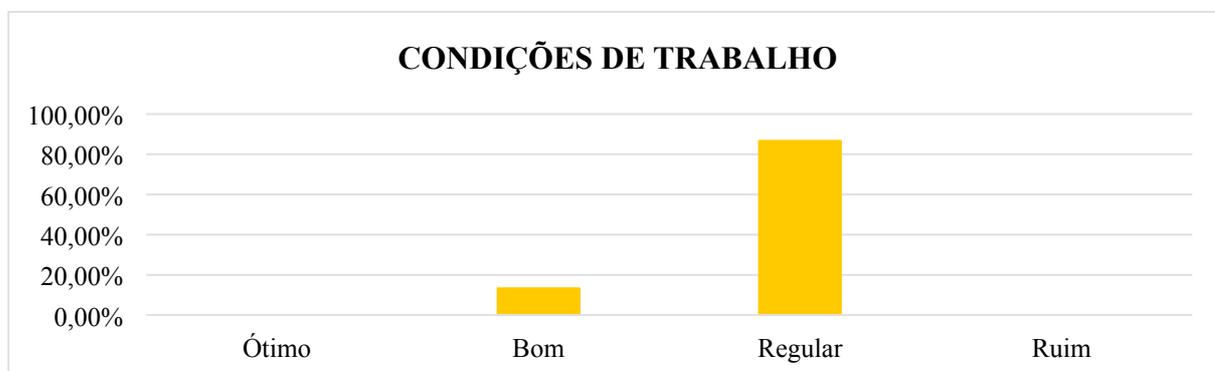
Segundo Pontes (2007, p. 343), “[...] carreira é decisão e responsabilidade profissional. Cabe à empresa, no entanto, desenvolver e manter programa de carreiras que propicie o desenvolvimento e crescimento profissional”.

Nota-se que grande parte dos entrevistados respondeu não ter tido qualquer oportunidade de crescimento dentro empresa, e pouco mais da metade relatou que suas habilidades e competências não foram desenvolvidas ou eram desenvolvidas em parte. Constata-se que não eram realizados investimentos em capacitação e treinamentos, e isso impedia que os funcionários aplicassem os conhecimentos necessários da forma correta.

4.6 CONDIÇÕES DE TRABALHO

De acordo com a Figura 04, 13,33% consideram as condições de trabalho bom, e 86,67% consideram como regular as condições de trabalho.

Figura 04 - Condições de trabalho



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Como segue, e de acordo com a percepção dos empregados, pode-se dizer que a empresa dispunha dos recursos necessários para o bom funcionamento e realização das atividades. Conforme diz Dejours (1994), algumas condições de trabalho fazem surgir sofrimentos que podem ser atribuídos ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora.

4.7 CUSTOS COM DEMISSÕES

De acordo com a Tabela 03, apresentada a seguir, pode-se identificar os custos gerados pelas demissões no período de janeiro de 2014 a dezembro de 2015.

Tabela 03 - Custo com demissões

Mês	Rescisões (R\$)	Encargos (R\$)	Total (R\$)
Jan-14	1.350,29	249,88	1.600,17
Fev-14	5.747,70	4.163,59	9.911,29
Mar-14	11.180,63	6.776,39	17.957,02
Mai-14	7.416,21	2.014,39	9.430,60
Jul-14	7.834,21	2.122,81	9.957,02
Out-14	15.684,38	5.178,36	20.862,74
Nov-14	3.462,08	3.086,96	6.549,04
Jan-15	1.795,52	978,36	2.773,88
Mai-15	2.519,36	2.853,69	5.373,05
Jun-15	2.666,66	4.218,13	6.884,79
Set-15	3.010,28	2.117,63	5.127,91
Dez-15	7.906,27	2.678,30	10.584,57
TOTAL	70.573,59	36.438,49	107.012,08

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Obs.: Os dados foram fornecidos pela empresa.

Para composição dos custos com rescisões, foram considerados os seguintes valores: aviso prévio indenizado; dias trabalhados no mês da demissão; férias e 13º salário proporcionais aos meses trabalhados; horas extras; adicionais noturnos,

entre outros. Já para os custos dos encargos considerou-se a multa do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), equivalente a 40% dos depósitos feitos no decorrer do período em que prevaleceu a relação de emprego. Observa-se, assim, que a empresa teve custos elevados com pagamentos de indenizações e encargos.

4.8 PARECER DOS GESTORES SOBRE O *TURNOVER*

Além dos ex-funcionários, foram entrevistados três gerentes da empresa, sendo um gerente de transporte, um gerente de recursos humanos e um gerente de frota/manutenção. Para eles, a principal causa das demissões dos colaboradores está relacionada à baixa produtividade, que eles acreditam resultar da junção de outras variáveis negativas: falta de ética; má conduta; falta de responsabilidade; e a observação dos deveres relacionados ao cargo que ocupavam. Nash (1993) destaca que a ética nas organizações é a forma pela qual normas morais e pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos de uma organização.

Quanto a procedimentos de recrutamento e seleção (R%S), dois gestores responderam que o problema de rotatividade não está ligado a falhas no recrutamento. Os gestores afirmaram que a avaliação do empregado é feita durante o período de experiência de noventa dias, observando-se o desenvolvimento e a postura do profissional. Porém, um dos gestores acredita que uma das causas da rotatividade está na falha de seleção. Segundo ele, não existe um requisito mínimo para se atender, o que resulta na falta de alinhamento entre a cultura do colaborador e a cultura da organização.

Ainda no requisito R&S, dois dos gestores informaram estar ligados diretamente aos procedimentos de recrutar, selecionar, e treinar colaboradores. Um deles informou que não participa da seleção e do recrutamento, mas apenas de alguns treinamentos referentes à operação dos veículos da frota. Quanto ao desligamento dos colaboradores, os gestores responderam que ocorrem saídas espontâneas, a pedido do colaborador, e também saídas por pedido da organização.

Em relação à sugestão para minimizar a rotatividade, dois dos gestores responderam que o ideal seria a mudança na jornada de trabalho e a substituição dos equipamentos, passando-se à utilização de veículos com câmaras frias. Um dos gestores acredita que, para minimizar a rotatividade, a organização deveria elaborar um plano de recrutamento e seleção, alinhando os interesses da organização aos interesses do colaborador.

Segundo Chiavenato (2010), o recrutamento é o processo pelo qual a organização atrai candidatos para um processo de seleção, com objetivo de preenchimento de vagas em seus postos de trabalho. Para o sucesso do recrutamento, é importante que a organização apresente informações relevantes ao cargo e as divulgue. Consequentemente, grande número de candidatos participará da seleção. Entretanto, o processo será considerado falho se possíveis candidatos não se sentirem atraídos por tal divulgação.

No requisito acerca do problema gerado pela rotatividade, todos os pesquisados foram unânimes em responder que os efeitos são: alto custo de demissão e admissão; perda de produtividade; e impactos negativos na imagem da organização.

De acordo com Chiavenato (2008), são vários os custos gerados pelo *turnover* e, entre eles, destacam-se os custos com demissão e encargos sociais, e as horas extras. O autor também menciona os custos para a reposição de vagas, tais como: gastos com anúncios em jornais; materiais de recrutamento; formulários; gastos com testes de seleção e avaliação dos candidatos; despesas de serviços médicos; custos de treinamento; custos com aquisição de materiais e equipamentos, como o Equipamento de Proteção Individual (EPI), entre outros.

Desta forma, salário não é um fator exclusivo de demissão das pessoas nas empresas. Segundo Paschoal (2007, p. 6), “deve-se observar se outros fatores estão presentes e não colocar os salários como uma questão exclusiva”. Também pode-se observar que o quesito satisfação não é expressado na sua totalidade, deixando assim uma margem para que se possa melhorar. Da mesma forma, constata-se que existe pouca cooperação, bem como uma comunicação razoável

entre os colaboradores da mesma linha, e destes com os seus superiores. Em relação às oportunidades e ao crescimento, avalia-se que a organização não demonstra qualquer estímulo para que os colaboradores evoluam e cresçam.

Mediante a análise dos dados, confirma-se que eles vão de encontro à realidade da organização. A empresa trabalha com a atividade de hortifrutigranjeiros, produtos que são perecíveis e exigem uma agilidade na movimentação, como é o caso da batata, da cebola e do alho. A vida útil é curta e quase não existe forma de armazenagem que prolongue a vida destes alimentos. Observa-se, então, que as mercadorias são colhidas e logo devem estar no comércio varejista para a venda e o consumo. Isso exige que os transportes destas mercadorias sejam muito dinâmicos, fazendo com que os motoristas, na maioria das vezes, trabalhem longas jornadas, o que lhes causa cansaço, desmotivação, pouca qualidade de vida, pouco convívio familiar e social, entre outros efeitos.

Também se observa os colaboradores não têm a mesma visão dos gestores, uma vez que eles veem a organização como uma organização consolidada, mas que ainda precisa melhorar alguns requisitos, tais como o salário, a comunicação, a cooperação, a satisfação, entre outros. Destaca-se que a organização tem condições financeiras para investir nos requisitos citados, de maneira a melhorá-los.

Já os gestores acreditam que os problemas estão nos colaboradores, pois afirmam que eles não cumprem com as atividades para as quais foram designados. Alegam que os colaboradores de hoje não estão capacitados para atender às necessidades da organização, pois, segundo eles, a organização apresenta demanda por profissionais diferenciados. Os gestores não percebem as causas da rotatividade e preferem acreditar que o problema está ligado aos colaboradores que, segundo eles, não são comprometidos com as atividades da organização.

5 CONCLUSÃO

De acordo com o estudo e a análise dos dados, pode-se concluir que a organização tem um alto índice de rotatividade, e tal efeito é decorrente da união de várias

causas que não são observadas pelos gestores e proprietários da organização, já que eles preferem acreditar que o problema advém dos colaboradores. No período estudado, observou-se que apenas três dos colaboradores foram demitidos pela empresa, enquanto doze pediram as contas. Vale também ressaltar que 47% consideraram como ruim o salário, 60% estavam satisfeitos em parte, 73% afirmaram não haver uma comunicação clara e fluente, 60% disseram não haver cooperação, 46,67% afirmaram que não tinham uma boa relação com os gestores, 93,33% afirmaram que a empresa não oferece oportunidades de crescimento, 73% confirmaram que não se sentiam estimulados a desenvolver as atividades da organização; e 86,67% consideraram como regulares as condições de trabalho na organização. Também com as informações levantadas, se observou que os maiores efeitos causados por essa rotatividade na organização são os gastos consideráveis com demissões. Esses custos poderiam ser evitados se fossem aplicados os processos de Recrutamento e Seleção de forma eficaz.

Em decorrência dessas constatações, recomenda-se que a organização faça uma pesquisa salarial e o ajuste dos salários com base nos valores pagos no mercado. A organização deve fazer investimentos em treinamentos para os gestores, para que eles saibam trabalhar as suas lideranças, pois isto é fundamental na identificação dos problemas existentes. Quanto mais eles tiverem oportunidades de capacitação, mais facilmente conseguirão encontrar as soluções necessárias e tomar as decisões corretas, não apenas no que tange aos processos de Recrutamento e Seleção, mas sim em todos os demais procedimentos que se fizerem necessários. Assim, a organização minimizaria não somente o *turnover* e seus efeitos, mas também os elevados custos de demissão e contratação.

6 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: edição compacta. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística. Perspectiva comportamental & abordagem contingencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DEJOURS, Jacques Christophe. A carga psíquica do trabalho. In: Dejours Jacques Christophe; Abdoucheli, E. (Orgs.). **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

FERREIRA, Róberson da Costa. **Empresas familiares: um estudo de caso sobre as razões do Turnover elevado na empresa X**. 2014. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, Rio Grande do Sul, 2014. Disponível em: <http://repositorio.upf.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/607/PF2014Roberson_da_Costa_Ferreira.pdf?sequence=1>. Acesso em: 8 abr. 2016.

FERREIRA, Mário César; FREIRE, Odaléa Novais. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **RAC**, v. 5, n. 2, p. 175-200, mai./ago. 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

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

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão de clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria: estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro**. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa Regina. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MILIONI, Benedito. **Dicionário de termos de recursos humanos**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Fenix Central de Negócios em RH, 2006.

MOBLEY, William H. **Turnover: causas, conseqüências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

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

NASH, Laura L. **Ética nas empresas: boas intenções à parte**. São Paulo: Makron Books, 1993.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PINTO, Elen Sallaberry. O reflexo da comunicação interna na imagem empresarial. Comunicação Organizacional. 2009. Disponível em: <[http://comunicacaoorganizada.files.wordpress.com/2009/07/o-reflexo da comunicacao-interna-na-imagem-empresarial1.pdf](http://comunicacaoorganizada.files.wordpress.com/2009/07/o-reflexo-da-comunicacao-interna-na-imagem-empresarial1.pdf)>. Acesso em: 18 abr. 2016.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreira e remuneração**. 12. ed. São Paulo: LTr, 2007.

SANTOS, Hugo. **Como lidar com a rotatividade de pessoal**. 30 nov. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/como-lidar-com-a-rotatividade-de-pessoal/50229/>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da; **Análise de turnover na Química Brasil Ltda**. 2011. 58 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40447/000828476.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

VAZ, Roseli Rocha. **Diminuição do índice de absenteísmo e rotatividade da empresa**. Relatório de estágio. 2008. Disponível em: <http://www.sato.adm.br/artigos/espaco_rh_diminuicao_do_indice_de_absent_rotatividade.htm>. Acesso em: 2 abr. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.