

## **ROTATIVIDADE DE MOTORISTAS: ESTUDO DE CASO EM UMA TRANSPORTADORA DO ESPÍRITO SANTO/BRASIL**

**GILMAR MALEGONE SPESSEMILI**

FACULDADES INTEGRADAS ESPÍRITO SANTENSES (FAESA I)

gilmarspessemili@yahoo.com.br

**STEVE MARTINS JUSTO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

stevejusto@gmail.com

**LUCIANE INFANTINI DA ROSA ALMEIDA**

FACULDADES INTEGRADAS ESPÍRITO SANTENSES (FAESA I)

lu\_infantini@yahoo.com.br

## **Introdução**

A rotatividade, conhecida como turnover, refere-se ao movimento de entrada e saída de colaboradores de uma organização. 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, o que justifica a investigação das causas e consequências desse fenômeno.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

O objetivo deste estudo é identificar as principais causas da rotatividade de motoristas na empresa de transporte LM, localizada na cidade de Cariacica/ES, classificada como empresa de médio porte. Dessa forma, quais as causas que levam a rotatividade de motoristas na empresa de transportes LM?

## **Fundamentação Teórica**

Rotatividade ou turnover refere-se ao número de empregados desligados de uma organização, num determinado período, comparado ao quadro médio de efetivos (MARRAS, 2000). 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 são: assédios de outras organizações que oferecem oportunidades mais atraentes ou maiores possibilidades de crescimento.

## **Metodologia**

Trata-se de um estudo de caso do tipo descritivo. Como instrumento de pesquisa foram utilizados questionários a motoristas da empresa desligados no período de janeiro de 2014 a dezembro de 2015, entrevistas com os 3 gestores e análise de documentos: Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) e planilha de movimentação de funcionários. Os dados coletados tiveram tratamento de caráter qualitativo e quantitativo.

## **Análise dos Resultados**

Observou-se que três colaboradores foram demitidos pela empresa, enquanto doze pediram contas. As entrevistas demonstraram que os colaboradores estavam insatisfeitos com: salário - 47%, comunicação interna - 73%, relação com os gestores - 46,67%, oportunidades de crescimento - 93,33%, estímulo ao desenvolvimento pessoal - 73%; condições de trabalho na organização - 86,67%. Observou-se que os maiores efeitos causados por essa rotatividade na organização são os gastos com demissões.

## **Conclusão**

Foi possível analisar a insatisfação dos colaboradores com os salários, com a comunicação, com a cooperação na equipe, cooperação na equipe, com as condições de trabalho e com as oportunidades e ao crescimento e desenvolvimento. Recomenda-se que a organização dê mais atenção aos processos de gestão de pessoas, sobretudo, os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e plano de cargos e salários. Isto poderia aumentar a satisfação dos colaboradores e diminuir o turnover.

## **Referências Bibliográficas**

- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DEJOURS, Jacques Christophe. Psicodinâmica do trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.
- MOBLEY, William H. Turnover: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- SPECTOR, Paul E. Psicologia nas organizações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

# ROTATIVIDADE DE MOTORISTAS: ESTUDO DE CASO EM UMA TRANSPORTADORA DO ESPÍRITO SANTO/BRASIL

## 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 ou rotatividade de recursos humanos. Ainda que estas expressões guardem relações a primeira refere-se a modalidade de estudo de pessoal que deixa ou ingressa numa organização, assim como da movimentação interna de pessoal. Já a segunda é utilizada para definir a flutuação de pessoas entre uma organização e o ambiente (MILIONI, 2006).

No âmbito organizacional, o *turnover* refere-se à taxa de substituição de funcionários antigos por novos e 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 (2008), é 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 os colaboradores a se desligar da organização onde atua. Empresas com alto índice de *turnover* podem apresentar gastos elevados com as demissões e a perda do potencial humano, e isto é um problema para as organizações. Nesse sentido, o fenômeno da rotatividade tem se revelado fonte de preocupação nas organizações em um cenário de competição globalizada (FERREIRA; FREIRE, 2014).

Com intuito de compreender este fenômeno numa realidade específica, foi estudada a rotatividade de motoristas na empresa de transportes LM, na cidade de Cariacica, no estado do Espírito Santo. Esta empresa tem apresentado um elevado índice de rotatividade e, dessa forma, o delineamento de pesquisa se deu com base no seguinte problema de pesquisa: Quais as causas que levam a rotatividade de motoristas na empresa de transportes LM? 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 da organização investigada; investigar a satisfação dos colaboradores demitidos em relação à salário, satisfação, comunicação, relações de trabalho, oportunidade de crescimento e condições de trabalho; levantar a percepção dos gestores da organização investigada sobre a rotatividade.

A realização dessa pesquisa se deve à relevância da temática para as organizações, visto que um dos principais problemas gerados são os gastos com contratações e demissões, treinamentos além da perda de potencial humano que acaba por afetar a organização. Assim conhecer as causas da rotatividade é importante para que estratégias de ação sejam criadas e efetivadas no ambiente organizacional. Além disso, o estudo visa trazer respostas imediatas para a realização

investigada, auxiliando na gestão de recursos humanos da organização em que o estudo de caso foi realizado.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Rotatividade na organização**

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). As pessoas estão diretamente ligadas às organizações e estas, por sua vez, dependem das pessoas para a sua sobrevivência, criando uma relação direta entre ambas. Daí, destaca-se a importância de construir uma relação sadia, respeitosa e, principalmente, duradoura. Entretanto, nem sempre isso ocorre. Insatisfação, questões sociais e econômicas ou quebra de acordos e compromissos por parte da organização ou do colaborador podem ocorrer, gerando demissões e novas contratações. Se isso ocorre com frequência em uma organização tem-se a chamada rotatividade.

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).

De acordo com Marras (2000, p. 66), a rotatividade é “[...] o número de empregados desligados da empresa num determinado período, comparativamente ao quadro médio de efetivos”. Desta forma, considera-se 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. Nesse sentido, Spector (2004, p.242) afirma:

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.

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 interpessoais, de questões salariais, da qualidade de vida, da comunicação organizacional, da relação com os gestores entre outros.

## 2.2 Causas da rotatividade

A rotatividade de pessoal pode ser provocada tanto por fatores externos quanto fatores internos à organização (CHIAVENATO, 2010). 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 que impactam na rotatividade de funcionários. É muito comum que colaboradores se desliguem de uma organização em função de propostas mais atrativas de salário. Stoner e Freeman (1995) enfatizam, nesse sentido, que salário é uma necessidade básica para a sobrevivência dos empregados e que, sem ele, não é possível se alimentar, abrigar e proteger a si mesmo e às suas famílias de maneira segura e satisfatória.

Mobley (1992) também enfatiza que há uma forte relação entre nível de salário e taxa de rotatividade. 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.

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, 2008).

Um outro fator que pode afetar a rotatividade de pessoal é o tipo de liderança. Para Vaz (2008), 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 dentro da organização. Além disso, há líderes que pecam no processo de orientação e motivação dos colaboradores.

Ferreira (2001) destaca que o *turnover* também pode estar ligado à cultura dos colaboradores. Organizações em que a cultura não prioriza o desenvolvimento pessoal, pode gerar estagnação. 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 está associado ao recrutamento e seleção. Quando as habilidades e competências dos colaboradores não são compatíveis com aquelas exigidas pelas funções é comum que haja uma baixa produtividade ou desmotivação do colaborador e, em consequência, o desligamento da organização (MOBLEY, 1992). Assim, um bom processo seletivo pode minimizar a rotatividade buscando adequar e maximizar o potencial humano dentro das organizações.

### 2.3 Consequências da rotatividade

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 ficam na organização também podem sofrer algum tipo de desgaste com o desligamento do colega.

Um outro fator, destacado por Chiavenato (1999), é que a rotatividade além de aumentar os custos da empresa, também prejudica os colaboradores que permanecem no quadro, pois, até substituir o colaborador desligado, os que permaneceram terão que trabalhar dobrado.

Chiavenato (1999, p. 69) propõe uma 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 neste processo, para que se possa descobrir quais são as principais causas da rotatividade e, em seguida, analisá-las. O quadro 1 indica os tipos de itens 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 e custos de desligamento:

Quadro 01 – Itens de custos com contratação e desligamento de colaboradores

Custo de recrutamento	Custo de seleção	Custo de treinamento	Custos com desligamentos
Processamento de Requerimento de Empregado	Entrevista de Seleção	Orientação	Pagamento de salários e aquisição de direitos trabalhistas
Atendimento aos Candidatos	Aplicação e Aferição Testes	Custos diretos de Treinamento	Pagamento de Benefícios
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.

### 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.

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizadas entrevistas de desligamento e entrevista semiestruturada com gestores. As entrevistas de desligamentos foram aplicadas à 15 colaboradores demitidos no período de janeiro de 2014 a dezembro de 2015, cuja função era de motorista. O formato dessa entrevista contém questões fechadas que avaliam os seguintes itens: salário; satisfação; comunicação; relações de trabalho; oportunidade de crescimento; condições de trabalho. Os itens salário, relações de trabalho (relação com os colegas e relações com o gestor) e condições de trabalho foram respondidos segundo a escala likert: ótimo, bom, regular e ruim. Para os itens satisfação, comunicação, relações de trabalho (cooperação da equipe) e oportunidade de crescimento eram possíveis as seguintes opções: sim; não; em parte. Vale ressaltar que este instrumento é preenchido pela própria organização na entrevista de demissão.

As entrevistas semiestruturadas foram feitas com três gestores, contendo perguntas fechadas e abertas que visam avaliar a percepção que os mesmos possuíam sobre a rotatividade na organização. Além das entrevistas, também utilizou-se 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. Os dados qualitativos foram analisados segundo o conteúdo proposto e foram trazidos de forma descritiva.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

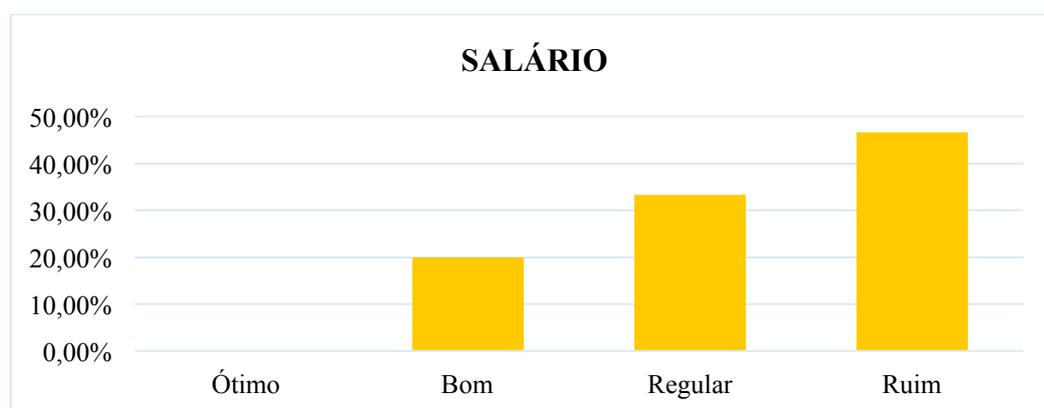
Os resultados a seguir foram obtidos por meio de entrevistas de desligamento realizadas junto aos ex-funcionários da empresa abordada, no período de janeiro 2014 a dezembro de 2015. Na empresa investigada, atualmente, há um total de vinte e dois motoristas, e a pesquisa levou em consideração quinze colaboradores desligados, que representam 68,18% dessa população, 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 dos colaboradores demitidos com os seguintes aspectos avaliados 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 o salário bom, 33% consideravam o salário regular e 47% o consideravam ruim.

Figura 01 – Salário



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, de acordo com Gil (2001), a empresa 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% dos entrevistados estavam satisfeitos com as atividades que realizavam, e 60% satisfeitos em parte.

Figura 02 - Condições de trabalho



Apesar de grande parte estar satisfeito, a maioria respondeu que estava satisfeita “em parte”, o que mostra que o índice de satisfação existia entre os entrevistados. Vergara (2000) afirma que a satisfação advém de inúmeras variáveis, que se distinguem de pessoa para pessoa, mas que está relacionada diretamente com as emoções, já que é perceptível o fato de envolver expectativas e sentimentos das pessoas. As emoções, por sua vez, é que serão fonte de motivação para o trabalho.

### 4.3 Comunicação

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

Figura 03 – Comunicação



A percepção da falha na comunicação, entre os entrevistados, é bastante elevada e problemas na comunicação podem gerar grande insatisfação nas organizações. Daí os diversos apelos ao fato de que a comunicação deve ser tratada como fator estratégico, deve ser feita de forma competente e bem dirigida a todos os setores da empresa. Viebig e Myczkowsky (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

As relações de trabalho foram avaliadas a partir dos seguintes itens: relações com os colegas; cooperação na equipe; relação com os gestores. A Tabela 1 demonstra que no item “relação com os colegas” 6,67% dos entrevistados responderam ser ótima, 46,67% responderam que era boa, 40% regular e 6,67% indicaram uma relação ruim com os colegas. Aproximadamente a metade consideraram as relações com os colegas satisfatórias.

No item cooperação, 13,33% afirmaram que existia cooperação na equipe onde atuavam, 60% responderam que não havia e 26,67% disseram que havia em parte. Neste item, a insatisfação é bastante elevada, o que é indicativo de um dos problemas que precisa ser observado na organização investigada.

No item relações com os gestores, 40% afirmam ser boa, 46,67%, regular e 13,33% dizem que é ruim. Nenhum dos entrevistados classificou a relação como ótima, o que precisa também ser investigado na organização investigada.

Tabela 01 - Relação de trabalho

<b>Relações com colegas</b>	Ótimas	Boas	Regulares	Ruins
	6,67%	46,67%	40,00%	6,67%
<b>Cooperação na equipe</b>	Sim	Não	Em parte	
	13,33%	60,00%	26,67%	
<b>Relações com os gestores</b>	Ótimas	Boas	Regulares	Ruins
	0,00%	40,00%	46,67%	13,33%

Apesar das relações com os colegas serem consideradas boas em sua maioria, um percentual grande a considerava regular e ruim: 40% e 6,67%, respectivamente. Além disso, a cooperação na equipe é um ponto de insatisfação observado. E, em relação às relações com os gestores se somadas as respostas para regular (46,67%) e ruim (13,33%) tem-se a maioria das opiniões dos colaboradores. Isso demonstra que as relações de trabalho precisam ser observadas e trabalhadas nesta organização. Segundo 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

A tabela 02 demonstra que 93% dos entrevistados afirmaram não ter oportunidade de crescimento durante sua permanência na empresa. Apenas 6,67% dos entrevistados considerou ter em parte oportunidade de crescimento. Quando indagados sobre se a empresa favorecia o desenvolvimento de conhecimentos e aptidões: 13,33% respondeu que sim, 53,33% respondeu que não e 33,33% respondeu em parte. Sobre a sensação de ser estimulado a buscar treinamento e capacitação, 73,33% dos entrevistados responderam que não, 13,11% responderam que sim e 13,33% respondeu em parte.

Tabela 02 - Oportunidades de crescimento

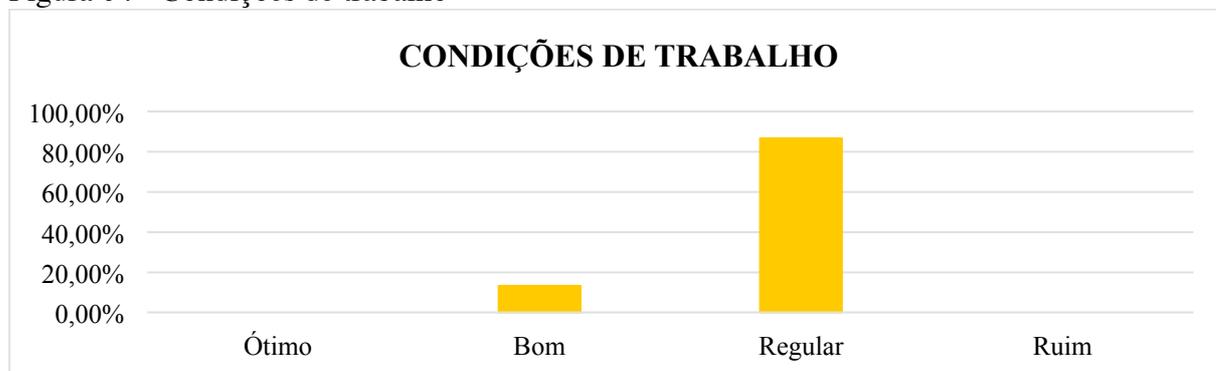
<b>Tinha oportunidade de crescimento?</b>	Sim	Não	Em parte
	0,00%	93,33%	6,67%
<b>Desenvolvimento de conhecimentos e aptidões?</b>	Sim	Não	Em parte
	13,33%	53,33%	33,33%
<b>Você se sentia estimulado a buscar treinamento e capacitação?</b>	Sim	Não	Em parte
	13,33%	73,33%	13,33%

Pode-se observar nas três questões descritas na tabela anterior que as oportunidades de crescimento profissional eram poucas segundo a visão dos colaboradores que saíram da organização. Vale ressaltar, segundo Pontes (2007, p. 343) que “[...] carreira é decisão e responsabilidade profissional. Cabe à empresa, no entanto, desenvolver e manter programa de carreiras que propicie o desenvolvimento e crescimento profissional”. Assim, é possível que a falta de investimentos em capacitação e treinamentos ou de outro tipo de incentivo ao desenvolvimento profissional é um fator que contribui para a rotatividade na organização investigada.

#### 4.6 Condições de trabalho

A Figura 04 demonstra a percepção dos entrevistados sobre as condições de trabalho: 13,33% consideram as condições de trabalho boas e 86,67% consideram regular as condições de trabalho.

Figura 04 - Condições de trabalho



De acordo com a percepção dos empregados, as condições de trabalho não eram consideradas, em sua maioria, como ótima ou boa. Um outro fator que pode estar gerando a rotatividade nesta organização, visto que condições de trabalho são importantes para a satisfação e a saúde dos colaboradores. Conforme 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

A Tabela 03, apresentada a seguir, demonstra 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

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**

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 de outras variáveis como: falta de ética dos colaboradores; má conduta dos colaboradores; falta de responsabilidade dos colaboradores; falta de observação dos deveres relacionados ao cargo que ocupavam.

Quanto aos 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 colaborador 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, visto que 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 sobre 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.

Sobre os problemas gerado pela rotatividade, todos os entrevistados foram unânimes em responder que os efeitos são: alto custo de demissão e admissão; perda de produtividade; impactos negativos na imagem da organização.

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**

No período estudado, observou-se que apenas três dos colaboradores foram demitidos pela empresa, enquanto doze pediram as contas, um indicativo de que os colaboradores demonstram insatisfação ou que são atraídos por melhores oportunidades no mercado. Dos 15 sujeitos entrevistados 47% consideraram o salário como ruim, 60% responderam estar satisfeitos em parte com a organização, 73% afirmaram não haver uma comunicação clara e fluente, 60% disseram não haver cooperação na equipe, 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.

É possível analisar a insatisfação dos colaboradores com os salários praticados pela organização. Mas 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”. Assim, também observou-se que a maioria

dos entrevistados não demonstrou estar satisfeito com a organização, expressaram haver pouca cooperação na equipe, bem como problemas na comunicação entre os colaboradores da mesma linha e destes com os seus superiores. Em relação às oportunidades e ao crescimento, os colaboradores percebem que a organização não demonstra qualquer estímulo para que os colaboradores se desenvolvam.

Em decorrência dessas constatações e, ainda que os gestores coloquem a responsabilidade da rotatividade nos próprios colaboradores, recomenda-se que esta organização dê mais atenção aos processos de gestão de pessoas, sobretudo, os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e plano de cargos e salários. Além disso, a organização poderia fazer investimentos em treinamentos para os gestores, afim de capacitá-los para exercer sua liderança, pois isto é fundamental na identificação e condução dos problemas existentes. Assim, a organização pode minimizar não somente o *turnover* e seus efeitos, mas alinhar melhor seus processos organizacionais.

## 6 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **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](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, p. 13-34.

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>>. 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, 1995.

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](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.