

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
COGEAE**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS  
CEADE**

**A ROTATIVIDADE DE MOTORISTAS EM UMA  
TRANSPORTADORA DE CARGA.**

**SILVANA MARIA DAL SANTO**

**São Paulo – SP  
2016**

**SILVANA MARIA DAL SANTO**

**A ROTATIVIDADE DE MOTORISTAS EM UMA TRANSPORTADORA DE  
CARGA.**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para obtenção do título de especialista em Administração, orientada pela Professora Doutora Elisabete Adami Pereira dos Santos.

**São Paulo – SP**

**2016**

**AVALIAÇÃO:** .....

**ASSINATURA DA ORIENTADORA:** .....

Dedico essa monografia a Deus que intercedeu por mim me iluminando, aos meus pais e minha família por terem sido tão importante na formação do meu caráter e, principalmente, por terem me ensinado a importância do conhecimento para o ser humano. Ao meu filho Luiz Eduardo pela paciência, carinho e apoio durante a elaboração dessa monografia. Agradeço também a minha orientadora Elisabete Adami, pela orientação e paciência para desenvolver e concluir esse trabalho.

## **RESUMO**

Com a globalização e as evidentes mudanças no mercado, cada vez mais surgem temas que abordam a garantia do sucesso empresarial. As organizações têm buscado profissionais qualificados e que estejam em constante reciclagem de conhecimento para agregar em seu crescimento em um mercado tão competitivo.

A rotatividade de funcionários nas empresas tem crescido diariamente devido a vários fatores, sejam eles externos ou internos, que levam esse índice se tornar excessivo, gerando aumento de custos e a perda na qualidade do serviço prestado.

Com isso o presente trabalho tem por objetivo identificar, analisar e responder quais são as causas que levam a rotatividade de motoristas em uma transportadora de carga.

Para analisar e se obter uma conclusão a este tema, foram realizadas pesquisas bibliográficas sobre a gestão de pessoas e um estudo em uma transportadora rodoviária de cargas, realizando levantamento de dados e pesquisas juntos aos funcionários, que nos possibilitou esclarecer a importância de gerenciar o índice da rotatividade na mesma.

**Palavras-Chaves:** Gestão de Pessoas; Rotatividade de motoristas; Índice de Turnover.

## **LISTA DE QUADRO**

Quadro 01: Motorista contratados no ano de 2014 .....	19
Quadro 02: Motoristas contratados no ano de 2015 .....	19
Quadro 03: Dados do número de motoristas desligados em 2014 .....	19
Quadro 04: Dados do número de motoristas desligados em 2015 .....	19
Quadro 05: Dados do Turnover referentes ao ano de 2014 .....	23
Quadro 06: Dados do Turnover referentes ao ano de 2015 .....	23

## **LISTA DE GRÁFICOS:**

Gráfico 01: Tempo de permanência em 2014 .....	20
Gráfico 02: Tempo de permanência em 2015 .....	20
Gráfico 03: Demanda de Candidatos entrevistados e reprovados de 2014 .....	21
Gráfico 04: Demanda de Candidatos entrevistados e reprovados de 2015 .....	22
Gráfico 05: Índice de Turnover 2014 .....	23
Gráfico 06: Índice de Turnover 2015 .....	23
Gráfico 07: Dados referentes ao custo com contratações em 2014.....	24
Gráfico 08: Dados referentes ao custo com contratações em 2015.....	25
Gráfico 09: Valores gastos com admissões em 2014 e 2015 .....	26
Gráfico 10: Valores gastos com demissão em 2014 e 2015.....	26
Gráfico 11: Pesquisas dos motoristas desligados em 2015 .....	28
Gráfico 12: Pesquisa referente ao nível de relacionamento entre funcionários 2015 ....	29

## **SUMÁRIO**

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>07</b>
JUSTIFICATIVA .....	09
OBJETIVOS .....	09
<b>CAPÍTULO I REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
1.1 RECURSOS HUMANOS .....	11
1.2 GESTÃO DE PESSOAS .....	11
1.3 PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS .....	12
1.4 ROTATIVIDADE .....	13
1.5 TURNOVER .....	14
1.6 MOTIVAÇÃO .....	15
1.7 TEORIA DA NECESSIDADE .....	15
1.8 LIDERANÇA .....	17
<b>CAPÍTULO II A EMPRESA</b> .....	<b>18</b>
2.1 CONSTRUÇÃO DO CENÁRIO DE PESQUISA .....	18
2.2 ÍNDICE DO TURNOVER .....	22
2.3 CUSTO COM ADMISSÃO .....	24
2.4 CUSTOS RESCISÓRIOS .....	26
<b>CAPÍTULO III A PESQUISA</b> .....	<b>28</b>
3.1 LEVANTAMENTOS DE DADOS .....	28
<b>CAPÍTULO IV METODOLOGIA</b> .....	<b>30</b>
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	32
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	34

## INTRODUÇÃO

Em toda organização é necessária a participação de pessoas para que os objetivos sejam alcançados, e cada vez mais as empresas têm buscado pessoas que estejam engajadas a contribuir para o crescimento e evolução de seus projetos, porém pesquisas revelam que o percentual de colaboradores que não estão satisfeitos com sua profissão está crescendo a cada dia.

Conforme pesquisa realizada na Randon 2013, 70% dos entrevistados revelaram que tinham um sonho de ser caminhoneiro desde a infância e 53% que iniciaram na profissão por influência familiar. O que mais os atrai na profissão é a oportunidade de conhecer lugares (31%), a possibilidade de conhecer novas pessoas (19%) e o sentimento de liberdade (11%).

Devido a fatores de riscos como o alto índice de acidentes, roubos e assalto em rodovias, além dos aspectos pessoais como a baixa qualidade de vida, gerando problemas de saúde, falta de laços afetivos e a perda da liberdade, umas das principais características da profissão, tem refletido na descontinuidade da mesma, passada de pai para filho.

A rotatividade de funcionários tem se destacado cada vez mais no mercado, e quando esse número se torna excessivo, a busca pelo cumprimento das metas, fica inviável, já que o tempo e valores gastos com treinamento e qualificações de funcionários acabam gerando um efeito de prejuízo na empresa, além de custos elevados na contratação e demissão e a perda na qualidade do serviço, prejudicando o desempenho com os clientes.

“A porcentagem da força de trabalho que deixa o emprego em um dado Período é chamada de taxa de rotatividade. Quando essa taxa se torna excessiva, a força de trabalho da organização pode se tornar inexperiente e destreinada, resultando em ineficiência e dificuldades na consecução dos objetivos organizacionais” (SPECTOR, 2010, p.396)

Chiavenato nos mostra como mensurar o nível de desligamento em uma organização:

“A fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante um determinado período de tempo (um mês ou um ano) em relação ao número médio de funcionários existentes (CHIAVENATO 1999, p.70)”.

A necessidade de mensurar esses dados se torna indispensável dentro de uma empresa. Saber quais os efeitos externos e internos, que podem interferir nesses números, é de grande importância para um gestor conseguir reduzi-los e melhorar seu desempenho.

“Dentre as variáveis internas estão à política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. ” (CHIAVENATO, 1999, P.70)

Ainda conforme Chiavenato (1999, p.7), todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso.

As organizações cada vez mais almejam sua permanência no mercado, e muitas vezes para que esse objetivo seja alcançado é necessário gerenciar alguns pontos, e a participação dos colaboradores é um dos fatores principais para que tais metas sejam alcançadas com eficiência e sucesso.

Em um mundo corporativo com tantas mudanças tecnológicas e fatores que influenciam a permanência de empresas no mercado, sejam eles externos ou internos, as organizações precisam estar preparadas para essas mudanças e garantir seu crescimento e estabilidade, e para isso é necessários profissionais qualificados e motivados que contribuem com essa linha de pensamento, organizações que têm seus colaboradores mais próximos, entendem suas necessidades e fazem com que os mesmos sejam mais comprometidos com a empresa.

Desta forma, tínhamos, quando o projeto de pesquisa foi elaborado, o seguinte problema de pesquisa para ser respondido na monografia:

“Quais as causas que levam à rotatividade de motoristas em uma transportadora de carga? ”.

Para ser respondido de forma adequada, as hipóteses ao problema foram assim estabelecidas:

- Empresas organizadas que conhecem e ouvem seus colaboradores fazem com que

estes sejam mais felizes e comprometidos;

- O alto índice de rotatividade pode causar impactos na produtividade, gerar altos custos de recrutamento e seleção, melhorar o aproveitamento do tempo, ganhar qualidade na prestação de serviços, e ganhar confiança na empresa;
- Reduzindo esse índice a empresa estará mais forte e preparada para competir no mercado, além de melhorar seu ambiente de trabalho.

## **JUSTIFICATIVA**

Este tema tem chamado à atenção de várias empresas de transportes que estão passando por dificuldades para reter esses profissionais, cada vez mais as empresas têm buscado colaboradores comprometidos com seu trabalho.

Com o aumento do índice de 50 % ao ano da rotatividade de funcionários na empresa Transmaroni, é importante entender e avaliar as áreas envolvidas, e saber quais são os motivos pelos quais a empresa não consegue reverter esses dados.

## **OBJETIVOS**

Nosso objetivo geral foi o de identificar qual o impacto desse percentual de rotatividade dentro na empresa Transmaroni e para isso destacaram-se os seguintes objetivos específicos:

- Levantar dados de percentuais do índice de rotatividade na empresa pesquisada;
- Identificar quais as principais causas da rotatividade;
- Propor métodos de melhorias para a redução da rotatividade.
- Mostrar que valorizar e manter o foco nas pessoas pode trazer resultados positivos tanto para a empresa como para a sociedade.

Acredita-se que para o funcionário ter um ambiente de trabalho satisfatório, além de requerer um clima adequado, se faz necessário o envolvimento e participação dos seus líderes em suas rotinas, mostrando a importância do seu papel dentro da organização, tudo isso resultará na qualidade de vida do funcionário dentro da empresa, melhorando sua produtividade e mantendo sua motivação, esse tema será abordado o tema no capítulo 1.

No capítulo 2, será apresentado a descrição e história da empresa pesquisada Transmaroni e de como nasceu e foi crescendo no decorrer dos anos. No capítulo seguinte, foi constatado a dificuldade de manter o motorista na empresa, onde seu tempo de permanência é curto e acaba influenciando nas novas contratações e se faz necessário repor o quanto antes o funcionário demitido, e com isso a probabilidade de recrutar motoristas não adeptos ao mercado e a empresa, se torna grande, uma vez que a organização terá que dispor de novos treinamentos, gastos com contratações e tempo, gerando desgastes e falta de credibilidade da empresa junto ao cliente.

Para a realização desse trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que constará no capítulo 4, servindo como base para entender melhor sobre o tema de rotatividade, através de livros de autores como Maximiano, Martins, Chiavenato, entre outros, que abordaram sobre o tema de como gerenciar pessoas dentro de uma organização, além de levantamentos de dados, como entrevistas, questionário e informações que a empresa Transmaroni tinha sobre o tema abordado.

Os assuntos acima serão tratados no decorrer do trabalho, como gestão de pessoas que envolvem a rotatividade em uma organização, a apresentação da empresa, junto aos dados levantados e a construção do cenário de pesquisa, a metodologia e por último as considerações finais e sugestões de melhorias.

## **CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 RECURSOS HUMANOS**

O RH tem a capacidade de desenvolver pessoas para diferentes áreas e processos que uma empresa necessite, sabendo identificar através da personalidade e habilidades, onde encaixa-lo para desenvolver tais funções, contribuindo com o crescimento da empresa.

Chiavenato (1999, p.8), diz que existem indústrias que cresceram e cujo crescimento foi parcialmente bloqueado ou dificultado porque não puderam manter uma força de trabalho eficiente e entusiasmada, nesse papel é importante o envolvimento do RH, uma empresa com essa área estruturada, traz mais confiabilidade para seus clientes e até mesmo para os próprios funcionários dentro da organização.

Segundo Chiavenato (1999, p.9), a função do RH é um componente fundamental da organização de hoje, podemos dizer que é um elo entre o funcionário e a empresa, tendo a função de prepará-lo, através de treinamentos e avaliações de desempenho, para obter eficiência em um processo na organização, e ao mesmo tempo assegurar ao funcionário um ambiente de trabalho com toda segurança e confiabilidade que ele precisa.

Ainda conforme Chiavenato (1999, p8), as organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente dos empregados, dessa forma o recursos humanos deve valorizar cada vez mais o funcionário dentro de uma organização e capacita-lo para novos desafios propostos dentro na empresa.

### **1.2 GESTÃO DE PESSOAS**

Com as mudanças constantes no mercado de trabalho e o avanço da tecnologia, gera uma necessidade das empresas desenvolverem técnicas e projetos para garantir sua existência, e para que a criação e execução desses projetos tenham um resultado satisfatório, precisamos de pessoas que planejam e delegam funções, e pessoas que executem tais tarefas.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 11), cada administrador desempenha quatro funções administrativas que contribuem para o processo: planejar, organizar, dirigir e controlar. O recurso humano esta ligado a todas essas funções na administração, e tem o papel principal de desenvolver uma relação entre o empregado e a empresa.

É comum vermos clientes insatisfeitos com a forma que é atendido, e não somente pelo produto que é adquirido, é necessário um foco maior na qualidade do serviço prestado, e para tudo isso precisamos de pessoas qualificadas e motivadas.

“O trabalho do administrador está em tomar decisões, estabelecer metas e passar aos seus funcionários cada processo para que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estejam numa sequência lógica. (MAXIMIANO, 2004 p. 48)”.

Um gestor tem a função de analisar cada pessoa e identificar os pontos fortes de cada funcionário, adequando em uma função específica que se enquadre nesse perfil. Lidar com pessoas e personalidades diferentes não é uma função fácil, mas quando identificado o perfil, e alocado em uma função certa, a probabilidade dessa pessoa se adequar no cargo e desempenhar seu papel com eficiência é bem maior, do que não fazer esse recrutamento antes, possibilitando assim um sucesso garantido na organização.

### 1.3 PROCESSOS DE GESTÃO

Alguns autores focam que a gestão de pessoas é dividida por subsistemas e processos, onde cada tópico se faz necessário um estudo e dedicação para implementar dentro de cada organização. Chiavenato divide esses processos em seis passos:



**Figura 01:** Os seis processos de gestão de pessoas – Fonte: Chiavenato (1999, p.12)

## 1.4 ROTATIVIDADE

A rotatividade de pessoas se mede ao resultado de saídas de funcionários e a entrada de outros para substituir, porém quando esse índice se torna incontrolável, ou seja, mais saídas de pessoas do que entradas, as organizações acabam sofrendo gastos desnecessários entre outros fatores que poderiam ser evitados.

Segundo Chiavenato (1999, p. 70) existem dois tipos de desligamento, um por iniciativa do funcionário, que ocorre quando um funcionário decide por motivos pessoais ou profissionais, encerrar a relação de trabalho com o empregador, e o segundo é o desligamento por iniciativa da organização, que ocorre quando a organização decide desligar o funcionário, seja para substituí-lo, seja para corrigir problemas na seleção inadequada, seja para reduzir na sua força de trabalho.

A geração de custos como de admissão, demissão e treinamentos de funcionários, acaba comprometendo o desempenho dos colaboradores e de um projeto de uma organização, uma vez que diversos funcionários passam por aquele setor sem dar continuidade no processo.

Para reduzir esse índice, é necessário identificar quais as principais causas que levam esse índice a ser alto e constante, e isso é possível através de levantamentos de dados, em uma pesquisa, por exemplo, onde se destaca alguns fatores que podem gerar essa rotatividade e é medido em um determinado período, dessa forma os principais tópicos serão destacados e poderão ser analisados e solucionados ao ponto de diminuir esse índice.

Chiavenato (2002, p. 184) cita como fenômeno externo “a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc”.

Já os fenômenos internos, conforme Chiavenato (2002, p. 184), são:

- A política salarial da organização;
- A política de benefícios da organização;
- O tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;
- As oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização;
- O tipo de relacionamento humano dentro da organização;

- O moral do pessoal da organização;
- A cultura organizacional da organização;
- A política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
- Os critérios e programas de treinamento de recursos humanos;
- A política disciplinar da organização;
- Os critérios de avaliação de desempenho; e
- O grau de flexibilidade das políticas da organização

### **1.5 TURNOVER**

Turnover é um termo em inglês que reflete a taxa média entre entrada e saída de funcionários, ou seja, nada mais é que a rotatividade de pessoas dentro de uma organização, e quando controlada, ocorrendo em volume pequeno, não gera grandes impactos na empresa.

Conforme pesquisa realizada em um artigo no site Eadbox, em geral empresas que possuem uma taxa de Turnover maior do que 5% podem ter diversos problemas em relação às suas concorrentes, tais como:

- Mais gastos e desperdícios: com novas contratações, novos treinamentos, rescisões, entre outros gastos desnecessários, onde a empresa que tenha um índice de Turnover baixo não precisa se preocupar;
- Perda de capital intelectual: pessoas que já possuem treinamentos e uma vasta experiência, que saem da sua empresa, possivelmente serão admitidas por outras empresas concorrentes.

Ainda conforme pesquisa realizada no artigo Eadbox, a fim de diagnosticar os fatores que influenciam na alta taxa do Turnover, os gestores devem pesquisar e entender as causas dessa rotatividade, como ficha de desligamento contendo o motivo que o mesmo esta se desligando, entrevista pessoal, entre outros.

## 1.6 MOTIVAÇÃO

Segundo Maximiano (2004, p.275), a motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento humano.

Na administração uma pessoa motivada significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar várias funções de qualquer natureza.

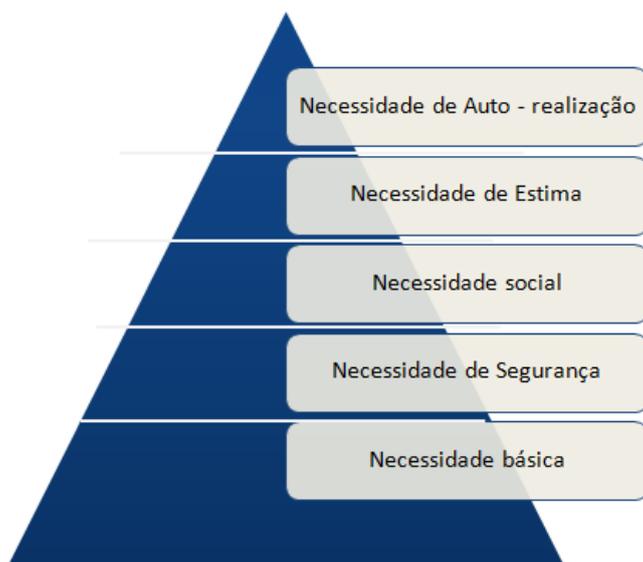
Parte da motivação de uma pessoa vem do fato de ela saber que é importante para organização, existem muitos fatores que influenciam sobre a motivação humana, o trabalho em grupo, o reconhecimento, a integração ao grupo, a segurança e autorrealização, estes agem como fatores gradativos e atingidos pelo ser humano.

“Motivo, motivação, mover, movimentar e motor, são todas as palavras modernas que têm a mesma origem e estão associadas à mesma ideia: a palavra latina *motivus*, que significa aquilo que movimenta que faz andar. O estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade a favor ou contra os interesses da organização e da administração.” (MAXIMIANO, 2004, p. 274).

## 1.7 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES.

Vários autores trabalham com a ideia que a motivação esta relacionada com a necessidade das pessoas, ou seja, o que ela necessita no momento, seja uma necessidade básica ou adquirida, onde gera uma intensa motivação para que a necessidade seja alcançada.

Segundo Maslow, as necessidades humanas dividem-se em cinco grupos:



**Figura 2:** Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow. **Fonte:** Maximiano, 2004, p. 288.

- As necessidades básicas, são aquelas as quais precisamos todos os dias, seja ela abrigo ou alimento, onde as pessoas procuram satisfazer antes de classificar qualquer outra necessidade;
- A necessidade de segurança é aquela que nos traz sentimentos de proteção, contra a violência e ameaças do dia a dia, ou com algo que esteja buscando, se sentir seguro que esta tomando a decisão certa;
- Nas palavras de Maslow (pag. 289), necessidades de amizades, afeto, interação e aceitação dentro do grupo e da sociedade, isso resume a necessidade social;
- Ainda segundo Maslow, temos a necessidade de estima, que nada mais é que a necessidade de auto estima e estima por parte dos outros;
- A necessidade de auto-realização, é o fato de se sentir realizado em todos os aspectos de sua vida, seja ele financeiro, profissional e pessoal, onde a busca por algo seja realizado.

“Outro ponto importante na noção da hierarquia das necessidades é a predominância de determinada necessidade sobre as demais. Uma necessidade ou um grupo de necessidades pode ser predominante nos motivos internos de uma pessoa, devido a fatores como idade, meio social ou personalidade.” (MAXIMIANO, 2004, p. 289).

## 1.8 LIDERANÇA

Para ser um líder é necessário entender o lado do funcionário, observar o que eles fazem e descobrir quais são suas habilidades para desenvolver tais tarefas, buscando o melhor para a empresa e seus subordinados.

Segundo Maximiano (2004, p.303), a liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mente de outras pessoas, ou ainda podemos dizer que a liderança é a realização de metas por meio da direção dos colaboradores.

A liderança muitas vezes parece ser definida como uma virtude que torna algumas pessoas diferentes e que conseguem influenciar outras estando ou não no mesmo ambiente.

“Líderes são os que, em um grupo, ocupam uma posição de poder, que têm condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo.”  
(MAXIMIANO 2004, p.308).

A pessoa que sabe conduzir com sucesso seus colaboradores é um líder.

A três tipos de liderança:

- Autocrática: onde o líder é quem toma suas decisões.
- Liberal: Onde o líder omite-se e não se impõe, enquanto os seus subordinados se tornam donos da situação.
- Democrática: é a liderança que apresenta seu trabalho e dá a oportunidade de debates entre seus subordinados para possíveis vantagens e desvantagens, trazendo diversificação ao processo.

Segundo estudos de Chiavenato (1999), a liderança democrática conduz a sentimentos de participação, satisfação, envolvimento pessoal, espírito de equipe e de colaboração, além de elevada motivação para resultados, demonstrando originalidade e criatividade em seu trabalho, pois possui comportamento amigável.

## **CAPÍTULO II - A EMPRESA**

A pesquisa foi desenvolvida na empresa Transmaroni Transportes Brasil Rodoviário Ltda, com Sede estabelecida à Rua Fortunato Ferrraz, 546, Vila Anastácio, bairro Lapa, foi fundada em 1973 na Cidade de Xaxim, Santa Catarina, batizada no início de suas atividades como Maroni Folle, pela parceria com a família Folle, por isso o nome dado à empresa, em homenagem a parceria entre as famílias.

Com a evolução dos negócios das famílias, decidiu-se pela divisão das atividades e coube a Transmaroni assumir integralmente a partir de 1999 o controle dos transportes, neste mesmo ano a Transmaroni transferiu sua Matriz para São Paulo, nessa época a empresa contava com 20 veículos. Com a conquista de alguns grandes clientes após a chegada a capital paulista e expandindo suas atividades através de novas filiais nos Estados de BA, RS, PR, GO, DF, MG e RO,

Hoje a Transmaroni transporta para todo o Brasil com veículos equipados para o transporte de cargas e produtos perecíveis e não perecíveis, visando o abastecimento de mercados e demais estabelecimentos do ramo. A coleta mínima é de 26 toneladas ou a carga cheia da carreta, e muitos dos veículos são exclusivamente dedicados a determinados clientes que pagam por esse diferencial. Hoje, seus principais clientes são Carrefour, Walmart, Unilever, Sadia, Nestlé, Perdigão, Marfrig, DHL, Agro Pastoral, entre outros.

É uma empresa sólida de prestação de serviços bem posicionada, que desenvolve operações e soluções em logística e vem expandindo seus negócios constantemente, investindo em tecnologia, treinamento e capacitação de seus colaboradores, permitindo executar suas atividades com uma estrutura enxuta e funcional através de indicadores que visam à satisfação total de seus clientes, além da sustentabilidade e equilíbrio financeiro da empresa.

### **2.1 CONSTRUÇÃO DO CENÁRIO DE PESQUISA**

A seguir serão analisados os anos de 2014 e 2015 relativamente aos funcionários contratados e demitidos, seja por parte do empregador ou do empregado, de acordo com os dados disponibilizados pela empresa pesquisada, e pretende-se identificar qual o índice do Turnover da empresa e quais as principais causas dessa rotatividade.

Quadro 01: Motorista contratados no ano de 2014:

jan-14	fev-14	mar-14	abr-14	mai-14	jun-14	jul-14	ago-14	set-14	out-14	nov-14	dez-14
33	35	29	41	25	32	61	26	38	31	30	12

Fonte: Autoria própria, com base nas informações coletadas na empresa pesquisada.

Quadro 02: Motoristas contratados no ano de 2015:

jan-15	fev-15	mar-15	abr-15	mai-15	jun-15	jul-15	ago-15	set-15	out-15	nov-15	dez-15
31	30	11	35	30	22	25	26	20	17	30	22

Fonte: Autoria própria, com base nas informações coletadas na empresa pesquisada.

Analisando de uma forma geral, em 2014 foram contratados 393 motoristas e em 2015 299 motoristas, ou seja, 50% do quadro de funcionários da empresa, abaixo foram levantados o número de motoristas demitidos nesse período:

Quadro 03: Dados do número de motoristas desligados em 2014:

jan-14	fev-14	mar-14	abr-14	mai-14	jun-14	jul-14	ago-14	set-14	out-14	nov-14	dez-14
33	30	33	39	37	24	37	28	33	36	34	28

Fonte: Autoria própria, com base nas informações coletadas na empresa pesquisada.

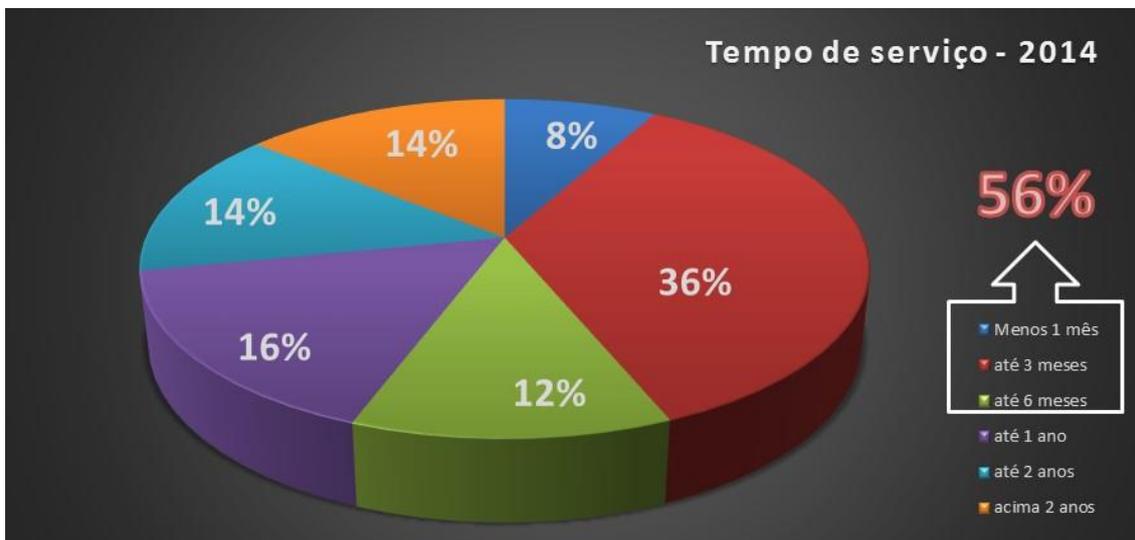
Quadro 04: Dados do número de motoristas desligados em 2015:

jan-15	fev-15	mar-15	abr-15	mai-15	jun-15	jul-15	ago-15	set-15	out-15	nov-15	dez-15
25	31	10	35	29	20	28	21	22	17	28	21

Fonte: Autoria própria, com base nas informações coletadas na empresa pesquisada.

Nesse cenário já é possível ver uma melhora no índice de demissão, sendo 392 motoristas demitidos em 2014 e 299 motoristas demitidos em 2015, um índice que caiu 23% comparados com o ano passado, e para entender melhor, o motivo dessa variação, foi analisado o tempo de permanência dos motoristas na empresa pesquisada, abaixo dados:

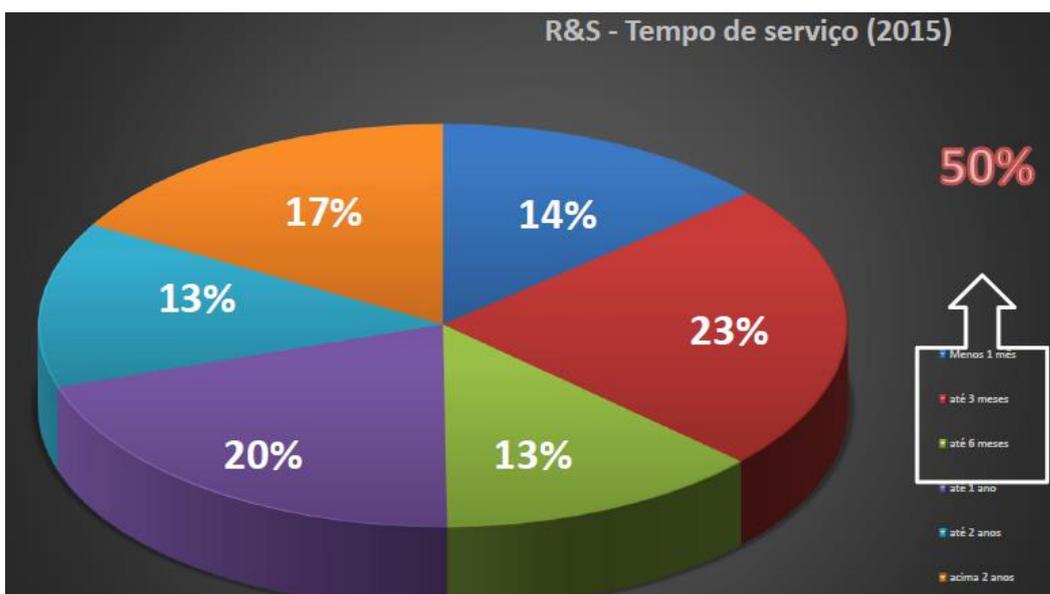
Gráfico 01: Tempo de permanência em 2014:



Fonte: Autoria própria, com base nas informações coletadas na empresa pesquisada.

Conforme dados acima, é possível notar que 14% dos motoristas permanecem acima de 2 anos na empresa, 14% ficam até 2 anos, 16% até um ano e 56% permanecem no máximo 6 meses, isso esclarece o número de contratações ser equivalente ao número de demissões, há um espaço curto de permanência de serviço na empresa, acarretando dificuldade de preenchimento da vaga.

Gráfico 02: Tempo de permanência em 2015:

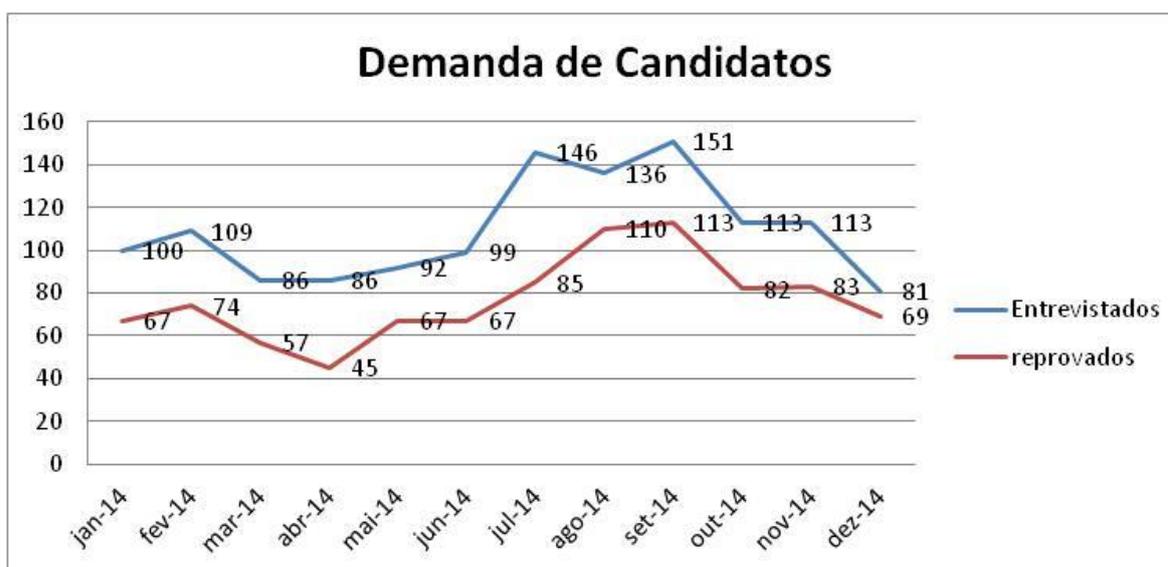


Fonte: Autoria própria, com base nas informações coletadas na empresa pesquisada.

O número de funcionários que permanece na empresa menos de 6 meses foi reduzido de 54% para 45%, comparado com o ano de 2014, uma melhora significativa, porém um percentual ainda alto que precisa ser trabalhado.

Com esse desequilíbrio, as contratações se tornam urgente, onde a dificuldade de encontrar profissionais qualificados que atendem as necessidades da empresa se tornam cada vez maiores, veja dados abaixo:

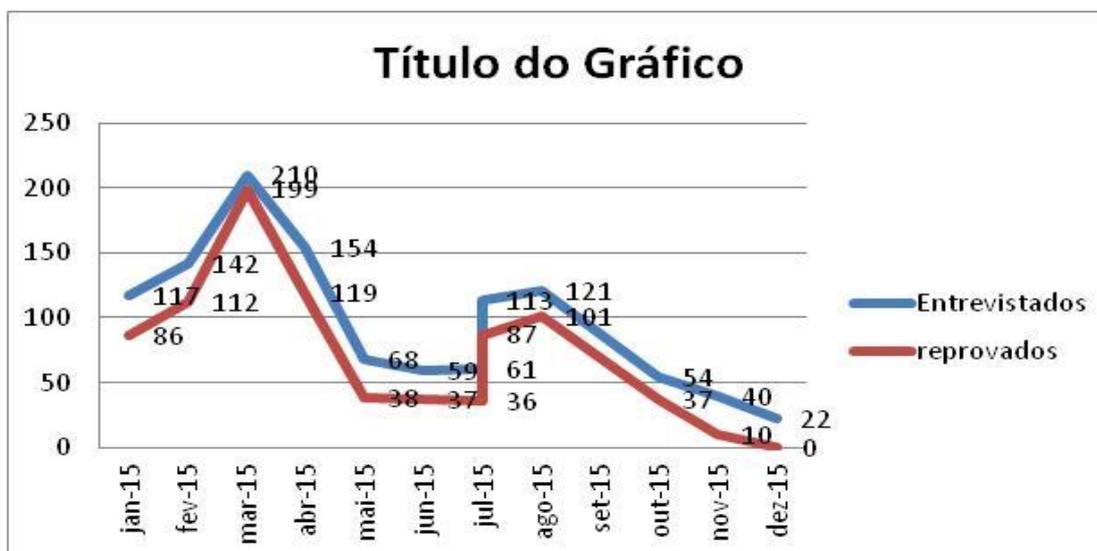
Gráfico 03: Demanda de Candidatos entrevistados e reprovados de 2014:



Fonte: Autoria própria, com base nas informações coletadas na empresa pesquisada.

Foram entrevistados 1312 candidatos e reprovados 919, ou seja, 70% do número de candidatos. Dados levantados na empresa mostraram que 84% dessa reprovação foram devido ao perfil inadequado para atender a vaga.

Gráfico 04: Demanda de Candidatos entrevistados e reprovados de 2015:



Fonte: Autoria própria, com base nas informações coletadas na empresa pesquisada.

Já em 2015, foram entrevistados 1161 candidatos e reprovados 862, ou seja, 74% do número de candidatos.

Com o intuito de avaliar a causa que levou essa rotatividade na empresa Transmaroni em 2014 e 2015, foi realizada uma pesquisa interna, com os motoristas que se desligaram. Na época, foi constatado que o maior problema estava na falta de informações sobre salários e benefícios oferecidos pela empresa. Isso ocasionou surpresa e desmotivação do motorista ao receber seu primeiro holerite, em seguida, solicitava o desligamento da empresa.

Depois de constatado esse problema, o setor de Recursos humanos trabalhou nesses dados e implementou uma melhor integração na admissão do motorista, explicando claramente suas condições de trabalhos e salários, e promovendo prêmios, como incentivo a diminuição de acidentes, premio comportamental e premio médio de consumo de combustível, além de diminuir esses índices e custos para empresa, incentivariam o mesmo na sua permanência na empresa

## 2.2 ÍNDICE DE TURNOVER:

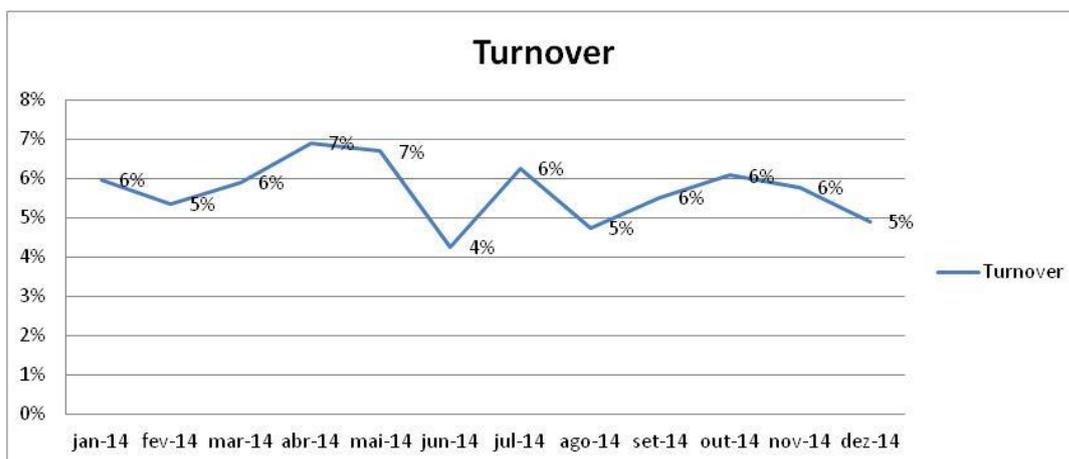
A fim de analisar e medir se a ação tomada pelo setor de Recursos humanos em 2014 foi efetiva ou não, foram coletados dados, junto a Transmaroni, do índice de Turnover entre esses dois períodos, conforme mostra gráfico abaixo:

Quadro 05: Dados do Turnover referentes ao ano de 2014:

Mês	jan-14	fev-14	mar-14	abr-14	mai-14	jun-14	jul-14	ago-14	set-14	out-14	nov-14	dez-14
Demitidos	33	30	33	39	37	24	37	28	33	36	34	28
Funcionários	553	561	558	565	553	564	592	590	597	592	588	570
Turnover	6%	5%	6%	7%	7%	4%	6%	5%	6%	6%	6%	5%

Fonte: Autoria própria, com base nas informações coletadas na empresa pesquisada.

Gráfico 05: Índice Turnover 2014:



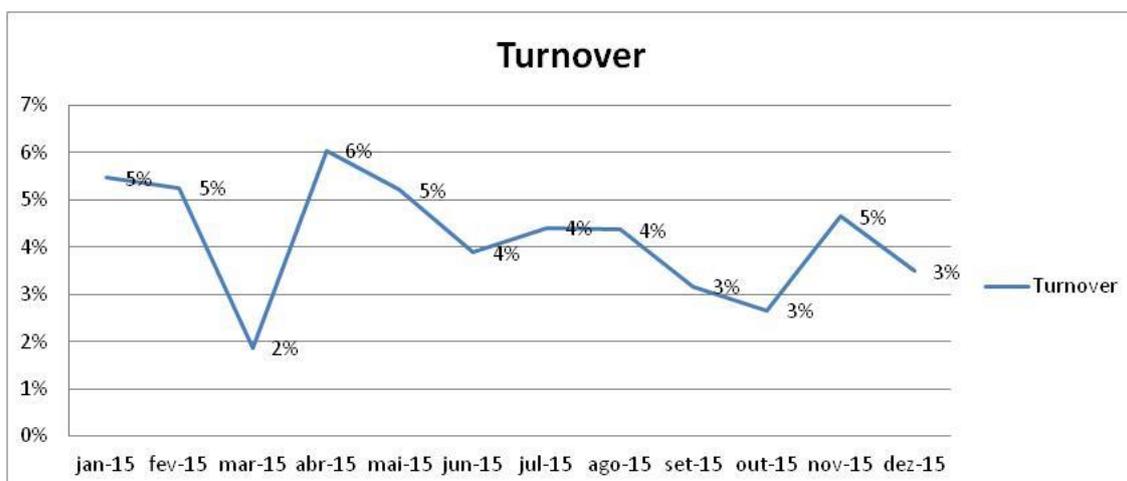
Fonte: Autoria própria, com base nas informações coletadas na empresa pesquisada.

Quadro 06: Dados do Turnover referentes ao ano de 2015:

Mês	jan-15	fev-15	mar-15	abr-15	mai-15	jun-15	jul-15	ago-15	set-15	out-15	nov-15	dez-15
Demitidos	31	30	11	35	30	22	25	26	20	17	30	22
Funcionários	567	572	591	580	576	567	568	596	632	638	646	631
Turnover	5%	5%	2%	6%	5%	4%	4%	4%	3%	3%	5%	3%

Fonte: Autoria própria, com base nas informações coletadas na empresa pesquisada.

Gráfico 06: Índice de Turnover 2015:



Fonte: Autoria própria, com base nas informações coletadas na empresa pesquisada.

Conforme dados acima apresentado, em 2014 a rotatividade representou 68% do quadro de motoristas ativos na empresa, e em 2015, esse número foi reduzido para 50%, ou seja, uma melhora significativa, mostrando que a ação tomada pelo setor de Recursos humanos ao identificar uma causa que gerava um alto índice de rotatividade, sendo ela a falta de integração junto ao funcionário, e implementando essa nova política junto a área, foi de grande importância para que esse número fosse reduzido.

Essa análise mostra a importância de diagnosticar o quanto antes as principais causas que levam a rotatividade dentro de uma organização, quanto antes identificado e trabalhado esses fatores, a probabilidade do Turnover se tornar um número controlado é maior do que se não identificado com precisão e agilidade.

### 2.3 CUSTO COM ADMISSÃO

Como vimos no capítulo anterior, quando a rotatividade se torna um índice alto e incontrolável, gera prejuízos para a empresa, quais sejam custo com contratação, treinamentos e demissões ou até mesmo o prejuízo com o desempenho junto aos clientes, gerando um desconforto e perda na qualidade do serviço prestado.

O gráfico a seguir mostrará o custo com admissões desembolsado em 2014 e 2015:

Gráfico 07: Dados referentes ao custo com contratações em 2014:



Fonte: Autoria própria, com base nas informações coletadas na empresa pesquisada.

Gráfico 08: Dados referentes ao custo com contratações em 2015:

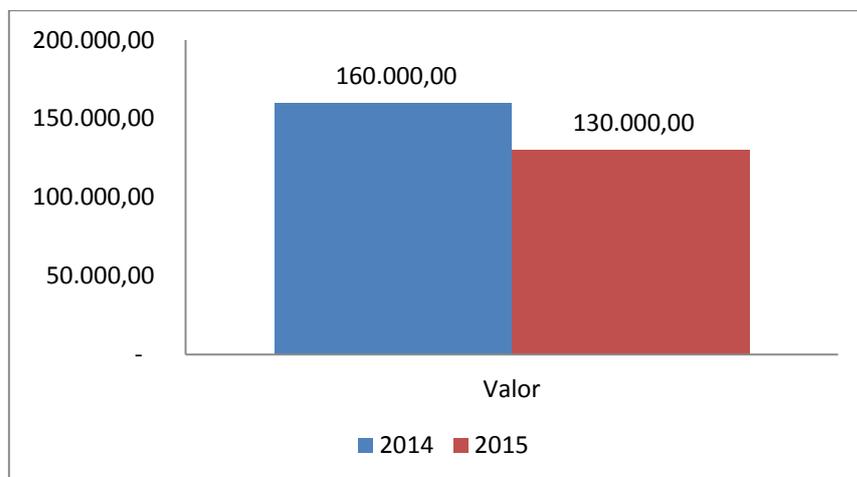


Fonte: Autoria própria, com base nas informações coletadas na empresa pesquisada.

O custo mínimo para se contratar um motorista é de R\$ 152,42, apenas do exame médico e seguradora. Considerando que a empresa tem mais custos com refeição, hospedagem, treinamento e agências, poderá ser considerado o custo médio de R\$ 439,00 por motorista, se calcular a quantidade de motoristas contratados entre 2014 e 2016, o valor desembolsado de contratação será uma média R\$ 290.000,00 valor este que poderia ser revertido em benefícios e treinamentos para o próprio motorista.

Se analisarmos os dois anos, é possível notar uma redução também nos custos de admissão com o projeto da integração de motoristas desenvolvido pela área de Recursos humanos, como vimos no capítulo anterior.

Gráfico 09: Valores gastos com admissões em 2014 e 2015:



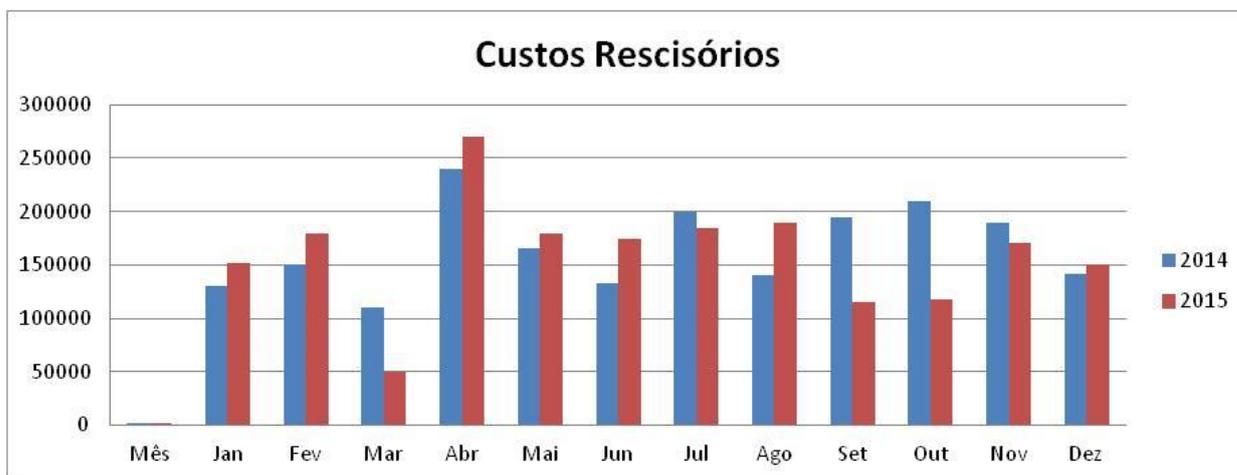
Fonte: Autoria própria, com base nas informações coletadas na empresa pesquisada.

Dessa maneira é possível se perceber a importância de gerenciar o índice de rotatividade em uma empresa. Os resultados positivos acabam influenciando até nos aspectos financeiros, como vemos no gráfico acima, diminuindo os custos com a entrada e saídas de motoristas.

## 2.4 CUSTOS RESCISÓRIOS

Abaixo serão apresentados os valores gastos com demissões dos motoristas nos anos de 2014 e 2015.

Gráfico 10: Valores gastos com Demissões em 2014 e 2015:



Fonte: Autoria própria, com base nas informações coletadas na empresa pesquisada.

Podemos ver que houve grandes variações se comparados um mês para o outro, principalmente no mês de março onde o valor foi bem baixo. Isso ocorreu, porque os motoristas demitidos tinham apenas 1 á 2 meses de contratados. Dessa forma o valor da rescisão foi inferior aos demais meses. Se compararmos os dois anos, o ano de 2014, teve mais gastos no segundo semestre, já o ano de 2015, os maiores valores se destacam no primeiro semestre do ano.

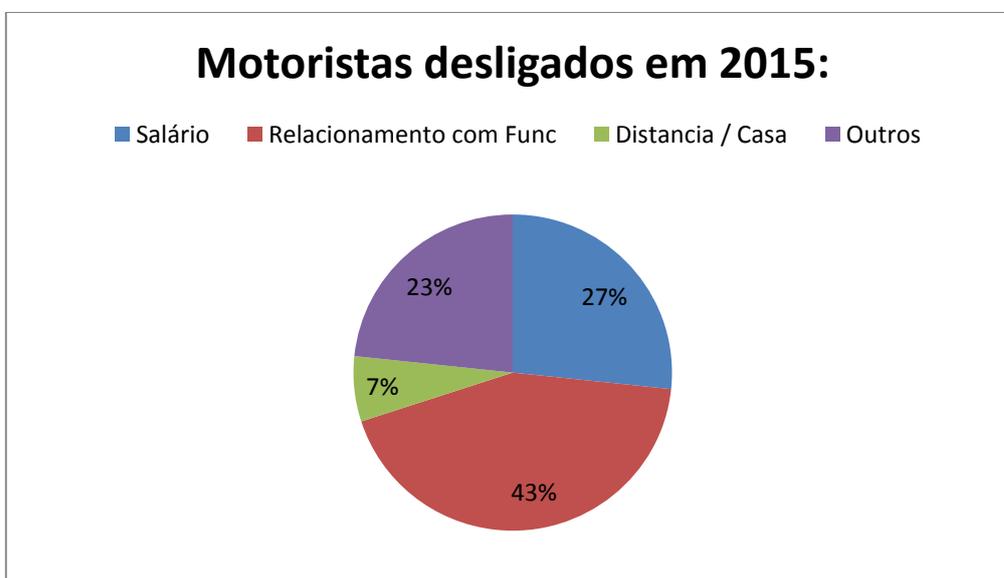
## CAPÍTULO III – A PESQUISA

### 3.1 LEVANTAMENTO DE DADOS

Com o objetivo de melhorar o índice de rotatividade na Transmaroni, nos próximos anos, necessário se fez levantar dados que mostrassem quais as principais causas que levam um motorista a pedir demissão em 2015

Durante esse período, foram entrevistados alguns motoristas que se desligaram da empresa. A seguir serão apresentadas informações obtidas pelo resultado dessa pesquisa:

Gráfico 11: Pesquisa dos motoristas desligados em 2015:

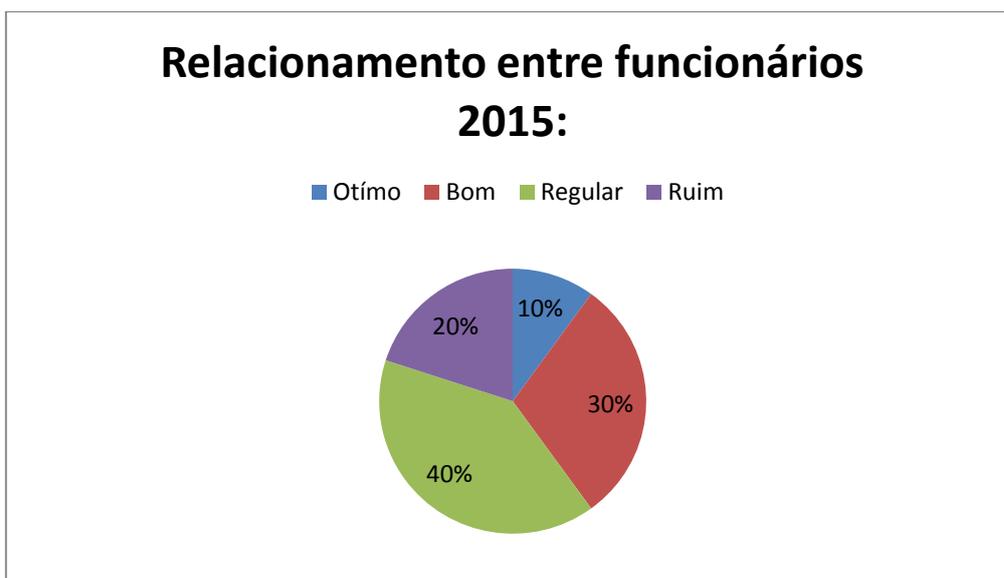


Fonte: Autoria própria, com base nas informações coletadas na empresa pesquisada.

Conforme pesquisa acima, cerca de 27% dos entrevistados se desligaram da empresa, em virtude da questão salarial; 43% , que representam o maior índice dos entrevistados, se desligam por problemas de relacionamento com funcionários no seu ambiente de trabalho; 7 % por sua profissão afetar na vida familiar, ficando muitos dias distante de casa e 23% declararam se desligar por outros motivos.

Diante desse cenário, é possível identificar 2 aspectos que mais influenciaram na desmotivação e demissão do motoristas, que é o salário e o relacionamento com os funcionários, dessa como, foi analisado qual o nível desse relacionamento entre funcionários, como mostra abaixo:

Gráfico 12: Pesquisa referente ao nível de relacionamento entre funcionários 2015:



Fonte: A autoria própria, com base nas informações coletadas na empresa pesquisada.

Ao analisar esse item de relacionamento com pessoas, notamos que 40% das reclamações feitas pelos motoristas são regulares, e se refere ao mau atendimento prestado pelos seus operadores ao direcioná-lo para carregar em um determinado cliente ou em alguma informação transmitida, seja ela a mais simples até a mais complexa. O relacionamento é um fator de grande importância para se ter um bom ambiente de trabalho, para manter a motivação e a qualidade no serviço prestado, e quando há dificuldades nesse aspecto, a probabilidade do índice de rotatividade subir é maior do que o índice de permanência dentro de uma organização.

## CAPÍTULO IV - METODOLÓGIA

A metodologia está diretamente ligada com o objetivo da pesquisa, pois define a trajetória por meio da qual a mesma foi conduzida.

A pesquisa foi realizada na sede da empresa Transmaroni Transporte do Brasil Rodoviário Ltda, situada na Rua Fortunato Ferraz, número 546 – Bairro: Vila Anastácio – São Paulo –SP.

Para a elaboração desse trabalho foram realizados dois tipos de pesquisa. O primeiro tipo foi pesquisa bibliográfica, onde consta toda parte do embasamento teórico, auxiliando na ampliação do conhecimento e desenvolvimento do tema.

Conforme Martins (2008, p.86):

“A pesquisa bibliográfica é o ponto de partida de toda pesquisa, levantamento de informações feito a partir de material coletados em livros, revistas, artigos, jornais, site da internet, e em outras fontes escritas, devidamente publicadas.”

O segundo tipo foi o de, é pesquisa exploratória, que segundo Gil (2010, p.10), proporciona uma maior familiaridade com o problema e tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias. Essas pesquisas na maioria dos casos envolvem:

- Levantamento bibliográfico;
- Entrevistas ou;
- Análises de exemplos.

Na empresa estudada, foi realizada uma entrevista, junto ao departamento de pessoal em um determinado período, com os funcionários que solicitaram o seu desligamento, levantando os principais motivos que ocasionaram sua demissão, possibilitando uma análise mais assertiva das principais causas que levaram a rotatividade na empresa.

Abaixo, modelo usado para o levantamento desses dados:

Qual foi o motivo que levou ao seu pedido de demissão?

- Salário
- Algum Funcionário
- O trabalho longe de casa estava afetando sua vida pessoal.
- Outros

Deseja escrever algum outro motivo. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo principal identificar as principais causas que geravam a rotatividade de motoristas em uma transportadora de carga.

A empresa em 2014 apresentava um Turnover de 56% em relação aos funcionários efetivos na empresa, um índice bem alto em relação ao número de rotatividade considerado normal, gerando assim gastos desnecessários com contratações, treinamentos e custos rescisórios.

Com a primeira entrevista realizada pela empresa em 2014, foi identificado que havia falta de comunicação com relação à integração do motorista ao esclarecer dúvidas sobre o salário e comissão que o mesmo receberia. Como vimos no capítulo anterior, a ação tomada pelo RH, refletiu na redução desse índice em 2015 para 50%, porém esse número ainda era alto e seria necessário continuar a levantar dados que mostrasse pontos que precisam ser trabalhados para reduzir ainda mais esse índice.

Já em relação à entrevista feita em 2015, foi identificado que os dois principais problemas causadores dessa rotatividade, estariam na parte salarial e outro fator novo, era o relacionamento com os operadores.

Com base no estudo bibliográfico e dados levantados na empresa pesquisada, consideramos as seguintes sugestões de melhorias para a redução do Turnover em 2016.

Percebemos a necessidade no primeiro momento, da contratação de uma psicóloga onde teremos acesso a um lado mais técnico do profissional e poderemos identificar possíveis problemas, como agressividade, vícios e outros. A empresa precisa identificar melhor o perfil do motorista antes da contratação e abordar nas integrações, com mais clareza, quais são seus ganhos reais, para que na hora do pagamento o mesmo não seja surpreendido recebendo um valor inferior ao esperado, dessa forma já seria possível notar o impacto positivo na permanência destes motoristas na empresa por um período maior que os 6 meses apresentados anteriormente.

Um atrativo que a empresa poderia implementar para favorecer o motorista, seria uma gestão de melhorias na programação das viagens ao estabelecer qual motorista/caminhão faria uma determinada rota, ou seja, direcionar alguns destinos de acordo com a localidade que o motorista reside, isso faria com que os mesmos passassem mais tempo com sua família, onde ao estabelecer essa rota, o motorista ao término de cada viagens ou percurso, já estaria programado para passar novamente em sua residência, isso

conscientizaria o mesmo da sua responsabilidade em relação ao tempo de permanência com sua família.

A empresa poderia trabalhar para oferecer uma melhor estrutura interna no que diz respeito a um espaço para tratar da higiene pessoal e alimentação do motorista, além disso, cuidar também da estrutura externa se conveniando com postos que tenham melhores condições de recepcionar estes, assim a empresa estará investindo no seu principal patrimônio que é o motorista.

Outro ponto para se analisar é o treinamento com os operadores para incentivar um bom relacionamento com o motorista. A empresa deveria implementar uma pesquisa diária ou item de controle que possibilite ao motorista apontar quais as principais reclamações que o mesmo tenha a fazer sobre uma determinada pessoa, esses dados serão coletados diariamente pelo setor e recursos humanos e promover cursos de alta performance e bônus de bom comportamento, indicações de filmes e livros que trabalham com a motivação do funcionário, dessa maneira será viável medir se houve melhoras ou não dessa integração e caso seja necessário, a possível substituição desse colaborador.

Além dos pontos acima citados, outra sugestão seria a contratação de profissionais na área de assistente social, fazendo uma triagem com o motorista após a contratação, através de contato pessoal buscando descobrir quais as principais causas dos descontentamentos que possibilite tratá-los internamente com os responsáveis de cada área e retornando com feedback sobre o assunto abordado, aproximando cada vez mais a relação de motorista e empresa, para fidelizar esse vínculo e garantir benefícios para ambos os lados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1999 – 21ª Reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. Ed Compacta. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

EADBOX. Disponível em: <http://eadbox.com/quais-sao-os-principais-motivos-do-alto-indice-de-turnover/> Acesso em :17/02/2016 às 10:49

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisas**. 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica**. Paraná: Juruá, 2008

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. Ed – São Paulo: Atlas, 2004.

RANDON. Disponível em: <http://pvst.com.br/2013/10/risco-de-apagao-e-real-caminhoneiros-querem-outra-profissao/> Acesso em: 09/12/2015 às 20:54

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010