

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E *COACHING*

DANIELA RIBEIRO PARENTE
PATRÍCIA FREITAS
RAFAELA SARDINHA DA COSTA

ROTATIVIDADE DE MOTORISTAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
DO SEGMENTO DE TRANSPORTES

ANÁPOLIS – GOIÁS

2019

DANIELA RIBEIRO PARENTE
PATRÍCIA FREITAS
RAFAELA SARDINHA DA COSTA

ROTATIVIDADE DE MOTORISTAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
DO SEGMENTO DE TRANSPORTES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis-GO, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação da Prof.^a Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel.

ANÁPOLIS – GOIÁS
2019

FOLHA DE APROVAÇÃO

DANIELA RIBEIRO PARENTE
PATRÍCIA FREITAS
RAFAELA SARDINHA DA COSTA

ROTATIVIDADE DE MOTORISTAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
DO SEGMENTO DE TRANSPORTES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis-GO, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional, sob a orientação da Professora Especialista Aracelly Loures Rangel.

Anápolis-GO, ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

ARACELLY LOURES RANGEL
ORIENTADORA

Ma. MARISA ROVEDA
CONVIDADA

Me. MAURÍCIO RODOVALHO
CONVIDADA

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter nos dado saúde e força para superarmos as dificuldades. Às nossas famílias pelo incentivo, companheirismo e apoio incondicional ao longo do curso.

Agradecemos a todos os professores pelo empenho, competência, correções, incentivos e suporte em todo os momentos.

Enfim, agradecemos a todos que compartilharam conosco mais esta oportunidade de desenvolvimento e formação que tanto irá contribuir para nossa realização pessoal e profissional.

“O extraordinário em liderar pessoas é que cada
uma tem o que nos ensinar e todos os dias
aprendemos uma lição. Esteja aberto a enxergar
estes sinais e se permita evoluir e se tornar cada dia
um líder melhor e mais preparado.”

Élida Pereira Jerônimo

RESUMO

O tema abordado na pesquisa foi “Rotatividade de motoristas: Um estudo de caso em uma empresa do segmento de transportes”. A problemática que permeou a pesquisa foi: quais fatores influenciam na rotatividade de pessoal em uma empresa do segmento de transportes da cidade de Anápolis-GO? O objetivo geral da pesquisa foi investigar as causas da rotatividade dos motoristas em uma empresa do ramo de transportes e os objetivos específicos foram: realizar uma revisão de literatura para fundamentar as análises acerca das causas da rotatividade; abordar os benefícios que a empresa terá com a minimização do *turnover*; elaborar os instrumentos de coleta de dados para levantar as informações acerca da problemática e, por fim, analisar e coletar dados para identificar a ocorrência do fenômeno, descrevendo os resultados. A metodologia utilizada foi a bibliográfica e a de campo com caráter exploratório-descritivo. A abordagem foi a quantitativa. Os resultados demonstram que os colaboradores se encontravam insatisfeitos com as políticas de RH da empresa, o que os deixou desmotivados e até levou alguns a buscarem melhores oportunidades em outras organizações.

Palavras-Chave: Recursos Humanos. Rotatividade. Transportes.

ABSTRACT

The theme of the research was “Driver Turnover: A Case Study in a Transport Company”. The problem that permeated the research was: What factors influence staff turnover in a transport company in the city of Annapolis-GO? The general objective of the research was to investigate the causes of driver turnover in a transport company and the specific objectives were: To perform a literature review to support the analysis of the causes of turnover; Address the benefits the company will have from minimizing turnover; Develop data collection instruments to collect data about the problem and finally analyze and collect data to identify the occurrence of the phenomenon, describing the results. The methodology used was the bibliographic and field with exploratory and descriptive character, and quantitative approach. The results show that employees are dissatisfied with the company's HR policies, leaving them unmotivated and leading them to seek better opportunities in other organizations.

Keywords: Human Resources. Rotativity. Transport.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Tipos de desligamento.....	30
Gráfico 02: Motivos dos desligamentos por iniciativa do colaborador.....	30
Gráfico 03: Tipos de rescisão de contrato.....	32
Gráfico 04: Motivos desligamento por iniciativa da organização.....	33
Gráfico 05: Tempo de trabalho na organização	34
Gráfico 06: Desejo de sair da organização	34
Gráfico 07: Motivos pelos quais surgiram o desejo de sair da organização.....	35
Gráfico 08: As informações repassadas no ato da admissão correspondem à realidade da empresa?.....	36
Gráfico 09: Informações e treinamentos necessários à execução das tarefas são devidamente repassadas?	36
Gráfico 10: Dificuldades de adaptação	37
Gráfico 11: Havia um sentimento de motivação ao trabalho?	38
Gráfico 12: Havia um bom relacionamento com o grupo de trabalho?	38
Gráfico 13: Havia um bom relacionamento com seus superiores?	39
Gráfico 14: Salários e benefícios em relação ao oferecido no mercado	40

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1: Pessoas como recursos X Pessoas como parceiros	15
Quadro 2: Fatores motivacionais e fatores higiênicos	17
Quadro 3: Teorias X e Y de McGregor	17
Quadro 4: Diferenciação entre Treinamento e Desenvolvimento	20
Quadro 5: Vantagens e desvantagens dos principais modais de transportes	25

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.....	16
Figura 02: Fórmula para cálculo do Índice de Rotatividade.....	22
Figura 03: Principais consequências da Rotatividade	23

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	14
2.1	MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR	15
2.1.1	Teoria de Maslow	15
2.1.2	Teoria de Herzberg	16
2.1.3	Teorias de McGregor	17
2.1.4	Jornada de trabalho	18
2.1.5	Salários e benefícios	18
2.1.6	Treinamento e desenvolvimento	19
2.2	ROTATIVIDADE	20
2.2.1	Causas da Rotatividade	22
2.2.2	Consequências da Rotatividade	23
2.3	O SETOR DE TRANSPORTES NO BRASIL	24
3	METODOLOGIA	27
4	RESULTADOS	29
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
	REFERÊNCIAS	43
	ANEXO A: DADOS GERAIS DOS EMPREGADOS DESLIGADOS	46
	ANEXO B: RELAÇÃO DOS EMPREGADOS ADMITIDOS EM OUTUBRO/2017 A SETEMBRO/2018	48
	ANEXO C: ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO	49

1 INTRODUÇÃO

A rotatividade em uma empresa relaciona-se às suas admissões e demissões. O processo de demissão pode ocorrer voluntariamente (quando o colaborador pede demissão) ou de forma involuntária (demissão por parte da empresa). Sabe-se que a rotatividade gera custos admissionais desnecessários para a empresa. Assim, estudos de diversos autores, como Chiavenato (2009), indicam que substituições constantes dos colaboradores geram altas despesas para a organização e impactos negativos na sua imagem.

Vários fatores podem ocasionar a rotatividade. O afastamento de colaboradores pode trazer perda de “*know how*”, bem como impactar no ambiente organizacional. Dessa forma, a realização desta pesquisa possibilitou a contribuição para discussão desta temática na organização, além da compreensão das causas da rotatividade de motoristas da empresa, ocasionando a diminuição da quantidade de desligamentos.

Ressalta-se que “a insatisfação no trabalho influencia na alta rotatividade. E os trabalhadores insatisfeitos têm mais probabilidade de se demitirem do que os satisfeitos, o que gera um custo muito alto para a organização” (HUNT; SCHERMERHORN; OSBORN, 1999, p. 61).

Frente a este contexto, surgiu a problemática que permeou a pesquisa: quais fatores ocasionaram a rotatividade de pessoal em uma empresa do segmento de transportes da cidade de Anápolis-GO? Como hipótese acreditava-se que a rotatividade ocorresse devido a possíveis insatisfações com políticas de recursos humanos da empresa. A justificativa para se tratar tal temática se deu por ser um assunto de grande relevância para profissionais da gestão de pessoas, sendo que a rotatividade levou à falta de motivação e conseqüentemente improdutividade.

Portanto, este estudo se justificou, além de sua relevância para pós-graduandos em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, pela possibilidade de contribuição na busca de soluções para a diminuição da rotatividade dos motoristas da empresa concedente da pesquisa.

Assim, para que a pesquisa fosse realizada de forma coerente, fez-se necessário norteá-la e, para tanto, os objetivos foram: investigar as causas da rotatividade dos motoristas em uma empresa do ramo de transportes da cidade de Anápolis; abordar os benefícios que a empresa teria com a minimização do *turnover*;

elaborar os instrumentos de coleta de dados para levantar as informações acerca da problemática; analisar e coletar dados para identificar a ocorrência do fenômeno, descrevendo os resultados.

A metodologia utilizada para elaboração do estudo foi a de pesquisa bibliográfica, seguida de análise de material de apoio gerencial da organização objeto de estudo deste trabalho, onde foi possível discutir os dados em relação à teoria apresentada, além da obtenção de pesquisas de desligamentos respondidas por sete colaboradores no ato do desligamento e posteriormente arquivados.

Para melhor compreensão do estudo, dividiu-se o mesmo em 3 capítulos onde o primeiro abordou a administração de Recursos Humanos, o segundo elucidou a rotatividade e por fim, no terceiro capítulo, abordou-se a rotatividade especificadamente no setor de transportes, vindo posteriormente a metodologia do estudo e análise dos resultados.

Tratou-se de um debate muito relevante que, sem qualquer dúvida, pode vir a servir de subsídio para que novas e mais profundas pesquisas na área da gestão de pessoas se iniciem.

2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Os Recursos Humanos (RH) consistem em planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar os métodos capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, além de cuidar de tarefas como comunicação entre a equipe e a organização, definição de cargos e salários, planos de carreira, higiene e segurança no trabalho, pagamentos (CHIAVENATO, 1999), etc. Entende-se então que se trata de um departamento cuja função é estabelecer a relação entre os colaboradores e a organização, desenvolvendo assim um papel estratégico dentro da empresa.

Para Ribeiro (2006) o setor de RH é um elo entre as empresas e seus funcionários, tendo como principal função assinalar para os gestores o que é necessário fazer para que os colaboradores obtenham maior desempenho em suas atividades.

Sabe-se que o setor de RH está sempre presente na vida do funcionário, no processo de seleção e contratação, no processo de treinamento e desenvolvimento, alocação de profissionais, retenção de talentos, gestão dos conhecimentos. No entendimento de França (2010, p.3)

Empresas são feitas de pessoas para pessoas. A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade, desenvolvimento e competitividade sustentável.

A administração de RH, segundo Chiavenato (1999), exerce influência em todos os setores da empresa, provocando mudanças e ajudando a resolver e lidar com conflitos, visando também a valorização do colaborador.

Assim, pode-se observar que o homem vem deixando de ser considerado máquina para ser visto como um parceiro da empresa. Tal afirmação pode ser confirmada por meio do Quadro 1, onde Chiavenato (2009) apresenta essa diferenciação de visão dos colaboradores.

Quadro 1 - Pessoas como recursos X Pessoas como parceiros

Pessoas como Recursos	Pessoas como Parceiros
<ul style="list-style-type: none"> · Colaboradores isolados nos cargos; · Horário estabelecido de forma rígida; · Inquietação com normas e regras; · Colaborador subordinado ao chefe; · Ênfase na especialização. 	<ul style="list-style-type: none"> · Trabalhos em equipe; · Negociação das metas; · Inquietação com resultados; · Busca da satisfação do cliente; · Ênfase na ética e na responsabilidade.

Fonte: Chiavenato (1999, p. 07).

Ribeiro (2006) elucida que à gestão de pessoas cabem várias atividades, tais como: a administração de cargos e salários, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, saúde e segurança do colaborador, além da elaboração de políticas de trabalho. Tais políticas, como afirma Chiavenato (1999), se apresentam como fator de grande relevância para a satisfação do colaborador.

2.1 MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR

A motivação tem sido alvo de interesse e pesquisas de vários autores. Geralmente se emprega o termo ao se fazer referência à desejo, instinto, às vontades (BERGAMINI, 2006, p. 138). Na concepção de Aquino (1970), citado por Bergamini (2006), motivação é a paixão com que o colaborador exerce um ofício, obtendo satisfação quando os intuitos são obtidos.

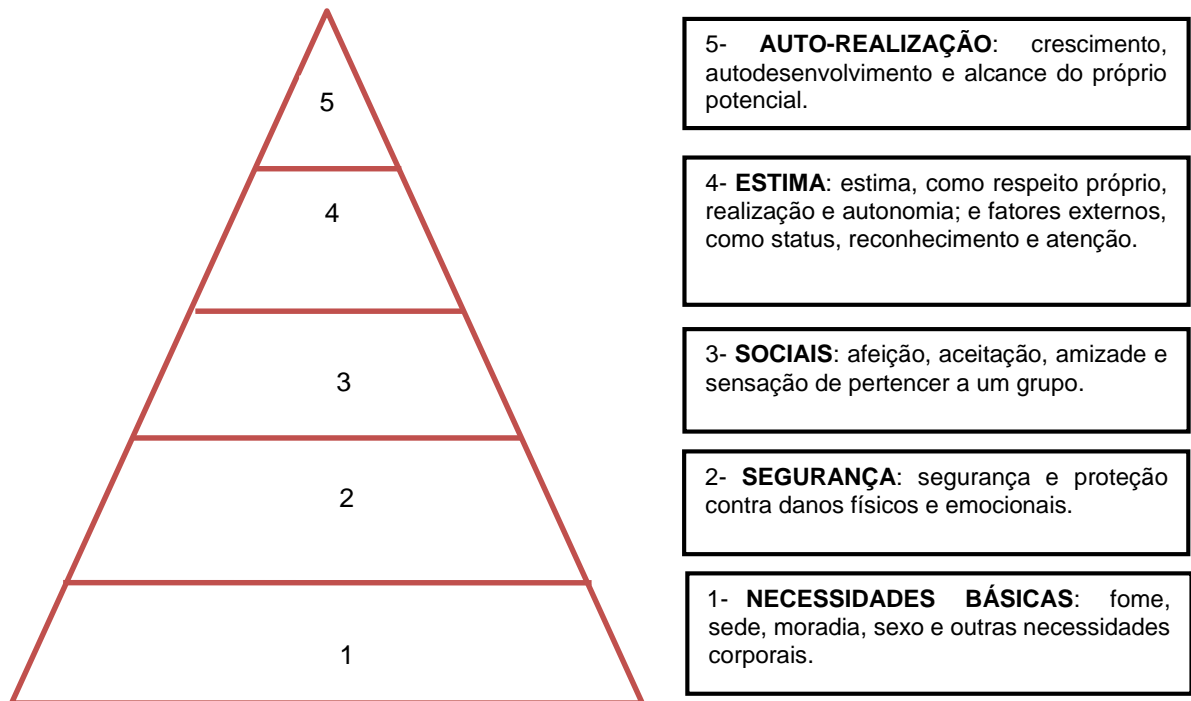
O interesse em conhecer melhor os desígnios da motivação se dá pela ciência de que, uma vez que um colaborador está motivado, ele exerce suas atividades com mais presteza, levando a empresa à maior lucratividade. A seguir foram apresentadas algumas teorias desenvolvidas pelos principais estudiosos do tema. Tais foram produzidas com o intuito de compreender o que realmente motivaria o homem.

2.1.1 Teoria de Maslow

A Teoria de Maslow, conforme explica Chiavenato (1994), afirma que as necessidades dos indivíduos seguem uma hierarquia. Quando uma necessidade é satisfeita, outra imediatamente a transpõe, exigindo do indivíduo uma busca constante por meios para satisfazê-la. Tal teoria foi exposta em forma de pirâmide, onde as

necessidades seguem a seguinte ordem: 1) necessidades fisiológicas, 2) segurança, 3) necessidades sociais, 4) estima e 5) relações pessoais, conforme demonstra a Figura 1:

Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow



Fonte: Maximiano (2000, p. 311) - Adaptação dos autores.

De acordo com a teoria de Maslow, as pessoas são motivadas através da satisfação de necessidades específicas e, uma vez que a organização supra tais necessidades, as mesmas terão funcionários motivados e dispostos ao trabalho diário.

2.1.2 Teoria de Herzberg

O psicólogo norte americano Herzberg (1923-2000) desenvolveu e propôs a teoria dos dois fatores, onde ilustrou que existem dois fatores que atuam no desempenho dos colaboradores: fatores motivacionais e fatores de higiene (CHIAVENATO, 1994).

Quadro 2 - Fatores Motivacionais e fatores higiênicos

Fatores motivacionais	Fatores Higiênicos
Realização profissional	Condições de trabalho
Reconhecimento do trabalho	Salários e benefícios
Responsabilidade	Cultura organizacional

Fonte: Chiavenato (1994, p. 178).

Conforme o Quadro 2 apresenta, para Herzbert, a motivação para o trabalho se dá por outros fatores que não são apenas o dinheiro. O autor da Teoria dos Fatores elucida que o dinheiro pode trazer satisfação. No entanto, não é ele que motiva um indivíduo ao trabalho. A realização profissional, o reconhecimento do trabalho exercido, salários compatíveis com o mercado, bom clima organizacional e uma cultura organizacional atraente também são fatores importantes para a motivação.

2.1.3 Teorias de McGregor

McGregor elucidou duas correntes de pensamentos diferentes. Uma é a Teoria X, que explana que os funcionários são adversos ao trabalho e o encaram como um mal necessário. Punição, dinheiro e coação são palavras fundamentais para esse colaborador. A teoria Y explica que os colaboradores encaram o trabalho como uma atividade de lazer, são esforçados e trabalham pelo prazer e não pelo dinheiro (CHIAVENATO, 1994).

Quadro 3 - Teorias X e Y de McGregor

TEORIA X	TEORIA Y
O Trabalho é desagradável para maioria das pessoas; As pessoas não gostam de responsabilidade, são ambiciosas e preferem ser lideradas; Controle e punição para que ocorra envolvimento dos colaboradores no trabalho.	O trabalho se iguala ao lazer, desde que em condições favoráveis; Os colaboradores aceitam e buscam responsabilidades para si; Resolvem os problemas com imaginação e criatividade.

Fonte: Hering (1996).

Conforme o que foi apresentado no Quadro 3, segundo a teoria X, as pessoas trabalham desinteressadas, não gostam de responsabilidade e por isso preferem ser lideradas. Já a teoria Y demonstra que as pessoas são criativas, buscam

responsabilidades para si e trabalham com prazer. O fato é que existem vários fatores que podem motivar um colaborador, tais como a jornada de trabalho, salários e benefícios, treinamento e desenvolvimento, dentre outros. Seguem alguns dos principais fatores para a motivação do colaborador:

2.1.4 Jornada de trabalho

Define-se jornada de trabalho como o tempo ou período diário em que o empregado fica à disposição do empregador em razão de um contrato de trabalho, ou seja, o período em que o trabalhador exerce o seu trabalho em uma empresa (NASCIMENTO, 2004).

No Brasil a jornada de trabalho é regulamentada pela Constituição Federal, que prevê a duração da carga horária, sendo 8 horas diárias ou 44 horas semanais. A Constituição também permite, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho, a redução da jornada ou a compensação de horários (BRASIL, 1998).

Segundo Nascimento (2004), a maior flexibilização na jornada de trabalho atrai e motiva os profissionais, principalmente os da geração Y (nascidos depois de 1980 e que, possivelmente, adentraram no mercado de trabalho depois do ano 2000, em plena era tecnológica).

Porém, o grande desafio do setor de RH de uma empresa é oferecer aos colaboradores motivação para que possam contribuir para o sucesso e crescimento da organização. Quando estes estão desmotivados por algum motivo, a empresa sofre com o *turnover* de seus funcionários.

2.1.5 Salários e Benefícios

A palavra salário representa muito mais do que poder de compra ou aquisição de bens. Psicologicamente, é uma palavra muito importante e significa para o funcionário o quanto ele vale para a organização ou o quanto o seu trabalho é importante. O funcionário percebe que seu trabalho é importante e que a organização precisa dele naquilo que faz. Ele então se sente valorizado, com vontade de contribuir mais e se doa com mais dedicação àquilo que faz.

Conforme define Delgado (2009), o salário constitui-se por aquelas parcelas pagas pela empresa ao colaborador. Chiavenato (2004) define salário como:

Uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização. Em troca de dinheiro [...], a pessoa empenha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se a uma atividade cotidiana e um padrão de desempenho na organização (CHIAVENATO, 2004, p. 260).

Quanto aos benefícios, Dessler (2008) informa que se enquadram dentro deste termo as férias e dias não trabalhados, o seguro-desemprego, os planos odontológicos, as creches, os transportes subsidiados, os subsídios à educação, dentre outros. Cita-se ainda o conceito dado por Milkovich e Boudreau (2000).

Benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados. Incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 440).

Os benefícios, em geral, colaboram para que o indivíduo tenha suas necessidades supridas. Chiavenato (2004) diz que os benefícios suprem as necessidades ambientais e motivacionais, descritas pela Teoria de Herzberg.

2.1.6 Treinamento e desenvolvimento

O treinamento de colaboradores possui como finalidade a otimização do trabalho e o desenvolvimento de qualidades e habilidades, o que acaba possibilitando que se alcancem objetivos tanto pessoais quanto profissionais (MARRAS, 2000).

Quanto ao desenvolvimento, Pacheco *et al* (2005) explica que se possui o objetivo de preparar o colaborador para um desenvolvimento contínuo e pessoal. Trata-se, portanto, de um processo de longo prazo. A diferenciação entre treinamento e desenvolvimento pode ser visualizada conforme o Quadro 4.

Quadro 4 - Diferenciação entre Treinamento e Desenvolvimento

TREINAMENTO	DESENVOLVIMENTO
Curto prazo; Preparação específica para o cargo; Concebido a partir de uma causa; Olhar para o presente (processos que não possuem o nível de produtividade correto, diagnósticos de pontos fracos, etc.).	Longo prazo; Preparação para posições futuras; Caráter proativo; Olhar para o futuro (problemas, tendências, crises, oportunidades, metas).

Fonte: Boog (2001, p. 78) adaptação dos autores.

Sabe-se que um colaborador que passa por um processo de treinamento ou de desenvolvimento se sente mais seguro para a sua prática cotidiana dentro da empresa. Garay (1997) corrobora que um colaborador qualificado é mais motivado e que a qualificação funciona como uma excelente forma de retenção de talentos.

2.2 ROTATIVIDADE

A rotatividade é o movimento de entrada e saída dos colaboradores de uma empresa. Quando alta, ela se torna um fator preocupante para os gestores pois, além de gerar custos com acertos de funcionários demitidos e com novas contratações, o trabalho dos demais colaboradores também fica comprometido, pois são gerados medo e insegurança. O termo “rotatividade” é melhor explicado por Chiavenato (2009).

O termo rotatividade de recursos humanos ou *turnover* é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Desta forma entende-se que o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização (CHIAVENATO, 2009, p. 40).

Cada desligamento quase sempre corresponde à admissão de um substituto como reposição. Isso significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser recompensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização.

Para Chiavenato (1995), o *turnover* inevitável ou voluntário é aquele resultante de falha da organização em identificar e atender as necessidades e expectativas dos empregados e cabe à gestão de RH responsabilizar-se pela excelência e sucesso das organizações.

O identificador de rotatividade ideal é aquele que permite à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de serem corrigidas dentro de um programa exequível e econômico. Assim, cada organização teria sua rotatividade ideal no sentido de que esta permitisse a potencialização máxima da qualidade se seus recursos humanos, sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis (CHIAVENATO, 2004).

Um dos problemas que atualmente vem preocupando os executivos da área de RH das organizações é a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-la por meio da intensificação das entradas. Em outros termos, os desligamentos de pessoal têm de ser compensados por meio de novas admissões para manter ou regular o nível de recursos humanos em proporções adequadas para a operação do sistema (CHIAVENATO, 2009, p. 41).

Portanto, a rotatividade de colaboradores vem preocupando o setor de Gestão de Pessoas, pois a competitividade com outras organizações aumenta a cada dia. O fato de ocorrer um alto índice de rotatividade afeta a organização em si, pois fazer um novo processo seletivo ou um novo treinamento faz com que a produtividade caia, o que acaba por afetar o bom relacionamento de colaboradores, o setor financeiro, o bom andamento da organização, etc. Segundo Chiavenato, “um dos problemas que atualmente vem preocupando os gestores é exatamente as saídas e perdas de pessoas em uma organização” (1989, *apud* DOTE, 2016, p. 1). Para Limongi-França (2006), a Gestão de pessoas é:

O conjunto de forças humanas para atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional. Os elementos que caracterizam esse conjunto de forças humanas e que estimulam a dinâmica da Gestão de Pessoas são: potencial, interação, compromisso, inovação, força de trabalho e criatividade (LIMONGI-FRANÇA, 2006, p. 3).

Dessa forma, entende-se que a Gestão de Pessoas tem um papel de grande destaque, pois essa tarefa de gerenciar a força produtiva, capaz de trazer inovações e contribuir para os resultados da organização, reforça de forma significativa a realização das estratégias dentro e fora do ambiente organizacional. O *turnover* (rotatividade de pessoal) é verificado pela empresa por meio de um índice de rotatividade, conforme apresenta a Figura 02:

Figura 02 - Fórmula para cálculo do índice de Rotatividade

<p>Índice de Rotatividade (<i>Turnover</i> Global)</p> $[(N.^{\circ} \text{ de admissões no mês} + N.^{\circ} \text{ de demissões no mês}) / 2 / n.^{\circ} \text{ de empregados no final do mês anterior}] * 100$

O índice de rotatividade é obtido através da soma entre o número de admissões e o número de demissões do mês, dividido por 2 e dividido pelo número de empregados no final do mês anterior, multiplicado por 100. O *turnover* pode se dar por motivos internos ou externos, por iniciativa do próprio colaborador ou por opção da empresa. Um índice considerável em uma organização não deveria passar de 1% ao mês, no entanto, é preciso considerar as variações do mercado, tais como o desligamento de colaboradores altamente qualificados, desgaste da equipe e despesas com contratação (CHIAVENATO, 2009).

2.2.1 Causas da Rotatividade

Sabe-se que existem vários fatores que influenciam a rotatividade. A ausência de benefícios na organização é um dos fatores mais recorrentes na concepção de Luz (2008). Ele, porém, cita outros elementos que são relevantes e que são tidos como causas para a rotatividade, são eles: a organização não oferecer plano de saúde aos seus colaboradores; o não oferecimento de um plano de carreira e salários compatíveis com mercado; a localização da empresa; um relacionamento ruim com a chefia; a falta de segurança; a economia do país; a chegada de novas empresas; outras oportunidades de emprego e a redução dos negócios.

No entanto, essas causas variam de empresa para empresa e, por esse motivo, Luz (2008) cita que é importante eventualmente realizar um diagnóstico interno afim de se descobrir qual a causa da saída dos colaboradores.

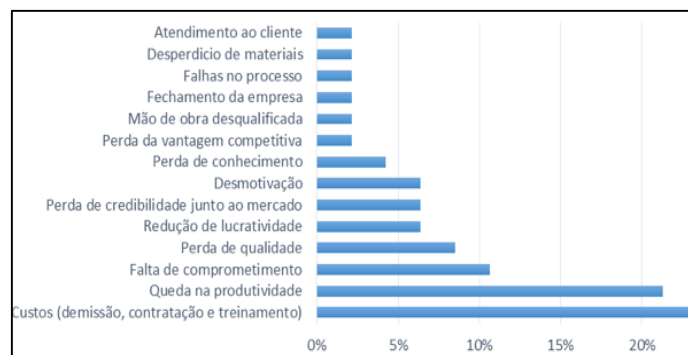
A rotatividade, segundo Chiavenato (2010), gera muitas incertezas e imprevisibilidades dentro das organizações. Um índice elevado de perda de pessoas significa um sério problema a ser superado pela empresa.

2.2.2 Consequências da Rotatividade

As consequências da rotatividade são inevitáveis e, embora haja pontos positivos, seus pontos negativos são maiores e mais acentuados. Por esse motivo, Luz (2008) ressalta que eventualmente faz-se necessário que a empresa realize um diagnóstico afim de descobrir as verdadeiras causas da saída de colaboradores.

As principais consequências da rotatividade, segundo estudos realizados pela Revista *Espacios* (2016) são:

Figura 03 - Principais consequências da Rotatividade



Fonte: (HAMMES; SANTOS; MELIM, 2016, p. 17).

Conforme se observa na Figura 03, as maiores consequências da rotatividade de colaboradores para uma organização são o atendimento ao cliente, o desperdício de materiais, as falhas no processo, a mão de obra desqualificada, a perda da vantagem competitiva e o fechamento da empresa. Nota-se que a rotatividade de pessoal tem vários pontos negativos e se apresenta como algo a ser melhorado. Faz-se importante lembrar ainda que a rotatividade contribui para o aumento das despesas com demissão e contratação, além dos gastos com novos treinamentos.

De acordo com Valente (2010), as maiores consequências da rotatividade de pessoal seriam os custos gerados de forma direta (despesas com recrutamentos, entrevistas, treinamentos, aumento de salários), indireta (carga de trabalho, satisfação dos colaboradores) e com oportunidade (desperdício de conhecimento).

2.3 O SETOR DE TRANSPORTES NO BRASIL

O transporte representa o elemento mais importante do custo logístico na maioria das empresas e tem papel fundamental na prestação do serviço ao cliente. Alvarenga e Novaes (2000, p. 93) afirmam que, para se organizar um sistema de transporte, é preciso ter uma visão sistêmica, envolvendo planejamento. Para isso é preciso que se conheçam os fluxos nas diversas ligações da rede, o nível de serviço atual, o nível de serviço desejado, as características ou parâmetros sobre a carga, os tipos de equipamentos disponíveis e suas características (capacidade, fabricante, etc.).

Quanto aos parâmetros de carga, os principais elementos são os seguintes: peso e volume, densidade média, dimensão da carga, dimensão do veículo, grau de fragilidade da carga, grau de perecibilidade, estado físico, assimetria e compatibilidade entre cargas diversas (BALLOU, 1993). Sendo assim, pode-se observar que, no transporte, vários parâmetros precisam ser observados para que se tenha o nível de serviço desejado pelo cliente. Salienta Monteiro (2001) que o transporte deve possuir características como rapidez, variabilidade, versatilidade e o pouco (ou nulo) risco de perdas e danos.

O transporte é um setor de enorme importância no custo de distribuição ou logística. É muito importante que os resultados obtidos nesse serviço sejam eficientes. O seu desempenho pode influenciar toda a operação, alterando a visão do cliente quanto à qualidade do serviço (BALLOU, 1993).

Entende-se, portanto, que, por ser o setor de transportes um dos mais importantes da cadeia logística da empresa, é imprescindível que as organizações utilizem o modal correto para transportar o produto até o cliente final, garantindo-lhe a satisfação.

Segundo o Ministério dos Transportes, o modal mais utilizado no Brasil é o rodoviário, por vários motivos, dentre eles a maior flexibilidade.

A Tabela 1, retirada do site do Ministério dos Transportes (2015), mostra exatamente o quanto o modal rodoviário no Brasil é, de forma disparada, o mais utilizado, enquanto o Quadro 5 apresenta as vantagens e desvantagens de cada um dos principais modais.

Tabela 1 - Divisão de Transportes

MODAL	BRASIL
RODOVIÁRIO	60%
FERROVIÁRIO	21%
FLUVIAL	1,5%

Fonte: Ministério dos Transportes (2015) apud Ballou (2007) – adaptação dos autores

Quadro 5 - Vantagens e desvantagens dos principais modais de transportes

Transporte rodoviário	Transporte Aéreo	Transporte Ferroviário	Transporte Aquaviário
Vantagens:	Vantagens	Vantagens	Vantagens
Trafega por qualquer rodovia; Agilidade; Utilizado para qualquer tipo de carga.	O seguro de transporte é muito baixo; Grandes distâncias.	Grandes quantidades transportadas; Menos poluição; Segurança para a carga; Não há pedágios; Poucos acidentes.	Frete de custo baixo; Transporte de grandes volumes e distâncias.
Desvantagens	Desvantagens	Desvantagens	Desvantagens
Poluição; Alto custo de operação; Alto valor de transporte; Alto risco de acidentes e roubos; Vias com gargalos.	Frete alto; Limite de volume e peso.	Malha ferroviária insuficiente e sucateada; Pouca flexibilidade de equipamentos.	Tempo de trânsito longo; Depende de vias apropriadas; Muita burocracia.

Fonte: Ballou (1993), adaptação das autoras.

Segundo Ballou (1993), a alta rotatividade significa perda de lucro para a empresa e compromete a motivação das pessoas, além de que gera desconforto e incredibilidade na organização da empresa.

Quando se trata de rotatividade de motoristas, o problema parece ser ainda mais grave pois, quando um motorista é desligado, outro deve ser imediatamente contratado. Ballou (2007) explana que adotar um sistema que reduza a rotatividade de motoristas é fundamental para que se possa trabalhar com mais segurança.

Ainda segundo Ballou (2007), os motoristas colocam suas vidas em risco, tanto pelo risco da própria viagem, quanto pelo risco de estarem levando cargas

valiosas. Assim, é fundamental um monitoramento e rastreamento de veículos para que sintam mais satisfação e motivação no trabalho.

Novaes (2007) explica que, apesar de grande o uso do modal rodoviário, no Brasil ele é fragilizado devido à infraestrutura como, por exemplo, rodovias mal acabadas, fretes altos, combustível aumentando todos os dias, falta de segurança, entre outros fatores.

Na concepção de Laudon e Laudon (2007), a utilização de tecnologias de informação e *softwares* na gestão de transportes é fundamental para um bom desenvolvimento do setor e para, assim, evitar-se a rotatividade de profissionais.

Nesta perspectiva, cita Ballou (2007) que a tecnologia de Sistemas de Gerenciamento de Transportes (TMS) é especialmente eficaz pois conta com as seguintes funcionalidades:

Comunicação em tempo real: caso ocorra qualquer imprevisto durante a viagem, um aviso é enviado imediatamente à organização através do computador de bordo;

Segurança: permite que seja avisado ao motorista que se encontra em uma área perigosa, onde normalmente acontecem muitos assaltos;

Controle total da operação: através do sistema de rastreamento, desde o carregamento até a descarga, informações e dados são monitorados pelo controlador.

Enfim, a tecnologia do TMS faz com que a organização tenha uma grande vantagem competitiva no mercado em que atua, além de promover maior segurança, motivação e satisfação ao profissional motorista.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo se tratou de uma pesquisa bibliográfica e de campo, com caráter exploratório-descritivo e de abordagem quantitativa.

Assim, para elaboração deste estudo, foram realizadas pesquisas bibliográficas nas obras de autores reconhecidos como Chiavenato, Dote e outros que realizaram estudos sobre o *turnover* nas organizações, além de pesquisa de campo, com análise de dados gerenciais.

Segundo Gil, a pesquisa é definida como o “[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” (2007, p. 17). A pesquisa desenvolveu-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

O estudo classificou-se como descritivo, pois houve levantamento de dados por meio de relatórios gerenciais (dados gerais dos empregados demitidos e relação dos empregados admitidos em outubro/2017 a setembro/2018) da empresa objeto de estudo deste trabalho, além de análise das entrevistas de desligamento (arquivos da empresa) de sete colaboradores desligados.

Os resultados apresentados dos gráficos de 01 até 04 foram as análises dos documentos da empresa sobre os desligamentos. Do 6º ao 14º, fez-se por meio de análise dados gerenciais (questionários aplicados aos colaboradores no ato da demissão que atualmente se encontram em arquivos da empresa). Assim, a coleta de dados para o trabalho se deu por meio da análise das entrevistas de desligamento de sete colaboradores arquivadas na empresa. Após seu recolhimento, os dados foram lançados em planilha eletrônica, por meio do programa Microsoft Excel, foram calculadas as porcentagens e, estas, transformadas em gráficos para a melhor visualização e compreensão. São dados reais, que garantem maior respaldo à pesquisa bibliográfica, como salientam Cerro, Bervian e Silva (2007, p. 62) “em suas diversas formas, trabalham sobre dados ou fatos colhidos na própria realidade”.

Além disso, a pesquisa exploratória possibilitou uma análise de custos através dos registros de admissão e demissão dos colaboradores para se verificar quais foram os custos da empresa com desligamentos e identificar também o percentual de funcionários admitidos e desligados em um período de um ano.

Esperou-se que esta pesquisa contribuísse para uma melhor compreensão dos resultados que foram obtidos por meio da pesquisa de campo e análise quantitativa. De acordo com Gressler (2003), a abordagem quantitativa tem, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados e evitar distorções de análise e interpretação.

4 RESULTADOS

Sabe-se que o *turnover* é medido através do cálculo do índice de rotatividade de pessoal, baseado no volume de entrada e saída de pessoal em certo período de tempo, o que exprime um valor percentual de colaboradores que circulam na organização (CHIAVENATO, 2008). Assim, segue a análise do *turnover* da empresa:

O índice obtido constatou que, no período avaliado, de outubro de 2017 a outubro de 2018, houve uma movimentação de 60% do quadro de pessoal da organização.

Análise do Índice de *Turnover* da empresa:

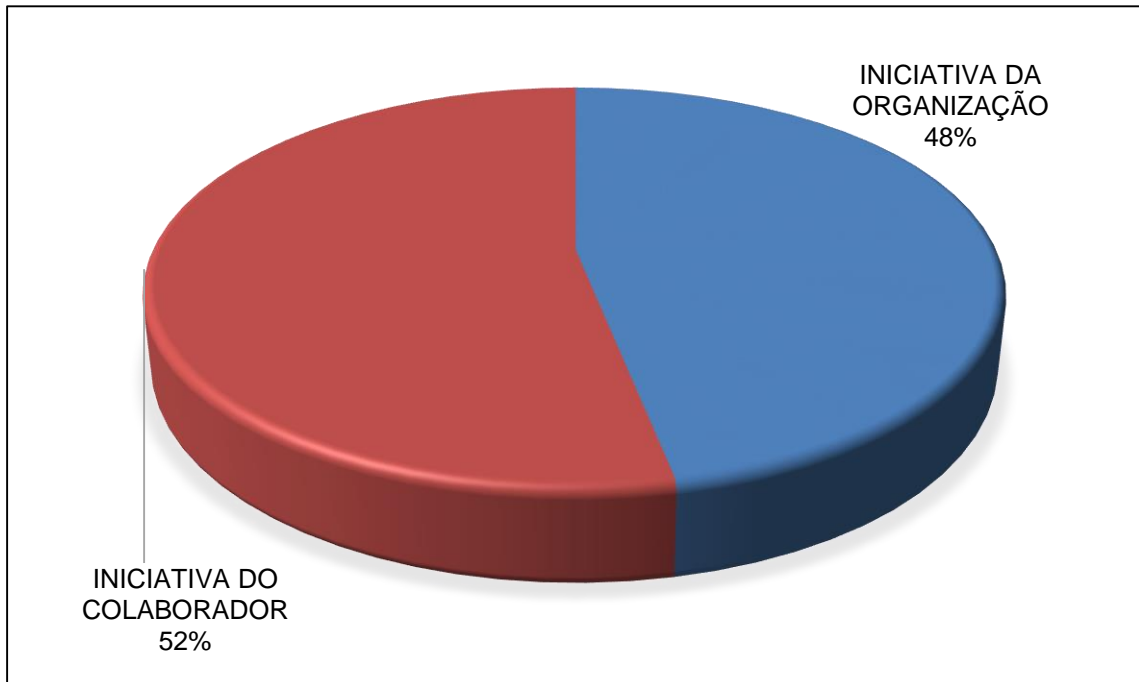
$$T = \frac{A+D}{2} \times 100 \quad T = \frac{30+35}{2} \times 100 \quad T = 60,18\%$$

De acordo com os dados colhidos em pesquisa bibliográfica, e o que é apresentado por Chiavenato (2004), o *turnover* é determinado por dois tipos de desligamento: por iniciativa do funcionário, quando este decide encerrar a relação de trabalho por motivos profissionais e pessoais, ou por iniciativa da organização, quando esta decide desligar o colaborador.

Obteve-se também que o *turnover* é uma variável que depende de fenômenos externos e internos. Os fenômenos externos são, por exemplo, as oportunidades de emprego no mercado de trabalho, a situação econômica, etc. Os fenômenos internos podem ser a política salarial, condições de trabalho, cultura organizacional, entre outros.

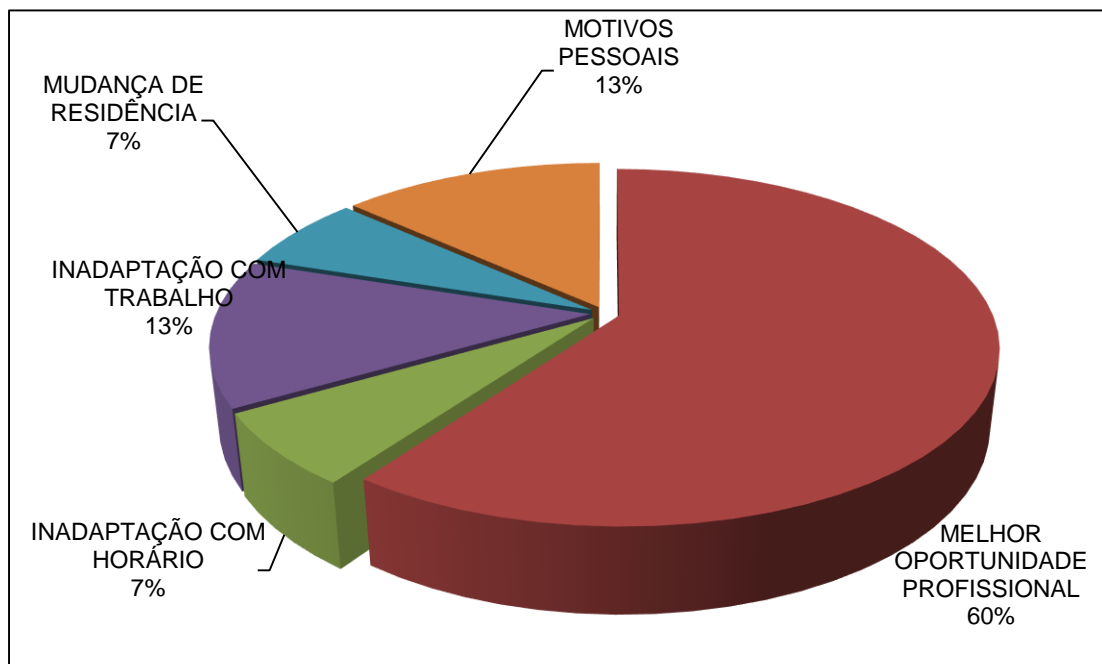
Frente a estes conhecimentos, buscou-se analisar os tipos de desligamento de colaboradores realizados pela empresa no período entre 2017 e 2018. Deve-se ressaltar que a empresa estudada estava passando por um momento de expansão, o que pode gerar uma interferência nos valores obtidos.

O gráfico a seguir apresenta quais foram os motivos de desligamento por iniciativa do colaborador.

Gráfico 01 - Tipos de desligamento

Fonte: As autoras da Pesquisa, 2018.

Como se observa no gráfico 1, a maior parte dos colaboradores (52%) desligou-se da empresa por iniciativa própria, enquanto 48% dos desligamentos ocorreram por parte da organização.

Gráfico 02 - Motivos dos desligamentos por iniciativa do colaborador

Fonte: As autoras da Pesquisa, 2018.

Conforme observa-se no Gráfico 2, os motivos que mais levaram aos pedidos de demissão foram: melhores oportunidades profissionais (60% dos colaboradores), motivos pessoais (13%), inadaptação com o trabalho (13%), mudança de residência (7%) e inadaptação com horário (7%).

Para que se tenha qualidade de vida no trabalho, é preciso que algumas ações sejam tomadas, a começar por um bom clima organizacional. O clima organizacional faz referência à satisfação, à insatisfação e à indiferença, sendo que esses sentimentos e percepções são afetados por todos os componentes, desde o local físico até os objetivos. Tudo influencia na maneira como as pessoas se sentem em relação à empresa (MAXIMIANO, 2010).

O motivo que vem levando os colaboradores a pedirem o desligamento é que eles acabam encontrando melhores oportunidades profissionais, indicando um fator externo, pois as pessoas tendem a colocar seus objetivos em primeiro lugar quando se trata da oportunidade de melhoria em relação a benefícios e até mesmo melhores salários.

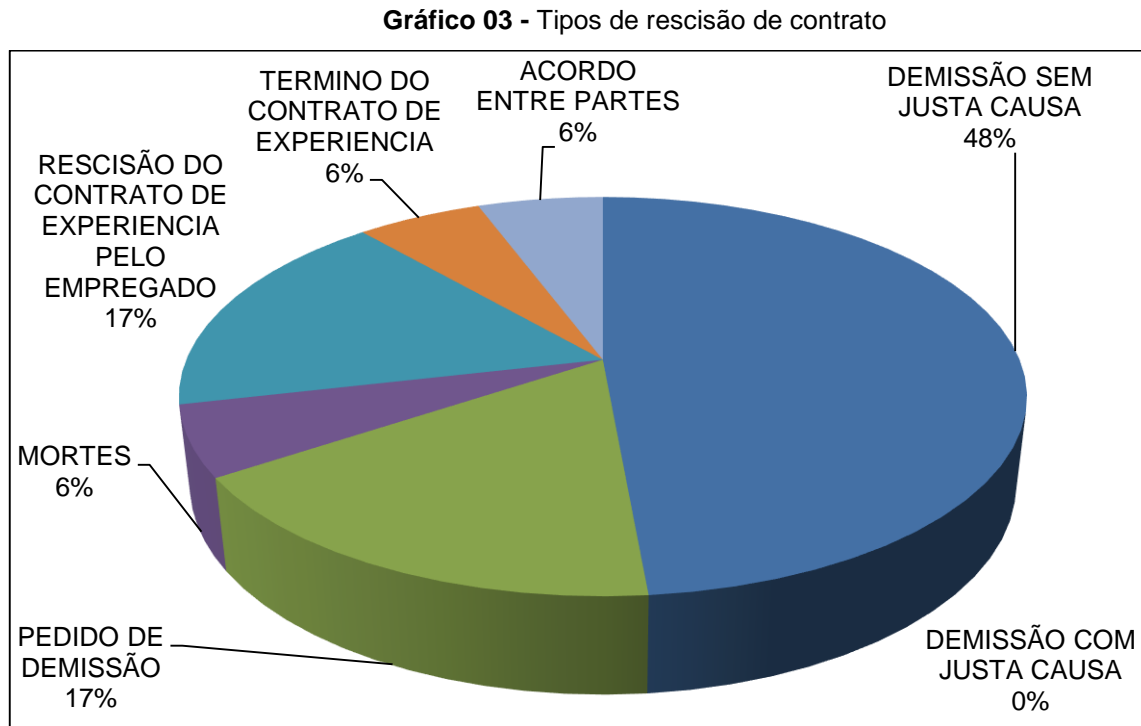
Chegou-se a esta porcentagem após a análise do questionário de desligamento aplicado aos colaboradores por motivo de sua saída.

Em segundo lugar, motivos pessoais e familiares acabaram justificando o desligamento de alguns funcionários: filhos, casamento e inadaptação com trabalho e as normas da empresa, mudança de residência. Isto também mostra um fator externo, pois a mudança de residência pode significar a busca pela melhoria de vida pessoal.

A procura pela satisfação, alegria e realização profissional é constante e é o que move o trabalhador, além do salário e dos benefícios que ele pode trazer. Herzberg (1923-2000), em sua teoria, já apresentou que o dinheiro é importante, mas não é tudo. Fazer um bom trabalho e trabalhar com paixão muitas vezes pode ter um significado muito maior e fazer com que o trabalhador alcance sua realização profissional.

Pessoas desinteressadas e sem qualidade de vida no trabalho podem ser um problema para a organização, pois seu rendimento tende a cair e suas atividades nem sempre são bem realizadas. As empresas precisam de pessoas capacitadas e dispostas a adquirirem cada dia mais habilidades para exercerem as tarefas que lhes forem delegadas.

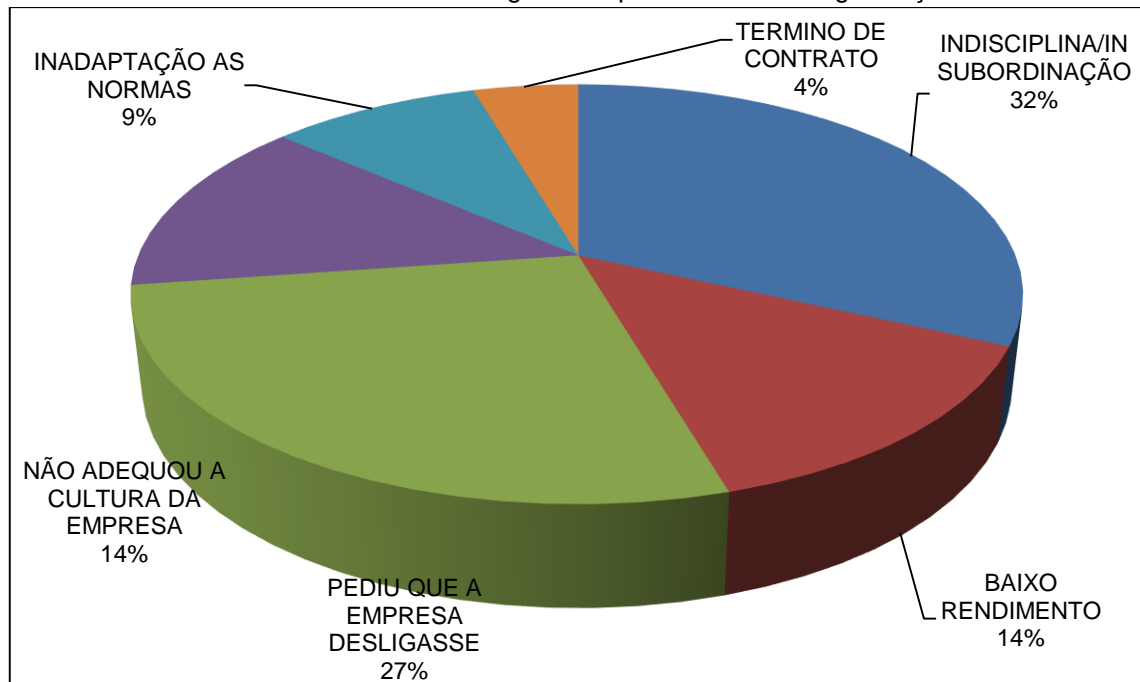
O gráfico 3 apresenta as principais formas de rescisão de contrato ocorridas na empresa.



Fonte: As autoras da Pesquisa, 2018.

Obteve-se que 48% dos colaboradores foram desligados sem justa causa, por iniciativa da empresa; 17% pediram demissão assim como os outros 17% também pediram demissão antes do contrato de experiência vencer, outros 6% não quiseram continuar saindo no término do contrato e nenhum indivíduo foi dispensado por justa causa.

Os tipos de rescisão de contrato demonstraram que a maior parte se deu sem justa causa, o que leva o colaborador a sentir-se mais inseguro do que o normal quanto ao seu futuro dentro da empresa.

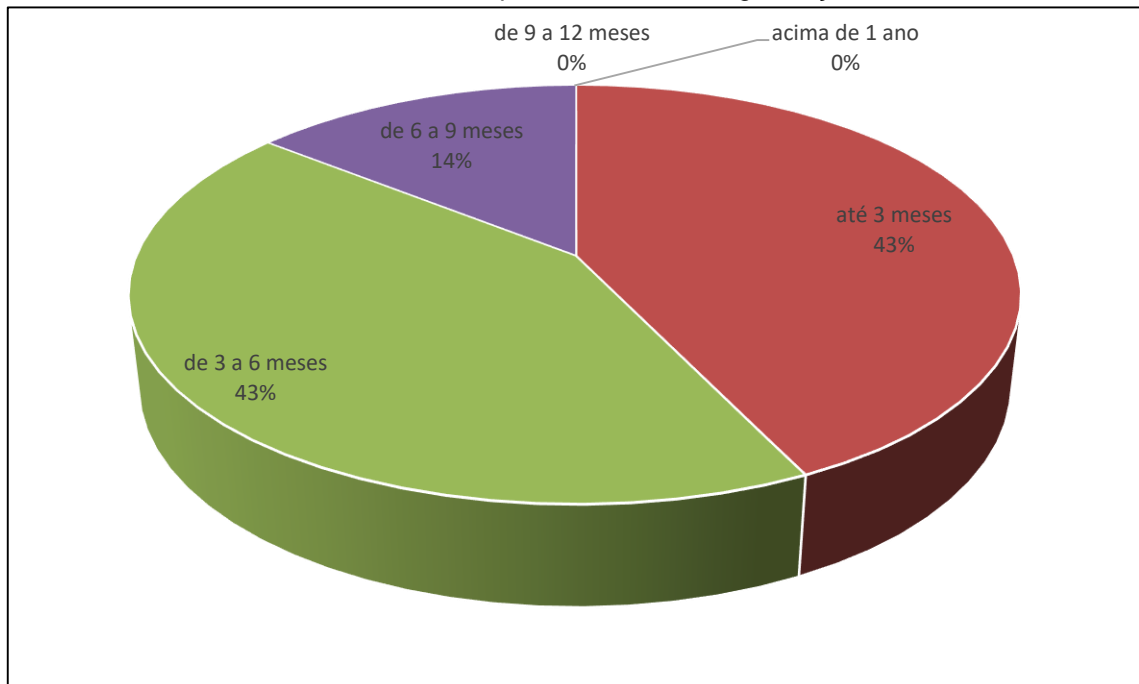
Gráfico 04 - Motivos desligamento por iniciativa da organização

Fonte: As autoras da Pesquisa, 2018.

Têm-se ainda, no Gráfico 4, os principais motivos de desligamento por iniciativa da organização. 32% por indisciplina ou insubordinação; 27% dos próprios colaboradores pediram o desligamento; 14% foram desligados por não se adaptarem à cultura da empresa e outros 14%, pelo baixo rendimento. 9% foram dispensados por inadaptação às normas e 4% pelo término do contrato.

A maioria dos desligamentos por parte da organização ocorreu devido à indisciplina e às faltas, mostrando que Fidelis e Banov (2007) estão corretos ao afirmarem que é positivo para a organização quando esse tipo de colaborador é desligado. De acordo com Fidelis e Banov (2007) é positivo quando o colaborador que deixa a organização tem um baixo desempenho. Bohlander, Snell e Sherman (2009) concordam com este entendimento. Acrescenta-se, ainda, que isso pode beneficiar a organização, pois os custos para se manter colaboradores não produtivos podem ser maiores do que os custos de recrutamento e treinamento de pessoas mais eficientes. Chegou-se à conclusão dos resultados utilizando-se do mesmo documento citado no gráfico 2.

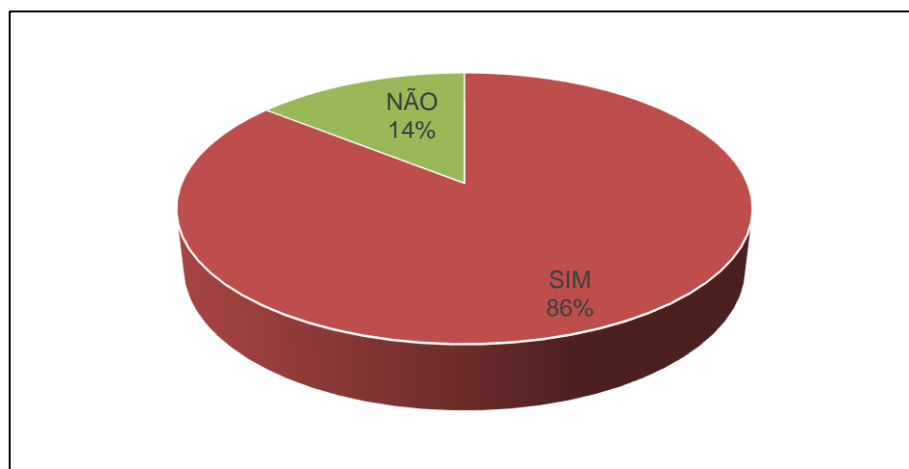
Em pesquisa realizada com os colaboradores desligados da organização, por meio de questionário, buscou-se, primeiramente, obter os dados referentes ao tempo que cada um permaneceu na empresa, conforme pode-se visualizar no Gráfico 5:

Gráfico 05 - Tempo de trabalho na organização

Fonte: As autoras da Pesquisa, 2018.

Obteve-se, assim, o seguinte resultado: 43% dos participantes estavam na empresa de 3 a 6 meses, 43%, de 0 a 3 meses e 14% de 6 a 9 meses. Tais dados representam um índice bastante alto de rotatividade.

Questionou-se também aos participantes se havia nos mesmos o desejo de abandonar a organização, conforme apresenta o Gráfico 6.

Gráfico 06 - Desejo de sair da organização

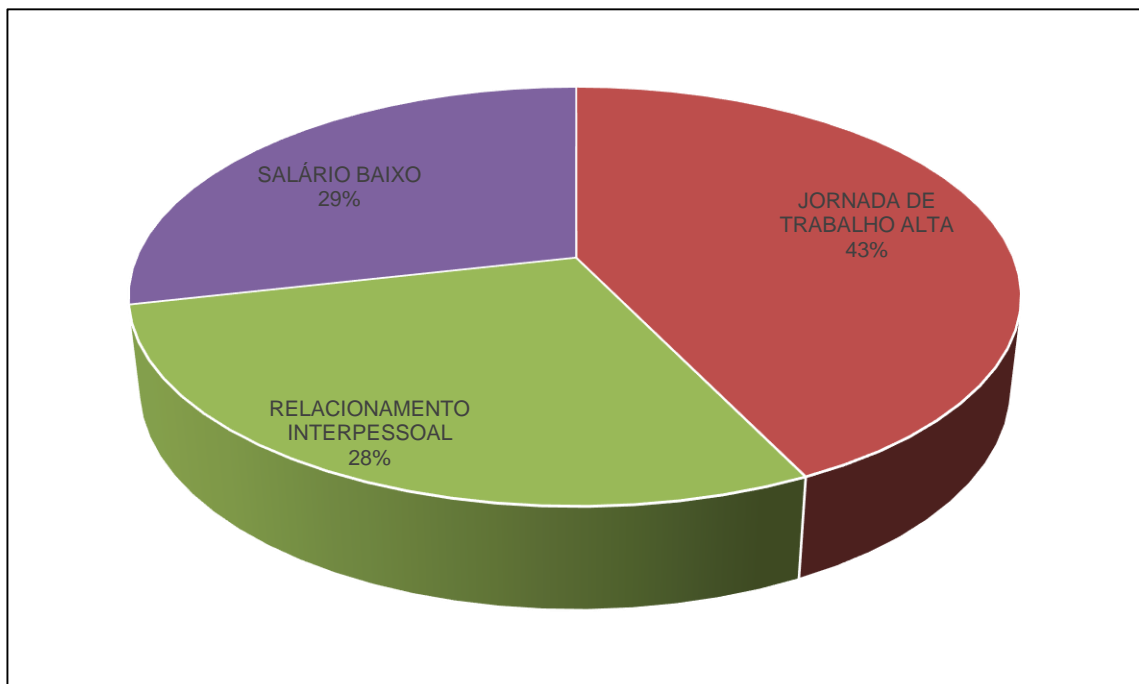
Fonte: As autoras da Pesquisa, 2018

Segundo os resultados obtidos, 86% dos participantes da pesquisa disseram que sim, sentiam esse desejo, enquanto 14% afirmaram que não. Trata-se

portanto, de um problema sério de falta de motivação. Chiavenato (1994) explica que um colaborador rende para a empresa não apenas quando é eficiente, mas também quando se sente motivado ao trabalho que exerce e que, feliz, um colaborador gera maiores lucros.

Buscou-se também compreender os motivos pelos quais surgiu o desejo de abandonar a organização, conforme demonstra o Gráfico 7.

Gráfico 07 - Motivos pelos quais surgiram o desejo de sair da organização

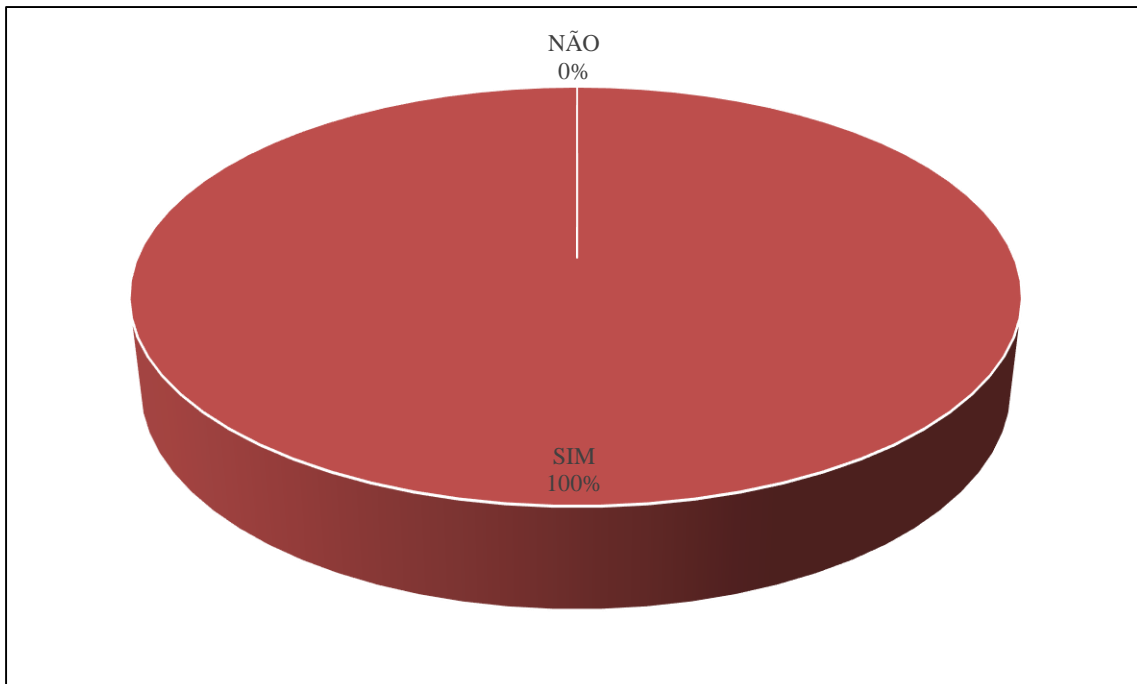


Fonte: As autoras da Pesquisa, 2018.

Os resultados apresentaram que 43% afirmaram ser a jornada de trabalho alta, enquanto 28% disseram ser o relacionamento interpessoal e outros 29% afirmaram ser baixo o salário.

Indagou-se também aos participantes da pesquisa se as informações repassadas no ato da admissão corresponderam à realidade da empresa. O resultado pode ser visualizado observando-se o Gráfico 8.

Gráfico 08 - As informações repassadas no ato da admissão correspondem à realidade da empresa?

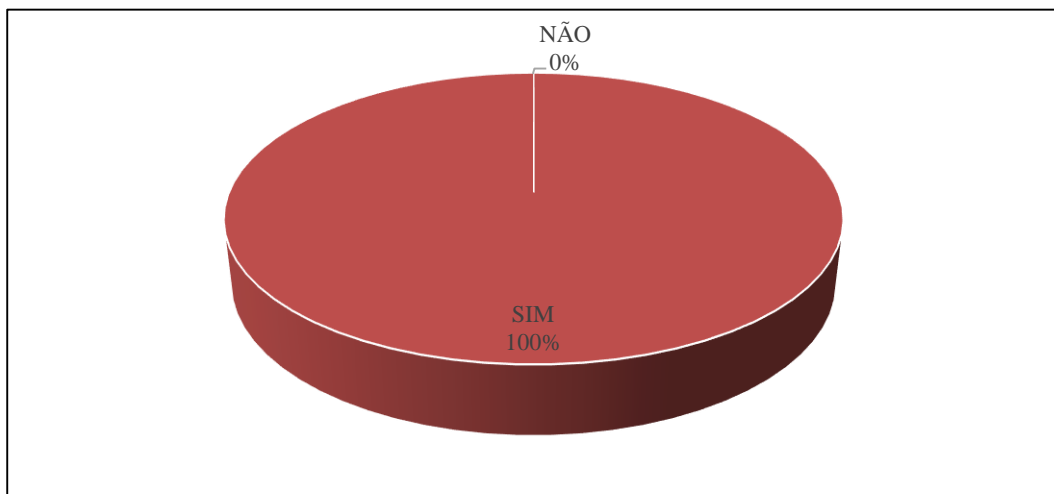


Fonte: As autoras da Pesquisa, 2018.

Obteve-se, como resultado, que 100% dos participantes afirmaram que os dados passados no momento da entrevista de admissão são condizentes com a realidade da empresa.

Questionou-se ainda se os gestores repassaram informações e treinamentos inerentes à execução das tarefas, conforme apresenta o Gráfico 9.

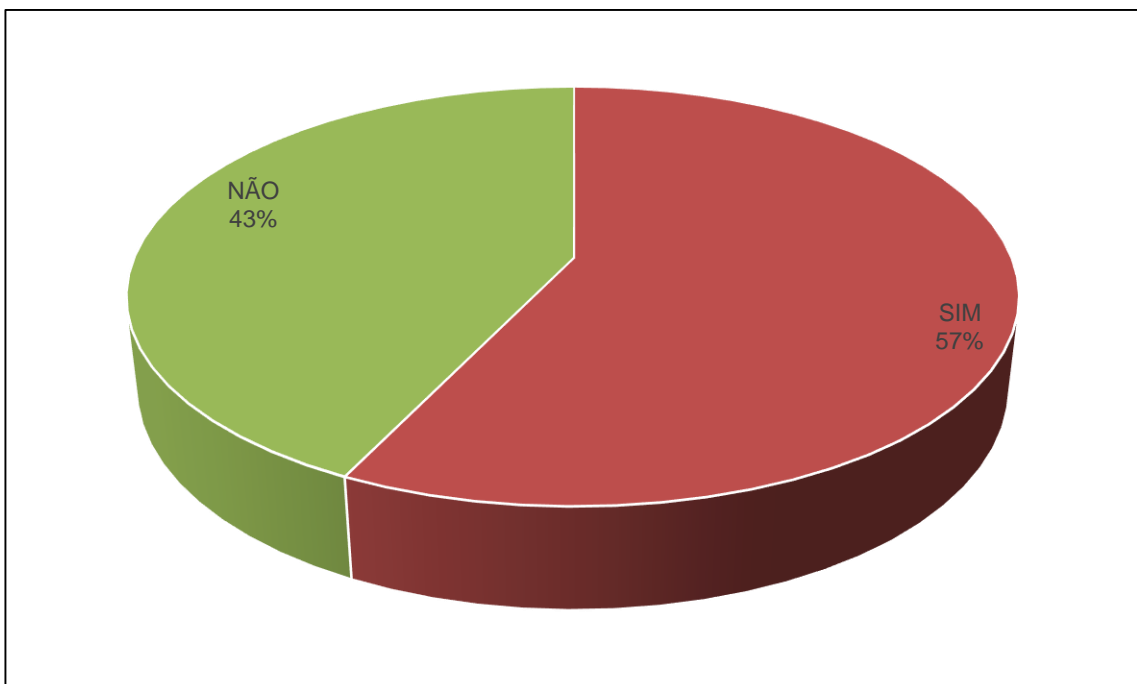
Gráfico 09 - Informações e treinamentos necessários à execução das tarefas são devidamente repassadas?



Fonte: As autoras da Pesquisa, 2018.

Conforme observa-se no Gráfico 9, as informações e treinamentos necessários à execução das tarefas também foram repassados corretamente para 100% dos participantes. Para Robbins (2006, p. 460), “é dever das organizações promover o desenvolvimento de seu pessoal”. Segundo o autor, as organizações devem dar todo o apoio necessário para que os colaboradores desenvolvam de forma contínua suas habilidades e conhecimentos, aumentando também sua motivação ao trabalho.

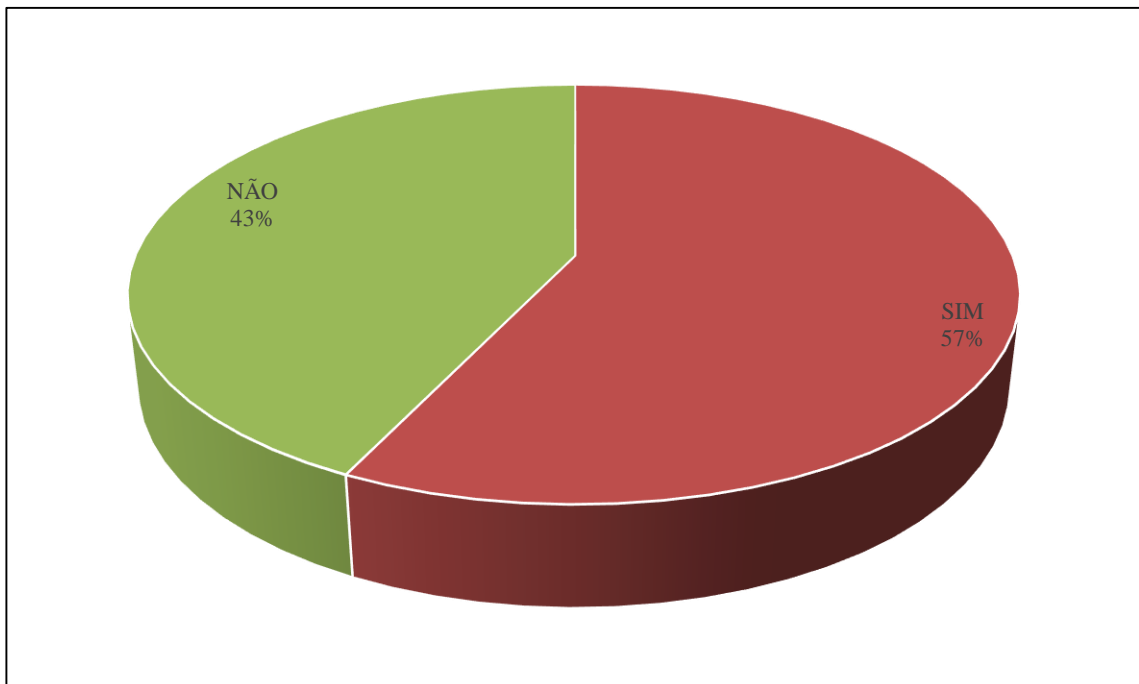
Gráfico 10 - Dificuldades em adaptação



Fonte: As autoras da Pesquisa, 2018.

Os resultados apresentaram que 57% dos colaboradores sentiram dificuldades em adaptação ao trabalho, enquanto 43% afirmaram que não sentiram dificuldades em adaptar-se. Vann Maanen (1996), sobre adaptação de funcionários, afirma que é preciso integrá-los ao trabalho. O novo colaborador não conhece as normas da empresa, sua visão, missão, enfim, para qual finalidade a mesma existe. É preciso integrar esse novo colaborador a essa realidade. Conhecer o local onde se irá trabalhar é o primeiro passo para a construção de um bom trabalho.

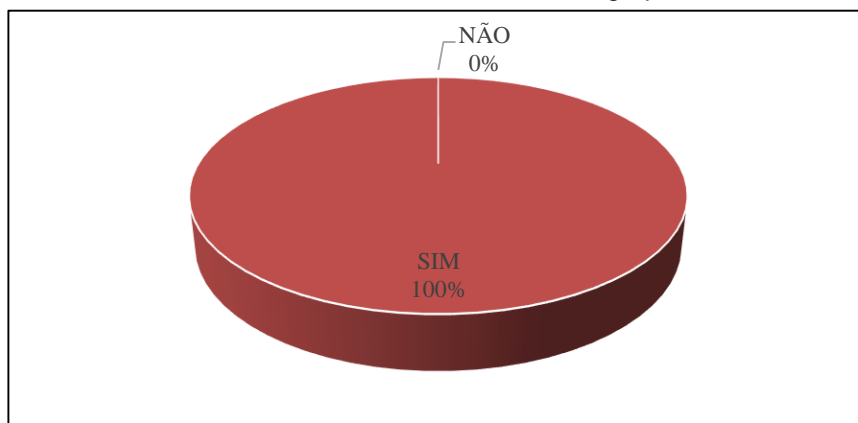
Por conseguinte, buscou-se compreender se havia o sentimento de motivação ao trabalho, conforme demonstra o Gráfico 11.

Gráfico 11 - Havia sentimento de motivação ao trabalho?

Fonte: As autoras da Pesquisa, 2018.

Obeve-se que 57% participantes se sentiam motivados, ao passo que 43% não se sentiam motivados. Segundo Chiavenato (1999), a motivação é essencial dentro de uma organização. Descobrir quais fatores motivam seus colaboradores é essencial para o sucesso das equipes, o desenvolvimento dos trabalhos e o crescimento da organização.

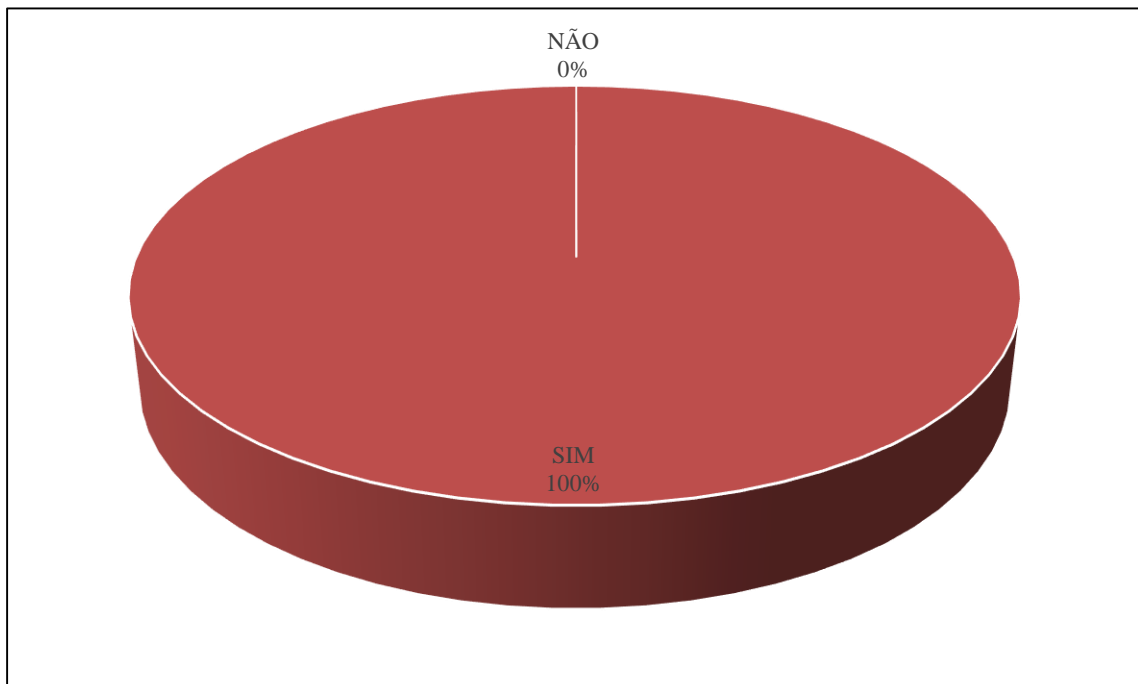
Questionou-se também se havia um bom relacionamento entre o grupo de trabalho, conforme demonstra o Gráfico 12.

Gráfico 12 - Havia bom relacionamento com o grupo de trabalho?

Fonte: As autoras da Pesquisa, 2018.

Os dados demonstraram que 100% dos participantes sentiam que havia no grupo um bom relacionamento. De acordo com Chiavenato (2010), a relação interpessoal nas organizações promove o bem-estar de cada colaborador, que trabalha mais satisfeito e disposto. Indagou-se também se com os superiores também havia um bom relacionamento. O Gráfico 13 apresenta os resultados.

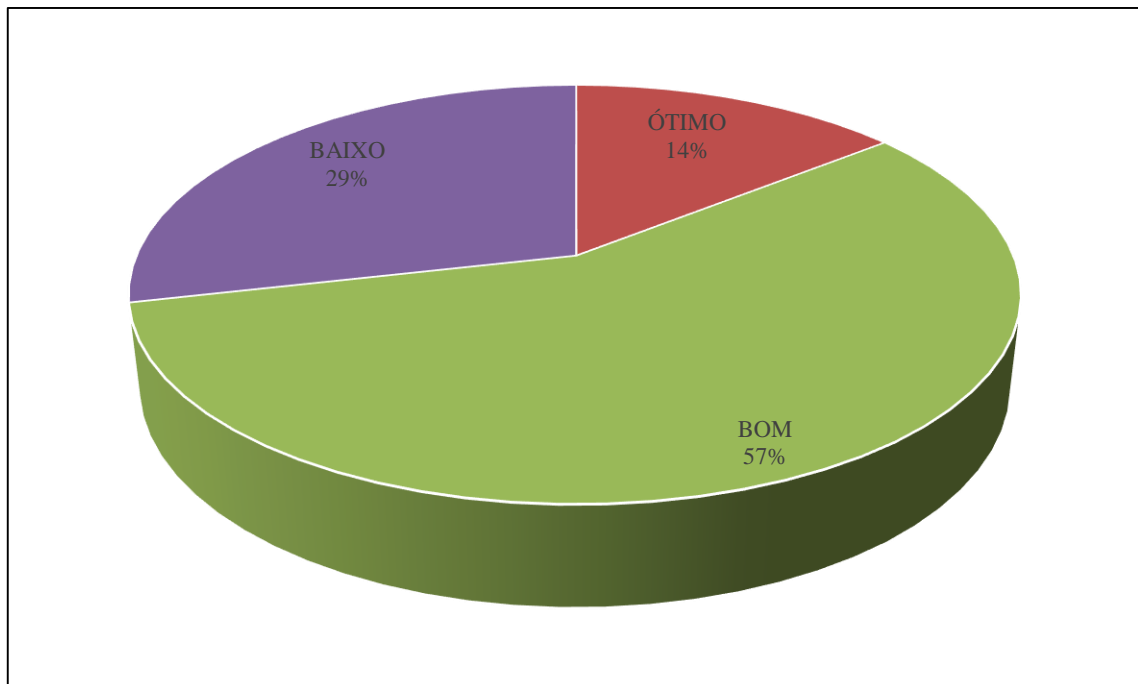
Gráfico 13 - Havia bom relacionamento com os superiores?



Fonte: As autoras da Pesquisa, 2018.

Cem por cento dos participantes afirmaram que sim, havia um bom relacionamento com os superiores. Conforme narra Chiavenato (2003), o bom relacionamento com os superiores promove um melhor trabalho em equipe. “O administrador deve saber comunicar, liderar, motivar e conduzir as pessoas. Precisa deixar de ser o gerente autocrático e impositivo para ganhar a aceitação das pessoas e seu comprometimento com a organização” (CHIAVENATO, 2003, p.140).

Por fim, questionou-se a situação dos salários e benefícios em relação ao oferecido no mercado, conforme demonstra o Gráfico 14.

Gráfico 14 - Salários e benefícios em relação aos oferecidos no mercado

Fonte: As autoras da Pesquisa, 2018.

Quatorze por cento dos colaboradores disseram ser ótima, 57% consideram boa e 29% dos colaboradores responderam baixa. Os salários e benefícios, conforme Chiavenato (2010) esclarece, são fatores importantes para a motivação do colaborador, haja visto que todos têm necessidades financeiras a serem supridas.

Ao final, realizou-se uma pergunta aberta, com o questionamento: “no seu ponto de vista, o que você acha que poderia ser melhorado no seu setor ou na sua empresa para que os colegas trabalhassem com mais vontade e satisfação?” Ao passo que o candidato nº 1 respondeu: “melhor comunicação, igualdade na distribuição de cargas e respeito”. Sabe-se que comunicação é fundamental em qualquer ambiente. Quando se trata de um ambiente organizacional ela significa a sobrevivência ou não da empresa. Uma comunicação eficiente é um grande desafio. Cabe às organizações criarem condições para que a comunicação ocorra da melhor forma possível, pois falhas neste processo geram conflitos entre os indivíduos e, conseqüentemente, perdas para a empresa. A comunicação precisa de comprometimento por parte de todos os colaboradores para que as informações sejam disseminadas de forma correta, clara e objetiva (GROUARD; MESTON, 2001).

Para o candidato nº 2, “um motorista reserva para assumir o caminhão e ter mais folgas”. Chiavenato (2010) explica que horário flexível de trabalho também é um fator de motivação para o colaborador.

Segundo o candidato n° 3, “melhor manutenção dos caminhões e folgas determinadas”. Nota-se que o fator referente às “folgas” se repete, o que comprova a teoria de Chiavenato (2010) sobre horários flexíveis de trabalho, além de melhor qualidade de vida, pois almeja melhor manutenção dos caminhões.

Para o candidato n°4, “plano de saúde, folgas e salário melhor”. Na concepção do candidato n° 5, “melhor distribuição de cargas”. Afirmo o candidato n° 6 que é preciso “melhorar a comunicação e um tratamento igual para todos”. Por fim, o candidato n° 7 respondeu: “melhor salário e melhor distribuição de cargas”. Observa-se que os candidatos 4, 5, 6 e 7 almejam melhor qualidade de vida e melhor clima organizacional, o que comprova os estudos de Chiavenato (2010) e Hobbins (2006) sobre a influência de um bom clima organizacional na motivação dos colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão de Pessoas em uma organização é essencial. Quando a empresa não possui um setor de RH eficiente as consequências refletem diretamente em seu crescimento. O setor de Recursos Humanos em uma empresa exerce um papel muito mais importante do que simplesmente contratar e demitir. Eles agregam valor, supervisionam e motivam os colaboradores.

Assim, entende-se que as práticas para oferecer ao colaborador condições de realizar suas atividades com segurança e motivação são extremamente necessárias, uma vez que um colaborador insatisfeito não produz o que a organização gostaria, isso quando não abandona a empresa em busca de melhores oportunidades.

Nesta perspectiva pode-se dizer que a problemática da pesquisa, sobre quais os fatores da rotatividade de pessoal em uma empresa do segmento de transportes da cidade de Anápolis-GO, teve sua hipótese confirmada, pois detectou-se na pesquisa de campo que a alta rotatividade no setor de transportes da empresa se dava devido à insatisfação com algumas políticas de RH, o que levou os mesmos a procurarem melhores oportunidades no mercado de trabalho.

Entendeu-se, portanto, que o objetivo geral da pesquisa de investigar as causas da rotatividade dos motoristas em uma empresa do ramo de transportes foi alcançado, assim o foram como os objetivos específicos de realizar uma revisão da literatura para fundamentar as análises acerca das causas da rotatividade, de abordar os benefícios que a empresa teria com a minimização do *turnover*, de elaborar os instrumentos de coleta de dados para levantar os informações acerca da problemática e de analisar e coletar dados para identificar a ocorrência do fenômeno, descrevendo os resultados também alcançados.

Ao concluir o presente trabalho, resta uma enorme satisfação e sensação de dever cumprido. Entretanto, espera-se que esta pesquisa não se limite às linhas pretéritas e sim que seja o incentivo para que novas e mais profundas pesquisas acerca dessa temática sejam iniciadas, tomando esta como base.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Antônio Carlos; NOVAES, Antônio Galvão N. **Logística aplicada: suprimentos e distribuição física**. 3º ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BOHLANDER, George. W; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. 1. Ed. São Paulo: 2009.

BOOG, Gustavo Gruneberg (coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações – manual oficial da ABTD**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRASIL, Constituição da República Federativa. Disponível:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 09.jan.2019.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. SP: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**, Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: Novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano nas organizações**. 8ª ed São Paulo, Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital intelectual das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Total. Revisada e atualizada. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, Campus, 2010.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 8ª ed. São Paulo: LTr, 2009.

DESSLER, Gary. **Human Resource Management**. 11ª. ed. Upper Saddle River, NY: Prentice-Hall, 2008.

NOTE, Bruna. **Alta rotatividade dentro de uma organização**. 2016. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/alta-rotatividade-dentro-de-uma-organizacao/99603/>>. Acesso em: 09 ago. 2019.

ECKERT, Alex. *et al.* **As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcham de Caxias do Sul**. In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2011.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2.ed.- São Paulo: Érica, 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, ferramentas e procedimentos** – 1.ed. – 4. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2010.

GARAY, Angela Beatriz Scheffer. **As diferentes faces do processo de qualificação**: Algumas dimensões esquecidas. Revista de administração, pgs 52-61. 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**. São Paulo: Loyola, 2003.

GROUARD, Benoit; MESTON, Francis. **Empresa em Movimento**. São Paulo: Editora Negócio, 2001.

HAMMES, Carla Cristina Ferreira; S., A, J; MELIM, José Maria. **Os impactos do turnover para as organizações**. Revista Espacios, 2016. Disponível em <http://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370324.html>. Acesso em 15.07.2019.

HERING, Simone de Queiroz. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação de Mestrado de, Engenharia de Produção- PPGE, UFSC, 1996.

HUNT, James G.; SCHERMERHORN JR, John R.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Bookman Ed., 1999.

LAUDON Kenneth C.; LAUDON Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais**. São Paulo: Prentice Hall, 7ª ed., 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional: Conceito e práticas**. 1º ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas 2000

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

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000

MONTEIRO, José H. P. *et al.* **Manual Integrado de Gerenciamento de resíduos sólidos**, Rio de Janeiro: IBAM, 2001.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao Direito do Trabalho**, 30ª edição, São Paulo, Editora LTr, 2004.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PACHECO, Luzia *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

VALENTE, Gustavo. **Porque é importante reter talentos?** Disponível em: <http://.infoenegocios.com/?p=550>, 2010. Acesso em 14.ago.2019.

VAN MAANEN, Jon. **Processando as pessoas**: estratégias de socialização organizacional. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXOS

ANEXO A: DADOS GERAIS DOS EMPREGADOS DESLIGADOS

	Admissão	Demissão	Motivo de desligamento
MOTORISTA 1	22/04/2016	09/02/2018	Demitido SEM justa causa
MOTORISTA 2	01/03/2018	23/05/2018	Rescisão contrato de experiência antecipado pelo empregado
MOTORISTA 3	01/06/2018	10/06/2018	Morte
MOTORISTA 4	18/01/2017	13/03/2018	Demitido SEM justa causa
MOTORISTA 5	12/12/2017	23/01/2018	Antecipado pelo empregado (tempo determinado)
MOTORISTA 6	01/03/2018	05/07/2018	Pedido de demissão SEM justa causa
MOTORISTA 7	03/11/2017	01/08/2018	
MOTORISTA 8	12/12/2017	10/02/2018	Pedido de demissão SEM justa causa
MOTORISTA 9	23/06/2017	27/11/2017	Demitido SEM justa causa
MOTORISTA 10	06/09/2017	16/11/2017	Demitido SEM justa causa
MOTORISTA 11	02/01/2017	18/05/2018	Demitido SEM justa causa
MOTORISTA 12	22/10/2018	24/10/2018	Rescisão contrato de experiência antecipado pelo empregado
MOTORISTA 13	01/02/2018	04/07/2018	Demitido SEM justa causa
MOTORISTA 14	28/08/2017	08/11/2017	Demitido SEM justa causa
MOTORISTA 15	03/08/2015	01/07/2018	Demitido SEM justa causa
MOTORISTA 16	21/09/2018	09/10/2018	Rescisão contrato de experiência antecipado pelo empregador
MOTORISTA 17	17/09/2018	31/10/2018	Término do contrato de experiência
MOTORISTA 18	28/08/2017	15/10/2018	Pedido de demissão SEM justa causa
MOTORISTA 19	01/05/2017	01/11/2017	Demitido SEM justa causa
MOTORISTA 20	20/12/2017	26/02/2018	Rescisão contrato de experiência antecipado pelo empregado
MOTORISTA 21	10/07/2018	17/09/2018	Rescisão contrato de experiência antecipado pelo empregado
MOTORISTA 22	01/04/2013	26/02/2018	Demitido SEM justa causa
MOTORISTA 23	11/05/2017	19/05/2018	Morte por acidente de trabalho

MOTORISTA 24	01/07/2017	23/04/2018	Demitido SEM justa causa
MOTORISTA 25	01/04/2016	07/07/2018	Demitido SEM justa causa
MOTORISTA 26	01/08/2017	11/01/2018	Demitido SEM justa causa
MOTORISTA 27	22/11/2016	24/11/2017	Demitido SEM justa causa
MOTORISTA 28	01/03/2018	14/04/2018	Término do contrato de experiência
MOTORISTA 29	18/06/2015	15/12/2017	Demitido SEM justa causa
MOTORISTA 30	23/11/2017	27/12/2017	Demitido SEM justa causa
MOTORISTA 31	03/08/2015	03/09/2018	
MOTORISTA 32	18/10/2017	14/03/2018	Pedido de demissão SEM justa causa
MOTORISTA 33	13/12/2017	17/03/2018	Pedido de demissão SEM justa causa
MOTORISTA 34	08/12/2017	14/12/2017	Demitido SEM justa causa
MOTORISTA 35	02/01/2018	13/01/2018	Pedido de demissão SEM justa causa

ANEXO B: RELAÇÃO DOS EMPREGADOS ADMITIDOS EM OUTUBRO/2017 À SETEMBRO/2018

	Admissão
MOTORISTA 1	02/10/2017
MOTORISTA 2	01/10/2017
MOTORISTA 3	06/11/2017
MOTORISTA 4	04/12/2017
MOTORISTA 5	01/12/2017
MOTORISTA 6	08/12/2017
MOTORISTA 7	14/12/2017
MOTORISTA 8	02/01/2018
MOTORISTA 9	02/01/2018
MOTORISTA 10	02/01/2018
MOTORISTA 11	27/02/2018
MOTORISTA 12	06/04/2018
MOTORISTA 13	02/05/2018
MOTORISTA 14	02/07/2018
MOTORISTA 15	02/07/2018
MOTORISTA 16	02/07/2018
MOTORISTA 17	23/07/2018
MOTORISTA 18	10/07/2018
MOTORISTA 19	01/08/2018
MOTORISTA 20	09/07/2018
MOTORISTA 21	10/08/2018
MOTORISTA 22	01/08/2018
MOTORISTA 23	06/08/2018
MOTORISTA 24	28/08/2018
MOTORISTA 25	14/09/2018
MOTORISTA 26	14/09/2018
MOTORISTA 27	21/09/2018
MOTORISTA 28	22/09/2018
MOTORISTA 29	26/09/2018
MOTORISTA 30	29/09/2018

ANEXO C: ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Nome:

Função:

Data de admissão: ___/___/___

Tempo na empresa / função

Superior Imediato:

Data da entrevista: ___/___/___

1. Quanto tempo você está na empresa?

- até 3 meses
- de 3 a 6 meses
- de 6 a 9 meses
- de 9 a 12 meses
- acima de 1 ano

2. Pensa em sair da empresa?

- Sim Não

3. Se pensa em sair, qual o motivo?

- Jornada do trabalho alta
- Relacionamento Interpessoal
- Salário Baixo
- Não se adaptou à empresa

4. O que lhe foi explicado no momento da admissão relativo a salário, benefícios, atribuições, regulamentos e normas correspondem à realidade que você encontrou na empresa?

- Sim Não

5. Após a admissão, você recebeu todas as informações e treinamentos necessários a execução de suas tarefas?

- Sim Não

6. Teve alguma dificuldade de adaptação ao trabalho?

- Sim Não

7. Você sentia-se bem / motivado no trabalho oferecido?

- Sim Não

8. As pessoas ao seu redor se davam bem, isto é, havia coleguismo no grupo?

- Sim Não

9. Você se relaciona bem com seu superior?

- Sim Não

10. O seu salário e os benefícios oferecidos em relação ao mercado de trabalho estava:

Ótimo bom baixo muito baixo

11. No seu ponto de vista, o que você poderia ser melhorado no seu setor ou na sua empresa para que os colegas trabalhassem com mais vontade e satisfação?

Responsável pela entrevista

Assinatura do funcionário

Recusou-se a realizar a entrevista do desligamento

Data: _____