

Ana Beatriz Lima Ferreira; Bruna Carina Lourenço, Cibele Callan dos Santos; Fernanda de Sena Leandro da Silva; Maiara Cristiana Pereira; Song Jun Viana; Tatiane Cristine Fiala; Rosilda do Rocio do Vale; Leticia Stroparo Tozetti.

PROPOSTA PARA A REDUÇÃO DO ALTO ÍNDICE DE TURNOVER NO SETOR DE FROTAS DE UMA EMPRESA DE TRANSPORTES

Ana Beatriz Ferreira Lima

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria
ana.bia1997@hotmail.com

Bruna Carina Lourenço

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria
bcarina76@gmail.com

Cibele Callana dos Santos

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria
cibele.callana@hotmail.com

Fernanda de Sena Leandro da Silva

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria
fernandaleandro0202@gmail.com

Maiara Cristiana Pereira

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria
maiaarauninter5306@hotmail.com

Song Jun Viana

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria
song_viana@hotmail.com

Tatiane Cristine Fiala

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria
taaaty_ane@hotmail.com

Rosilda do Rocio do Vale

Mestre em Administração pela PUC/PR
Professora na Faculdade da Indústria – Sistema FIEP
rosilda_adm@yahoo.com.br

Leticia Stroparo Tozetti

Mestre em Administração pela PUC/PR
Professora na UNIFACEAR
le.stroparo@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo geral apresentar propostas para a redução do alto índice de *turnover* no setor de frota de uma empresa de transportes, localizada em São José dos Pinhais-PR. A coleta de dados foi realizada por meio da observação participativa, entrevista informal com o gestor responsável por contratações e demissões e uma pesquisa documental. Constatou-se assim que há um alto índice de *turnover* no setor de frota, considerando que os

motoristas representam mais de 50% dos colaboradores que compõem a organização e que essa rotatividade merece maior atenção e cuidado. Foi realizado também um *brainstorming* para a definição das causas que geram o problema que foi inserido no diagrama de Ishikawa para serem priorizadas. Utilizou-se também a matriz GUT e com a utilização do 5W2H foi elaborado o plano de ações para a solução das causas que se implantado poderá ser capaz de minimizar o alto índice de *turnover* no setor da empresa.

Palavras-Chave: *Turnover*. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

Devido à acirrada competitividade no mercado de trabalho, as empresas, visando reter seus talentos humanos, procuram evitar a rotatividade de pessoal. *Turnover* ou rotatividade de pessoal refere-se à relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período e influencia significativamente os processos e resultados das empresas, pois é um aspecto muito importante na dinâmica organizacional (CHIAVENATO, 2010).

Robbins (2005) indica que a constante entrada e saída de pessoas gera um alto índice de rotatividade, trazendo consigo aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento, além de ser prejudicial para a instituição empresarial, com gastos de admissões e demissões. O mesmo autor relata que o elevado índice de rotatividade mostra que algo não está indo bem e precisa ser monitorado e posteriormente melhorado, pois a perda de pessoas contribui negativamente na eficiência da empresa.

Assim, é relevante conhecer os aspectos do *turnover* por se tratar de um fenômeno que gera custos e desgastes nas empresas. Torna-se necessário detectar as causas e determinantes que levam a rotatividade de pessoal para evitar maiores problemas. Partindo desse princípio, realizou-se uma visita na empresa em estudo e detectou-se que há um alto índice de *turnover* no setor da frota e através de uma análise e *brainstorming* identificaram-se as causas do problema, então esse trabalho tem como objetivo propor a redução deste alto índice de *turnover* no setor da frota.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas para Chiavenato (2010) é um conjunto de especialistas e gestores que juntos integram atividades com o intuito de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, proporcionando competências e competitividade à organização de maneira que seus principais ativos sejam seus talentos.

Segundo Almeida e Baptista (2017) a Gestão de Pessoas tem como propósito gerar decisões e ações que atendam às metas da organização em relação a sua visão, missão, valores, objetivos estratégicos e lucro.

Gil (2004) acredita que além da gestão de pessoas ser uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações revertendo em lucro, também é funcional para as pessoas de forma pessoal, pois coopera na evolução e alcance de objetivos pessoais. Para o mesmo autor, gestão de pessoas é uma evolução das áreas designadas no passado como administração de pessoal e administração de recursos humanos e essa expressão aparece no final do século XX, guardando similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como gestão de talentos, gestão de parceiros e gestão de capital humano.

2.2 ROTATIVIDADE DE PESSOAL OU *TURNOVER*

Para Pomi (2005 *apud* BASTOS 2008), na língua inglesa o termo *turnover* é utilizado para identificar movimento de admissões e demissões, de colaboradores empregados dentro de uma organização. Para o mesmo autor, o termo pode ser utilizado em diversos contextos, em toda via o conceito tornou-se amplo e inevitável para área de recursos humanos, caracterizando as demissões espontâneas, que se ocorre quando a iniciativa é do colaborador, ou então as provocadas, que é quando a iniciativa é da organização, independentemente da vontade do colaborador prestes a ser desligado.

Um índice de *turnover* muito baixo e estagnado significa que a organização está parada sem revitalizar sua mão de obra, impedindo a entrada de novos talentos. Caso contrário, se o índice for elevado, significa que gera custos e desgastes para a organização, tornando-se necessário detectar as causas determinantes que levam ao *turnover* de pessoal para evitar maiores problemas (CHIAVENATO, 2006).

Chiavenato (2006) ressalta também a necessidade e importância do controle do índice de *turnover*, pois se ministrada com sua devida atenção, precedência e acompanhamento dos setores incumbidos, este fator pode-se considerar benéfico para a organização.

2.2.1 Causas do *Turnover*

Para Chiavenato (2010), as causas do *turnover* se devem aos fenômenos internos e externos à organização. Sendo os externos: situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, conjunto econômico; e os fenômenos internos, condições físicas e ambientais de trabalho, tipo de relacionamento humano dentro da organização, política salarial da organização, políticas de benefícios, a estrutura organizacional e cultura organizacional são por boa parte dessas variáveis internas.

Para Siqueira (2005 *apud* CASSINO, 2014) a perda de capital humano pode ser ocasionada por diversos motivos, sendo eles a insatisfação na rotina de trabalho ou o surgimento de novas oportunidades para o colaborador. Ainda conforme o mesmo autor o primordial é que a organização procure identificar as causas de tal fenômeno, especialmente quando se perde bons colaboradores.

Qualidade de vida e satisfação no ambiente de trabalho são indubitavelmente causas cruciais no quesito *turnover*. Segundo Vieira (2011) a satisfação é um estado emocional, resultado das condições do trabalho, as quais podem influenciar positivamente tanto quanto negativamente, pois colaboradores satisfeitos se comprometem mais com os projetos da organização e reduzem o índice de *turnover*, já em ambiente que a satisfação dos colaboradores é baixo, a produtividade é baixa e o índice de *turnover* é elevado.

2.2.2 Consequências do *Turnover*

Conforme Pinheiro (2013) o *turnover* afeta o resultado financeiro de uma organização gerando custos e investimentos financeiros, de tempo e recursos dificilmente reparáveis. Para Chiavenato (2006) umas das principais consequências geradas pelo *turnover* são os custos, tais como:

- a) custos de recrutamento: processo da requisição de emprego, propaganda, atendimento aos candidatos, tempo dos recrutadores, pesquisa de mercado, formulário e custo do processamento;
- b) custos de seleção: entrevistas de seleção, tempo dos selecionadores, exames médicos e laboratoriais, aplicação e aferição de provas de conhecimento;
- c) custos de treinamento: programas de integração, orientação, diversos treinamentos, tempo dos instrutores, baixa produtividade durante o treinamento;

- d) custos do desligamento: pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas, pagamento de benefícios, entrevista de desligamento, cargo vago até a reposição.

Para Milkovich e Boudreau (2010), o *turnover* é um processo oneroso e gera prejuízo à organização, deste modo é ideal que os gestores saibam reter seus colaboradores que desempenham uma boa atividade, por aqueles que não apresentam bons desempenhos de forma compatível com a cultura e demanda da organização, de maneira que sejam difíceis de serem corrigidas.

Para Mobley (1992) para que seja analisado as consequências do *turnover*, é preciso identificar seus antecedentes ou determinantes que se caracterizam em quatro categorias: o contexto econômico, as variáveis organizacionais, as variáveis individuais relacionadas ao trabalho e as variáveis individuais não ligadas ao trabalho, entretanto, o *turnover* pessoal, quando bem administrado pode-se obter consequências positivas para organização. Uma das vantagens do *turnover* é a entrada de novos colaboradores, trazendo consigo novas ideias, abordagens, inovações e tecnologias e por ventura substituindo colaboradores com baixo desempenho, flexibilidade e adaptabilidade. Ainda segundo esse autor os pontos negativos são os custos, abalo na estrutura social e comunicacional, menor produtividade durante o processo de demissão e admissão e menor satisfação entre os colaboradores que permanecem na organização.

2.2.3 Cálculo de Índice de *Turnover* Pessoal

Relata Chiavenato (2002) que para que haja índices do *turnover* na área de recursos humanos, é realizado um cálculo baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos colaboradores integrantes em certas áreas da organização, dentro de certo período de tempo. Para ele o cálculo do índice de rotatividade de pessoal é mensurado utilizando-se uma fórmula que se baseia no número de admissões dentro do período e setor considerado, somando-se com o número de demissões do período correspondente. Após o resultado divide-se pelo número dois onde este resultado deve-se dividir pelo número de efetivos da área considerada dentro do período analisado, posteriormente o resultado desta equação deve ser multiplicado por cem, obtendo-se assim o índice de *turnover* de uma determinada área.

De acordo com Mobley (1992), o *turnover* é pouco analisado e estudado pelas organizações, que somente costumam calculá-lo, os gestores não procuram analisar as causas que realmente estão afetando a rotatividade das pessoas em suas organizações, limitando-se apenas em estatísticas sobre tal movimentação, contudo, não se pode arbitrar um índice ideal de

turnover, devido ao fato do índice não levar em consideração causas e consequências dos desligamentos.

2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Milkovich e Bourdreau (2010) conceituam o treinamento como sendo um processo sistêmico com o intuito de estimular e promover habilidades, regras e atitudes resultando em uma melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função. Já para Dessler (2003), treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho do trabalho.

Segundo Reginatto (2004) o treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele, podia-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos.

Gil (2001) ressalta que para prepararem-se para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Sendo assim, requer muito mais do que pessoas treinadas, precisa-se de pessoas engajadas no processo da empresa como um todo.

Já o desenvolvimento, segundo Dutra (2009), está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvido por pessoas.

Para Chiavenato (2010) as pessoas são o patrimônio das organizações e essas organizações são compostas desde um simples operário até a função de executivo e são essas pessoas que fazem o sucesso da organização. Para Dutra (2009) em geral, as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de manter suas vantagens.

De acordo com Pacheco, *et al* (2005) o processo de desenvolvimento de pessoas inclui treinamento e vai além, compreende o autodesenvolvimento, processo intrínseco de cada indivíduo.

2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para Chiavenato (2010) um dos processos do departamento de Recursos Humanos é ser encarregado de trazer novos talentos para a empresa por meio da atração e alocação de candidatos nas vagas. Para o mesmo autor o recrutamento é o processo pelo qual a organização atrai candidatos que estejam enquadrados no perfil adequado de cada vaga e são selecionados para o processo seletivo. Sendo assim, um bom recrutador aplica suas técnicas e procedimentos

que visam atrair os melhores candidatos com potencias e conhecimentos capazes de ocupar cargos dentro da organização. Ainda de acordo com Chiavenato (2009) após o processo de recrutamento, é realizada a seleção, que define na escolha da pessoa certa para o cargo certo, entre os candidatos recrutados, visando manter ou aumentar a eficácia da organização.

Segundo Pontelo e Cruz (2014) o recrutamento de pessoal pode ser definido como o método que uma organização utiliza quando tem a necessidade de preencher um cargo, ou seja, a forma pela qual atrai e cadastra candidatos que possam preencher os requisitos da vaga. O mesmo autor cita que para se obter um bom recrutamento, primeiramente deve ser planejado, pode-se trabalhar com o processo interno, que funciona com a seleção de pessoas envolvidas internamente na organização, e com o recrutamento externo que ocorre fora da organização, quando são anunciadas as oportunidades de emprego em *sites*, agências ou redes sociais.

De acordo com Werther e Davis (2008) o processo de seleção se forma na escolha, dentre as candidaturas obtidas através do recrutamento, que melhor se enquadra nas exigências do posto a ocupar e das necessidades da organização, tendo em conta as condições de trabalho.

2.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Um sistema de avaliação quando bem desenhado e implementado traz inúmeros benefícios para a organização e também para o colaborador. O sistema de avaliação de desempenho deve ser traçado de maneira a permitir que a organização cumpra de forma eficiente e eficaz os objetivos organizacionais (MALHEIROS, 2014).

Para Carvalho (2012, *apud* SILVA 2014) cada organização deve traçar o seu próprio método de avaliação e optar por instrumentos adequados para realizar a medição, o sistema de avaliação de desempenho deve, desde o início, cumprir vários parâmetros: primeiro, devem ser acordados objetivos entre os vários agentes que compõem a organização de modo a avaliar resultados não só individuais, como coletivos e organizacionais; segundo, dar a possibilidade de refletir sobre os aspectos que podem e devem ser melhorados ao nível das competências individuais e do desempenho organizacional; e, por último, deve promover formas de motivação.

Brandão e Guimarães (2001, *apud* GOMES 2010) entendem o processo de avaliação de desempenho como uma forma de controle do colaborador, visando à melhoria do desempenho funcional, constituindo-se, dessa forma, como reforço à produtividade.

3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, foi realizada uma visita na empresa no dia 30 de agosto de 2018, que segundo Marconi e Lakatos (2010) a pesquisa de campo fornece informações a respeito de um problema específico e se baseia na observação dos fatos e dados coletados para obter respostas para um problema ou uma hipótese a ele.

Para identificar as causas, utilizou-se a observação participativa, sendo que um dos integrantes da pesquisa trabalha na organização, de acordo com Marconi e Lakatos (2010) a observação participativa é baseada na participação real do pesquisador e sua inserção no grupo, ou seja, ele deve fazer parte do objeto de estudo e participar das atividades deste.

Outra metodologia utilizada para a coleta de dados foi a entrevista informal, realizada no dia 30 de Agosto de 2018, com o gerente de Recursos Humanos. Segundo Pádua (2004) a entrevista informal ocorre como uma conversa comum e possibilitando ao entrevistador um conhecimento maior sobre o assunto abordado.

Para fundamentar teoricamente os temas abordados, realizou-se a pesquisa bibliográfica, que segundo Marconi e Lakatos (2010) a técnica tem como objetivo esclarecer as ideias seja diante de um trabalho científico ou acadêmico e pode ser feita em livros, artigos, documentos monográficos, jornais e revistas.

Foi realizada a pesquisa documental para coletar dados a respeito do *turnover*, que segundo Marconi e Lakatos (2010) pode ser escrita ou não e pode ser documentado no ato ou depois que o fato ocorre e os dados estão restritos a documentos.

Para identificar as causas do problema investigado foi realizado o *brainstorming* que de acordo com Godoy (2001), é uma ferramenta disciplinada de geração de novas ideias a partir da discussão de um grupo. Vieira Filho (2012) relata que *brainstorming* significa tempestade de ideias, e *Brain* significa (cérebro) e *Storm* (tempestade) e tem como objetivo resolver problemas específicos e desenvolver novas ideias com o intuito de estimular a participação das pessoas em um ambiente onde se geram novas ideias, levantando as causas dos problemas.

Para categorizar as causas do problema, utilizou-se o diagrama de Ishikawa, que segundo Barros e Bonafini (2014) essa ferramenta é utilizada para identificar a relação entre as causas e os efeitos de um processo, buscando as circunstâncias e analisando aquilo que se convencionou chamar de 6 Ms.

Segundo Barros e Bonafini (2014) os 6 Ms do diagrama de Ishikawa se dividem em:

a) materiais: quantidade insuficiente, qualidade ruim, ausência de fornecedor, fora da especialização;

b) mão de obra: desqualificação, desmotivação, ausência de mão de obra, *turnover*, absenteísmo alto;

c) método: procedimentos, normas, regras, leis, instruções de trabalho;

d) máquina: máquina quebrada, ausência de equipamentos, ausência de proteção, condições, inseguras, falta de manutenção.

e) medição: ausência de verificação, processo de risco sem monitoramento, ausência de inspeção, ausência de indicadores não confiáveis;

f) meio ambiente: temperatura, umidade, sujeira, local desprotegido, desorganizado.

Para Cierco *et al.* (2003) as causas são agrupadas por categorias e semelhanças previamente estabelecidas ou percebidas durante o processo de classificação e a grande vantagem é que pode atuar de modo específico e direcionado das causas possíveis. O diagrama de Ishikawa simplifica processos considerados complexos dividindo em processos mais simples e, portanto mais controláveis (TURBINO, 2000).

Para identificar quais são as causas mais graves e que causam maior impacto negativo na organização, devendo ser priorizadas e tratadas com urgência, utilizou-se a ferramenta Matriz GUT, que de acordo com Bezerra *et al.* (2014) constitui-se de uma ferramenta que busca responder questões de forma racional para a separação e priorização de problemas, a fim de solucioná-las e as ações devem ser priorizadas no âmbito organizacional de acordo com a Gravidade, Urgência e Tendência (GUT).

A construção desta ferramenta é sugerida por Bezerra *et al.* (2014) com os seguintes passos: elencar os problemas para análise, pontuar cada elemento de acordo com sua intensidade, multiplicar os valores atribuídos a cada situação e por fim priorizar o ponto com maior valor de resultado.

Para a elaboração do plano de ação, utilizou-se a ferramenta 5W2H que para Behr, Moro e Estabel (2008, p.39) pode ser definido como “uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio, ou seja, ela estipula um cronograma de planejamento, execução ou monitoramento de trabalho”.

Segundo Barros e Bonafini (2014) o 5W2H é utilizado para uma boa elaboração de um plano de ação, visando acabar com as causas do problema e não ele em si, pois uma vez que as causas não forem solucionadas e eliminadas, o problema voltará a ocorrer futuramente.

As iniciais do 5W2H são representadas palavras iniciadas em inglês, “*What*” que significa o que será feito para melhor solução do problema; “*Why*” por que será feito dessa maneira; “*How*” qual a maneira que será utilizada; “*Who*” quem será responsável por executar

a tarefa; “*When*” quando isso ocorrerá; “*Where*” o local que será feito o plano de ação e “*How much*” quanto isso custará para a empresa (BARROS E BONAFINI, 2014).

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS, ANÁLISE E PROPOSTA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

4.1 DADOS COLETADOS NA EMPRESA

As informações referentes ao contexto da situação na empresa foram coletadas diretamente na empresa, por meio de entrevista informal com o gerente de Recursos Humanos e no código de ética e conduta fornecido por eles, pela observação participativa e pela pesquisa documental.

A organização conta com uma equipe especializada em cargas portuárias, com operações 24 horas por dia para atender os parceiros com eficiência e agilidade, e possui atualmente 130 colaboradores, incluindo motoristas e colaboradores da área administrativa.

O setor de Recursos Humanos da empresa está localizado na filial em São José dos Pinhais, no Paraná, a qual administra as demandas de todas as unidades, realizando atividades tais como rescisões, contratações, folha de pagamento, compra de benefícios, recrutamento e seleção e atividades afins.

Por meio das informações coletadas observou-se que não existe um controle e consciência da gestão com relação à rotatividade dos colaboradores na frota da empresa, pois a demanda de atividades é alta, visto que o de colaboradores do setor é reduzido, impactando negativamente no desenvolvimento e crescimento desta. Após analisadas as informações coletadas foi identificado o alto índice de *turnover* no setor da frota.

O quadro 1 mostra o número de admissões e demissões, bem como o número de colaboradores ativos de todos os setores existentes na organização no período correspondente de janeiro a agosto de 2018.

QUADRO 1: NÚMERO DE ADMISSÕES E DEMISSÕES NO PERÍODO

| SETORES | TOTAL DE ADMISSÕES | TOTAL DE DEMISSÕES | ATIVOS |
|--------------------------|--------------------|--------------------|------------|
| Abastecimento | 2 | 1 | 4 |
| Armazenagem | 10 | 5 | 10 |
| CODAPAR | 2 | 2 | 4 |
| Comercial | 0 | 0 | 2 |
| Contabilidade | 0 | 0 | 1 |
| Contas a Pagar | 0 | 0 | 1 |
| Contas a Receber | 0 | 0 | 1 |
| Departamento Pessoal | 0 | 0 | 1 |
| Frota | 45 | 25 | 68 |
| Diretoria | 0 | 0 | 3 |
| Fiscal | 0 | 0 | 1 |
| Logística | 6 | 8 | 8 |
| Manutenção | 3 | 0 | 7 |
| Manutenção e Conservação | 1 | 1 | 3 |
| Máquina e Equipamento | 2 | 2 | 3 |
| Planejamento | 1 | 1 | 2 |
| Pneus | 0 | 1 | 2 |
| Rastreamento | 3 | 5 | 2 |
| Recepção | 4 | 1 | 4 |
| Recursos Humanos | 0 | 0 | 2 |
| TI | 0 | 0 | 1 |
| Total | 79 | 52 | 130 |

Fonte: Empresa, adaptado pelos autores (2018).

Observou-se que dos 21 setores existentes na organização, o número mais relevante de admissões e demissões foi no setor da frota, pois é o setor que apresenta o maior número de colaboradores, totalizando 45 admissões, 25 demissões e 68 colaboradores ativos no período.

Depois de identificado que o setor de frota é o mais crítico, decidiu-se então realizar o trabalho no setor da frota e realizou-se o levantamento de dados do setor referentes a demissões e admissões dos meses no período de janeiro a agosto de 2018, conforme mostra o quadro 2.

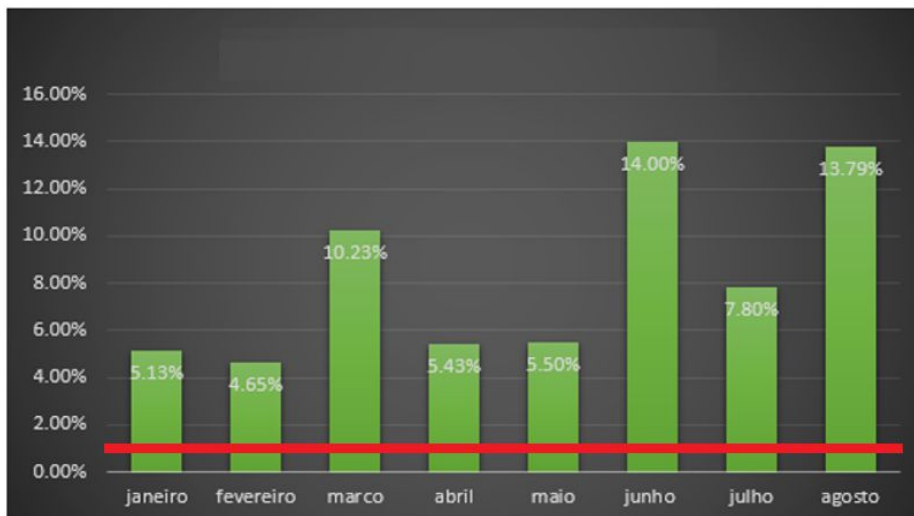
QUADRO 2: FLUXO ADMISSÕES/DEMISSÕES SETOR FROTA

| Mês | Ativos | Admissões | Demissões |
|----------------|--------|-----------|-----------|
| Dezembro/2017 | 39 | 0 | 4 |
| Janeiro/2018 | 43 | 4 | 0 |
| Fevereiro/2018 | 44 | 2 | 2 |
| Março/2018 | 46 | 6 | 3 |
| Abril/2018 | 45 | 4 | 1 |
| Mai/2018 | 50 | 4 | 1 |
| Junho/2018 | 57 | 9 | 5 |
| Julho/2018 | 58 | 8 | 1 |
| Agosto/2018 | 68 | 8 | 8 |
| Total | | 45 | 25 |

Fonte: adaptado pelos autores (2018).

Após todos os dados coletados, pôde-se realizar o cálculo preciso, utilizando o conceito de Chiavenato (2002). O gráfico 1 mostra o índice mensal de *turnover* do período no setor da frota.

GRÁFICO 1: ROTATIVIDADE MENSAL NO SETOR DA FROTA



Fonte: Empresa, adaptado pelos autores (2018).

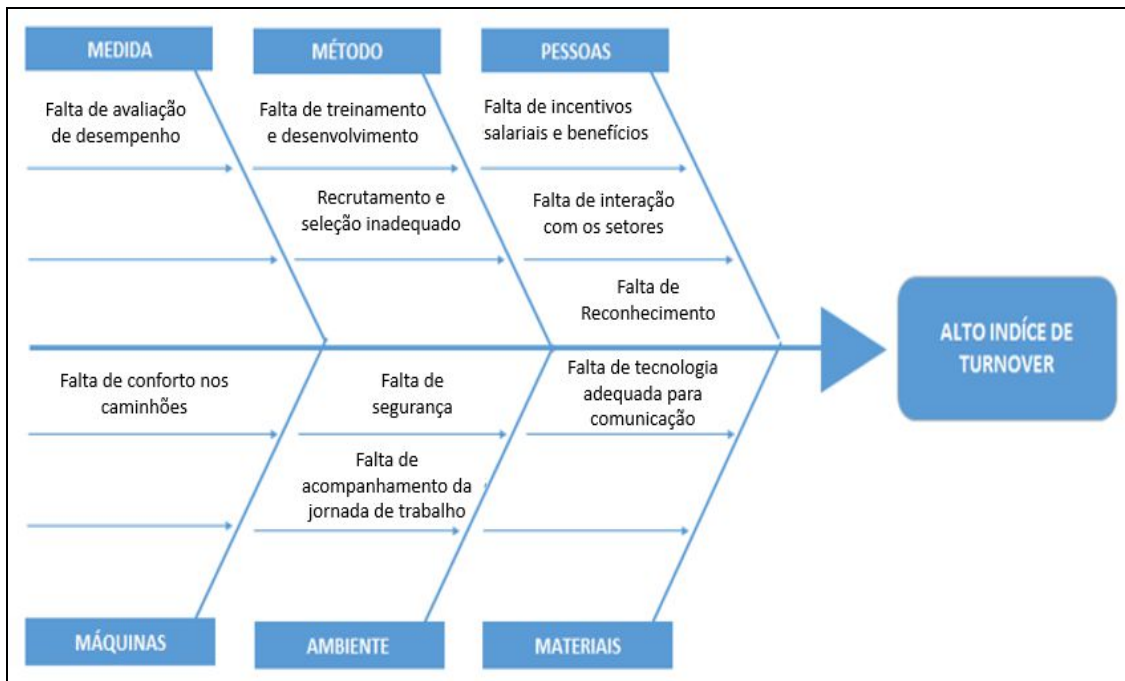
Observa-se no gráfico 1 que ao longo do período de janeiro a agosto 2018 a empresa apresenta índices elevados de *turnover*, comprovando um alto índice de rotatividade no setor, pois de acordo com Pinheiro (2013), um índice de *turnover* adequado pode ser próximo ou menor que 10% ao ano, significando um índice pouco menor que 1% ao mês. A linha vermelha mostra o índice mensal aceitável de acordo com Pinheiro (2013).

Evidencia-se com estes dados que é o setor da frota que merece mais atenção, comparado com os demais setores, pois atualmente 52% dos colaboradores ativos trabalham neste setor.

4.2 CAUSAS DO PROBLEMA

Em entrevista realizada com o gerente do setor de frota, considerando os diversos questionamentos realizados durante a visita e informações coletadas posteriormente, identificaram-se as causas que estão ocasionando o problema, sendo elas apresentadas na figura 1 a seguir.

FIGURA 1: DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO DA EMPRESA



Fonte: Autores (2018).

Após identificadas as causas do alto índice de *turnover*, utilizou-se a matriz GUT, para priorizá-las na elaboração de um plano de ação. A tabela 1 demonstra as causas e o seu grau de classificação.

TABELA 1: PRIORIZAÇÃO DAS CAUSAS

| Causas | MATRIZ GUT | | | | Classificação |
|--|------------|----------|-----------|-------|---------------|
| | Gravidade | Urgência | Tendência | GxUxT | |
| Falta de avaliação de desempenho | 5 | 5 | 5 | 125 | 1ª |
| Falta de treinamento e desenvolvimento | 5 | 5 | 5 | 125 | 1ª |
| Falta de acompanhamento da jornada de trabalho | 5 | 5 | 5 | 125 | 2ª |
| Falta de incentivos salariais e benefícios | 5 | 4 | 4 | 80 | 3ª |
| Recrutamento e seleção inadequado | 4 | 4 | 4 | 64 | 3ª |
| Falta de Reconhecimento | 4 | 4 | 3 | 48 | 4ª |
| Falta de segurança | 3 | 3 | 4 | 36 | 5ª |
| Falta de interação com o setor | 3 | 3 | 3 | 27 | 6ª |
| Falta de conforto nos caminhões | 2 | 3 | 3 | 18 | 7ª |
| Falta de tecnologia adequada para comunicação | 2 | 3 | 2 | 12 | 8ª |

Fonte: os autores (2018).

Tendo em vista que o alto índice de *turnover* está no setor de frota priorizaram-se as causas que afetam diretamente o setor, definiu-se como margem de corte as causas que apresentaram pontuação acima de 100 pontos.

Conforme se pode observar na tabela 1, as causas que mais impactam no problema e merecem maior atenção são: a falta de avaliação de desempenho, a falta de treinamento e desenvolvimento e a falta de acompanhamento da jornada de trabalho, sendo descritas como contribuem para a ocorrência do problema:

4.2.1 Falta de treinamento e desenvolvimento

Relatou-se pela gestão a inexistência de treinamentos e desenvolvimento com informações e conhecimento atualizados suficientes para desenvolver os colaboradores do setor da frota e conseqüentemente para a melhoria contínua de suas tarefas.

A empresa exige somente o curso MOOP (Movimentação Operacional de Produtos Perigosos) que é o curso especializado para transporte de cargas químicas e perigosas, tal medida não é o suficiente para que o profissional esteja atualizado e hábil para as demandas do seu dia a dia.

Identificou-se que a gestão não investe em cursos atualizados para desenvolver os colaboradores, pois se prende aos custos dos treinamentos, e não conseguem enxergar que se trata de um investimento para a empresa, pois a falta de qualificação técnica e pessoal prejudica fortemente os resultados almejados pela organização ocasionando também a alta rotatividade de motoristas nesse setor que precisa de acompanhamento e capacitação constantemente.

4.2.2 Falta de avaliação de desempenho

Na entrevista realizada na empresa, identificou-se a inexistência de avaliação de desempenho aplicado aos motoristas periodicamente. Não havendo uma supervisão nos processos dos caminhoneiros, deixando que estes sejam “chefes” do próprio trabalho e conseqüentemente não havendo um *feedback* dos itens que precisam ser melhorados ou aprimorados nas atitudes dos motoristas para o sucesso da sua carreira e do crescimento da empresa.

A ausência dessa avaliação causa desconhecimento da gerência e do próprio motorista sobre o desempenho deste e dificulta processos de melhorias que poderiam agregar à empresa e ao próprio colaborador. A ausência desse método desmotiva os motoristas e contribui para o alto índice de *turnover* no setor.

4.2.3 Falta de acompanhamento da jornada de trabalho

Identificou-se a inexistência de acompanhamento e supervisão efetivo sobre a jornada de trabalho dos motoristas. Os motoristas não possuem um acompanhamento diante das suas rotinas de trabalho, muitas vezes não respeitando o intervalo de descanso obrigatório para atender às demandas e prazos de entrega. Como resultado destas ações, os motoristas se esquecem da sua saúde física e mental, e no momento em que a exaustão se torna notória e prejudicial o funcionário procura outra organização ou até mesmo outros campos de trabalho, ocorrendo então o *turnover*.

4.3 PROPOSTA DE AÇÃO PARA SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Partindo das classificações obtidas através da matriz GUT demonstrada na tabela 1, elaborou-se o 5W2H onde foi proposto um plano de ação para cada uma das causas priorizadas, visando minimizar o alto índice de *Turnover* no setor da frota.

4.3.1 Plano de ação para solucionar a falta de treinamento e desenvolvimento

O quadro 3 a seguir mostra o plano de ação elaborado para minimizar a falta de treinamento e desenvolvimento no setor da frota da empresa em estudo.

QUADRO 3: FALTA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

| FALTA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO | | | | | | |
|--|---------------------------|--|----------------------------|-----------------------------|--|---------------------------------|
| WHAT? O que será feito? | WHO? Quem? | WHY? Por que será feito? | WHERE? Onde será feito? | WHEN? Quando será feito? | HOW? Como será feito? | HOW MUCH? Quanto irá custar? |
| Aplicar treinamentos operacionais para os motoristas da frota. | Gerente do Setor de Frota | Para capacitar os atuais e futuros motoristas para utilizar os equipamentos de forma correta | Setor de Frota | Jan/2019 | Aplicando periodicamente treinamentos de direção defensiva para redução de acidentes | R\$800,00 |

Fonte: Os autores (2018).

Para o plano de ação referente à causa de falta de treinamento e desenvolvimento, cotou-se valores e endereços de empresas que oferecem treinamentos específicos para

motoristas de cargas na região de Curitiba e através de uma avaliação, verificou-se que a empresa mais econômica e viável é a SEST/SENAT que se localiza no bairro Boqueirão, em Curitiba, e atende às necessidades de treinamento da empresa em estudo. O quadro 4 mostra as pesquisas de preço realizadas na SEST/SENAT e na Ágape Treinamentos.

Conforme a pesquisa, as unidades operacionais do SEST SENAT oferecem gratuitamente aos trabalhadores do transporte os serviços prestados pela instituição incluindo os cursos presenciais e a distância, sendo cobrado apenas o valor de R\$100,00 a hora do instrutor para o deslocamento até a empresa, totalizando R\$800,00 no curso de Direção Defensiva Básica com 8 horas de duração.

Considerando-se que a Ágape Treinamentos não oferece gratuidade para esses profissionais e que o custo para a empresa seria maior, torna-se viável a contratação da SEST/SENAT para oferecer os treinamentos de capacitação.

QUADRO 4: CUSTOS DOS TREINAMENTOS

| TREINAMENTOS | | | | | |
|--|-------------------------|---------------|--|-------------------------|---------------|
| SEST/SENAT | | | ÁGAPE TREINAMENTOS | | |
| Cursos | Valor | Carga Horária | Cursos | Valor | Carga Horária |
| Básico de Direção defensiva | R\$ 100,00 hora aula | 8 horas | Direção defensiva | R\$ 150,00 por aluno | 20 horas |
| Atualizações para condutores de veículos Perigosos | R\$ 100,00 hora aula | 16 horas | Atualizações para condutores de veículos Perigosos | R\$ 150,00 por aluno | 16 horas |
| Noções de Prevenção e Combate a Incêndios | R\$ 100,00 hora aula | 4 horas | Noções de Prevenção e Combate a | R\$ 150,00 por aluno | 4 horas |

Fonte: Autores (2018).

A proposta do projeto é que os treinamentos ocorram na empresa em São José dos Pinhais com todos os motoristas e que seja realizado em um sábado esporádico no mês de janeiro de 2019 para não interferir na demanda das viagens e entregas.

Para que ocorram os treinamentos de forma organizada e eficaz, ocorrerá primeiramente o curso de direção defensiva básica aos sábados, totalizando 8 horas e os demais treinamentos posteriormente após o término deste. O intuito é que os cursos ocorram periodicamente no intervalo de 3 em 3 meses e que os variem de acordo com a necessidade da empresa e na capacitação do motorista.

Após o término do curso, o motorista deverá preencher uma ficha de satisfação do curso e poderá colocar sua opinião, críticas e elogios para a melhoria do treinamento e o desenvolvimento contínuo do profissional e crescimento da organização.

O investimento inicial pode ser considerado alto, porém com o tempo esse valor irá trazer vantagens notórias à organização, pois implica na redução de custo futuros para a empresa e no bem-estar do motorista, garantindo a sua satisfação e motivação em trabalhar na organização, pois investir em tecnologia não é a única forma de se manter competitivo. Pouco adianta o investimento em logística, na manutenção de veículos e em segurança, se a postura dos funcionários vai na contramão desse esforço.

Educando-os em sua atuação, será possível promover uma condução mais consciente e segura, o que, em pouco tempo, levará a uma grande economia para a empresa, principalmente com combustível e manutenção.

Sendo assim, realizar o treinamento para os motoristas pode ser uma boa estratégia para reduzir custos e otimizar os processos de um negócio, motivando-os e consequentemente impactando na diminuição do *turnover* no setor.

4.3.2 Plano de ação para a falta de acompanhamento da jornada de trabalho

Tendo em vista que a falta de acompanhamento na jornada de trabalho dos motoristas é uma das causas que podem interferir no *turnover* no setor da frota, elaborou-se um plano de ação, conforme o quadro 5 para a minimização do problema.

QUADRO 5: FALTA DE ACOMPANHAMENTO DA JORNADA DE TRABALHO

| FALTA DE ACOMPANHAMENTO DA JORNADA DE TRABALHO | | | | | | |
|---|---------------------------|--|-----------------------------------|------------------------------------|---|--|
| WHAT? O que será feito? | WHO? Quem? | WHY? Por que será feito? | WHERE? Onde será feito? | WHEN? Quando será feito? | HOW? Como será feito? | HOW MUCH? Quanto irá custar? |
| Instalar software para controle de jornada | Gerente do Setor de Frota | Para um controle eficaz da jornada de trabalho e descanso dos motoristas | Setor de Frota | Jan/2019 | Cadastrando todos os motoristas no software e o aparelho de controle junto ao rastreador do veículo | R\$2.040,00 |

Fonte: Os autores (2018).

Com o intuito de ter um controle eficaz da jornada de trabalho dos motoristas, propõem-se a instalação de um *software* em todos os caminhões da frota para que a Gestão consiga controlar a jornada de trabalho dos caminhoneiros e para haver uma supervisão a respeito das paradas obrigatórias e descanso dos motoristas, não os sobrecarregando e consequentemente impactando na diminuição do *turnover* no setor.

Realizaram-se algumas cotações em empresas que atuam no mercado como fornecedoras de *softwares* para controle de jornada, dentre as empresas cotadas, realizou-se cotação na Velomark sendo cobrado um valor único de R\$3.500,00 independentemente da quantidade de colaboradores, sendo que a empresa A52 Softwares Inteligentes, se destacou, pois a aquisição do sistema e o registro de informações de cada motorista são cobrados o valor de R\$30,00 por colaborador sendo a demanda necessária para atender 68 motoristas totalizando o valor de R\$2.040,00 possibilitando a parametrização do sistema para que haja o controle de tráfego de acordo com as necessidades organizacionais, a fim de diminuir os índices de trabalho excessivo no setor da frota.

O *software* será integrado junto ao rastreador da SASCAR já existente nos veículos da empresa, possibilitando inserir as informações de cada motorista no equipamento, assim havendo um controle individual de jornada de trabalho, controlando as leis dos motoristas e consequentemente, proporcionando uma rotina de trabalho menos cansativa e mais segura.

4.3.3 Plano de ação para a falta de avaliação de desempenho

A inexistência de uma avaliação de desempenho foi identificada como uma causa grave que impacta no *turnover* do setor da frota. No quadro 6 é apresentado um plano de ação para resolver este problema.

QUADRO 6: FALTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

| FALTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | | | | | | |
|---|---------------------------|--|----------------------------|-----------------------------|--|---------------------------------|
| WHAT? O que será feito? | WHO? Quem? | WHY? Por que será feito? | WHERE? Onde será feito? | WHEN? Quando será feito? | HOW? Como será feito? | HOW MUCH? Quanto irá custar? |
| Aplicar avaliação de desempenho para os motoristas. | Gerente do setor de Frota | Para identificar as competências dos colaboradores e planejar ações de desenvolvimento | Setor da Frota | Jan/2019 | Aplicando uma avaliação de desempenho online | R\$2.040,00 |

Fonte: Os autores (2018).

Sendo o objetivo realizar uma avaliação sem erros, onde a gestão possa identificar as habilidades, comportamentos e conhecimentos de seus colaboradores, recomenda-se a utilização de um *software* para a aplicação desta avaliação.

Realizou-se cotações em empresas deste segmento, dentre as empresas cotadas, na Software Avaliações o custo das avaliações é de R\$3.100,00, onde as propostas de usabilidade são inferiores. A que mais se adequou com a necessidade da empresa, foi ImpulseUP, pois possui um sistema completo *online* de aplicação de avaliação de desempenho onde se cria um questionário com foco na identificação das competências, comportamentos e habilidades do colaborador avaliado, sendo cobrado o valor de R\$30,00 reais por avaliação. Para atender a demanda dos 68 colaboradores do setor o valor total é de R\$2.040,00.

A avaliação é realizada através de um *link* encaminhado a um dispositivo eletrônico, de forma rápida e prática. Os resultados são transmitidos no mesmo momento para o sistema *online* onde o responsável pelo acesso terá como visualizar os dados coletados e análises em um *dashboard* e gráficos dinâmicos.

Com os resultados obtidos será possível, pelo sistema, visualizar quem são os seus ativos destaques alinhados com a cultura da organização e também os quais precisam se alinhar à cultura. Também é possível utilizar o sistema para identificar o desenvolvimento individual do colaborador avaliado, permitindo que os gestores monitorem, acompanhem, criem ações, administrem e incentivem a melhora do desempenho dos seus colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do presente estudo, foi possível entender o conceito de *turnover* e como este pode ser prejudicial para as organizações caso não seja controlado corretamente pela gestão. A organização precisa levar em consideração que a melhor forma de reter seus talentos é mantendo seus colaboradores motivados, capacitando-os e acreditando na capacidade das pessoas, contribuindo para a evolução da empresa.

A partir de informações coletadas identificou-se que há um índice elevado de *turnover* no setor da frota, levando-se em conta que os motoristas representam 52% do total de colaboradores. Assim, foram elaborados planos de ações para combater as causas do problema.

Para o entendimento do objetivo geral e com foco no tratamento das causas do alto índice de *turnover* no setor da frota, utilizaram-se como metodologia a pesquisa de campo, entrevista informal e observação participativa.

Na coleta de dados foram encontradas algumas dificuldades, como restrição da empresa em fornecer informações sigilosas para o desenvolvimento da pesquisa, dificultando o aprofundamento do assunto e fornecimento de mais detalhes ao trabalho.

Como sugestão para estudos futuros, pode-se desenvolver um trabalho focado nos resultados das propostas apresentadas neste trabalho, como o acompanhamento do treinamento e desenvolvimento dos motoristas, avaliação de desempenho, controle da jornada de trabalho dos motoristas. Tais investimentos e ações proporcionarão resultados positivos para a organização, tendo em vista que investir no capital humano só traz melhoria contínua nos processos, no desenvolvimento pessoal e profissional e principalmente para a lucratividade da organização. Após 6 meses da implantação das propostas, sugere-se analisar novamente o índice de *turnover*.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. S.; BAPTISTA P. C. P. **Gestão de pessoas e comportamento organizacional em instituições de saúde**. São Paulo: Senac, 2017.

BASTOS, Cristiane Monteiro Peixoto. **Importância do Planejamento Recrutamento e Seleção na Redução do Turnover**. Rio de Janeiro, 2008. 35 F. Projeto a Vez do Mestre, Pós Graduação Lato Sensu – Universidade Candido Mendes.

BARROS Elsimar; BONAFINI Fernanda, organizadoras. **Ferramentas da qualidade** – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

BEHR, Ariel; MORO Eliane; ESTABEL Lizandra. **Gestão da biblioteca escolar: Metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca** – Brasília, 2008.

BEZERRA, Taynara tenorio *at al*. **Aplicação das ferramentas da qualidade para diagnóstico de melhorias numa empresa de comercio de materiais elétricos**. Enegep, 2014.

CASSINO, Walbert Teixeira. **Fatores Determinantes Do Turnover Em Uma Empresa De Locação De Veiculos: Estudo De Caso**. Belo Horizonte, 2014. Mestrado Profissional Em Administração, Centro Universitário Una.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7.ed. São Paulo: Atlas S.A, 2002.

_____. **Recursos Humanos: O capital Humano nas organizações**: São Paulo Atlas S.A 2006.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Elsevier, 2009.

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

CIERCO, Agliberto Alves *et al*. **Gestão da Qualidade**. – Rio de Janeiro, 2003.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2..ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Gestão de Pessoas**. 1.ed. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

GODOY, M. H. C. **Brainstorming**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

GOMES, Ana Clotildes Colares. **Programa de Avaliação de Desempenho UFPA: Elementos Constitutivos e pressupostos na prática avaliativa**. Natal, 2010. 188 F. Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte Centro de Ciências Sociais e Aplicadas.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas S. A. 2010.

MALHEIROS, Bruno Taranto. **Avaliação e Gestão de Desempenho**. 1.ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 2014.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MOBLEY, Wiliam H. **Turnover: Causas, consequências e controle**; tradução de Vânia Conde, Porto Alegre: Ortiz, 1992.

PÁDUA, Elisabete Matallo M. **Metodologia de Pesquisa, Abordagem Teórico-Prática**. 10. ed. Campinas: PAPIRUS, 2004.

PACHECO, Luiza. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PINHEIRO, Ana Paula. Causas e Efeitos da Rotatividade de Pessoal/ **Turnover: Estudo de Caso de uma Microempresa do Setor de Educação**. Seget, 2013. 12F. Curso de Gestão e Tecnologia para a Competitividade, FATEC.

PONTELO, Juliana F; CRUZ Lucineide.A.M. **Gestão de pessoas: manual de rotinas trabalhistas**. Ed. – Brasília : Senac/DF, 2014.

REGINATTO, Antonio Paulo. **Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe**. 2 ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Angela Sofia Dias da. **Avaliação de Desempenho: Estudo exploratório nos setores da banca e viticultura**. 2014. 61 F. Dissertação de Mestrado - Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Universitário da Maia.

TURBINO, D.F. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 2000.
VIEIRA FILHO, Geraldo. **Gestão da Qualidade Total: uma abordagem prática**. 4. ed. São Paulo: Alínea, 2012.

VIEIRA, R. F. M. N. **Satisfação e Qualidade de vida fatores preditores da rotatividade dos comerciais do grupo MCoutinho**. 2011. Dissertação – Universidade Católica Portuguesa. Braga, 2011.

WERTHER, Willian; DAVIS Keith. **Administração de Recursos Humanos: Capital humano de empresas**. 6. ed. México: McGraw-Hill, 2008.

ABSTRACT

The present work has as general objective to present proposals for the reduction of the high turnover rate at a fleet department on a transport company, located in São José dos Pinhais -PR. Data collection was done through a participatory observation, an informal interview with the Manager, which is responsible for people hiring and dismissal, and a documentary research. It was found that there is a high turnover rate in the fleet sector, considering that Drivers represent more than 50% of the employees that compose the organization and that this turnover deserves more attention to. A brainstorm was also carried out to define the causes that generate the problem that were inserted in the Ishikawa diagram tool to be prioritized. The GUT matrix was also used and with the use of 5W2H tool, an action plan was developed, which, if implemented, could be able to minimize the high turnover rate in this Company.

Keywords: Turnover. People Management. Human Resources.