



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Rotatividade: investigação e diagnóstico**  
O caso dos motoristas da empresa Viação Andorinha Ltda

**Gabriela Varela Dias Silva**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, abril de 2017.



**Gabriela Varela Dias Silva**

**Rotatividade: investigação e diagnóstico**  
**O caso dos motoristas da Empresa Viação Andorinha Ltda**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Paulo César Teixeira

Rio de Janeiro  
abril de 2017.

“Compreender os mistérios do espaço sideral não é tão difícil quanto o comportamento das outras pessoas.” Marcel Proust

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, professor Paulo César Teixeira, pelo incentivo, compreensão e suporte que foram essenciais para a realização desse trabalho.

Ao sócio e ao gerente de recursos humanos da empresa Viação Andorinha pela disponibilidade e confiança ao me passarem informações importantes sobre a empresa.

## Resumo

Silva, Gabriela Varela Dias. Rotatividade: Investigação e Diagnóstico. O Caso dos Motoristas da Viação Andorinha Ltda. Rio de Janeiro, 2017. P.30. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo se propõe a diagnosticar as causas da alta rotatividade dos motoristas de ônibus da empresa Viação Andorinha a fim de apresentar soluções, quantificar o custo real despendido com a rotatividade e demonstrar seus impactos para a empresa. O objetivo é alcançado através de entrevistas com o sócio da empresa e o gerente de recursos humanos; utilização de referenciais teóricos de gestão de pessoas e comportamento organizacional; artigos científicos sobre rotatividade; sites da internet sobre o sistema de transporte urbano do Rio de Janeiro e uma calculadora de custos reais do turnover desenvolvido por uma consultoria. A Viação Andorinha é uma empresa de transporte coletivo urbano localizada no bairro de Bangu, no município do Rio de Janeiro, RJ.

Palavras- chave: Rotatividade; Turnover; Retenção;

## Abstract

Silva, Gabriela Varela Dias. Turnover: Investigation and diagnostic. The case of the bus drives of Viação Andorinha Ltda. Rio de Janeiro, 2017. P. 30. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present study proposes to diagnose the causes of high turnover of the bus drivers of the company Viação Andorinha in order to present solutions, quantify the real cost incurred with the rotation and demonstrate its impacts to the company. The goal is achieved through interviews with the company's partner and the human resources manager; Use of theoretical references of People Management and Organizational Behavior; Scientific articles on turnover; Web sites about Rio de Janeiro's urban transportation system and a turnover cost calculator developed by a consulting firm. Viação Andorinha is an urban collective transport company located in the district of Bangu, in the city of Rio de Janeiro, RJ.

Key-words: Turnover; Retention;

## Sumário

|   |    |    |
|---|----|----|
| 1. Introdução   | 1  |    |
| 2. Contexto e realidade investigada                   | 3  |    |
| 2.1. O mercado de transporte urbano do Rio de Janeiro |    | 3  |
| 2.2. A empresa Viação Andorinha Ltda                  |    | 6  |
| 2.3. Investigando o problema                          |    | 7  |
| 3. Diagnóstico da situação problema e oportunidade    | 10 |    |
| 1. Diagnósticos                                       |    | 10 |
| 3.1.1. Rotatividade                                   |    | 10 |
| 3.1.2. Recrutamento e Seleção                         |    | 11 |
| 3.1.3. Remuneração                                    |    | 11 |
| 3.1.4. Estilo de Liderança                            |    | 11 |
| 3.1.5. Condições de Trabalho                          |    | 13 |
| 3.1.6. Custos da Rotatividade                         |    | 13 |
| 3.2. Oportunidade                                     |    | 14 |
| 4. Análise da situação e proposta de solução          | 16 |    |
| 1. Captação, manutenção e retenção                    |    | 16 |
| 4.1.1. Condições de Trabalho                          |    | 20 |
| 2. Custo Real da Rotatividade                         |    | 21 |
| 5. Conclusões e contribuições do estudo               | 24 |    |
| 1. Contribuições do Estudo                            |    | 25 |
| 6. Referências  | 26 |    |
| Anexo 1   | 27 |    |

## Lista de figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Custo Total do Turnover desenvolvido pela ETALENT ..... | 14 |
| Figura 2: Valores de entrada para calculadora de turnover.....    | 21 |
| Figura 3: Detalhamentos dos custos .....                          | 22 |
| Figura 4: Comparativo dos custos .....                            | 23 |

## **Lista de Tabelas**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1: As pressuposições das Teorias X e Y a respeito da Natureza Humana .. | 12 |
| Tabela 2: O Impacto do MT sobre as práticas de GP .....                        | 17 |
| Tabela 3: O impacto do mercado de trabalho sobre os candidatos.....            | 17 |

## 1. Introdução

O presente estudo se propõe a diagnosticar as causas da alta rotatividade dos motoristas de ônibus da empresa Viação Andorinha e analisar a situação a fim de propor soluções que possam diminuir o problema.

A rotatividade de motoristas de ônibus é um problema comum na área de transporte urbano, não é uma exclusividade da Viação Andorinha, porém não há um consenso entre os donos dessas empresas sobre a causa dessa rotatividade.

O estudo busca responder essa questão, entendendo qual é a principal motivação do funcionário quando decide deixar a empresa, além de quantificar os custos que esses desligamentos e, conseqüentemente, novas contratações trazem para a empresa.

No caso de uma empresa de transportes, os motoristas de ônibus estão na linha de frente, lidando diretamente com os passageiros. Na maioria das vezes, eles são os responsáveis por mostrar um bom serviço a esse cliente, criar e perpetuar a imagem que a empresa quer ter com o seu público. Os sócios da empresa, assim como os funcionários administrativos, não tem a chance de lidar diretamente com o passageiro no dia-a-dia. Por isso é tão importante que esse funcionário esteja alinhado com a política da empresa e satisfeito ao realizar as suas funções.

Cada vez que um motorista de ônibus pede demissão ou é demitido, muitos custos e tempo são perdidos em uma nova contratação, treinamento e adequação desse funcionário à nova empresa.

Além disso, os funcionários costumam dirigir sempre em uma mesma linha, o que significa que quanto mais tempo o motorista trabalha nessa linha, mais conhecimento ele tem do trajeto. Cada vez que um motorista sai da empresa e entra um novo funcionário em seu lugar, esse tem que aprender o trajeto, conhecer os lugares de paradas e as suas particularidades, o que leva mais algum tempo para que esteja desempenhando bem a sua função.

Conseqüentemente, o custo dessa rotatividade ultrapassa os gastos com a indenização. É preciso levar em consideração os custos invisíveis, como perda de produtividade, necessidade de adaptação de um outro funcionário para subs-

tituir temporariamente a vaga que ficou aberta, tempo de um novo recrutamento e seleção e ainda os custos com treinamento e desenvolvimento.

Sendo assim, o estudo se propõe a responder e propor soluções para as seguintes questões centrais:

1. Na empresa Viação Andorinha, qual são as causas da alta rotatividade?
2. Qual é o custo dessa alta rotatividade para a empresa Viação Andorinha?
3. Quais estratégias podem ser eficientes na busca para que o motorista se sinta motivado e valorizado ao exercer as suas funções?

## 2. Contexto e realidade investigada

### 2.1. O mercado de transporte urbano do Rio de Janeiro

No Rio de Janeiro, os ônibus representam o transporte urbano mais utilizado pelos cidadãos, realizando aproximadamente 100 milhões de viagens por mês em 467 linhas, de acordo com informações do último relatório operacional divulgado no site Transparência da Mobilidade. Esse número representa cinco vezes mais passageiros do que os transportados pelo metrô.

Recentemente o mercado de transporte urbano de ônibus do Rio de Janeiro passou por diversas mudanças estruturais. A maior delas, em 2010, foi a implementação dos consórcios, onde 40 das 47 empresas de transporte urbano do município foram vencedoras de licitações e obtiveram a concessão da operação dos ônibus do Rio de Janeiro pelo prazo de 20 anos, renováveis por mais 20. Essa licitação dividiu as 40 empresas em quatro consórcios distintos, formados principalmente por empresas que já operavam na cidade e que se uniram conforme critérios territoriais formando os seguintes grupos: **Intersul** (empresas que operam nos bairros da Zona Sul e da Grande Tijuca), **Internorte** (bairros da Zona Norte suburbana), **Transcarioca** (Barra da Tijuca, Jacarepaguá e adjacências) e **Santa Cruz** (Zona Oeste). A área do Centro da cidade foi considerada de uso comum para todos os consórcios por tratar-se de um ponto convergente de viagens, tornando-a isenta de licitação. A partir da assinatura dos contratos, as empresas se comprometeram a implantar o Bilhete Único municipal em um prazo de 60 dias.

Ficou acordado também que seria implementada uma racionalização de linhas, prevendo a diminuição dos ônibus da zona sul e da zona norte, aumentando a oferta de ônibus na zona norte do município. No caso da empresa objeto desse estudo, essa foi uma boa notícia, que poderia ter contribuído para a regularização do quadro de funcionários, mas a empresa informa não ter se beneficiado da mão-de-obra resultante dessa racionalização das linhas dos demais consórcios.

Nos últimos anos pudemos observar um aumento do investimento no transporte urbano no Rio de Janeiro. Porém esse investimento foi muito pontual e limitado à Copa do Mundo e às Olimpíadas, sendo destinado majoritariamente

às linhas que serviam aos trajetos mais turísticos do Rio de Janeiro, o que não agregou benefícios para a Viação Andorinha.

É de conhecimento geral que o transporte coletivo do município apresenta problemas estruturais. Porém nesse estudo vamos focar nas características que afetam diretamente a nossa investigação, como um outro fator que compromete a imagem do transporte urbano junto à sociedade: o comportamento de uma parcela significativa dos motoristas de ônibus. De acordo com o SAC do Rio Ônibus - Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros do Município do Rio de Janeiro – mostram que mais de 80% das reclamações dos usuários de transporte público se relacionam com a atuação dos profissionais do volante. Esse alto percentual traz um indicador de que os motoristas não estão cumprindo suas funções da maneira que é esperado pelos usuários das linhas, criando um questionamento a respeito de quais seriam as causas desse mau comportamento e como esse fator pode estar relacionado a alta rotatividade da empresa Viação Andorinha.

Segundo informação do Código de Conduta dos motoristas da cidade do Rio de Janeiro, retirada do site da Fetranspor - Federação das Empresas de Transportes de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro - os consórcios cariocas Intersul, Internorte, Santa Cruz e Transcarioca empregam atualmente 10.293 motoristas de ônibus ao todo.

Através desse mesmo Código de Conduta, os motoristas da cidade do Rio de Janeiro determinaram os direitos que lhes cabem a fim de propiciar um serviço de qualidade, assim como seus deveres como prestadores de serviço.

São os direitos:

- Termos garantidos os direitos previstos na legislação trabalhista e acordo sindical vigente, em um ambiente profissional isento de discriminação;
- Recebermos as capacitações necessárias e periódicas para operarmos os veículos, dirigirmos com segurança, interagirmos com o público, lidarmos com situações emergenciais, providenciarmos primeiros socorros, conhecermos os regulamentos da empresa, as normas e a legislação de trânsito;
- Recebermos com antecedência informações sobre alterações nos itinerários das linhas, escalas de trabalho e legislação referentes às nossas atividades;
- Recebermos os veículos limpos e com os equipamentos devidamente vistoriados, em estado de manutenção adequado, para desenvolvermos nosso trabalho com excelência;
- Sermos comunicados acerca das manutenções preventivas e corretivas realizadas nos veículos;

- Interrompermos a viagem com veículos que apresentem riscos às vidas dos passageiros, às nossas próprias vidas, e às dos públicos com os quais nós nos relacionamos, comunicando imediatamente tal procedimento à empresa e solicitando orientações de como proceder;

- Termos horários apropriados para pausa e alimentação durante a jornada diária de trabalho e carga horária diária e semanal, horas extras, remuneração e folgas, de acordo com a legislação trabalhista e acordo sindical vigente;

- Usufruímos de um ambiente que promova a saúde e a segurança e que privilegie a prevenção de acidentes e danos potenciais à saúde;

- Sermos ouvidos nas nossas contribuições para um ambiente de trabalho e um trânsito melhor e mais digno;

- Sermos tratados de forma educada, cordial e respeitosa nas interações com a sociedade, com os colegas de trabalho e com os nossos superiores.

São os deveres:

- Atuarmos em conformidade com as leis de trânsito, com as normas de transportes coletivos, com os regulamentos internos e as instruções operacionais estabelecidas pelas nossas empresas;

- Estarmos atentos à pontualidade, à aparência, à saúde e à higiene pessoal;

- Não fumarmos dentro do veículo, tanto parado quanto em movimento;

- Não usarmos telefones celulares no decorrer do itinerário, exceto em situações de emergência e, obrigatoriamente, com o veículo parado;

- Não consumirmos bebida alcoólica antes ou durante o trabalho;

- Não dirigirmos sob o efeito de quaisquer drogas ou medicamentos que possam alterar as nossas habilidades de condução do veículo e interações com os passageiros e a sociedade;

- Sermos prudentes no trânsito e conduzirmos o veículo com segurança, evitando freadas bruscas, curvas velozes e acelerações rápidas;

- Comunicarmos às empresas, nas trocas de turnos, os problemas observados no veículo durante as jornadas de trabalho, com especial atenção àqueles relacionados à segurança;

- Promovermos o bom uso e a conservação dos veículos em que trabalhamos;

- Tratarmos os passageiros, os colegas e os nossos superiores de forma educada e cordial, respeitando a diversidade e não fazendo comentários que possam ser considerados ofensivos, desrespeitosos ou preconceituosos.

## 2.2. A empresa Viação Andorinha Ltda

A empresa selecionada como objeto do presente estudo foi a Viação Andorinha Ltda, localizada no bairro de Bangu, Zona Oeste do Município do Rio de Janeiro. A Viação Andorinha Ltda faz as ligações entre os bairros da Zona Oeste e os bairros do subúrbio da Zona Norte e também entre o Centro e a Zona Oeste.

A Viação Andorinha Ltda é uma empresa de transporte urbano coletivo de passageiros do município do Rio de Janeiro, fundada na década de 60, em um lugar conhecido como Chácara das Flores, no Maciço da Pedra Branca, no bairro de Bangu. Dentre muitas histórias, conta-se que seus primeiros donos iam às ruas procurar profissionais para formar seu quadro de funcionários, em uma época em que as empresas de transporte estavam começando a se formar e não existia mão-de-obra disponível no mercado. Empreendedores, eles estavam dispostos a investir muito trabalho e os poucos recursos que tinham na área de transportes, ainda com os antigos carros conhecidos como lotações.

Entre altos e baixos, a Andorinha reiniciou suas atividades em 1995, após se separar da Auto Viação Bangu. Mas a concorrência predatória, marcada pelo surgimento do transporte alternativo e clandestino, atrapalhou o crescimento da empresa, que naquele tempo reunia uma frota de 157 ônibus, todos rigorosamente de acordo com as exigências legais.

Em outubro de 2004, a companhia foi comprada por novos sócios que renovaram 100% de sua frota com o objetivo de recuperar a empresa e o seu espaço no mercado. Hoje a empresa conta com 200 carros distribuídos entre 13 linhas.

A Viação Andorinha emprega atualmente cerca de 750 funcionários, dos quais 400 são motoristas de ônibus. Ou seja, 53% do quadro de funcionários é composto por motoristas que são o foco do presente estudo.

Um dos problemas para a Andorinha, hoje em dia, talvez seja o RH pouco estruturado para preparar motoristas inexperientes ou com vícios criados em outras empresas de ônibus, contratados devido à ampliação da frota, que desrespeitam os beneficiários de uma gratuidade crescente (estudantes, idosos e deficientes físicos) e ocasionam acidentes que poderiam ser evitados, o que gera despesas para a empresa em termos de indenizações e denigre sua imagem.

### 2.3. Investigando o problema

A fim de conhecer melhor o problema de rotatividade da empresa Viação Andorinha, foi realizada uma entrevista, com base em um questionário estruturado (anexo 1) com o sócio da empresa e com o gerente do departamento de recursos humanos para orientação das entrevistas. O sócio da empresa representa a terceira geração de administradores dessa empresa de transporte e está a frente da Viação Andorinha há 9 anos. O gerente de RH é graduado em psicologia e faz parte do quadro de funcionários da empresa há 8 anos, desempenhando a função de gerente a pouco mais de 3 anos. Dessas entrevistas foram retiradas as relevantes informações a seguir.

O salário dos motoristas de ônibus da cidade do Rio de Janeiro é definido por convenção coletiva junto ao sindicato da classe. Atualmente o salário é de R \$ 2.347,74.

Ao serem questionados se existe algum programa de benefícios ou premiação atualmente na empresa, foi explicado que os motoristas já recebem uma cesta básica obrigatória pela convenção e que, além disso, existe o plano de saúde com coparticipação do funcionário e uma outra cesta básica adicional que está condicionada a não apresentação de faltas ou atestados médicos por parte do funcionário.

Sobre a rotatividade na empresa estudada, os dados levantados concluem que, em média, 20 motoristas se desligam da empresa por mês. Número que representa 5% de um quadro de 400 motoristas e mais de 2% dos funcionários da empresa como um todo.

Existe uma entrevista de desligamento, onde o funcionário preenche o motivo pelo qual está se desligando da empresa. Após análise de uma amostra dessas fichas, foram observados que a maioria dos funcionários apontam principalmente os seguintes motivos: outra oportunidade de trabalho, mudança de área (turismo, caminhão ou BRT), problemas de relacionamento com o superior (despachantes e inspetores) e mudança de estado.

Por experiência do gerente de recursos humanos, deve-se levar em consideração que algumas vezes os motoristas de ônibus podem se sentir intimidados a preencher o verdadeiro motivo do seu desligamento quando este tem relação com problemas com os seus superiores.

Outro dado importante coletado durante essa entrevista diz respeito ao tempo de permanência média de um motorista na empresa, que é de 1 a 2 anos, um período que seria considerado muito curto em demais setores, mas aparentemente comum na área de transporte urbano.

Entendendo como funciona o recrutamento e a seleção: para desempenhar a função de motorista, o candidato deve possuir obrigatoriamente a carteira de motorista tipo D, que permite dirigir ônibus e caminhões. Além disso, o candidato passa por um teste de direção, para avaliar se ele cumpre os requisitos técnicos mínimos de bom uso do carro. Nessa ocasião, aproveita-se para fazer uma avaliação psicológica superficial do comportamento desse candidato no trânsito. Antes de ser contratado, o candidato passa ainda por exames clínicos para atestar as condições de saúde e tem seu histórico (nada consta) e fichas de antecedentes criminais levantadas.

Ao serem questionados sobre quais características desse candidato são levadas em consideração na etapa de processo seletivo e quais características não são apreciadas pela empresa, foi entendido que funcionários que foram demitidos em período de experiência ou tem vários pequenos períodos em empresas diferentes são prontamente descartados. Enquanto, funcionários que tem longos períodos em uma mesma empresa são bem avaliados. De onde pode-se observar que já na primeira etapa de seleção o problema da rotatividade está presente, sendo o principal ponto de atenção do contratante ao avaliar os currículos do candidato. Proximidade da residência com a empresa também é uma característica levada em consideração, devido ao complexo quadro de horários, dado que o atraso do funcionário atrasa o horário de saída do carro e atrapalha a operação.

Entendendo como o treinamento funciona: ao ser aprovado, o motorista é treinado na linha onde vai trabalhar pelo período de uma semana acompanhado por um instrutor do RH.

A gerência de recursos humanos acredita que a satisfação do funcionário é importante, vide as políticas de benefícios como plano de saúde e cesta básica extra. Porém, acredita também que o funcionário é bem remunerado e deve cumprir com as obrigações da sua função.

Os funcionários que lidam diretamente com os motoristas são aqueles que ocupam os cargos de despachantes e inspetores. Ao ser questionado sobre o treinamento para esses cargos, o gerente explicou que essas pessoas não recebem treinamento quando são admitidos na empresa, porém existe uma preocupação em contratar funcionários que tenham experiência prévia nessa posição no mercado. São realizadas reuniões quinzenais para analisar a produtividade das linhas, onde se discute também o desempenho dos motoristas. Não há uma avaliação de desempenho dos motoristas determinada ou padronizada. Os despachantes relatam aos inspetores os acontecimentos do dia-a-dia, bem como suas impressões sobre o comportamento dos motoristas, para que os inspetores

tomem providências, dependendo da situação junto ao RH ou até mesmo junto ao gerente de tráfego. E esse é todo o *feedback* que há sobre o motorista.

Entre as queixas mais comuns sobre o comportamento dos motoristas ao desempenhar suas funções estão: postura inadequada, mal atendimento ao usuário da linha, falta de direção preventiva e negligenciamento dos pontos de embarque, principalmente para as gratuidades, o que significa não parar o ônibus para idosos e estudantes.

O dono da empresa acredita que a causa da alta rotatividade está relacionada ao mercado, que não tem mão-de-obra suficiente para fechar o quadro de funcionários de todas as empresas, por isso as empresas estão sempre contratando, o que dá ao motorista a segurança de que se sair de uma empresa ele encontrará trabalho em outra empresa sem dificuldades.

Ao ser perguntado sobre o custo de demitir um motorista, o sócio da empresa disse não saber em números exatos, mas sabia que chegava a custar o dobro do salário do mesmo. Esse custo será analisado no diagnóstico.

Como mais uma tentativa de entender os fatores que levam a alta rotatividade na empresa, foi investigado também quais seriam as maiores reclamações dos motoristas de ônibus nos processos trabalhistas contra a empresa Andorinha. São eles:

- Ausência de hora intervalar. A jornada de trabalho é de 7 horas e 20 minutos. Normalmente a média diária é de duas horas extras. Totalizando mais de 9 horas de trabalho, sem intervalo. O intervalo que o motorista tem é o chamado "intervalo de placa" quando o ônibus chega no ponto final e espera cerca de 5 minutos até a próxima viagem. É nesse momento que o motorista pode ir ao banheiro ou fazer um lanche.
- Falta de banheiro químico para as necessidades básicas nos pontos finais. Normalmente os motoristas acabam usando banheiros de restaurantes ou bares próximos aos pontos finais.
- Ônibus sem ar-condicionado. A maior parte da frota ainda não tem carros refrigerados.

Sobre o relacionamento entre os motoristas de ônibus e seus superiores, entendemos que eles tem um bom relacionamento de subordinado e superior, não havendo relação de amizade, conforme relatado pelo gerente de RH durante a entrevista.

### 3. Diagnóstico da situação problema e oportunidade

#### 1. Diagnósticos

##### 3.1.1. Rotatividade

Já era sabido que a alta rotatividade é hoje um dos maiores problemas enfrentados pela Viação Andorinha. Portanto, ao realizar a entrevista na empresa concluiu-se que, em média, 20 motoristas são desligados da empresa todos os meses. Esse é um percentual muito relevante, dado que a empresa emprega 400 motoristas de um total de 750 funcionários.

Com os dados acima, pôde-se calcular o Índice de Rotatividade dos motoristas da empresa que chega a taxa de 0,05. Segundo Chiavenato (2010), cada empresa deve encontrar a sua taxa de *turnover* ideal, ou seja, não é possível estabelecer um índice fixo ou uma porcentagem. Porém, existe um consenso na literatura de gestão de pessoas de que uma taxa superior a 5% representa um grau de rotatividade que não é saudável, refletindo um desequilíbrio e uma falha da companhia em reter os melhores profissionais e substituir aqueles que não apresentam o desempenho esperado.

Ao admitir que 5% dos motoristas se desliguem da empresa todos os meses, temos 60% de 400 motoristas renovados em um ano. Em 20 meses, esse percentual terá atingido os 100%, o que representa trocar completamente o quadro de funcionários.

Essa informação está de acordo com outro dado obtido na entrevista que diz respeito ao tempo de permanência dos funcionários na empresa, onde foi informado pelo gerente de RH que os motoristas tem em média de 1 a 2 anos de contratados. Para se ter uma ideia, apenas 10% do quadro é composto por motoristas com mais de 4 anos de empresa.

Pode-se encontrar no mercado exemplos de empresas que se relacionam bem com uma taxa de rotatividade elevada, é o caso dos setores de call center, construção civil e vendas de varejo, que encaram a rotatividade como parte do

negócio. Porém, esses setores costumam empregar jovens sem experiência, buscando um primeiro emprego ou uma ocupação temporária. No caso da empresa objeto desse estudo, os motoristas de ônibus precisam ser profissionais experientes, conhecer muito bem os trajetos realizados pela empresa, assim como os pontos de parada. Precisam ter conhecimentos do funcionamento do carro, ter direção preventiva e muita responsabilidade ao carregar os passageiros. Por isso, é uma área onde não se pode deixar escapar os talentos e onde não é saudável ter um alto índice de novos funcionários, que precisarão receber treinamentos e passar ainda um bom tempo já na função até ganharem a experiência necessária para realizar bem as suas funções. Para piorar, essa falta de preparo pode ser percebida também pelo cliente, desvalorizando a imagem da empresa.

### **3.1.2. Recrutamento e Seleção**

Embora a empresa possua uma dinâmica de recrutamento e seleção determinado, existe uma questão de falta de mão-de-obra disponível no mercado. Algumas vezes o candidato não preenche perfeitamente as características desejadas para ocupar o cargo, porém não há oferta de outros candidatos naquele momento e a empresa tem urgência em ocupar aquela vaga. Assim, candidatos são aprovados mesmo que não satisfaçam completamente os pré-requisitos da vaga. Pode-se imaginar que essa contratação que não foi satisfatória desde a seleção apresenta grandes possibilidades de aumentar a estatística de rotatividade da empresa, representando um grave problema de captação.

### **3.1.3. Remuneração**

Logo no início da entrevista com o sócio da empresa, concluímos que os salários dos motoristas de ônibus são definidos por convenção coletiva junto ao sindicato da classe. Esse é um dado importante com relação ao problema investigado, pois coloca todas as empresas de transporte urbano da cidade em uma posição igualitária com relação aos salários. Sendo assim, não é provável que um motorista deixe a empresa motivado por melhores salários se ele continua dentro do segmento.

### **3.1.4. Estilo de Liderança**

Outro diagnóstico concluído durante a entrevista, diz respeito ao estilo de administração dos funcionários que lidam diretamente com os motoristas, ocu-

pando os cargos de despachantes e inspetores. McGregor (Chiavenato, 2010) identificou dois conjuntos de pressuposições que foram denominados de Teoria X e Teoria Y, conforme tabela abaixo.

Tabela 1: As pressuposições das Teorias X e Y a respeito da Natureza Humana

| Teoria X  | Teoria Y   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas médias tem um desprazer inerente em trabalhar e procuram evitar o trabalho a todo custo</li> <li>• As pessoas não gostam de trabalhar, muitas delas precisam ser coagidas, dirigidas e ameaçadas com punições para se esforçarem para o alcance de objetivos organizacionais</li> <li>• As pessoas médias preferem ser dirigidas, desejam evitar responsabilidades, tem pouca ambição e desejam segurança, acima de tudo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A aplicação de esforço físico ou mental no trabalho é tão natural como jogar ou descansar.</li> <li>• As pessoas gostam de exercitar auto-direção e autocontrole no alcance de objetivos com os quais estão comprometidas</li> <li>• Comprometimento com objetivos é uma função das recompensas associadas com o seu alcance</li> <li>• As pessoas médias aprendem, sob condições adequadas, não somente a aceitar mas a buscar responsabilidades</li> <li>• A capacidade de exercer alto grau de imaginação, inovação e criatividade na solução dos problemas organizacionais é amplamente, e não estreitamente, distribuída na população</li> </ul> |

Os superiores dos motoristas são funcionários que se enquadram completamente na Teoria X, demonstrando características autocráticas e impositivas. Os motoristas não tem espaço oficial para colocar as suas questões e acabam demonstrando suas insatisfações por meio apenas de reclamações aos superiores. Esses, por sua vez, não analisam as reclamações como questões que podem ser pensadas junto a área de recursos humanos da empresa e sim como desculpas dos motoristas para não realizarem suas funções. É uma visão estereotipada e negativa que não agrega ao trabalho de nenhuma das partes. Não há confiança dos superiores nos motoristas e vice-versa, pelo contrário existe inclusive uma desconfiança de caráter. Além disso, os motoristas são estimulados a cumprir regras pelo temor à punição. Existem regras que, se forem descumpridas, o motorista pode arcar inclusive com pagamento de multas, calculadas em cima do valor da passagem de ônibus.

A avaliação de desempenho não é completamente inexistente, porém não é padronizada para os motoristas, portanto esse julgamento é feito de maneira

pouco profissional, o que resulta em um problema de manutenção e desenvolvimento dos motoristas.

### **3.1.5. Condições de Trabalho**

Sobre as condições de trabalho que geram a maior parte das queixas entre os motoristas e até processos trabalhistas contra a empresa, observa-se uma carga horária extensa com intervalos muito curtos, falta de estrutura básica para higiene pessoal do motorista e falta de conforto dos veículos. Além dos fatores externos como o stress do trânsito e congestionamentos. Todos esses fatores juntos representam claramente pontos negativos para a posição de motorista de ônibus, porém não são um argumento válido como causa do desligamento por parte do empregado quando este está indo trabalhar em outra empresa de transporte urbano, pois essas condições são uma realidade em todas as empresas do município. Sendo assim, pode-se considerar que as condições de trabalho foram um fator preponderante na decisão do motoristas de se desligar da Viação Andorinha quando este está mudando de área, indo desempenhar uma outra função em uma outra empresa ou até mesmo migrando para motorista de transporte turístico, BRTs ou caminhão de cargas.

O que mostra que existe também uma questão de condições de trabalho. Embora essas condições estejam presentes em quase todas as empresas de transporte urbano do Rio de Janeiro, já existem empresas com frotas com ar-condicionado, por exemplo. O que pode levar um bom funcionário a buscar melhores condições em outra empresa.

### **3.1.6. Custos da Rotatividade**

Além das questões relacionadas diretamente a gestão de pessoas, a rotatividade representa também um custo financeiro para a empresa que muitas vezes não é calculado.

Quando perguntado sobre os custos de se desligar um motorista da empresa, pôde-se perceber que o dono da empresa não tinha conhecimento sobre o custo da rotatividade da sua empresa, ignorando o impacto financeiro dos custos invisíveis. Na opinião dele, esse custo pode chegar ao dobro do salário desse motorista.

A fim de apresentar um diagnóstico mais preciso sobre essa questão, será necessário utilizar uma ferramenta que mostre a perda monetária real que a empresa tem com o processo de rotatividade de pessoal, incluindo custos visíveis e invisíveis.

A consultoria de recursos humanos ETALENT desenvolveu uma calculadora que quantifica esses custos e informa o gasto real que a empresa tem com o desligamento de um funcionário, considerando os seguintes aspectos:

- **Custo Adicional de Perda de Produtividade:** valor gasto com o funcionário antes de atingir 100% de produtividade, assumindo que este trabalha à 50% de produtividade.
- **Custo para Preencher a Vaga:** valor gasto com o profissional que vai selecionar os currículos, fazer as entrevistas e selecionar o colaborador.
- **Custo Total da “Cobertura” da Vaga:** custo do valor despendido com o desvio de uma pessoa de sua função para cobrir a vaga em aberto.
- **Custo Total do Treinamento:** Valor gasto com o responsável pelo treinamento.
- **Custo Total do *Turnover*:** Soma dos custos diretos e indiretos envolvidos na contratação e treinamento de um novo colaborador.



Figura 1: Custo Total do Turnover desenvolvido pela ETALENT

### 3.2. Oportunidade

Após diagnosticar que a rotatividade vivida atualmente pela Viação Andorinha não é saudável para empresa é preciso identificar as causas do problemas a fim de chegarmos a melhor proposta de solução. Nesse caso, acontece principalmente pelos motivos abaixo:

- **Captação:** a empresa não realiza boas contratações
- **Retenção:** a empresa não consegue reter os bons motoristas
- **Manutenção:** a empresa não investe no bom relacionamento entre subordinados e superiores
- **Condições gerais do trabalho:** o trabalho não apresenta boas condições de trabalho

- Falta de conhecimento sobre os custos dessa rotatividade

## **4. Análise da situação e proposta de solução**

### **1. Captação, manutenção e retenção**

Segundo Chiavenato (2010), as pessoas e as organizações não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como colaboradores e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços e competências. Porém, para que essa relação seja bem sucedida é necessário que a empresa saiba exatamente o perfil de motorista que está procurando e divulgue essa oportunidade da maneira correta. Da mesma forma, as pessoas que possuem as características desejadas pela empresa devem se sentir atraídas pela oferta que está sendo oferecida. Portanto, traçar o perfil do candidato e investir em uma boa divulgação das oportunidades da empresa é um primeiro passo para um recrutamento de pessoas mais profissional. O trabalho deve ser realizado pelo gerente de recursos humanos em conjunto com os superiores diretos dos motoristas.

Além disso, concluiu-se que existem fatores externos à empresa que contribuem para a alta rotatividade. Esses fatores estão relacionados a falta de candidatos adequados disponíveis no mercado de trabalho. Ainda segundo Chiavenato (2010), quando o mercado de trabalho está em oferta - quando as oportunidades de trabalho são maiores do que a procura por elas - as organizações se vêem diante de um recurso escasso e difícil: as pessoas são insuficientes para preencher as suas posições em aberto. Nessa caso, o autor relaciona os seguintes impactos sobre as práticas de gestão de pessoas:

Tabela 2: O Impacto do MT sobre as práticas de GP

| <b>Mercado de Trabalho em Oferta</b>  |
|---|
| Investimentos em recrutamento para atrair candidatos  |
| Critérios de seleção mais flexíveis e menos rigorosos   |
| Investimentos em treinamento para compensar a inadequação dos candidatos                                    |
| Ofertas salariais estimulantes para atrair candidatos   |
| Investimentos em benefícios sociais para atrair candidatos e reter funcionários                             |
| Ênfase no recrutamento interno, como meio de fixar os funcionários atuais e dinamizar os planos de carreira |

E alguma consequências do excesso de oferta sobre os candidatos:

Tabela 3: O impacto do mercado de trabalho sobre os candidatos

| <b>Mercado de Trabalho em Oferta</b>  |
|---|
| Excesso de vagas e de oportunidade de emprego no mercado de trabalho  |
| Os candidatos escolhem e selecionam as organizações que ofereçam melhores oportunidades, salários e benefícios  |
| As pessoas se dispõem a deixar seus empregos atuais para tentar melhores oportunidades em outras organizações, aumentando a rotatividade de pessoal                                   |
| Os funcionários sentem-se donos da situação e fazem reivindicações de melhores salários, benefícios e tornam-se mais indisciplinados, faltam e atrasam mais, aumentando o absenteísmo |

No caso da Viação Andorinha, as seguintes medidas podem ser adotadas:

- Investimento em recrutamento: o investimento em recrutamento começa no profissional que será o responsável por essa área. É preciso ter um bom gerente de recursos humanos, capacitado e experiente para realizar um trabalho satisfatório, assim como sua equipe. A diretoria deve julgar se o próprio gerente de RH pode planejar as melhores estratégias para atrair candidatos e escolher os meios adequados a divulgação das oportunidades ou se cabe o investimento em uma consultoria na área para solucionar essa questão de forma mais profissional.
- Investimento em treinamento: quando as vagas não puderem ser preenchidas por profissionais completamente capacitados para o desempenho da função de motorista, a empresa deve ser capaz de capacitar esse colaborador

para que atinja o nível de desempenho esperado. O julgamento desse nível de desempenho só poderá ser feito com a criação de uma Avaliação de Desempenho estruturada, desenhada especialmente para os motoristas e padronizada.

- Ofertas salariais estimulantes: conforme explicado no diagnóstico, os salários dos motoristas são determinados por convenção coletiva e não podem ser alterados. Porém, cada empresa tem o seu pacote de benefícios de acordo com a política de gestão de pessoas. Esse estudo sugere que a Viação Andorinha faça melhorias no seu programa de benefícios a fim de atrair os melhores profissionais do mercado. Atualmente, existe uma cesta básica extra concedida apenas aqueles que ao final do mês não apresentarem faltas ou atestados médicos. Essa política reafirma o estilo de liderança da empresa, premiando os motoristas que não se abstiveram nem apresentaram atestados médicos, porém por vezes prejudicando motoristas que não compareceram por motivos reais de doença, por exemplo. Esses profissionais se sentem prejudicados e conseqüentemente menos motivados. Essa premiação relacionada diretamente a não apresentação de atestados está pautada na falta de confiança dos superiores com os motoristas. Para mudar esse cenário, o estudo sugere que os benefícios além do salário sejam concedidos por meritocracia a partir da avaliação de desempenho de cada colaborador.

- Ênfase no recrutamento interno: Os cargos de cobrador, manobreiro e fiscais são posições que podem ser treinadas dentro de um plano de carreira para preencher vagas de motoristas. Os manobreiros são os responsáveis por organizar os carros dentro da garagem à noite e já possuem a carteira de habilitação D, pré-requisito para dirigir um ônibus profissionalmente. As demais funções não possuem obrigatoriamente esse tipo de habilitação. Porém, essa é uma boa oportunidade para a Viação Andorinha investir no recrutamento interno criando um programa que habilite os funcionários que tenham interesse em tentar uma vaga como motorista, crescendo dentro da empresa. O recrutamento interno motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos funcionários, incentiva a permanência na empresa - diminuindo a rotatividade - e custa financeiramente menos do que o recrutamento externo, se mostrando como mais uma alternativa para suprir as vagas que se encontram em aberto na empresa. Já para os colaboradores que já ocupam um cargo de motorista, as opções de promoção direta dentro da empresa seriam para os cargos de despachante, inspetor ou até para a área administrativa, porém essas funções empregam uma quantidade muito menor de funcionários e tem baixa rotatividade, o que representaria poucas oportunidades para os motoristas e sendo difícil de ser oferecido como um atrativo real.

Além das questões de motivação e recompensas, um outro fator primordial para a manutenção de um funcionário na empresa é a liderança. Para Chiavenato (2010) o líder poder ser um forte influenciador no desligamento de um funcionário da organização, tornando evidente a sua influência na rotatividade de pessoal. Ainda segundo Chiavenato (2010) a organização deve tratar seus empregados com respeito e deve oferecer meios de atender às suas necessidades pessoais e familiares. A mesma influência é confirmada por Maximiliano (2004) ao afirmar que o líder é percebido como um mecanismo para obtenção de recompensas psicológicas e materiais, confirmando que o líder desempenha um papel importante no gerenciamento da taxa de rotatividade.

Os despachantes e inspetores supervisionam os motoristas como parte integrante do seu trabalho. Para Chiavenato (2010) os subordinados requerem atenção e acompanhamento, pois enfrentam várias contingências internas e externas e estão sujeitos a problemas pessoais, familiares, financeiros, de saúde, preocupações diversas, dificuldade de transporte ou de atendimento a compromissos, problemas com drogas, fumo ou álcool. São diversos os problemas que podem afetar o desempenho das pessoas, algumas conseguem administrar tais problemas por conta própria. Outras não, e tornam-se funcionários problemáticos. Lidar com funcionários problemáticos com justiça e equanimidade exige considerável tempo dos gerentes, porém é de interesse da organização motivar e proporcionar assistência aos funcionários nessa situação.

Para Milkovich e Boudreau (Chiavenato, 2010), as principais decisões dos gerentes de linha para desenhar um programa de relações com empregados devem incluir:

1. Comunicações: a organização deve ser comunicar e explicitar a sua filosofia aos funcionários e solicitar deles sugestões e opiniões sobre assuntos do trabalho. As comunicações devem ser de mão dupla.
2. Cooperação: a organização deve compartilhar o processo decisório e o controle das atividades com os funcionários para obter sua cooperação e comprometimento.
3. Proteção: o local de trabalho deve afetar o bem-estar dos funcionários sob o ponto de vista físico e proporcionar proteção contra possíveis retaliações ou perseguições do ponto de vista psicológico. As pessoas devem sentir que seu local de trabalho é agradável e seguro.
4. Assistência: a organização deve responder às necessidades especiais de cada funcionário dando-lhes suporte e apoio para tanto. As pessoas devem sentir apoio e suporte da organização em suas necessidades e expectativas.

5. Disciplina e conflito: a organização deve ter regras claras para lidar com a disciplina e a resolução de possíveis conflitos.

A partir desse programa de relações com empregados é possível desenhar diversas mudanças de postura, atitude e melhorias a serem aplicadas na Viação Andorinha a fim de criar um ambiente de apoio e uma relação mais saudável entre superiores e subordinados.

#### **4.1.1. Condições de Trabalho**

Robbins (2005) aborda o fato de que os trabalhadores do século XXI não estão satisfeitos com o espaço que o trabalho vem tomando das suas vidas, reclamando cada vez mais de falta de tempo para atividades além do trabalho, como lazer e atividade física. Estudos indicam inclusive que o equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal tornou-se um fator mais relevante do que a segurança no emprego, que já foi tão valorizada pelos trabalhadores dos anos 60 e 70. Baseado nessa visão dos funcionários, Robbins (2005) afirma que as organizações que não estiverem dispostas a contribuir com os seus colaboradores na busca por esse equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal vão encontrar cada vez mais dificuldades para atrair e reter funcionários mais capazes e motivados.

Na Viação Andorinha, como em outras empresas de transporte urbano, a carga horária de trabalho já é maior do que as oito horas praticadas pela grande maioria das empresas. Essa é uma informação conhecida pelo motorista desde o momento da sua contratação. Porém, a alta rotatividade cria um outro problema relacionado à essa questão. Quando o quadro de funcionários não está completo, os motoristas que estão ativos acabam se vendo obrigados a realizar horas extras e até dobrar de turno para compensar a falta de profissionais e não deixar falhar a operação da empresa. Esse trabalho extra, além das questões trabalhistas, ainda é percebido pelo funcionário como uma lesão à sua vida pessoal, tendo que dedicar à empresa tempo além do combinado, ele se vê abrindo mão do tempo que ele teria para ficar com a sua família, praticar um esporte ou qualquer outra atividade do seu interesse.

Portanto, ainda de acordo com Robbins (2005), se o funcionário dos dias de hoje é atraído por empresas que lhe ofereçam boas condições de trabalho também nesse sentido de tempo, é vital que a Viação Andorinha repense essa dinâmica e se empenhe em criar um ambiente que incentive o funcionário a ficar e não o contrário. Esse passo só será possível com a diminuição da taxa de rotatividade da empresa.

## 2. Custo Real da Rotatividade

A figura 2 mostra os dados necessários para realização do cálculo do custo total da rotatividade da Viação Andorinha. Nessa figura encontra-se o salário do motorista de ônibus e quantos dias a empresa leva para preencher uma vaga após o desligamento de um funcionário, em média, uma semana. Também encontra-se o salário mensal do gerente de RH e quanto tempo em horas este demora para realizar a triagem de currículos e uma entrevista. Além disso, é contabilizado também o salário do profissional que vai realizar o treinamento do novo colaborador, cerca de 2 dias de treinamento. São dados relevantes ainda o tempo que esse novo motorista levará para realizar a sua função em pleno domínio e o número de vagas a serem preenchidas.

| Valores de entrada                             |             |
|--|-------------|
| Base mensal de Salário do funcionário          | R\$ 2347.74 |
| Número de Dias da Vaga em Aberto               | 7           |
| Recrutamento e Seleção                         |             |
| Salário Mensal do Gerente de RH ou Contratante | R\$ 4000.00 |
| Triagem de Currículo (Horas)                   | 2           |
| Entrevistas (Horas)                            | 1           |
| Treinamento e Desenvolvimento                  |             |
| Salário Mensal do Treinador ou Gerente         | R\$ 2500.00 |
| Total de Dias de Treinamento                   | 2           |
| Dias para 100% de Produtividade                | 90          |
| Nº de posições a serem preenchidas:            | 1           |

Figura 2: Valores de entrada para calculadora de *turnover*

Após todos esses dados contabilizados temos o seguinte resultado demonstrado na Figura 3.

| Detalhamentos dos custos                        |          |
|---|----------|
| <b>Custo da Cobertura da vaga</b>               |          |
| Custo Diário R\$                                | 45.78    |
| Custo Total R\$                                 | 320.47   |
| <b>Custo da Contratação</b>                     |          |
| Taxa Hora R\$                                   | 23.81    |
| Total R\$                                       | 71.43    |
| <b>Custo do Treinamento</b>                     |          |
| Taxa Diária R\$                                 | 3        |
| Custo Total R\$                                 | 363.64   |
| <b>Dias para Produtividade e Integração</b>     |          |
| Custo Diário R\$                                | 138.73   |
| Perda de Produtividade R\$                      | 6,242.85 |
| <b>Custo Total</b>                              |          |
| Soma de Custos R\$                              | 6,998.39 |
| Economia em Salários + Benefícios não pagos R\$ | 971.11   |
| Custo Total Real R\$                            | 6,027.27 |

Figura 3: Detalhamentos dos custos

Conforme demonstrado na Figura acima, um motorista de ônibus que recebe um salário mensal de R\$ 2.347,74, custa para ser desligado da empresa um total de R\$ 6.027,27 para uma nova contratação e treinamento do novo motorista.

Pode-se afirmar, então, que com uma taxa de rotatividade de 5%, que equivale a 20 novas contratações em um mês, a Viação Andorinha gasta cerca de R\$ 120.545,40 para repor e treinar esses funcionários. Em um ano, esse valor pode chegar a R\$ 1.446.544,80.

Esse valor representa 12% da folha de pagamento e 2% do faturamento mensal, o que é altamente representativo em termos de custos para a empresa e indica que uma ação para diminuir essa taxa de rotatividade se faz necessária no caso da Viação Andorinha.



Figura 4: Comparativo dos custos

No gráfico acima, gerado pela calculadora do sistema ETALENT, pode-se observar ainda que o maior custo para a empresa é a perda de produtividade, um item de extrema relevância para o bom funcionamento da empresa.

## 5. Conclusões e contribuições do estudo

Concluiu-se que a empresa não só está utilizando mal os seus recursos, empregando um percentual alto do seu faturamento em gastos com contratações e treinamento que poderiam ser evitados, como também está prejudicando a sua produtividade, fato que pode levar a inúmeras consequências internas e externas, como atrasos nas rotas, desequilíbrio dos tempos de viagem e ainda a desvalorização da imagem da empresa por parte do usuário da linha e cliente.

Conforme relatado no diagnóstico, a empresa por diversas vezes contrata funcionários que não atendem completamente aos pré-requisitos para a função de motorista de ônibus por conta da escassez de mão-de-obra qualificada no mercado e também por conta da urgência que a empresa tem em preencher essa vaga que está em aberto. Motivados pela crença de que não preencher a vaga representará um prejuízo maior para a empresa do que preencher com o profissional que está disponível naquele momento. Porém, ao demonstrar o valor do custo real que a rotatividade representa para a empresa, conclui-se que essa postura deve ser revista. Dados os custos com contratação, treinamento, integração e produtividade, é indicado que se invista mais tempo em uma melhor contratação. Com uma contratação bem feita, mesmo que se perca mais tempo e consequentemente dinheiro no processo, evitaremos uma perda maior de tempo e dinheiro que seria despendida no caso do desligamento precoce de um colaborador. Nessa situação, a empresa perde o investimento feito no primeiro contratado e tem que reinvestir e recomeçar o processo do início. O estudo concluiu também que o RH deve traçar o perfil de vaga e trabalhar em uma melhor divulgação dos benefícios a fim de atrair os candidatos corretos para a vaga. O estudo relatou ainda que a rotatividade prejudica também a vida pessoal do funcionário quando este se vê obrigado a praticar horas extras afim de preencher as lacunas deixadas pelos profissionais que se desligaram da empresa e esse é um fator de grande importância para o funcionário nos dias de hoje, podendo se tornar uma motivação para que este funcionário queira se desligar da empresa, aumentando ainda mais a taxa de rotatividade.

Contudo, pode-se afirmar que trabalhar para diminuir a taxa de rotatividade da Viação Andorinha é vital para a saúde da empresa a longo prazo.

## **1. Contribuições do Estudo**

O estudo se justifica ao demonstrar os danos que a alta rotatividade de funcionários pode causar ao funcionamento de uma empresa, avaliando cada uma das práticas que podem levar a esse quadro, a fim de apresentar um diagnóstico e sugerir soluções.

Identificadas as causas que levam a alta rotatividade de funcionários, o estudo se torna relevante para outras empresas, futuras pesquisas e demais trabalhos acadêmicos que estejam buscando essas respostas.

Tanto no setor de transportes quanto em quaisquer outros setores, o desempenho dos funcionários é parte importante do resultado final da empresa, impactando custos, ambiente de trabalho e até visão do cliente sobre a empresa.

Contudo, esperamos ainda que uma diminuição na taxa de rotatividade da empresa resulte em funcionários mais satisfeitos que prestem um melhor serviço para a população que utiliza o transporte urbano.

## 6. Referências

BASTOS, PEDRO PAULO. **A política de transporte no Rio e seus contrassensos: uma reflexão sobre a racionalização da frota de ônibus.** Observatório das Metrópoles, Rio de Janeiro, 27 ago. 2015. Disponível em: [http://observatoriodasmetrosoles.net/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=1309:uma-reflexão-sobre-os-impactos-sociais-da-racionalização-das-linhas-de-ônibus-do-rio-de-janeiro&Itemid=180#](http://observatoriodasmetrosoles.net/index.php?option=com_k2&view=item&id=1309:uma-reflexão-sobre-os-impactos-sociais-da-racionalização-das-linhas-de-ônibus-do-rio-de-janeiro&Itemid=180#)

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Elsevier, 2010.

Federação das Empresas de Transportes de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://www.fetranspor.com.br>. Acesso em: Abril. 2017.

Fetransport. **Código de Conduta dos Motoristas da Cidade do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro. Disponível em: [http://www.fetranspordocs.com.br/downloads/Codigoconduta\\_motoristas2014.pdf](http://www.fetranspordocs.com.br/downloads/Codigoconduta_motoristas2014.pdf). Acesso em: Abril. 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à digital. 4a edição. São Paulo: Atlas, 2004.

Prefeitura do Rio de Janeiro. **Transparência na Mobilidade.** Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/web/transparenciamobilidade/>. Acesso em: Maio. 2017.

ROBBINS, S; JUDGE, T; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

Socium Gestão de Pessoas. **10 Respostas para as Dúvidas Mais Comuns sobre Turnover - Grupo Socium.** 23 set 2016. Disponível em: <http://gruposocium.com.br/10-respostas-para-as-duvidas-mais-comuns-sobre-turnover-grupo-socium/>. Acesso em: Maio. 2017.

Sindicato das Empresas de Ônibus da Cidade do Rio de Janeiro - Rio Ônibus. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.rioonibus.com> . Acesso em: Abril. 2017.

Sistema ETALENT. Calculadora de Turnover. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.e-talent.com.br/E-TALENT/Calculadora/index.html#>. Acesso em: Maio. 2017.

## Anexo 1

Entrevista feita com o sócio da empresa Viação Andorinha Ltda e seu gerente de recursos humanos:

1. Qual é o salário dos motoristas atualmente?

O salário dos motoristas de ônibus da cidade do Rio de Janeiro é definido por convenção coletiva junto com o sindicato da classe. Sendo atualmente R\$ 2.347,74.

2. Além do salário, existe algum programa de benefícios ou premiação atualmente na empresa? Qual? Como funciona?

Os motoristas já recebem uma cesta básica obrigatória pela convenção e existe o plano de saúde com coparticipação do funcionário e uma outra cesta básica adicional que está condicionada a não apresentação de faltas ou atestados médicos por parte do funcionário.

3. Sobre a rotatividade, vocês saberiam responder quantos funcionários são desligados da empresa, em média, por mês?

Em média, 20 motoristas se desligam da empresa por mês.

4. Quantos funcionários a empresa emprega ao todo e quantos destes são motoristas?

Temos um quadro de 400 motoristas e cerca de 750 funcionários ao todo.

5. Vocês saberiam informar quanto tempo, em média, um motorista permanece empregado na Viação Andorinha?

Entre 1 e 2 anos. Tirando algumas exceções que tem bastante tempo de casa.

6. Vocês saberiam informar, quantos desses motoristas tem bastante tempo de casa?

Cerca de 10% está na empresa a mais de 4 anos.

7. Existe uma entrevista de desligamento? Eu posso ter acesso?

Sim.

8. Quem são os superiores diretos dos motoristas?

Os despachantes e inspetores.

9. Como funciona o recrutamento e a seleção dos motoristas? Quais são os pré-requisitos básicos para desempenhar a função? Os candidatos passam por testes?

Para desempenhar a função de motorista, o candidato deve possuir obrigatoriamente a carteira de motorista tipo D, que permite dirigir ônibus e caminhões. Além disso, o candidato passa por um teste de direção, para avaliar se ele cumpre os requisitos técnicos mínimos de bom uso do carro. Nessa ocasião, aproveita-se para fazer uma avaliação psicológica superficial do comportamento desse candidato no trânsito. Antes de ser contratado, o candidato passa ainda por exames clínicos para atestar as condições de saúde e tem seu histórico (nada consta) e fichas de antecedentes criminais levantadas.

10. Quais características são levadas em consideração no processo seletivo e quais características não são apreciadas pela empresa?

Os funcionários que foram demitidos em período de experiência ou tem vários pequenos períodos em empresas diferentes são prontamente descartados. Enquanto, funcionários que tem longos períodos em uma mesma empresa são bem avaliados. Proximidade da residência com a empresa também é uma característica levada em consideração, devido ao complexo quadro de horários. Dado que o atraso do funcionário atrasa o horário de saída do carro e atrapalha a operação.

11. Como funciona o treinamento dos motoristas?

Ao ser aprovado, o motorista é treinado na linha onde vai trabalhar pelo período de uma semana acompanhado por um instrutor do RH.

12. Vocês acreditam que a satisfação do funcionário é um fator importante para um bom desempenho da sua função?

A gerência de recursos humanos acredita que a satisfação do funcionário é importante, vide as políticas de benefícios como plano de saúde e cesta básica extra. Porém, acredita também que o funcionário é bem remunerado e deve cumprir com as obrigações da sua função.

13. Quem são as pessoas que lidam diretamente com os motoristas? essas pessoas recebem treinamento?

Despachantes e inspetores. Não recebem treinamento porque são contratados funcionários com experiência prévia no mercado. Porém, são realizadas reuniões quinzenais para analisar a produtividade das linhas.

14. Como é feita a avaliação dos funcionários?

Não há avaliação de funcionários.

15. Os superiores entregam algum tipo de feedback sobre os motoristas?

Os despachantes relatam aos inspetores os acontecimentos do dia-a-dia, bem como suas impressões sobre o comportamento dos motoristas, para que os inspetores tomem providências, dependendo da situação junto ao RH ou até mesmo ao gerente de tráfego.

16. Quais são as queixas mais comuns sobre o comportamento dos motoristas?

Postura inadequada, mal atendimento ao usuário da linha, falta de direção preventiva, “não parar no ponto de embarque”, principalmente para as gratuidades: idosos e estudantes.

17. O que você acredita que seja o principal motivo da alta rotatividade na sua empresa? Você sabe quanto custa a rotatividade para sua empresa?

Falta mão-de-obra suficiente para fechar o quadro de todas as empresas. Não sei exatamente, mas sei que chega a custar o dobro do salário do motorista.

18. Quais são as maiores reclamações nos processos trabalhistas contra a empresa Viação Andorinha?

- falta de banheiro químico para as necessidades básicas nos pontos finais.
- ônibus sem ar-condicionado
- ausência de hora de intervalar. a jornada de trabalho é de 7 horas e 20 minutos. Normalmente a média diária de duas horas extras.

19. O motorista não tem nenhum momento de intervalo durante todo esse período?

O intervalo que ele tem é o chamado “intervalo de placa” quando o ônibus chega no ponto final e espera cerca de 5 minutos até a próxima viagem.

20. Você acredita que os motoristas de ônibus tem um relacionamento positivo com os seus superiores?

Eles tem um bom relacionamento de subordinado e superior, não tem relação de amizade.