

ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NAS EMPRESAS DE TRANSPORTES RODOVIARIOS

Janice Sgarbi Wagner¹

Orientador²

Resumo

A rotatividade, também conhecida por *Turnover*, trata da entrada e saída de funcionários de uma empresa. Esse fenômeno pode ocorrer por vários motivos relacionados aos empregados ou aos donos. Hoje em dia esse fenômeno está gerando preocupação nas empresas, principalmente diante de um cenário competitivo e globalizado e no meio de uma crise econômica. O objetivo do estudo realizado é identificar as principais causas do fenômeno nas empresas de transportes. Portanto, foi realizada entrevista com profissional da área para entendermos um pouco mais das dificuldades enfrentadas pela classe.

O resultado informou que os efeitos da rotatividade causam na organização gastos significativos com demissões. Investir no bem-estar dos funcionários motoristas gera um impacto considerável na produtividade dos mesmos.

Palavras-chave: Rotatividade de funcionários, motoristas, empresa, trabalho

Resumen

La rotatividad, que también se conoce por *Turnover*, trata de la entrada y salida de empleados de una empresa. Este fenómeno puede ocurrir por varios motivos relacionados con los empleados o los dueños. Hoy en día este fenómeno está generando preocupación en las empresas, principalmente ante un escenario competitivo y globalizado y en medio de una crisis económica. El objetivo del estudio realizado es identificar las principales causas del fenómeno en las empresas de transporte. El resultado indicó que los efectos de la rotatividad causan en la organización gastos significativos con despidos. Invertir en el bienestar de los empleados conductores, genera un impacto considerable en la productividad de los mismos.

Palabras clave: Rotatividad de empleados, conductores, empresa, trabajo

1. INTRODUÇÃO

¹ Graduada no curso de Tecnólogo em Processos Gerenciais, cursado na Instituição Centro Universitário Internacional (UNINTER). Concluinte no curso de Pós-Graduação (Lato Sensu) em Gestão de Recursos Humanos, cursado na FAP – Santa Rita (Faculdade Regional Campus de Palmitos).

janicesgarbi@hotmail.com

² Informações do orientador. Elisangela Pinheiro. pospalmitos@portalsantarita.com.br

Todo o trabalho realizado, surge através de uma defasagem nas empresas que necessitam compor seu quadro de funcionários com motorista, e para apurarmos os fatos, foi efetuada a coleta de dados através de entrevista com ex colaborador de uma empresa de transporte rodoviário que possui hoje caminhões próprios. A entrevista serviu de base juntamente com fundamentos teóricos para a formulação dos dados presentes neste artigo.

Assim, este artigo explora esse tema e procura uma solução que possa ser aplicada para que essas empresas de transportes e cargas mantenham seus funcionários motoristas, pontuando as principais causas e reflexos, e sugerindo práticas para redução dessa problemática.

Ao começar em uma empresa anos atrás os motoristas sempre ganhavam veículos mais velhos, hoje as empresas estão aprimorando o conforto do caminhão para tentar incentivar o motorista, mas não é o suficiente.

Devido muitas dificuldades como estradas com pavimentações em péssimas condições de rodagem ou às vezes sem pavimento, também encontram, outras dificuldades como não ter às vezes o que comer, para não gastar o pouco dinheiro que levam junto fazem comida com o que tem na “caixa”, chegam nos lugares para o descarregamento e ficam dias esperando, se quiser levar a família, eles não podem entrar junto pra descarregar, nem pra ir ao banheiro, ficam na guarita esperando, ao levar a família ela só sofre pelas condições de vida serem precárias, isso incentiva os motoristas deixar a família, para evitar que ela sofra na estrada opta em deixar em casa, e ficar longe dela.

Outra grande dificuldade é não poder dirigir mais durante noite, por existir leis severas ao horário de condução, a faixa salarial diminuiu antes quanto mais se rodava mais se ganhava, e agora ou é comissão ou salario fixo, o que faz com o que os motoristas não fiquem mais na profissão. Por que a maioria deles que vão para a estrada o intuito é fazer uma boa reserva de dinheiro, obtendo como meta de vida, trabalhar para depois ficar um pouco mais sossegado quando forem mais velhos, porém já não é mais possível esse pensamento, agora as coisas mudaram.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS – *TURNOVER*

A rotatividade de Pessoal ou *Turnover* em inglês nos setores de Gestão de Pessoas, está relacionada ao desligamento de funcionários e contratação de outros, a rotatividade se caracteriza pelo fluxo de admissões e demissões, de pessoas em uma organização. *Turnover* é um termo da língua inglesa que significa “renovação” pode ser usado para outros assuntos também, ou para algo que represente uma rotatividade. Esse conceito é frequentemente utilizado na área de Recursos Humanos RH para nomear a rotatividade de pessoas dentro da organização.

O *turnover* de recursos humanos nas empresas é comum, mas em um pequeno volume dentro de uma organização saudável, a questão é que se houver elevação de rotatividade pode gerar insegurança nas atividades da empresa, podendo ocasionar perda financeira para a organização.

2.1.1 Rotatividade dos motoristas, sentido na pele.

A alta rotatividade reflete na perda de produtividade, perda de lucro da organização. Ela reflete a motivação das pessoas, o comprometimento, e gera desconforto, interferindo no andamento da empresa, ocasionando fragilidade na credibilidade da organização juntos aos clientes.

Um ex-funcionário que tralhava como motorista em uma carreta de uma transportadora de leite longa vida, sentiu na pele e vivenciou todas as dificuldades possíveis no período que esteve na empresa juntamente com sua família. Esse indivíduo presenciou de perto a rotatividade que esse ramo proporciona ele via seus colegas e amigos mudando de emprego e cada vez que isso acontecia pensava se talvez ele não devesse fazer o mesmo, porém como um homem de família e com compromissos não poderia abandonar tudo de uma hora pra outra, até por que ele tinha propósitos de vida, que incluía efetuar uma reserva monetária confortável para depois deixar a empresa.

Para compreendermos melhor a rotatividade dos motoristas nas empresas de cargas, nada melhor que uma bela história vivida e sentida de perto por um motorista com detalhes de tudo que passava na estrada durante as viagens, onde dormia e realizava suas higiênes pessoais, onde se alimentava, ficava sem dormir e quando dormia era na cabine de seu caminhão, corria risco de assalto, quando transportava carga que tivesse algum valor monetário maior, enfrentava estradas precárias, geralmente ficava dentro do caminhão entre 50 a 90 dias, na época que esse funcionário dirigia a carreta ainda era permitido dirigir à noite, o salário era sempre baseado em quilometragem, então quanto mais andava, mais ganhava.

Quando começou a trabalhar nesse ramo, até levou a família junto nas viagens, pois, o tempo fora de casa era muito grande, a casa da família acabou se tornando o caminhão por algum tempo, na cabine atrás dos assentos possuía uma cama onde a família passava suas noites, quando não tinha condições de comer fora eles mesmo faziam a comida na caixa que é como os motoristas chamam o lugar que guardam seus suprimentos, isso quando tinha alguma coisa pra comer, muitas vezes passavam fome. Quanto a higiene se tomava banho frio e não podia escolher muito, os banheiros eram sem porta com canos de água gelada. Quando o caminhão quebrava o ficava sem banho, outra dificuldade enfrentada era que se a empresa não fosse cliente do posto de combustível não podia estacionar para dormir, não tinha vaga se não abastecia, o dono do posto mandava o motorista embora. Por essa situação rodava um pouco a mais até encontrar algum lugar seguro para passar a noite e descansar um pouco.

O caminhão que recebeu para dirigir era mais antigo e velho, não tinha muito conforto nas viagens, porém a partir dos anos a empresa foi modernizando a frota e ele recebeu um caminhão mais completo, mas, no entanto, nada disso o fez ficar na estrada, por que a família não aguentou viajar com ele por muito tempo, como consequência a família ficava em casa e ele continuou viajando.

Como as viagens já estavam se tornando mais longas e os lucros já não eram os mesmos, e como já tinha alcançado o propósito que ele tinha de fazer uma boa reserva financeira, resolveu que era hora de sair da empresa e ficar com sua família. Foi aí então, que ele parou de viajar como empregado. Ficou

oito anos na estrada para fazer “um pé de meia” e abrir o próprio negocio, com o dinheiro que tinha acumulado e alguns negócios tratados comprou um caminhão e começou a fazer frete de forma autônoma.

Hoje possui dois caminhões próprios, faz frete para uma cooperativa e o mais importante está toda noite no conforto de seu lar.

2.1.2 As dificuldades enfrentadas por essa classe trabalhista.

Algumas empresas que reduziram a jornada de trabalho dos motoristas têm mantido alguns custos para controle através do bem-estar dos motoristas. No entanto, isso resolve parcialmente os problemas daqueles que já estão nas empresas, mas ainda há o dilema da escassez de mão de obra. Além disso, especialmente para profissionais que trabalham em rotas de longa distância, falta tempo para exercícios, comprarem comida saudável ou mesmo consultarem um médico. O tabagismo, álcool também é muito comum e difícil de combater levando em conta que o tédio e a solidão são a principal causa disso.

A rotatividade dos motoristas é fator de custo cada vez mais importante nas empresas, pois a cada desligamento de um funcionário, é necessária a contratação imediata, sendo que além dos custos da rescisão contratual a empresa tem que arcar com os custos da reposição e treinamento do novo motorista. O custo total da rotatividade desses funcionários é composto basicamente por três principais elementos: custos de desligamento, custos de reposição e custos de treinamento.

Desta forma, é possível perceber que quando há um desligamento na empresa, pode provocar reflexos negativos como falta de motivação e engajamento dos outros colaboradores, perda de produtividade, insegurança, compromete o clima organizacional e a empresa ainda perde o conhecimento adquirido pelos funcionários em eventuais treinamentos que foram efetuados, pois ao sair o funcionário leva consigo tudo aquilo que aprendeu durante seu tempo de serviço prestado. Ao substituir o colaborador que foi desligado, há também que considerar nos custos os mesmos fatores, pois o novo motorista

entrará em um processo de adaptação nas normas da empresa, e também aos seus novos colegas e gestores.

No Brasil a legislação trabalhista impõe que às empresas visem proteção ao emprego, com aplicação de multas e taxas nos processos de rescisão contratual por parte da empresa, isso ajuda a manter uma margem de segurança para o colaborador, porém o mais importante é que não ocorram esses processos de demissões e contratações, isso para evitar um desgaste desnecessário para a organização.

Adotar um sistema que aumente a segurança, não só irá reduzir o índice de rotatividade de motoristas na empresa, como também vai deixá-los mais tranquilos para efetuarem os serviços. Porque às vezes os motoristas correm riscos de vida no trajeto, pelo fato de ser cargas valiosas e as estradas serem perigosas, por conter assaltantes, enfim, podemos citar que as frotas com o auxílio de um sistema de monitoramento e rastreamento de veículos é um recurso que pode influenciar positivamente na satisfação dos motoristas.

As empresas atualmente enfrentam diversos desafios, sendo que, alguns dos mais preocupantes são os relacionados com a falta da mão de obra qualificada. Procura-se entender motivos que levam os funcionários neste caso os motoristas a criarem seus propósitos para com as empresas.

As organizações estão investindo mais nas pessoas, preparando elas para prestar um serviço de qualidade e como consequência disso obter a satisfação do cliente e um diferencial no mercado aos olhos dos concorrentes. As organizações querem pessoas capacitadas e que se comprometam com a missão da empresa. Por isso apostam em certos mimos e confortos que acreditam deixar os motoristas mais felizes, porém o motorista sabe das dificuldades enfrentadas por ele em seu trabalho, não é qualquer coisa que vai segurar ele na empresa.

Ciente de que o transporte rodoviário de cargas é basicamente composto por profissionais com pouca escolarização e até mesmo uma profissionalização precária, surge uma necessidade de buscar informações e aperfeiçoar essa mão de obra para que aja uma valorização do serviço, isso

significa que os motoristas talentosos precisam ser mantidos e desenvolvidos dentro da organização.

Com todo o reconhecimento sendo aplicado, aos funcionários, eles terão respeito pela empresa e vão se sentir orgulhosos por fazer parte dela.

2.2. COMO EVITAR A ROTATIVIDADE DE MOTORISTAS

Várias empresas ao redor do mundo estão se esforçando para manter os funcionários sempre motivados e seguros. Não poderia ser diferente com as empresas de transporte rodoviário, pois, muitas vezes, as funções como a de motorista estar ligada a uma rotina estressante, passando por situações e lugares que causam temor para quem não é acostumado com estrada, muitas vezes viram a noite dirigindo, o investimento no bem estar destes funcionários, causa um impacto significativo na produtividade dos mesmos.

Para evitar que esse funcionário se torne um investimento alto é preciso cuidar e trabalhar em torno da rotatividade, nesse setor deve ser tomada algumas atitudes organizacionais, pois a rotatividade de motoristas causa efeitos significativos em uma organização.

O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. (CHIAVENATO, 1998, p. 176)

Devemos destacar que estamos tratando de uma função com bastante stress, logo a empresa deve investir no bem-estar e qualidade de vida, através de benefícios como plano de saúde, vale alimentação, ações voltadas para a preservação da saúde, boa alimentação, lazer e convívio com a família. Isso tudo poderá gerar um impacto positivo para as organizações, referente à adequação destes funcionários.

Embora as pessoas tenham conquistado consenso estratégico no meio e empresarial, ainda não se pode afirmar o quanto isso possa impactar em uma organização.

Contudo, Chiavenato (2005) defende que as pessoas constituem um ativo muito importante nas organizações.

Muitos dos empresários acreditam que o aumento de salário é o principal requisito para a satisfação de um colaborador, mas na verdade vai muito além de quanto ele ganha, mas o que a empresa pode aumentar é a motivação e a satisfação dos motoristas. Por mais que é uma das categorias de despesa mais altas dentro de uma organização.

Outra causa preocupante que impede o sucesso total dos programas é a falta de motivação dos próprios motoristas para participar. Isso requer um processo de convencimento.

As pessoas costumam relacionar experiências com resultados positivos ou negativos. Quanto mais positiva for a experiência, o bem provável é que ela se repita. Não é fácil, mas algumas coisas podem ser feitas para haver essa tentativa:

Na área das empresas de transporte, o desafio é maior pelo fato do desejo de bem-estar e qualidade de vida dos colaboradores, principalmente para os motoristas. Diante deste problema analisando altos índices de rotatividade neste setor, o que torna um fator crítico nos custos das empresas de transporte. A gestão de pessoas em uma organização precisa ser bem planejada incluindo a parte organizacional, as características do ambiente, a tecnologia utilizada, os processos internos até a parte cultural e educacional do colaborador para que se adapte com as regras da empresa.

Qual funcionário não se sentiria feliz trabalhando em uma empresa que ofereça toda a segurança possível? O risco relacionado a problemas mecânicos ou a trabalho em lugares inseguras, deixa o motorista em um estado de alerta que gera medo, causando desmotivação e insatisfação com o emprego. Nem bons salários e quaisquer benefícios convenceriam a manter suas vidas em perigo.

Quando a empresa investe na educação dos motoristas, bons frutos podem ser colhidos.

A conscientização sobre o uso adequado dos veículos e as boas práticas no trânsito, reduzem riscos para os funcionários e para a frota, gerando economia para a empresa.

Apesar de muito úteis, esses programas de bem-estar para motoristas não resolvem a escassez de novos profissionais, mas podem reduzir as taxas de rotatividade de pessoal e melhorar os números de recrutamento. A longo prazo esses programas podem reduzir os custos de saúde.

Um fator chave que explica um pouco a falta de mão de obra e que os jovens não se interessam pela profissão de caminhoneiro, o quanto se interessam pela construção civil por exemplo, que oferecer condições muito mais atraentes. Os motivos são as condições inerentes à profissão, caminhoneiros precisam passar longos períodos longe da família e amigos, têm que lidar com prazos muito rigorosos de entrega sofrem com falta de sono e falta de exercício, estão propensos ao tédio devido ao tempo que passam sozinhos, além disso, a profissão não costuma ser socialmente valorizada.

Mas o que pode ser feito? Uma das respostas é procurar maneiras de tornar o trabalho fisicamente e mentalmente menos desgastante, promovendo mais qualidade de vida. Programas de bem-estar para motoristas projetados para atender às necessidades, um ambiente de trabalho confortável e que lhes proporcione certos mimos, com certeza fará a diferença na hora de manter a motivação e satisfação do motorista com relação à empresa. Entre eles, podemos destacar veículos sempre novos ou com ótimas condições de uso, revisões em dia para aumentar a segurança, equipamentos necessários que garantam uma viagem tranquila, paradas e tempo necessário para a prática de refeições e descansos durante a realização do percurso.

Poderíamos apontar uma série de dicas que ajudariam a aumentar o conforto do motorista, mas, nesse ponto, vale a criatividade da empresa em inovar. Lembrando que o veículo de transporte é a “casa, ou escritório”, então ofereça cabines limpas, confortáveis e seguras para os motoristas.

Portanto, o colaborador deve se sentir parte da organização da empresa, é um caminho necessário, e que pode suprir a demanda a respeito da rotatividade dos motoristas, e isso só é possível com o desenvolvimento de tarefas exercidas pelo RH que possibilitam a execução e o sucesso de um conjunto de benefícios dentro da organização para os seus funcionários. Com a implantação desse conjunto de práticas na gestão de pessoas os resultados podem superar as expectativas, além de conseguir reduzir a rotatividade,

aumenta a produtividade, traz motivação para motorista além de melhorar a parte financeira, atingindo o ápice na área do transporte de cargas rodoviárias.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa foi realizada com o objetivo de analisar as causas e os efeitos do *turnover* dentro das organizações. Seu caráter se tratou como exploratório para aumentar o conhecimento do pesquisador em relação ao assunto investigado, utilizando referências de leituras em artigos e na constituição federal especialmente nas leis trabalhistas, tudo pra compreender um pouco mais da rotatividade de funcionários motoristas de cargas dentro das empresas. Também foi relatado a história de um antigo funcionário motorista de cargas de uma empresa que hoje em dia é proprietário, todo o estudo foi de extrema importância para descrever as dificuldades, causas e efeitos de um *turnover*.

4. RESULTADOS

4.1 ALGUMAS DICAS PARA EVITAR A ROTATIVIDADE DE MOTORISTAS.

A Rotatividade de Pessoas tem consequências positivas e negativas e que, pode ser favorável ou não para as empresas, porém o RH tem como objetivo, buscar e dar oportunidades de desenvolvimento para os colaboradores, além de estimular a atitude do autodesenvolvimento, para que sempre se mantenham firmes com relação aos propósitos traçados pela organização. Porém para isso é necessário alguns mimos, segue algumas dicas que acredito através de algumas leituras efetuadas que podem fazer a diferença e diminuir a rotatividade dos motoristas.

Incentivar a alimentação de forma saudável, por exemplo, armazenando refeições pré-cozidas saudáveis nas caixas de suprimentos dos caminhões. Isso reduz a necessidade de comer rápido e barato nas paradas de descanso.

Oferecer uma espécie de “cesta”, porém cheia de lanches saudáveis, fornecer outras alternativas, para o café e outros alimentos que possuam baixo índices de cafeína ou bebidas energéticas que não fazem mal para a saúde, por exemplo, suplementos naturais.

Oferecer planos de internet e um celular um pouco mais moderno para os motoristas, para que eles possam usar as redes sociais ou outros recursos e interagir com a família e amigos quando pararem no meio da viagem.

Permitir que os motoristas tenham tempo todos os dias para falar ou ver suas famílias on-line. Incentivar os condutores a utilizarem as redes sócias e outras páginas para ter acesso a ferramentas de bem-estar para ele próprio, como programas de exercícios, programas de televisão, programas que tratam do stress, meditação, yoga, bibliotecas virtuais, indicar locais de centros religiosos e espirituais na rota dos motoristas

Pode também estabelecer um sistema que troque pontos acumulados por benefícios para os trabalhadores que participarem das atividades de bem estar para o motorista.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste trabalho conclui-se que, por mais desafiador e complexo que possa ser implantar práticas eficazes de gestão de pessoas, investir em recursos humanos é um fator chave para vantagem competitiva, o resultado das organizações depende das pessoas, principalmente em um setor com alto índice de concorrência, com poucas barreiras de entrada, e totalmente dependente de pessoas, como o setor de transporte rodoviário de cargas.

Nos transportes rodoviários de cargas, os motoristas precisam trabalhar junto com a organização lado a lado como uma família, nesse instante de amparo os trabalhos realizados serão mais prazerosos, por que além de todas as complicações citadas anteriormente, devemos estar cientes que quando os problemas forem resolvidos de forma que não atrapalhe o desempenho do

motorista, tudo se resolve da melhor forma, o ambiente e a convivência com o gestor se torna agradável. A empresa sai ganhando pelo fato de não perder a mão de obra e o colaborador continua na sua função sem nenhum incomodo que o impeça de realizar suas tarefas e o deixe desmotivado.

Sabemos que mesmo com todas as dicas e decisões tomadas para evitar a rotatividade demasiada dos motoristas, nada consegue apagar os coisas ruins da profissão, porém todas essas alternativas de bem-estar citadas amenizam um pouco essas dificuldades, isso auxilia para que os motoristas continuem por mais algum tempo na profissão. No entanto não é uma solução definitiva, pois todos que estão nesse meio uma hora vão cansar e desistir por vários motivos já mencionados, por que nada é para sempre e faz parte dessa profissão.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 9ª ed. p70, 66 e 43 editora Elsevier/2009-RJ

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** .3ªed. p.62 editora Elsevier /2010- RJ

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª ed. Elsevier, 2005- RJ

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

Constituição da Republica Federativa do Brasil de 1988, Leis Trabalhistas. LEI 13.103/2015(LEI ORDINÁRIA) 02/03/2015.

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13103.htm

Acesso em: 27/03/2017.