

CENTRO UNIVERSITÁRIO CATÓLICO DE VITÓRIA

FRANCIELE CRISTINA OLIVEIRA RAMOS

**A ROTATIVIDADE DE CONDUTORES DE TRANSPORTE COLETIVO PÚBLICO: O  
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ESTRELA ALFA TRANSPORTES LOCALIZADA NA  
GRANDE VITÓRIA/ES**

VITÓRIA

2016

FRANCIELE CRISTINA OLIVEIRA RAMOS

**A ROTATIVIDADE DE CONDUTORES DE TRANSPORTE COLETIVO PÚBLICO: O  
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ESTRELA ALFA TRANSPORTES LOCALIZADA NA  
GRANDE VITÓRIA/ES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Católico de Vitória, como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Adm. Braulio Oliveira dos Santos Filho.

VITÓRIA  
2016

FRANCIELE CRISTINA OLIVEIRA RAMOS

**A ROTATIVIDADE DE CONDUTORES DE TRANSPORTE COLETIVO PÚBLICO: O  
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ESTRELA ALFA TRANSPORTES LOCALIZADA NA  
GRANDE VITÓRIA/ES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Católico de Vitória, como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, por:

\_\_\_\_\_  
Prof. Ms. Adm. Bráulio Oliveira dos Santos Filho - Orientador

\_\_\_\_\_  
Prof. Marcos Renato Lorenção, Centro Universitário Católico de Vitória

\_\_\_\_\_  
Prof. Wilson Rodrigues de Souza Junior, Centro Universitário Católico de Vitória

Dedico a todos que me deram força para chegar até aqui. Muito Obrigada!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela minha vida e pela oportunidade de estar realizando meu sonho.

Agradeço aos meus pais, Vicente e Graça, pelo amor e apoio em todos os momentos da minha vida, e principalmente por entender esse momento tão difícil nesses últimos meses. Por sempre estarem ao meu lado, principalmente nos momentos mais difíceis.

Agradeço ao meu noivo, Lucas, por toda paciência durante esse período, sei que não foi fácil rsrs, sem o seu apoio seria muito mais difícil chegar até aqui. Você foi um grande amigo, sempre me motivou a seguir em frente, apesar de todos os obstáculos que tinham em meu caminho, você sempre acreditou no meu potencial. Muito obrigada por fazer parte da minha vida.

Agradeço minhas colegas de trabalho, Keila e Thaythyma, por sempre me apoiar e sofrer junto comigo nesse momento tão difícil.

Agradeço aos demais amigos, por todas as palavras de conforto e por sempre acreditarem em mim.

Agradeço toda a minha família pelo apoio e torcida.

Agradeço ao professor Braulio Santos, por toda orientação, por toda injeção de ânimo e motivação durante o desenvolvimento do meu trabalho. Você foi fundamental para o sucesso desse trabalho. Obrigada por toda paciência.

Agradeço aos demais professores pelo carinho e motivação para construção desse trabalho.

Agradeço aos meus colegas de sala por todos os momentos vividos durante o curso, e principalmente no último período, onde foi mais intenso de nossas vidas.

E aos demais também agradeço pela torcida que me fez chegar até aqui.

“O fator humano é o responsável pelo sucesso das organizações, pois o grande diferencial para que as empresas tenham vantagem competitiva, está relacionado às pessoas que trabalham nela”. (CHIAVENATO, 1999).

## RESUMO

O objetivo do estudo foi apresentar os principais fatores que contribuem para a rotatividade na função de motorista de ônibus na empresa Estrela Alpha Transportes situada na região da Grande Vitória-ES. Para isso foi pesquisado na bibliografia existente os fatores relacionados à rotatividade e aplicados no estudo de caso por meio de uma pesquisa em documentos dos anos de 2014 e 2015 disponibilizados por essa empresa objeto de estudo. Tais documentos registram e apontam os fatores de ocorrência de desligamento dos motoristas. Essa análise somada à entrevista realizada com a gestora de recursos humanos da empresa possibilitou o alcance do resultado final da pesquisa, ficando evidenciado que os índices de rotatividade da função de motorista cresceram especialmente em função dos fatores internos e externos que ocasionaram demissões como: descumprimento de normas, a falta de adaptação, pedido de demissão, novo emprego, motivos particulares, acidente, aposentadoria e justa causa. Ao longo da análise, utilizou-se a base da literatura para fundamentar e relacionar as causas e efeitos desses fatores, e nas considerações finais, relaciona-se resumindo tais teorias e tais causas sugerindo estudos futuros com a intenção de que o assunto não finde aqui nesse trabalho, e ao mesmo tempo, que a empresa pesquisada possa evoluir em sua gestão organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Clima Organizacional. Motivação. Liderança. Rotatividade.

## **ABSTRACT**

The objective of the study was to present the main factors that contribute to the rotation of the bus driver in Estrela Alpha Transportes located in the region of Greater Vitória-ES. In order to do this, the factors related to turnover and applied in the case study were researched in the existing bibliography by means of a research in documents of the years 2014 and 2015 made available by this company object of study. These documents record and point out the drivers' disconnection factors. This analysis added to the interview with the company's human resources manager made it possible to reach the final result of the research, evidencing that the turnover rates of the driver function increased especially due to the internal and external factors that led to layoffs such as: noncompliance with Rules, lack of adaptation, resignation, new employment, personal reasons, accident, retirement and just cause. Throughout the analysis, the basis of the literature was used to substantiate and relate the causes and effects of these factors, and in the final considerations, it is related summarizing such theories and causes suggesting future studies with the intention that the subject does not end here In this work, and at the same time, that the researched company can evolve in its organizational management.

**Keywords:** People management. Organizational climate. Motivation. Leadership. Turnover.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Os seis processos de gestão de pessoas.....	29
Figura 02 – Etapas do Treinamento.....	31
Figura 03 – Pirâmide das necessidades de Maslow 1951. ....	42
Figura 04 – Organograma Empresa Alfa Transportes.....	58

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – As áreas do comportamento organizacional. ....	34
Quadro 02 – Definição de Líder x Gestor .....	38
Quadro 03 – Fatores internos e fatores externos que causam a rotatividade .....	46
Quadro 04 – Rotatividade Negativa e Efeitos Psicológicos.....	48
Quadro 05 – Causas Frequentes e Soluções.....	49

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Motivos dos desligamentos.....	60
Gráfico 02 – Índice de <i>turnover</i> .....	64
Gráfico 03 – Índice de Absenteísmo .....	67
Gráfico 04 – Absenteísmo 2014 .....	67
Gráfico 05 – Absenteísmo 2015 .....	68
Gráfico 06 – Faixa etária dos motoristas desligados.....	70
Gráfico 07 – Percepção do colaborador em desligamento.....	70
Gráfico 08 – Possibilidade de retorno x recolocação no mercado de trabalho.....	72
Gráfico 09 – Iniciativa para o desligamento.....	74

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>23</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>27</b>
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS .....	27
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	32
2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	33
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	35
2.5 LIDERANÇA.....	37
2.6 MOTIVAÇÃO.....	41
2.7 ROTATIVIDADE .....	43
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>53</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	53
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA .....	54
3.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS .....	54
3.4 COLETA DE DADOS .....	54
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS .....	55
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>57</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	57
4.2 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA .....	58
<b>4.2.1 Fatores dos desligamentos .....</b>	<b>59</b>
<b>4.2.2 Índice de turnover .....</b>	<b>63</b>
<b>4.2.3 Índice de Absenteísmo .....</b>	<b>66</b>
<b>4.2.4 Desligamento por faixa etária .....</b>	<b>69</b>
<b>4.2.5 Percepção do colaborador desligado sobre a empresa .....</b>	<b>70</b>
<b>4.2.6 Retorno à empresa e recolocação no mercado .....</b>	<b>71</b>
<b>4.2.7 Iniciativa dos desligamentos.....</b>	<b>73</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>79</b>

<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA GESTOR RH .....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO A – MODELO ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO.....</b>	<b>86</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No mercado de trabalho atual diversas são as demandas e transformações, impulsionadas por um modelo de produção competitivo, informatizado e cada vez mais seletivo. Nessa perspectiva, a manutenção dos talentos profissionais em todas as áreas de produção se constitui numa necessidade objeto de intervenções efetivas na gestão de pessoas.

Desse modo, conforme Pinheiro e Souza (2013, p. 2) com o crescimento da competitividade no mercado de trabalho, as empresas se preocupam em reter seu capital humano, e procuram conter a rotatividade, que é “entendida como a relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período”.

Assim os recursos humanos passam a ser objeto de disputa, e sua manutenção é foco das teorias administrativas com vistas à gestão, o que remete a aplicação dos dispositivos relacionados à gestão de pessoas dentro das organizações produtivas ou de serviços. Para Chiavenato citado por Pinheiro e Souza (2013), a rotatividade pode influenciar nos processos e resultados das empresas, por ser um importante indicador para a organização. O autor descreve ainda que “a rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas de uma organização, onde essas entradas têm papel de compensar as saídas”. (CHIAVENATO, 2010, p. 89).

Mobley citado por Pinheiro e Souza (2013, p. 2), afirma que “o *turnover* se reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal”. Assim a rotatividade não é entendida como algo negativo para a gestão de pessoas. Pinheiro e Souza (2013) afirmam ainda que o índice de rotatividade muito baixo não é saudável para as empresas, sugerindo que esta demonstra estagnação, assim a rotatividade em níveis positivos representa que novos recursos se inserem dando vitalidade ao processo de trabalho e produção.

Por outro lado, na perspectiva de Mobley (1992), é relevante dentro da reflexão sobre esse fenômeno, conhecer os aspectos da rotatividade, pois dispõe de uma dimensão relacionada a custos e desgastes nas empresas, onde se torna necessário identificar as causas e fatores que levam a rotatividade para assim evitar problemas futuros.

Já Chiavenato (2010, p. 90) afirma ainda nesse sentido que se o *turnover* for mal administrado pode trazer consequências negativas, “perda de conhecimentos de entendimento e de domínio dos processos de uma organização e os impactos podem ser imensuráveis na questão de motivação”, e até o comprometimento de quem permanece no quadro funcional da empresa.

Essas dimensões tornam a análise relevante, pois vão de encontro com a necessidade da gestão de pessoas como uma ferramenta gerencial que contribui com a eficiência e a qualidade dos serviços ou produtos prestados pela empresa. Por isso esse processo engloba o que Lima (2011) destaca sobre gestão de pessoas, onde tem um papel decisivo nos resultados da empresa, sendo necessário que essa gestão seja eficiente balizada na inovação, conhecimentos, vantagens competitivas claras e compreendidas pelo gestor e colaboradores o que a torna diferenciada para suas concorrentes sem que estas consigam superá-las nesses quesitos.

Paz e Mendes (2008) analisam a partir de um viés de um fator de causalidade externo e interno, seguindo os autores Ferreira e Freire (2001) e Mezomo (1981) que originam essa problemática como uma relação ineficiente entre o funcionário e a cultura organizacional, treinamento ineficiente, falta de incentivo, agentes internos, lembrando que os fatores externos influenciam de modo bem menos significativo essa questão não sendo para tanto relevantes. As autoras trazem um eixo de reflexão balizado na importância de manter esse colaborador devido à necessidade social deste trabalho, pois o transporte público passa a assumir um papel social que exige um novo olhar, visto que as cidades se ampliam e passam a integrar de forma significativa o cotidiano.

Portanto, o objetivo geral do trabalho é apresentar os principais fatores que contribuem para a rotatividade na função de motorista de ônibus na empresa Estrela Alfa Transportes, localizada na Grande Vitória – ES. Para tanto os objetivos específicos são relacionar o papel do clima e cultura organizacional na gestão de pessoas, verificar os principais fatores que contribuem para o aumento da rotatividade e identificar o índice de rotatividade na função de motorista nos anos de 2014 e 2015 na empresa Estrela Alfa Transportes.

Sob a lógica da relação do funcionário e a cultura organizacional, mediado pela motivação, percebendo como os procedimentos constituintes da gestão de pessoas,

essas dimensões impactam na realidade da rotatividade para essa organização. O colaborador, no caso o motorista, tem sido trabalhado dentro dos aparatos da gestão de pessoas para ser integrada a cultura organizacional voltada à inserção e manutenção deste profissional, haja vista que o transporte público é um serviço de valor social relevante na sociedade. Esses são aspectos que serão abordados a luz das referências teóricas da administração, com destaque para a cultura organizacional, comportamento organizacional, clima organizacional, motivação, liderança e rotatividade.

Desta forma, esse trabalho destaca-se por exatamente apresentar um estudo que aponta os fatores que podem levar as altas taxas de rotatividade, seus efeitos e ações que podem prevenir e corrigir tais efeitos. E como forma de enriquecer tal trabalho, apresenta um estudo aplicado a uma empresa de ônibus do sistema de transporte público da Grande Vitória/ES, que mostra o desenrolar da gestão que buscava entender o *turnover* dos seus motoristas. Conforme exposto, o problema de pesquisa é: quais fatores influenciam a rotatividade na função de motorista na empresa Estrela Alfa Transportes?

Assim, a partir das considerações de Nascimento e outros (2012), as causas para o desligamento podem ser distintas, indo desde o pedido de solicitar a sua demissão (descontentamento com política da empresa, falta de motivação, busca de outra colocação profissional, entre outras). Diante da necessidade da empresa em reduzir o número de colaboradores com baixo desempenho, em prol da procura e manutenção de profissionais capacitados para compor o seu quadro funcional, investindo também em inovação tecnológica e procedimental com objetivo de aumentar a competitividade, é foco das empresas que desejam se manter no mercado, formando então o eixo balizador para as hipóteses desse trabalho.

Nascimento e outros (2012) também destacam a importância em pesquisar as causas que ocasionam a insatisfação entre os colaboradores e nas organizações. E o setor de gestão de pessoas devem ter atenção nos índices de *turnover*, e assim investigar as causas que o motivam, além de conhecer as consequências que o *turnover* pode ocasionar para a organização.

As organizações têm passado por diferentes mudanças em prol da busca pela excelência, onde a preocupação com a competência se torna mais importante que a



própria concorrência, e desse modo que os processos de gestão de pessoas se tornaram o foco principal neste panorama.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Segundo Wood Junior, Tonelli, Cooke (2012), no Brasil a gestão de pessoas esteve associada a conceitos equivocados, inicialmente até os anos 1950 legada a gestão de aspectos burocráticos da rotina administrativa, aos poucos incorporando treinamento, desenvolvimento, remuneração, gestão de desempenho e outros. Continuam ainda destacando que na atualidade do mercado moderno, das questões fundamentam a continuidade de um equívoco conceitual do termo, seja onda de modelos midiáticos relacionados à autoajuda, motivação e descolamento com a realidade organizacional. Ou ainda a deficiência na formação dos gestores em recursos humanos que atuam na gestão de pessoas, bem como a fragilidade conceitual que fomenta e fertiliza essa incorreção.

Isso impactou o processo de gerenciamento de pessoas ultrapassando o campo da gestão burocrática, percorrendo os processos de trabalho em prol da modernidade e competitividade que marcaram o período de crescimento econômico (1950-1980), limitando nos paradigmas das correntes de pensamento da administração daquele momento em todo o mundo. E também na fase que se inicia em meados dos anos 1980 e vai até a primeira década dos anos 2000, que foi inclusão dos objetivos e missões organizacionais na gestão de pessoas, inclusão de novos modelos de prática de produção e resolução de demandas concernentes, porém que ainda assim poderiam ser afetados por modelos imediatistas, técnicas de coaching e estratégias motivacionais. (SANTOS; EDUARDO JUNIOR; BRAMBILLA, 2013). Isso somente para exemplificar como essas estratégias gerenciais podem interferir de forma a dar resposta a rotatividade na lógica gerencial.

Já Chiavenato citado por Souza (2011, p. 14) afirma que “a abordagem da estratégia está condicionada pela missão organizacional, pela visão de futuro e pelos objetivos principais da organização para interagir com o ambiente que a permeia”. E para dar conta dessa rede articulada que compõe a organização, o planejamento estratégico se configura uma ferramenta gerencial importante, mas não será aprofundada, pois o eixo do trabalho é situado no entendimento à luz da gestão e teorias administrativas da rotatividade. Baseado neste pensamento, a análise de Queiroz e

Albuquerque (2009) que apresenta o fato de o ambiente organizacional ser caracterizado por transformações rápidas, profundas e constantes, que exige um exame minucioso das variáveis externas. A abordagem sobre a análise externa remete a um ambiente que não pode ser controlado diretamente, e estes autores concordam entre si nesses argumentos. Então trabalhar sobre os resultados destas variáveis, no campo da gestão de pessoas dentro da organização, sendo o eixo de análise a categoria rotatividade ou *turnover* se traduzindo na atenção a essa questão dentro de uma empresa de transporte público.

Segundo Chiavenato (2008, p.6) vale destacar que o conceito de gestão de pessoas ou administração de recursos humanos “é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações”, e direcionou a fundamentação do trabalho. E essa dimensão impacta diretamente na motivação que está relacionada com a rotatividade, caso a organização não consiga manter motivado o seu colaborador. (CHIAVENATO, 2008).

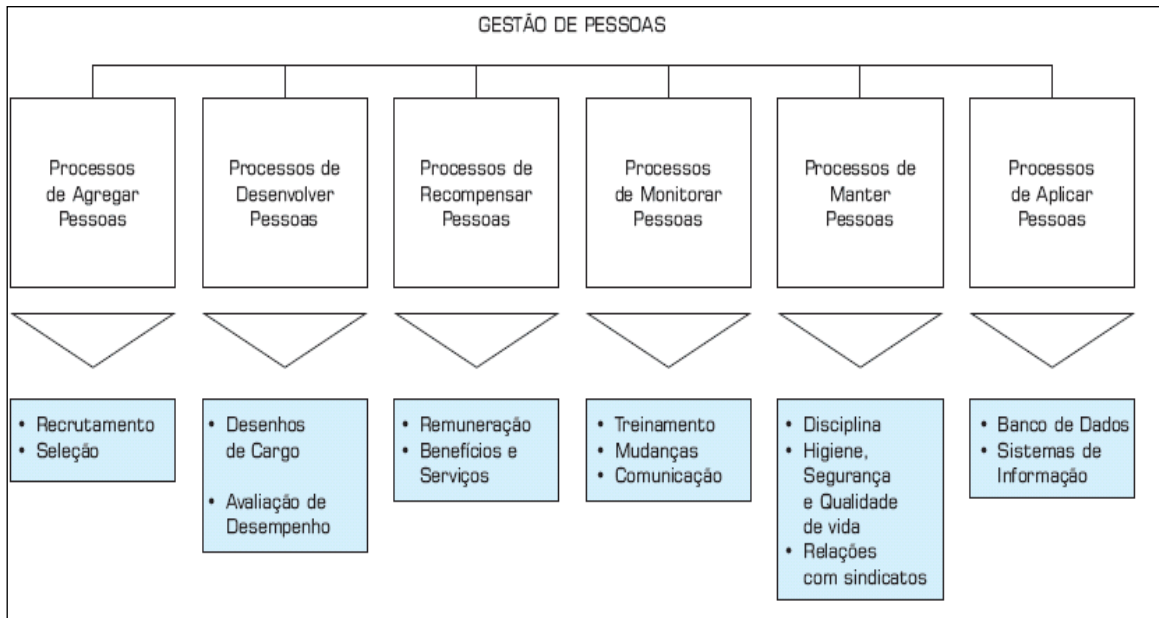
De acordo com Chiavenato (2010), gestão de pessoas é um conjunto de processos dinâmicos e interativos, esses processos estão relacionados entre si, e abaixo podemos entender melhor cada processo de gestão de pessoas.

Conforme Chiavenato (2010, p. 15) os seis processos básicos são:

- Processos de Agregar Pessoas – São os processos de incluir novas pessoas, de suprimento de novos funcionários. Nesse processo estão as atividades de recrutamento e seleção de pessoas;
- Processos de Aplicar Pessoas – Processos utilizados para modelar as atividades que os funcionários irão realizar na organização, acompanhar e orientar seu desempenho. As atividades encontradas nesse processo são de desenhos de cargos e avaliação de desempenho;
- Processos de Recompensar Pessoas – Processos utilizados para motiva e incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais. Nesse processo podemos encontrar as atividades de remuneração e benefícios;
- Processos de Desenvolver Pessoas – Processos utilizados para capacitar, treinar e desenvolver pessoas. Aqui encontramos as atividades de treinamento, mudanças e comunicação;
- Processos de Manter Pessoas – São os processos de criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o trabalho dos funcionários;
- Processos de Monitorar Pessoas – São os processos utilizados para acompanhar e controlar o trabalho dos funcionários e analisar os resultados. Incluem nesse processo os bancos de dados e sistemas de informações gerencias.

Na Figura 1, pode-se compreender os seis processos de gestão de pessoas através do fluxograma apresentado.

Figura 1: Os seis processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato, citado por Mamani (2002).

Para entender melhor a essência da gestão de pessoas, Lima (2011, p.1) descreveu, que “os seres humanos são a chave do sucesso ou insucesso das estratégias de uma organização”; tornando essa atenção uma “vantagem competitiva sustentável”. É preciso definitivamente romper com a visão mecanicista do processo de produção na organização, bem como deixar de ter a representação que o colaborador deve ser um sujeito meramente obediente e tarefairo dentro de um processo centralizado e engessado.

Refletindo sobre os mecanismos que compõe a gestão de pessoas, podemos citar o recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho, considerando que existem outros, mas visitar os conceitos dessas categorias na visão das teorias da administração trarão elementos importantes para compreensão do fenômeno da rotatividade. Em Alcalde e Covo (2013, p 2.):

O processo de gestão de pessoas consiste em várias atividades, tais como: descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde, bem-estar, etc. A Administração de Recursos Humanos, refere-se às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas. Basicamente:

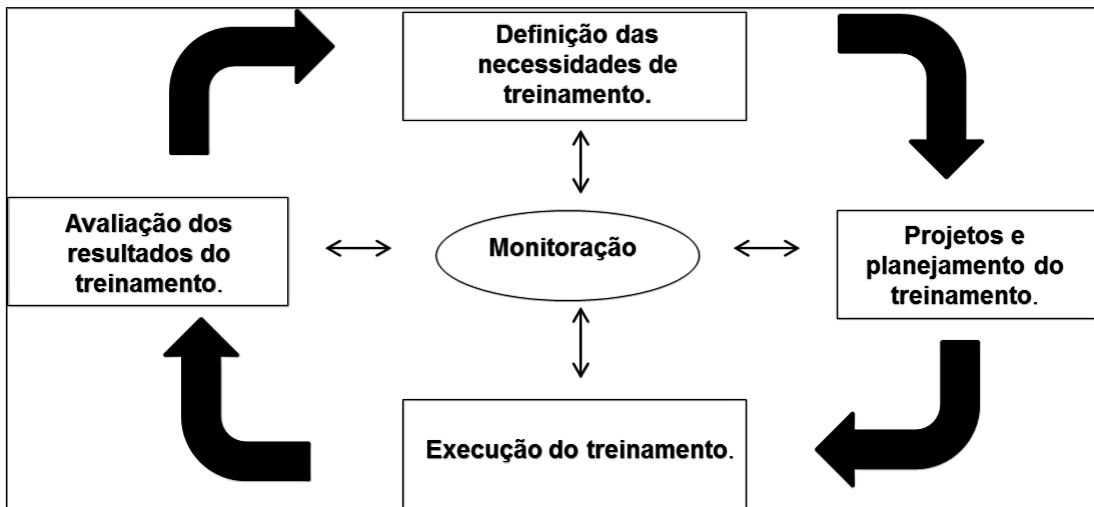
Agregar pessoas, ou seja, inseri-las no processo. Aplicar pessoas – orientar e acompanhar as pessoas, avaliando seu desempenho.

Esses autores destacam também que o recrutamento e seleção, são descritos como elementos de captação e retenção de talentos. Para a categoria de avaliação de desempenho Tanke (2005) orienta o entendimento desta como: mecanismo de mensuração da qualidade do desempenho no cargo, dar feedback aos empregados acerca desempenho no cargo, planejar metas e objetivos, otimizar o desempenho através do reconhecimento e orientação, estabelecer mecanismos de motivação através do conhecimento do colaborador, servir como base de remuneração, sistema de comunicação aberto entre gerentes e empregados, um conhecimento mais eficiente dos problemas, maximizar o compromisso com a organização, e desenvolver maior satisfação e motivação.

Já o treinamento e avaliação foram apresentados a partir do referencial de Alcalde e Covo (2013), onde o treinamento se compõe de quatro etapas específicas: diagnóstico, desenho do programa de treinamento, aplicação ou implementação e avaliação e acompanhamento. Essas etapas organizarão a forma como esse treinamento se efetivará, mediante um estudo das necessidades da organização a partir do diagnóstico, seguido do planejamento de como essas ações serão implementadas por meio do desenho do programa de treinamentos, na implementação serão considerados as necessidades de treinamento verificada através da correlação de motivação do treinando, o material apropriado, a colaboração dos gestores, a capacidade de assimilação do colaborador. Seguindo esse protocolo a avaliação encerra esse processo de treinamento, verificando se atendeu a demanda original através da confirmação se a produtividade aumentou e se o clima organizacional melhorou. (CLARO; NICKEL, 2002).

A Figura 2 a seguir apresenta o ciclo com as quatro etapas específicas que compõe o treinamento, conforme Alcalde e Covo (2013).

Figura 02 – Etapas do treinamento



Fonte: Oribe (2002).

Considerando que o fundamento do treinamento dentro da organização se estabelece a partir de uma análise da gestão de pessoas sobre situações que influenciem positiva ou negativamente o clima organizacional. Alcalde e Covo (2013), descreveram um processo para o treinamento, e este mesmo deve estar associado à resolução de problemas na interação entre os colaboradores, ou para potencializar suas qualidades e despertar outras, que contribuam para excelência da organização. Nesse ciclo o monitoramento é contínuo, pois vai dar elementos para aperfeiçoar e inserir novos conteúdos as formações posteriores, verificar se estes impactaram de forma a afetar o clima organizacional devolvendo-lhe o equilíbrio afetado aos problemas que lhes deram origem (treinamento), e acima de tudo deve ser entendido como um pilar da cultura organizacional da empresa.

A cultura organizacional, é assim de forma genérica, como destacou Pires e Macedo (2006), o conjunto de representações simbólicas (tradições, história, mitos, valores) compartilhadas coletivamente no grupo e que formam a organização, dando identidade a esta. Isso influencia comportamento e embasa a visão e missão da organização, que por isso mesmo, impacta a formulação de todas as dimensões da empresa. A seguir descreve-se em profundidade a relação da cultura organizacional na intervenção na gestão de pessoas.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Por trabalhar aspectos subjetivos que nortearão o comportamento de grupos sociais, é importante destacar alguns elementos da cultura para compreender sua manifestação dentro da organização no que se refere à cultura organizacional. Segundo Pires e Macedo (2006, p.84) “a cultura entende-se aqui como um conjunto complexo e multidimensional de tudo que constitui a vida comum nos grupos sociais”. Dessa forma Fleury e Fischer (1989, p.117) destacam que:

A cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Dentro da cultura organizacional que são desenvolvidos os aspectos simbólicos e subjetivos que fomentam identidade e coesão à organização, sua missão, objetivos e diretrizes. Nesse conjunto de representações e simbologias são fundados os alicerces da motivação organizacional, esta que mantém o colaborador ligado à organização, produzindo, criando, satisfeito e eficiente.

Já Crozatti (1998) afirma que a cultura organizacional tem uma dimensão utilitarista onde as pessoas estabelecem representações simbólicas e práticas sobre seu processo de produção na organização. Esta cultura organizacional é influenciada decisivamente pelos fundadores e gestores da empresa.

A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização. Assim, pela análise destes conceitos de cultura organizacional depreende-se facilmente a inter-relação desta variável do ambiente empresarial com a eficácia do sistema empresa. (FLEURY, 1987, p.10).

Mas é importante lembrar que em se tratando de cultura organizacional, é preciso citar o clima organizacional, pois estão ligados um ao outro como bem destacou Silva e Diehl (2013), pois para eles o sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que dota de identidade a mesma, e esta identidade compõe a representação da organização para ela e seus colaboradores. Estes autores continuam em sua reflexão sinalizando que dentro da cultura organizacional são encontrados elementos que se remetem ao clima organizacional, que será melhor abordada adiante. Para Silva e Diehl (2013, p. 8) “os níveis de satisfação pessoal com o ambiente interno, abrangendo motivação, lealdade, identificação,

reconhecimento, qualidade no ambiente de trabalho, interferem diretamente na efetivação da cultura organizacional”.

Uma vez atingidas essas dimensões, as chances de rotatividade são inversamente proporcionais, o que demonstra claramente a teoria de Chiavenato (2010) quando afirma que a gestão de carreiras é um elemento primordial na manutenção do recurso humano, pois a organização que sabe seu objetivo e busca investir continuamente em seu colaborador para que este atenda plenamente as necessidades da mesma e esteja sempre motivado. O produto deste investimento é a permanência e a não rotatividade. Assim se a satisfação pessoal traduz que os valores organizacionais são comungados pelos colaboradores, o que potencializa sua identidade e interferem nos demais fatores organizacionais. (XAVIER, 2012).

### 2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Por trabalhar com uma construção teórica acerca da rotatividade e dos aspectos organizacionais deste fenômeno nas organizações, foi necessário contextualizar o comportamento e clima organizacional e suas relações de representações e simbolismos, até seus elementos comportamentais e motivacionais. Para tanto é necessário trabalhar nesse direcionamento o comportamento organizacional.

Em Campos (2011) o autor explica de forma diretiva e muito prática de comportamento organizacional, para esta o mesmo investiga o impacto que os indivíduos, grupo e a estrutura desempenham no comportamento nas organizações, a partir da análise da motivação, liderança, comunicação, processos de grupo, treinamento, conflitos, planejamento entre outros. O produto dessas reflexões é reconhecê-las, intervir nas mesmas com vistas a melhorar a eficácia organizacional.

Segundo Gomes (1987) o conceito genérico de comportamento organizacional pode ser entendido como uma série de concepções, percepções e representações formadas acerca da organização e toda sua estrutura e funcionamento, a partir da vivência, aproximação com a cultura organizacional e clima organizacional. Nessa interação vão sendo formados as práticas do grupo, a sua identidade e sendo fundados os pilares para integração, motivação, o clima e a produtividade dentro da mesma. Não há como ser desassociado destes elementos da cultura da organização, elas se fundam entre si.



Complementando a análise conceitual, integrou ao referencial teórico a visão de Trevelin (2012, p.8), que discorre sobre outra perspectiva relevante de comportamento organizacional está em “comportamento organizacional (CO) é um campo de estudo voltado a prever, explicar, entender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”. A mesma considera os seguintes aspectos no (CO): 1- comportamentos observáveis; 2- análise do comportamento das pessoas; 3- avaliação do comportamento desses grupos e organizações. Complementando sua análise através da categorização de três áreas do (CO), conforme Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – As áreas do comportamento organizacional

<b>AREA</b>	<b>FOCO</b>	<b>ORIGENS</b>
Comportamento Micro-organizacional	Indivíduos	Psicologia experimental, clínica e organizacional.
Comportamento Meso-organizacional	Grupos	Comunicação, psicologia social, sociologia interacionista, mais as origens de suas outras áreas.
Comportamento Micro-organizacional	Organizações	Sociologia, ciência política, antropologia e economia.

Fonte: Trevelin (2012, p. 10).

Gomes (1987) apresenta modelos de organização que se constituem em estrutura de análise da organização pelos gestores, para os quais sejam estabelecidos parâmetros de avaliação e aperfeiçoamento dos processos produtivos nas organizações. Ele estabelece três níveis de composição deste modelo de organização, são eles: 1- variáveis; 2- pressupostos e 3- lógica e dinâmica particular da relação entre eles. As variáveis são elementos contemplados como pontos-chave para compreensão da estrutura da organização. Assim para o autor estes pressupostos são as concepções sobre as variáveis se apresentam e se desenvolvem na estrutura, e nesta teoria Gomes (1987) entende como cada variável sendo um pressuposto sobre ela, que servirá de elemento de avaliação do comportamento na organização. Que em resumo se traduz numa metodologia de análise de variáveis que afetam comportamentos e afetam a organização.

Para compreender esses modelos, Campos (2011) afirma que no estudo do comportamento organizacional é preciso compreender essa categoria em seus três níveis: individual, do grupo, e do sistema. O primeiro se refere ao comportamento individual, com suas habilidades, valores, atitudes, decisão, criatividade, conflitos. O

segundo reflete a compreensão dos comportamentos das pessoas da equipe, tais como liderança, comunicação interpessoal, poder, política. Na terceira trata-se de compreensão da organização em si, abordando projeto organizacional, mudança, aprendizado, conhecimento, diversidade cultural.

Diante de todos os referenciais destes autores acerca da relevância da cultura organizacional convergem para o bom entendimento do comportamento organizacional, possível através do fomento e o incremento de teorias administrativas clássicas até as racionalistas humanistas, e de teoria geral de sistemas, que dão suporte para o entendimento das situações individuais e coletivas dentro das organizações. Porém não é objetivo do trabalho aprofundar nessas questões, sendo citadas para dar embasamento das classificações da estrutura teórica acerca do tema e comportamento organizacional. Cada um desses autores, sejam os clássicos até os humanistas, em seu foco de análise, fundamentava o seu conceito de comportamento organizacional na busca pela excelência dos processos produtivos e resultados.

É preciso um entendimento deste comportamento organizacional, e das situações que o compõe, como posturas e atitudes, pois estas materializam o clima da organização e são elementos preponderantes para avaliar o desempenho e se adiantar a resolução de situações de disfunção que venham trazer algum tipo de prejuízo, tendo total compatibilidade para intervir na rotatividade, eixo central do trabalho.

#### 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Maximiano (2009, p. 145) afirma que “o clima organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho”. E Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006, p. 239) o “clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente da empresa. Ela é percebida ou experimentada pelos colaboradores da empresa e influencia seus comportamentos”.

Já Robbins (2009) trabalha com o conceito de satisfação no trabalho, a partir de uma atitude geral de uma pessoa em relação ao seu trabalho, estes sendo

traduzidos em hábitos dentro da organização, que perpassam as relações de trabalho. Dimensões como as de relações de poder, do ambiente, da organização do trabalho, das políticas e programas de gestão da empresa, das tecnologias, entre outros, influenciam a formação e a efetivação da atenção às metas, objetivos e interesses organizacionais pelos colaboradores, por isso mesmo afetam sua produtividade e seu comportamento dentro da empresa, bem como o clima organizacional.

Nessa direção de reflexão sobre clima organizacional, é importante destacar a visão de Bergamini e Coda (1997, p. 98) eles afirmam que o “clima organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”.

Segundo Chiavenato (2009, p. 132) “toda organização possui clima organizacional, que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas”. Dessa forma Chiavenato citado por Oliveira, Carvalho e Rosa (2012, p. 2) afirmam que “esse clima organizacional está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os colaboradores têm como representação, e o que compõe de suas necessidades”.

Chiavenato (2009) classificou que o clima organizacional pode ser saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, a partir do nível de satisfação das necessidades dos membros da organização. Outra autora que tem similaridades com o conceito de Chiavenato (2009) sobre o clima organizacional é Vieira (2004), onde se identifica na estruturação do fator humano nas organizações, como um sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor e criativo, dentro da organização. Bem como na relevância da relevância das pesquisas de clima organizacional, na percepção da intencionalidade e da motivação dos colaboradores da empresa.

Segundo Chiavenato, citado por Vieira (2014, p. 03), “o fator humano é o responsável pelo sucesso das organizações, pois o grande diferencial para que as empresas tenham vantagem competitiva, está relacionado às pessoas que trabalham nela”. Esta mesma autora, Vieira (2004), afirma que um clima agradável no trabalho é vantajoso para ambas às partes, pois o estresse é menor, mais prazer em estar na empresa, mais envolvimento com o trabalho e melhores desempenhos e resultados.

Considerando o clima organizacional como mecanismo de vantagem competitiva, Lima (2001) afirma que o gestor deve ser um facilitador entre a missão da organização e os seus colaboradores, bem como possibilitar estabelecimento de integração da motivação do colaborador e os objetivos da empresa. Assim será possível uma vantagem competitiva através do investimento nas pessoas, nos recursos humanos, no colaborador, haja vista que as estratégias mercadológicas e de marketing podem ser facilmente plagiadas por outras organizações, porém a motivação e valorização do capital humano próprio, este uma vez motivado e valorizado, resulta em um profissional eficiente, produtivo e feliz, o que é uma situação que tem muita validade na redução da rotatividade.

Alguns autores afirmam que a liderança tem um importante papel de influência no clima organizacional dentro das organizações. De acordo com Segundo (2003, p.5):

[...] cabe ao líder gerar oportunidades para realização das pessoas, reconhecer o trabalho delas e criar desafios para motivar sua equipe. O autor ainda afirma que, o papel do líder na gestão do clima organizacional requer uma importante função de estabelecer de forma clara onde se quer chegar e promover entendimento claro da realidade para que as pessoas possam dar o melhor de si para que haja potencialização dos resultados esperados.

Complementando, Fiorelli citado por Vieira (2004, p. 7) destaca ainda que o “líder transforma um grupo desarticulado em uma equipe coesa”. Assim no seu entendimento, compete a este líder ser conciliador das diferenças dentro da organização, uma vez que estas diferenças devam agregar e não separar os grupos, pois o conflito deve potencializar e promover avanços na organização, e este gestor deve usar isso para atingir as metas e não para se afastar das mesmas.

## 2.5 LIDERANÇA

Ser um líder exige conhecimento e sabedoria, onde saber lidar com diferentes tipos de pessoas, tomar decisões e influenciar positivamente sua equipe são fatores primordiais na sua inserção no disputado mercado de trabalho. A liderança tem papel importante na manutenção do colaborador à organização, diversos autores como Robbins (2009), Souza, Paixão e Souza (2011), Benevides (2010) e até mesmo Chiavenato (2010), trabalham a liderança dentro do processo de gestão e produtividade das organizações, afinal líderes cientes da cultura organizacional, bem como os objetivos e meios para fornecer serviços e bens com eficiência e qualidade,

sabem que necessitam fortalecer esse entendimento em seus colaboradores, pois eles são sujeitos muito importantes para o sucesso de toda organização. Assim, a liderança interfere de forma positiva em relação à rotatividade, pois como bem sinalizou Bergamini (1994, p. 105-106):

[...] o líder não somente deve conhecer os objetivos almejados por seus subordinados, como também desempenha o papel de facilitador do percurso até esses objetivos. [...] A contribuição feita pelas teorias que ressaltam a importância da motivação dentro do processo de liderança é inestimável. [...] Ao descobrir que a motivação representa um elemento-chave a eficiência do líder, entende-se que, talvez, o maior de todos os desafios que ele enfrenta seja inviabilizar o processo de degenerescência do potencial da sinergia motivacional.

Segundo Bergamini (1994) a motivação e a liderança caminham juntas, uma sendo retroalimentada pela outra, pois o líder competitivo ele trabalha com a sinergia motivacional a favor da organização.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 348), afirmam que o significado de liderança é:

Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios.

Já para Araújo e Garcia (2010), eles associam outros fatores, considerando a existência de uma diferença entre líder e gestor, que pode-se verificar no Quadro 2 abaixo.

Quadro 2: Definição de Líder x Gestor

Líder	Gestor
Liderar é conectar as pessoas da organização ao seu negócio.	Gerenciar é colocar para trabalhar as pessoas da organização no seu negócio.
Liderar é obter e manter as pessoas da organização agindo e trabalhando com proprietários.	Gerenciar é obter e manter as pessoas da organização agindo e trabalhando como as pessoas da organização.
Liderança é a arte de fazer com que os outros tenham vontade de fazer algo que você está convencido de que deva ser feito.	Gerência é arte de fazer com que os outros façam algo de que você está convencido de que deva ser feito.
Liderança é arte de mobilizar os outros a batalhar por aspirações compartilhadas.	Gerência é arte de mobilizar os outros a batalhar.
Liderança é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através de pessoas engajadas.	Gerência é a arte de obter resultados desejados, acordados e esperados através das pessoas.

Fonte: Araújo e Garcia (2014, p. 320).

Para Araújo e Garcia (2010) existem três tipos de lideranças que são utilizadas variavelmente, dependendo do tipo de liderados:

- Autocráticos: Estes líderes apresentam perfis de liderança centralizadora e não costuma ouvir ideias de seus liderados. São líderes que, em muitas vezes, estão preocupados com os resultados do que com o clima organizacional.
- Democráticos: Estes líderes, ao contrário dos líderes autocráticos, enfatizam as relações humanas e não apenas os resultados. Os liderados são habitualmente consultados, tornando as tomadas de decisões democráticas.
- *Laissez-faire*: São os líderes considerados “rédeas soltas” ou líderes que permitem que seus liderados assumam responsabilidade e posições não relacionadas às suas funções.

Para Araújo e Garcia (2010) nenhum estilo de liderança pode ser considerado certo ou errado, pois vai depender, relativamente, em que situação será melhor utilizada. E é digno de nota considerar que essa liderança e a gestão terão impactos significativos na condução da rotatividade. Enquanto o líder deverá trabalhar para motivar seus colaboradores a não buscarem outros locais de trabalho, o gestor deverá trabalhar em prol de transformar a rotatividade como um agregador a organização, isto é, possibilitar o ingresso de novos colaboradores que colaborem com o aperfeiçoamento aos processos de trabalho. Como bem afirma Chiavenato (2008), novas ideias incrementam e aperfeiçoam a organização e dão estímulo ao grupo, por isso gestor deve usá-la a seu favor e da organização.

Dentro do conceito de liderança, analisando de forma gerencial temos dois tipos importantes que precisam ser entendidos: a liderança transacional e a transformacional. Segundo Robbins, citado por Souza, Paixão e Souza (2011) afirma que na liderança transacional, o líder guia ou motiva os colaboradores na atenção das metas estabelecidas, isto é, são líderes que valorizam o trabalho padronizado e as tarefas orientadas. Esse modelo de liderança tem como características fundamentais a recompensa (meritocrático), gestão por exceção, *laissez-faire*, comprometimento a curto prazo. Já Smith e Peterson, citado por Bergamini (1994, p.109) define liderança transacional como:

[...] uma troca ocorre entre o líder e o seguidor. A troca poderá ser econômica, política ou psicológica, mas não existiria ligação duradoura entre as partes. Essa troca continua somente à medida que ambas as partes acham que isso vem em benefício próprio. Tais relacionamentos de troca são difundidos em muitas organizações de trabalho, nas quais os subordinados concordam em aceitar a liderança por parte dos líderes específicos em bases de seu emprego remunerado.

Nesta reflexão sobre as considerações de Bergamini (1994), entende-se a liderança transformacional é aquela onde o líder oferece motivação e estímulo ao colaborador, além de carisma e uma visão partilhada com a equipe. E este tipo de líder ou gestor é o que esta autora classifica como a liderança mais completa, por balizar-se na execução de tarefas considerando a adequação da estratégia da empresa e o desenvolvimento dos seus liderados. Esse modelo de liderança tem as seguintes características, são influenciadores e idealizadores, inspiradores e motivadores, estimuladores intelectuais dos liderados, consideração individualizada dos liderados no sentido de empoderá-los, e de comprometimento em longo prazo. (SOUZA; PAIXÃO; SOUZA, 2011).

E para Burns, citado por Bergamini (1994, p. 110) tem como definição a liderança transformacional:

[...] uma necessidade existente ou solicitação de um seguidor potencial. Mas, além disso, o líder transformacional procura motivos potenciais nos seguidores, procura satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como uma pessoa total. O resultado da liderança transformacional é o relacionamento de estímulo mútuo e a elevação que converte os seguidores em líderes [...].

Pelo que foi abordado em Souza, Paixão e Souza (2011), os modelos têm diferenças conceituais relevantes que impactarão de forma decisiva no clima organizacional e na cultura organizacional. Um não inviabiliza o outro, mas os resultados em cada modelo têm diferenças indiscutíveis. Segundo Benevides (2010), a liderança transacional tem dimensão no compromisso e seu líder é estável não propondo mudanças, já na liderança transformacional criam mudanças significativas nos colaboradores, em si próprios e na organização, porém descreve que o líder efetivo possui padrões de atuação dos dois níveis mais em prevalência diferenciada.

Em resumo trazer esses conceitos de liderança e seus aspectos dentro da gestão, a partir das colocações dos autores trabalhados no estudo se fundamenta uma construção teórica que demonstre essa categoria, e como a liderança ligada na percepção dos mesmos pode interferir de forma a minimizar a questão da rotatividade. Vale ressaltar que segundo Fiorelli (2000), o “líder transforma um grupo desarticulado em uma equipe coesa”. E conforme Kahale (2003), o líder precisa ter atenção referente à motivação de sua equipe, pois ele é o responsável em criar condições para que seus colaboradores encontre a motivação.

## 2.6 MOTIVAÇÃO

Para Gouveia e Batista (2007) o homem tem várias necessidades, que vão das mais simples as mais complexas. Nesta condição, a atenção destas variadas necessidades interfere diretamente na sua motivação para realizar as atividades que lhes competem. Assim os autores apresentam o Modelo de Maslow, que se apresenta a sistemática das necessidades humanas a partir de cinco aspectos pontuados conforme com suas prioridades, sendo estes: Pessoais ou Fisiológicas, Segurança, Social, Estima e Realização Pessoal.

Considerando que a análise percorre a motivação, ligando diretamente a estas categorias descritas por Maslow, citado por Chiavenato (2010), será citada cada uma delas, sendo aprofundadas aquelas que mais interferem na motivação laboral:

- Necessidades Pessoais ou Fisiológicas: são as necessidades de alimentação, bebida, habitação e proteção contra a dor ou sofrimento. São também denominadas necessidades biológicas e exigem satisfação cíclica e reiterada a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo;
- Necessidades de Segurança: são as necessidades de estar livre de perigo “reais ou imaginários” e de proteção contra ameaças externas ou ambientais. Estão também intimamente relacionadas com a sobrevivência do indivíduo;
- Necessidades Sociais: são as necessidades de amizade, participação, filiação a grupos, amor e afeto. Estão relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas e com o desejo de dar e receber afeto;
- Necessidades de Estima: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e auto avalia, como a autoestima, auto apreciação e autoconfiança. Também está relacionada ao reconhecimento de capacidade e conquistas pessoais, bem com reconhecimento de outros indivíduos adquirido através de uma adequação e boa execução de atividades desempenhadas;
- Necessidades de Realização Pessoal: são as necessidades mais elevadas do ser humano e que o levam a se realizar maximizando suas aptidões e capacidades potenciais. São as necessidades humanas que se concentram no topo da hierarquia e se traduzem na tentativa de cada pessoa realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente (CHIAVENATO, 2010, p. 247-248).

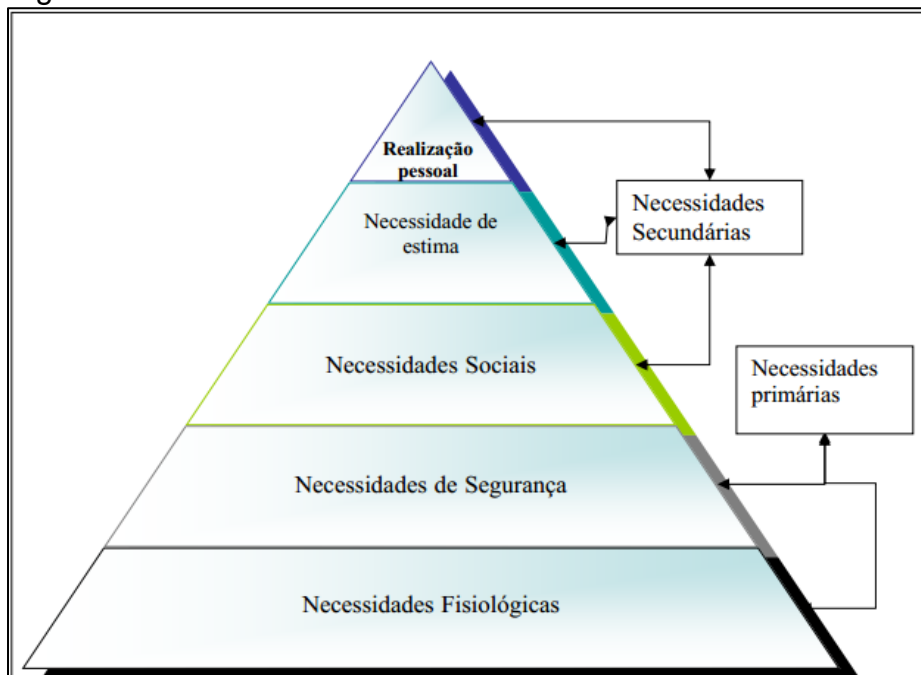
Portanto, ainda de acordo com Maslow, citado por Chiavenato (2010), sua teoria que classifica as necessidades de acordo com suas prioridades, sendo que as necessidades primárias estão relacionadas diretamente a base de sustentação de uma pirâmide, pois julga ser determinante para a estabilização de um indivíduo em um determinado meio. A segunda classificação refere-se às necessidades



consideradas complementares. Estas necessidades secundárias remetem ao topo de uma pirâmide.

Dessa forma, se consideramos a satisfação pessoal e laboral como ligadas essencialmente a necessidade de estima, segurança e realização pessoal, ou seja, ela compõe tanto as necessidades primárias quanto as secundárias, conforme demonstrado da Figura 03 abaixo.

Figura 03 – Pirâmide das necessidades de Maslow 1951.



Fonte: Maslow (1951), citado por Gouveia e Batista (2007).

Em resumo estas necessidades não afetam somente a motivação como a disposição e a eficiência no trabalho, e que por isso interferem no enfrentamento da rotatividade, uma vez que esta se minimiza ou se amplia potencializadas por estes fatores.

Para entender o impacto disso na motivação e produtividade do colaborador, Herzberg, citado por Chiavenato (2010, p. 251), define os seguintes fatores influentes nessa dinâmica:

- Fatores higiênicos: referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, salário e benefícios sociais, políticas da organização, estilo de liderança recebido, clima de relações entre a direção e os empregados, regulamentos internos, oportunidades de crescimento, relacionamento com colegas, etc. Os fatores higiênicos estão relacionados com as condições externas ao indivíduo. Estão relacionados com as necessidades primárias das pessoas.

- Fatores motivacionais: referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam substancialmente a satisfação das pessoas. Estes fatores estão relacionados com as condições internas do indivíduo que conduzem a sentimentos de satisfação e de auto realização. Estão relacionados com as necessidades secundárias da pessoa.

A partir desses fatores acima apresentados, fica explicado que as necessidades e os aspectos motivacionais têm ligação com a rotatividade, bem como a produtividade e a satisfação. Enquanto gestores articulados com o desenvolvimento da organização, que buscam um clima organizacional satisfatório, apostar na gestão de pessoas e na conjugação dos esforços gerenciais em prol da manutenção do grupo e de sua excelência constante é uma alternativa ajustada e eficiente de atenção à rotatividade da forma como ela se manifesta nas organizações atualmente.

É preciso que se avancem sempre na busca pela qualidade, e esta tem que presumir a manutenção dos recursos humanos. Vale destacar que esse conceito de rotatividade na área de transporte tem assumido uma percepção negativa, reforçada pela inconstância de pessoal, baixa qualificação e motivação e uma série de custos que se revertem no valor total dos serviços. (NERI; SOARES; SOARES, 2005).

## 2.7 ROTATIVIDADE

Para Oliveira (2007) a rotatividade de pessoal, é uma das formas de conceito do termo *turnover*. Esse termo está associado ao movimento de entrada e saída de colaboradores de uma organização dentro de um período de tempo. O estudo sobre o *turnover* nas empresas é muito significativo como um mecanismo de redução deste fenômeno através da manutenção dos recursos humanos, que impacta no clima organizacional e na produtividade e faturamento, sendo objeto de intervenção da gestão de pessoas na empresa. Tal acontecimento ocorre devido à crescente competitividade do mercado, associado a diversos fatores relacionais dos colaboradores e organização, como por exemplo, a motivação para o trabalho e a busca por novas oportunidades. Para o autor, o alto índice de rotatividade além de dispendioso, retrata a negativa situação da organização, por não estar atingindo seus objetivos, alertando para avaliação de sua visão, missão e valores. E nessa direção que a gestão de pessoas deve atentar quando a rotatividade no setor passa

de um nível saudável e competitivo para um alerta de situações que mereçam intervenção da gestão.

Para analisar o *turnover* é preciso entender alguns aspectos que se relacionam com esse conceito, para tanto as conclusões de Stockemeir citado por Marques Neto (2006, p. 8) trazem acerca do termo “absenteísmo se configura por falta ao trabalho por qualquer razão, doenças, acidentes, eleição, feriados e enforcamentos anteriores ou entre estes, legalização de faltas não necessariamente relacionadas a doenças”. Então o termo absenteísmo acaba por impactar significativamente na rotatividade, uma vez que as faltas ou ausências ao trabalho, justificadas ou não, podem representar o cerne da desmotivação do colaborador, que começa a se ausentar do trabalho, seja por motivos relacionais e comportamentais da organização, demonstrando uma questão importante a ser tratada pelo gestor.

Então, a rotatividade, que a luz das teorias de pensadores da administração, pode ser entendida também como uma dimensão do absenteísmo. O que se justifica nas considerações do mesmo autor, no qual faz referência a Couto (1982), que classifica o absenteísmo em três tipos distintos: o legal, o voluntário e o por doenças. Todos eles abarcam um quantitativo representativo de ausências, que interferem na motivação e podem influenciar na rotatividade. Vale destacar que o absenteísmo gera custos e tem sido objeto de investigação e intervenções no que se refere à gestão nas organizações, e que por isso mesmo tem influência no gerenciamento mais saudável e eficiente dentro das organizações. No caso das empresas de transporte, essa modalidade de ausência ao trabalho é uma preocupação. Neri, Soares e Soares (2005, p.1), destacam que:

As atividades ligadas ao setor de transportes são de elevado risco à saúde física e mental do trabalhador. [...] a significativa participação deste setor nas mortes, doenças, acidentes de trabalho e de trajeto, tendo em vista a sua importância ao fornecer o direito de ir e vir à sociedade aponta para urgentes compromissos na criação de condições de trabalho e saúde para esse profissional.

Para Nicoletti e Andrade (2008) o índice de rotatividade se relaciona as políticas internas de uma organização, onde o desempenho deste índice é resultado das posturas internas que influenciam o comportamento dos colaboradores. Estes autores compartilham da visão de Oliveira (2007) no que se refere à motivação do colaborador e da organização, pois se a segunda não possibilita plena realização do trabalho ao recurso humano, este se desestimula. E este clima organizacional

saudável, criativo e competitivo somente é possível se a organização tiver ciência do seu objeto de trabalho, dos meios para elaborá-lo e dos recursos necessários. Caso isso não seja garantido à organização poderá se estagnar e o clima organizacional desabar, gerando a desmotivação, a perda de capacidade competitiva e a rotatividade que desagrega valor a organização.

Além do clima organizacional e da motivação na produção como elementos que influenciam a rotatividade, Chiavenato (2009) destaca ainda que a relação do alto índice de rotatividade e fluxo desordenado de colaboradores (que saem e entram na organização) representa a ineficiência em reter os recursos humanos, que se traduz numa rigidez organizacional. E não é somente essa troca de colaboradores, que os autores supracitados apontaram, somados a isso também a problemática da motivação e dos custos, que potencializam esse fenômeno e nada colaboram para uma gestão e produção eficientes. Chiavenato (2009) ao analisar essa rigidez se aprofunda nas questões internas da organização, sinalizadas por Nicoletti e Andrade (2008), e que estas devem ser tratadas com intervenção efetiva na gestão de pessoas.

Para Pinheiro e Souza (2013) o custo da rotatividade destaca que os impactos financeiros são bem significativos no fenômeno repetitivo da rotatividade nas empresas. Explicando que esses custos são produtos dos valores agregados aos valores dos dividendos despendidos desde a contratação, preparação, manutenção e encargos trabalhistas oriundos dos movimentos de entrada e saída de recursos humanos. Busca em Chiavenato (2010), explicação para origem desses custos adicionais, a partir da formulação do mesmo de um cálculo de *turnover*. Segundo Chiavenato (2009, p.141), “[...] quando se trata de medir o índice de rotatividade pessoal para efeito de planejamento de RH, utiliza-se a seguinte equação”:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Onde:

A = admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas)

D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas).

EM = efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois. (CHIAVENTATO, 2009, p. 141).

Rosário (2006, p.141) define o cálculo de índice de perda de pessoal dessa forma:

Quando se trata de analisar as perdas de pessoal e suas causas, não se consideram as admissões (entradas) no cômputo do índice de rotatividade de pessoal, mas somente os desligamentos, sejam por iniciativa da organização ou dos empregados.

$$\text{Índice de perda de pessoal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Onde:

D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas).

EM = efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois. (ROSARIO, 2006, p. 141).

Para explicar essas situações que compõem a equação de *turnover*, Medeiros, Alves e Ribeiro (2012) afirmam que as razões para o desligamento podem ser diversificadas, desde a solicitação de demissão pelo colaborador, por não identificação com a missão e objetivos organizacionais, até mesmo pela busca de nova colocação profissional. Porém, a empresa também busca profissionais e ou colaboradores mais qualificados, produtivos e motivados, para integrar seu quadro, bem como aposta na inovação e formação profissional continuada. A empresa quer esse profissional, luta e investe nele para que seja um recurso constante na empresa. Entretanto, a partir da situação demonstrada, Chiavenato (2010 p. 90) explica que:

A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

No Quadro 03, conforme Chiavenato (2010) são evidenciados os fatores internos e fatores externos que causam a rotatividade nas organizações.

Quadro 3 – Fatores internos e fatores externos que causam a rotatividade

Fatores Internos	Fatores Externos
Condições físicas ambientais de trabalho; Cultura organizacional; Oportunidades de crescimento profissional; Política de Benefícios; Política de recrutamento e Seleção de Recursos Humanos; Relacionamento humano; Supervisão exercida sobre o pessoal.	Conjuntura econômica favorável; Oportunidade de emprego no mercado de trabalho; Situação de oferta e procura no mercado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

Assim, a rotatividade de pessoas indica motivos para preocupação das organizações em uma conjuntura de competição. Conforme Ferreira e Freira (2001, p.178) “a competitividade implica oferecer qualidade de serviços e produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia”. Em resumo, as causas da rotatividade pode ser apenas o começo dos impactos causados na gestão de recursos humanos, devendo ser objeto de intervenção constante. (FERREIRA; FREIRA, 2001).

Sabendo que a rotatividade se manifesta a partir do desligamento do profissional de uma organização e seu ingresso em outra, atravessado por todos os processos de ruptura de vínculos trabalhistas, custos demissionais, desequilíbrio do clima organizacional, processo de seleção, formação e treinamento, e claro, os custos de tudo isso, como bem frisou Bastos e Menezes (2010), Chiavenato (2008) e Pinheiro e Souza (2013).

Em suas equações de *turnover*, Chiavenato (2010) descreve uma base de cálculo para várias situações vivenciadas no fenômeno da rotatividade, que se exprimem a partir destas variadas causas do desligamento da organização. Sem que se perca de vista que um dos focos desse desligamento está associado à motivação e a sua perda ou diminuição (BERGAMINI, 1994). O resultado deste raciocínio demonstrado nessa equação de *turnover* de Chiavenato (2010) tende a demonstrar como o recurso humano através da projeção das formas de desligamentos tipificadas no *turnover* podem representar condicionalidades para organizar ou reorganizar as formas de ingresso, a avaliação do desempenho e as estratégias de valorização com o objetivo de manter motivados os colaboradores.

Então nas considerações de Lopes (1973), sinaliza alguns tipos de motivação que contribuem para o desligamento do colaborador, dentre elas as de ordem psicológicas e as de circunstâncias são as mais relevantes. Quando se fala nas psicológicas o mesmo relaciona aos comportamentos, a personalidade e a interação, que afetam a convivência e a produtividade do colaborador, a ponto de resultarem no pedido de dispensa, na disponibilização ou justa causa, até mesmo no abandono voluntário do profissional do serviço, que nada mais são que o produto destas circunstâncias que culminaram na ruptura deste profissional e seu local de trabalho.

Segue abaixo a relação da rotatividade negativa e os efeitos psicológicos apontados por Lopes (1973, p.281) no Quadro 4.

Quadro 4 – Rotatividade Negativa e Efeitos Psicológicos

CAUSAS DA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL NEGATIVA	EFEITOS PSICOLÓGICOS DESSAS CAUSAS NO EMPREGO
Salário inadequado, irregular, pago com atraso ou em parcelas.	Sensação de estar sendo explorado. Impressão de desinteresse por parte do empregador pela subsistência dos seus empregados.
Ausência de oportunidades de progresso.	Sensação da inutilidade do esforço para bem servir, e do mérito demonstrado no trabalho.
Chefia autoritária.	Sentimento de revolta contra o empregador; dissimulação, medo, angustia frustração.
Insegurança o emprego.	Falta de confiança no empregador, ansiedade, exacerbação do mecanismo de autodefesa.
Indefinição dos direitos e obrigações.	Sentimento de dúvida e incerteza, decepções, impressão de estar sendo injustiçado, ou exposto a ciladas.
Deficiência da seleção inicial.	Inadaptabilidade ao trabalho, por falta de conhecimento ou de aptidões, predisposição a acidentes, frustração, angustia.
Ausência de treinamento.	Sensação de estar sendo abandonado, desassistido, e tolhido em suas aspirações de progredir no emprego.
Favoritismo.	Desinteresse pela eficiência e pelo mérito, rivalidades, desenvolvimento de todas as formas da malícia nas relações entre as pessoas, dissimulação, revolta, ressentimentos.
Perigo e desconforto	Excitação dos sentimentos de autopreservação. Impressão de desinteresse por parte do empregador pela segurança e pelo bem-estar de seus empregados.
Sistema de dois pesos e duas medidas.	Sentimento de dúvida, perplexidade, falta de confiança no senso de justiça e na imparcialidade do empregador; decepções, ressentimentos.

Fonte: Lopes (1973, p. 281).

Das dez causas acima listadas por Lopes (1973), quatro se relacionam com a atitude direta do gestor: chefia autoritária, favoritismo, deficiência da seleção inicial, e sistema de dois pesos e duas medidas. Um relacionado a treinamento: ausência de treinamento. E as demais remetidas a valorização, estabilidade e mobilidade no emprego: salário incompatível, ausência de progressão na organização, instabilidade profissional, direitos e obrigações indefinidos, e favoritismo, desmotivação e desconforto no trabalho.

Em Nascimento e outros (2012) são apontadas situações que impactam na compreensão das causas da desmotivação (causas negativas), representadas pelas

distorções na atitude do gestor e na valorização do profissional, citadas por Lopes (1973), que potencializa a desmotivação e seus impactos na produtividade. Nesse contexto observa-se que em sua totalidade, tanto as causas negativas quanto os efeitos psicológicos têm relação com a rotatividade. O que remete a focalização da gestão e administração, no sentido de organizar o comportamento do colaborador de forma a reverter à motivação pessoal negativa, passando por uma transformação também da postura e do modelo de intervenção do gestor.

Nesse conjunto de motivações e respostas psicológicas no fazer profissional, a gestão deve buscar uma transformação no comportamento organizacional, que já foi trabalhado anteriormente, como intervir em momentos que fortaleçam o comportamento proativo do colaborador, a motivação pessoal compatível com a motivação organizacional.

No Quadro 5, Lopes (1973) apresenta as causas mais frequente e as soluções predominantes para a rotatividade.

Quadro 5 – Causas Frequentes e Soluções

<b>CAUSAS MAIS FREQUENTES</b>	<b>SOLUÇÕES PREDOMINANTES</b>
Instabilidade da chefia no tratamento do pessoal.	Seleção, treinamento, acompanhamento e orientação dos chefes.
Salários abaixo dos níveis correntes no mercado de trabalho.	Revisão do plano de salário.
Ausência de oportunidades de progresso.	Instituição de um sistema de promoção e de melhoria.
Insegurança no emprego.	Garantia ao empregado de estabilidade, enquanto bem servir.
Insegurança quanto a deveres e obrigações do empregado.	Organização do trabalho e estabelecimento de normas escritas para regular a conduta do pessoal.
Condições físicas de trabalho inadequadas.	Melhoria dos locais, equipamentos e métodos de trabalho.

Fonte: Lopes (1973, p. 292).

Nascimento e outros (2012) em sua obra referem-se sobre as representações das insatisfações no trabalho e suas causas. Enfatizou que entender a origem dessas insatisfações dos colaboradores e funcionários é um dos objetivos da gestão competitiva da organização. Assim o setor de gestão de pessoas deve estar atento aos índices de desligamento de funcionários e saber as causas que o provocam, e



ter noção das prováveis consequências que essa problemática provocará nas organizações. Considerando-se que num mercado competitivo, os recursos humanos habilitados e produtivos, são necessários a organização, de forma que também são disputados com as concorrentes, o que impulsiona a manutenção deste recurso a empresa e a redução da rotatividade (LOPES, 1973).

Em Mezomo, citado por Mendes (2009) apresenta uma série de causalidades para o fenômeno da rotatividade, classificando-as em controláveis e semicontroláveis e incontroláveis. Essas três causalidades afetam diretamente a motivação e podem neutralizar ou potencializar a rotatividade, conforme Mezomo (1981, p. 17-18) são elas:

As causas controláveis:

- Remuneração inadequada;
- Condição de trabalho imprópria ou insegura;
- Seleção e treinamento insuficiente;
- Supervisão e planejamento inadequado;
- Falta de oportunidade para o empregado;
- Problemas de relacionamento interno;
- Organização defeituosa da empresa;
- Falta de plano de ascensão funcional;
- Lideranças incompetentes;
- Falta de valorização das pessoas e
- Sistema de controle rígido demais ou inexistente.

As causas semicontroláveis se referem a:

- Incompetência ou temperamento incompatível do empregado;
- Maus hábitos pessoais;
- Problemas de família;
- Local de trabalho distante;
- Insatisfação pessoal e profissional.

As causas incontroláveis mais apontadas pelo autor são:

- Morte;
- Doença do trabalhador.

Essas situações são potentes aditivos para a desmotivação e a rotatividade, sendo que pelo tipo que se apresentam poderão ser objetos de intervenção de instrumentos e técnicas da gestão de pessoas, no sentido de minimizar seus impactos, conforme disposto em Lopes (1973) e Nascimento e outros (2012).

E com todas as situações com potencial para desmotivar os colaboradores e ocasionar a rotatividade nas organizações, é importante apresentar os tipos de desligamentos que acontecem em uma empresa. Para Chiavenato (2010), existem dois tipos de desligamento:

- Desligamento por iniciativa do colaborador: ocorre quando o colaborador, motivado por razões pessoais ou profissionais, decide por encerrar seu vínculo empregatício com a organização. Na visão do autor, o colaborador ao desligar-se depende de duas situações. Uma é o grau de insatisfação com o trabalho. A outra é a quantidade de opções atrativas que ao seu ponto de vista são mais vantajosas. Considera, ainda, que o fato da solicitação de demissão por parte do colaborador pode estar relacionado ao trabalho em si ou com o ambiente de trabalho.
- Desligamento por iniciativa da organização: Acontece quando a organização decide substituir determinados colaboradores por outros considerados mais adequados. Tais demissões podem representar custos elevados à organização, proporcionalmente de acordo com o tempo de contrato do indivíduo. Geralmente, segundo o autor, este tipo de desligamento é efetivado após consenso e definição do nível estratégico, a fim de evitar possíveis problemas judiciais.

Para Pati (2012), existem quatro fatores que podem causar desligamento nas empresas:

- Ter dificuldade no relacionamento: Apresenta-se como o principal motivo de desligamento nas empresas. Para o autor, a necessidade de relacionar-se com diversas culturas possibilita ampliar horizontes de conhecimento e de integração social.
- Não bater metas: Muitas organizações exigem que os colaboradores, além de desempenhar suas atividades, atinjam um determinado nível de produção. Muitas vezes quando esta exigência é atendida, o colaborador pode estar sujeito a demissões.
- Não se envolver: Neste fator o colaborador limita-se a desenvolver apenas o que lhe foi confiado, não se envolvendo com atividades correlacionadas. Esta visão do colaborador não condiz com os anseios do perfil das atuais organizações.
- Não ter conhecimento técnico: Para o autor, este fator apesar de ser considerável em um eventual desligamento, é um motivo que de certo modo pode ser compensado, pois, no ponto de vista do autor, “[...] é muito mais fácil qualificar uma pessoa do ponto de vista técnico do que do ponto de vista comportamental”.



### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para realização do trabalho, para atender os objetivos apresentados nesse estudo de caso.

Em linhas gerais, define a forma e o modo como a pesquisa será desenvolvida para que os objetivos propostos sejam atingidos e a pergunta formulada ao problema seja adequadamente respondida. Rudio (2003, p. 17) afirma que:

[...] O método é o caminho a ser percorrido, demarcando do começo ao fim por fases ou etapas. E como pesquisa tem por objetivo um problema a ser resolvido, o método serve de guia para o estudo sistemático do enunciado, compreensão e busca de solução do referido problema. Examinado mais atentamente, o método da pesquisa científica não é outra coisa do que elaboração, consciente e organizada, dos diversos procedimentos que nos orientam para realizar o ato reflexivo, isto é, a operação discursiva de nossa mente.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Marconi e Lakatos (2013, p.43), “toda pesquisa implica o levantamento de dados e variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. [...]”.

Para Vergara (2003, p.46) “há dois critérios básicos para pesquisa, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista”.

Logo essa pesquisa assume a natureza descritiva. Pois segundo Vergara (2003, p. 47) é conceituada como: “descritiva, pois expõe características da empresa em estudo bem como daqueles que responderão a pesquisa”.

Quanto aos meios de investigação a pesquisa pode ser: “pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa – ação, estudo de caso”. (VERGARA, 2003, p.47).

Nesse caso particular a pesquisa assume:

- Pesquisa bibliográfica, pois o estudo foi desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas;
- Estudo de caso, pois trata de uma situação de uma empresa específica. Segundo Gil (1991, p.58), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo

profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita p seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”;

- Documental, pois se utilizou de documentos, relatórios de pesquisa, manuais da empresa que foram usados como dados secundários.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para Vergara (2003, p.50) “existem dois tipos de amostra: probabilística e não probabilística”. Da amostra probabilística destaca-se a aleatória simples, a estratificada e a por conglomerado. Da amostra não probabilística, destacam-se as selecionadas por acessibilidade e por tipicidade.

No presente estudo a amostra será não probabilística por acessibilidade, pois, neste seleciona-se elementos pelo grau de facilidade de acesso a eles.

### 3.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Os sujeitos serão as pessoas que fornecerão os dados para responder a pergunta de pesquisa.

O sujeito da pesquisa em questão foi o responsável direto pelo departamento de recursos humanos da empresa Estrela Alfa Transportes, empresa estudada em questão, isto se dá pelo fato de que este profissional responsável está diretamente em contato com as solicitações de atendimentos e juntamente ligados aos funcionários e serviços realizados no estabelecimento, e portanto, pode de fato expor seu contentamento ou descontentamento no que se referem ao atendimento da empresa, dos serviços, funcionários e outras questões analisadas por ele.

### 3.4 COLETA DE DADOS

A pesquisa teve seu início com o levantamento de toda parte teórico sobre o problema estudado, através de livros, e artigos. Após essa etapa foi aplicada a entrevista com a gestora dos recursos humanos da empresa Estrela Alfa Transportes.

Para responder ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos no capítulo um os dados foram obtidos por meio de um formulário, que segundo Vergara (2003, p.55), “é um meio-termo entre questionário e entrevista. É apresentado por escrito, como no questionário, mas é você quem assinala as respostas que o respondente dá oralmente”.

A observação de acordo com Vergara (2003, p.54) pode ser:

Simple ou participante. Na simple o pesquisador mantém certo distanciamento do grupo ou situação que tenciona estudar; e um especulador não interativo. Na observação participante, o pesquisador já está engajado ou se engaja na vida do grupo ou na situação, é um ator ou um espectador interativo.

No presente estudo a observação é simple, pois o pesquisador mantém certo distanciamento do grupo ou da situação que deseja estudar.

E também foi realizada coleta de dados através de uma análise documental, fornecida pela empresa estudada, através das entrevistas de desligamento do período de 2014 a 2015. Conforme Flick (2004), este instrumento de pesquisa é importante, pois se baseia na complementação de dados levantados por outras técnicas, revelando novas variáveis de problemas ou temas.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema a pesquisa pode ser qualitativa e quantitativa.

É quantitativa, quando utiliza técnicas estatísticas para levantamento de parte dos dados. A pesquisa de campo é apresentada com quantificações percentuais.

É qualitativa, quando há descrições detalhadas de situações e eventos, pessoas interações, comportamentos observados, situações laterais do que as pessoas falam de sua experiência. (PATTON, 1986, p. 22).

Dessa forma os dados foram tratados de forma quali-quantitativa, pois foram analisadas as entrevistas de desligamento do setor tráfego no período de 2014 e 2015, e a entrevista com a gestora de Rh, realizada em 10/05/2016.

Essas informações foram apresentadas em planilhas e em forma de gráficos, bem como, contextualizar as demais informações com descritivo da análise pautado pela

literatura apresentada no referencial teórico, para facilitar a visualização e interpretação dos resultados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA PESQUISA

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O objeto de pesquisa é a empresa Estrela Alfa Transportes<sup>1</sup> que surgiu da parceria de pessoas com atuação e grande experiência no ramo de transporte de passageiros na região da Grande Vitória-ES. Em 1997 nasceu a Estrela Alfa Transportes, onde assumiu no sistema de transporte público uma frota de 62 veículos.

A empresa Estrela Alfa Transportes, possui sua frota de veículos dentro dos padrões de segurança, conforme estabelecido por órgãos de fiscalização. A empresa também tem a responsabilidade de acompanhar o desenvolvimento de seus colaboradores, para que o serviço seja prestado com qualidade e segurança. (ESTRELA ALFA TRANSPORTES, 2016).

Possui parceria com algumas instituições de ensino, onde desenvolve alguns projetos educacionais para complementar a formação de seus colaboradores. E também promove alguns eventos na empresa para aproximar seus funcionários e assim promover troca de experiências entre os mesmos. (ESTRELA ALFA TRANSPORTES, 2016).

A política de gestão da empresa prima pela qualidade do serviço prestado aos seus clientes, sempre atendendo as legislações vigentes e também interage com os quesitos de qualidade, meio ambiente, saúde e segurança, como forma de agregar valor ao negócio da empresa. (ESTRELA ALFA TRANSPORTES, 2016).

E seus principais compromissos são satisfazer seus clientes e os usuários do transporte público, motivar seus colaboradores, atender as leis e normas ambientais através de controles de emissão de gases e poluentes e também no controle da emissão de seus resíduos. (ESTRELA ALFA TRANSPORTES, 2016).

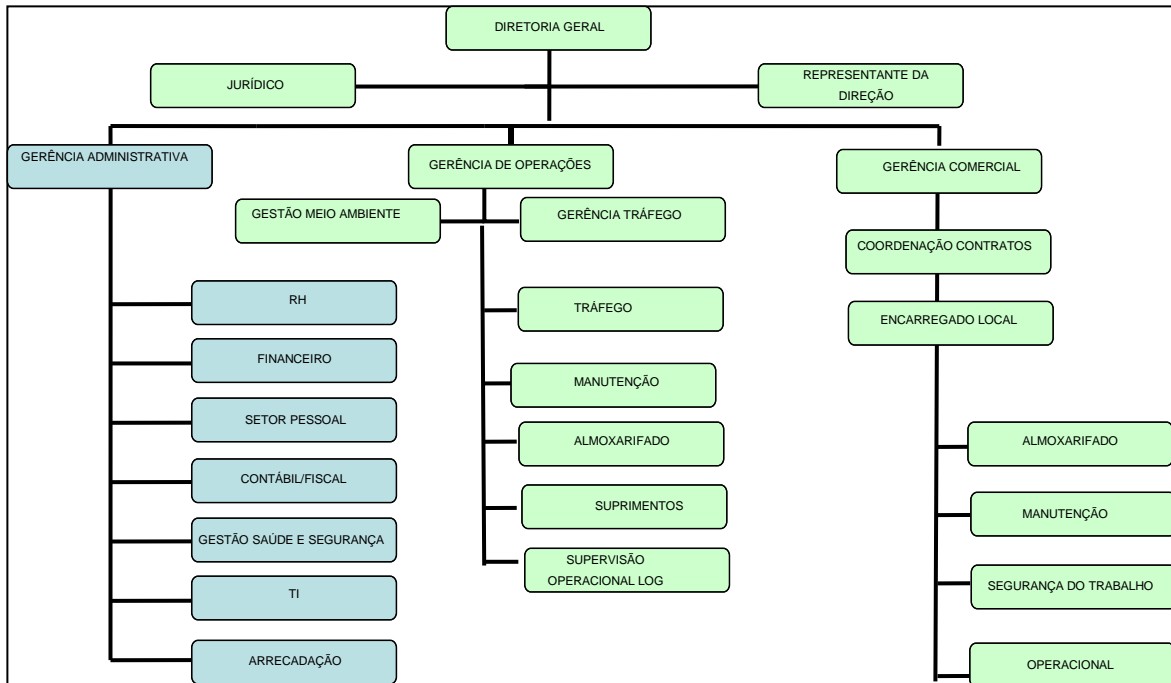
Na Figura 4 abaixo é apresentado o organograma da empresa Estrela Alfa Transportes.

---

<sup>1</sup> As informações foram coletadas no site da empresa pesquisada e não foram referenciadas para preservar sua identidade.



Figura 04 – Organograma Empresa Estrela Alfa Transportes



Fonte: Empresa Estrela Alfa Transportes.

Conforme citado no capítulo de metodologia, o setor a ser investigado, dado o problema de pesquisa, é o setor de tráfego que é composto pelos motoristas e cobradores. Porém foi estudada somente a função motorista de ônibus pelo fato de apresentar maior número de desligamentos registrados no período de 2014 a 2015. Para essa análise foram consultadas as entrevistas de desligamento, realizadas pela Gestora de RH, totalizando 202 entrevistas, sendo 129 referentes ao ano de 2014 e 73 referentes ao ano de 2015.

#### 4.2 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Nesta seção são relatados os resultados da pesquisa realizada, que foi intermediada por análise documental, através das entrevistas de desligamento dos anos de 2014 a 2015, e por entrevista com a Gestora de RH da empresa, realizado no dia 10/05/2016. Os resultados serviram de base para avaliar os fatores que influenciaram a rotatividade na função de motorista e são demonstrados através de gráficos para melhor interpretação, e ainda enriquecido de tabelas que melhor elucidam e explicam determinados fatos.

Segundo entrevista com a Gestora de RH, no levantamento dos principais motivos está o não cumprimento de regras, que envolvem questões operacionais e principalmente comportamentais. Segundo ela, durante algum tempo o fato dos motoristas conseguirem se recolocar no mercado com facilidade, propiciava a comportamentos não admissíveis e levava às demissões. Com o novo cenário, crise econômica, os resultados já mostram uma mudança, originada pelo receio da perda do emprego. Dessa forma, como apontou a literatura, é importante considerar essa situação, pois os desligamentos tiveram queda significativa em 2015, assim como a justa causa, conforme dados a serem abordados nesta seção. Há de se pensar que a possibilidade de recolocação e o número de profissionais em idade produtiva num cenário de instabilidade econômica, mais significativa em 2015 quanto em 2014, modificou o comportamento do colaborador, além da postura da organização em rever meta de *turnover* e a alteração de alguns mecanismos de seleção, recrutamento e avaliação do desempenho dos colaboradores.

A partir da reflexão sobre o teor do discurso da gestora, foram sendo correlacionadas outras informações oriundas da pesquisa, através do questionário de desligamento da empresa objeto de estudo. Deste questionário, que é aplicado a todos os profissionais pela organização, esse trabalho selecionou os questionários relativos à função de motorista, pois segundo essa gestora era essa atividade profissional que possuía o maior índice de rotatividade dentre todas as demais funções.

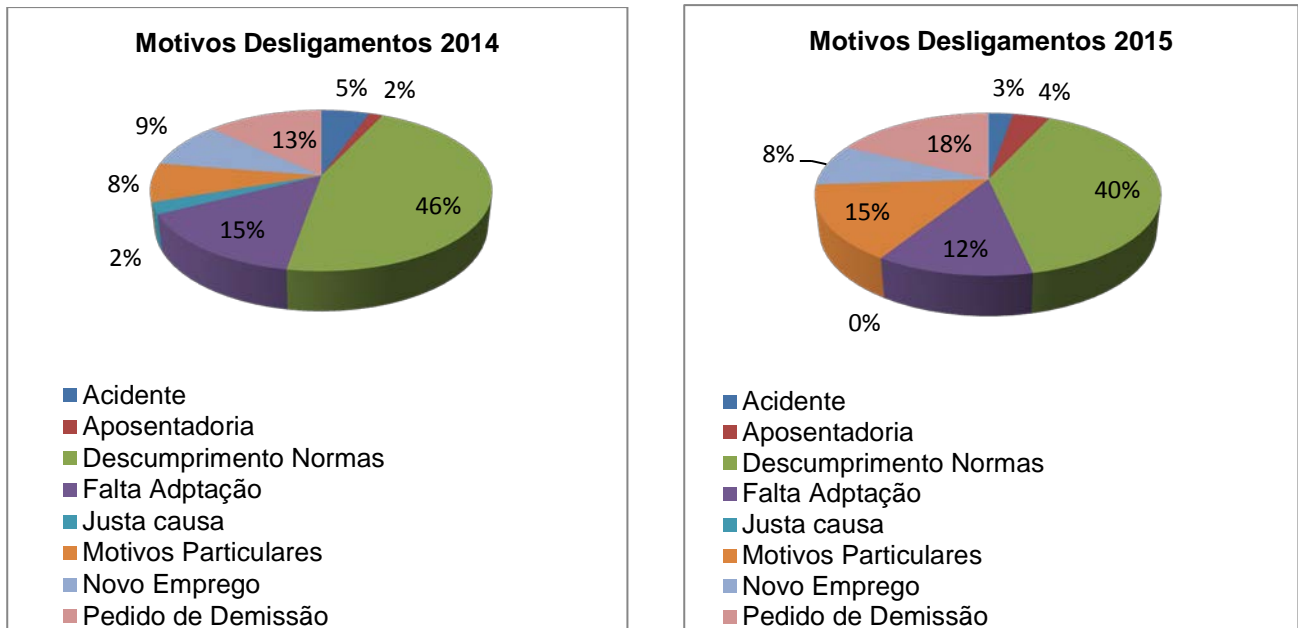
Assim, a seguir são apresentadas as demais seções que tratam sobre os fatores de desligamento, as taxas de índice de turnover, os índices de absenteísmo, por faixa etária, por percepção do colaborador desligado sobre a empresa, retorno a empresa e recolocação no mercado e os tipos de desligamentos.

#### **4.2.1 Fatores dos desligamentos**

O primeiro item analisado foi os fatores dos desligamentos que ocorreram no período de 2014 a 2015, onde foram verificados os possíveis motivos que ocorrem os desligamentos no período mencionado.

Sobre esse item foi evidenciado no Gráfico 1 apresentado a seguir, os motivos dos desligamentos, bem como, a explicitação desses motivos pela Tabela 1.

Gráfico 1 – Motivos dos desligamentos



Fonte: elaboração própria (2016).

Apresentado os oito fatores que motivaram os desligamentos informados pela empresa, teve-se os seguintes dados: em 2014 o número total de desligamento foi de 129 motoristas e em 2015 o número total de desligamento foi de 73 motoristas.

Na Tabela 1, percebe-se que o item descumprimento de normas foi o primeiro lugar nos dois anos analisados, sendo que em 2015 teve decréscimo de 6% em relação a 2014. No segundo lugar houve modificação da categoria, o motivo falta de adaptação sendo em 2014 na ordem de 15%, onde em 2015 apresentou queda ficando em 12% e se posicionou em quarto lugar em 2015, e a categoria que apresentou o segundo lugar em 2015 foi pedido de demissão que apresentou um aumento de 5%. Em terceiro lugar em 2015, a categoria motivos particulares acumulou 15%, representou uma queda em relação a 2014 onde ocupou quinto lugar com 8%. Em quarto lugar, no ano de 2014 ficou a categoria novo emprego com valor de 9%, que apresentou queda no ano subsequente ficando com valor de 8%. Em quinto lugar as categorias motivos particulares e novo emprego apresentaram 8% dos motivos de desligamento em 2014 e 2015. A categoria acidentes ficou em sexto lugar em 2014 com aumento de percentual de 2% e em 2015 a categoria teve sua representatividade de 3%. No sétimo lugar a categoria acidente representou 3% dos motivos dos desligamentos no ano de 2015 e em 2014 apresentou um aumento em seu percentual de 2% comparando com o ano de 2015. Em último lugar em 2014

a categoria justa causa representou 2% dos desligamentos e em 2015 à mesma categoria representou 0% dos motivos dos desligamentos.

Na Tabela 1 é representado estes fatores como forma de uma melhor visualização do que foi descrito em termos de variação.

Tabela 1 – Fatores que motivaram os desligamentos em 2014 e 2015

Motivos dos desligamentos	2014 (%)	2015 (%)	Varição (%)
Motivos particulares	8	15	+7
Pedido de demissão	13	18	+5
Aposentadoria	2	4	+2
Justa causa	1	3	+2
Novo emprego	9	8	-1
Acidente	5	3	-2
Falta de adaptação	15	12	-3
Descumprimento de normas	46	40	-6
Total	100	100	---

Fonte: elaboração própria (2016).

Analisando os quatro primeiros itens, foram apresentados os seguintes motivos: motivos particulares, pedido de demissão, aposentadoria e justa causa. A pesquisa revelou que esses itens de 2015 para 2014 aumentaram, possivelmente em virtude da gestão organizacional da empresa que prima pela manutenção do colaborador. Isso traduz o que Lopes (1973) destaca como a atitude direta do gestor, ou seja, a organização de treinamentos e a valorização do colaborador. De fato, a empresa utiliza ferramentas para reter seus funcionários, como: avaliação de competências, onde são pontuados aspectos a melhorar e/ou podem ser identificadas novas habilidades; incentivo à educação com subsídio de faculdade e EJA; treinamento e desenvolvimento; cumprimento dos benefícios ofertados à categoria, com inserção de outros.

Todavia, mesmo com todas essas ações aplicadas pela empresa, a pesquisa mostrou que ela não conseguiu reter seus funcionários conforme dados apresentados na Tabela 1, especialmente em 2015, devido ao aumento de variação dos itens citados. Porém devem-se associar a esse fato as conjunturas sociais, econômicas e trabalhistas, haja vista que os desdobramentos da instabilidade econômica se manifestaram de forma mais contundente no final de 2014, que se confirma com a redução dos desligamentos (Gráfico 1).

Já os quatro últimos itens, novo emprego, acidente, falta de adaptação e descumprimento de normas pode haver relação direta com o processo de trabalho, bem como questões de clima organizacional e comportamento organizacional, pois se o gestor se mostra autoritário ou com favoritismo a um grupo em relação ao outro, ou mesmo negligente quanto aos processos de admissão e treinamento, se referem a aspectos apontados por Lopes (1973) e Mendes (2009) que afetam não só a produtividade, mas a motivação e a permanência do colaborador na organização.

Assim, considerando que na gestão de pessoas, o gestor tem um papel de liderança, que precisa desenvolver e ampliar a motivação e a produtividade dos colaboradores da organização, dotando-os dos conceitos e modelando seu comportamento e prática a filosofia e missão da organização conforme Chiavenato (2010). É dentro desse universo organizacional e produtivo que os valores são fortalecidos e transformados em combustível nas representações e comportamentos (motivação, produção, liderança) dos colaboradores frente aos valores e a cultura da organização conforme o que afirmou Bergamini (1994).

Então, o gestor dessa organização precisa ter atenção aos sinais demonstrados no comportamento organizacional e aprimorar as intervenções que visem trabalhar nas situações que reduzam a motivação e a produtividade, considerando também uma autocrítica da sua intervenção enquanto líder e gestor de seus colaboradores no sentido de reduzir justa causa e falta de adaptação. Lembrando que tal percepção é fruto da análise dos dados apurados da própria empresa.

Ainda nesse sentido segundo a gestora de RH sobre os principais motivos de desligamento envolviam questões operacionais e principalmente comportamentais. Durante algum tempo o fato dos motoristas conseguirem se recolocar no mercado com facilidade, propiciava a comportamentos não admissíveis e levava às demissões. Com o novo cenário e crise econômica, os resultados para 2016 já mostram uma mudança, originada pelo receio de não conseguirem uma nova colocação no mercado.

Chiavenato (2010) afirma sobre isso que a rotatividade não é a causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas, que influenciam o desligamento de pessoas. Isso justifica o alto índice de *turnover* da empresa, conforme a entrevista da gestora de RH em 2014 os motoristas conseguiam se recolocar no mercado com facilidade, e assim propiciava a comportamentos não admissíveis e levava às

demissões, e com a mudança do cenário econômico, também em 2015, a atitude dos colaboradores mudou, conforme indicador apresentado pela empresa (vide Gráfico 1), diminuindo o principal fator que ocasionava as demissões.

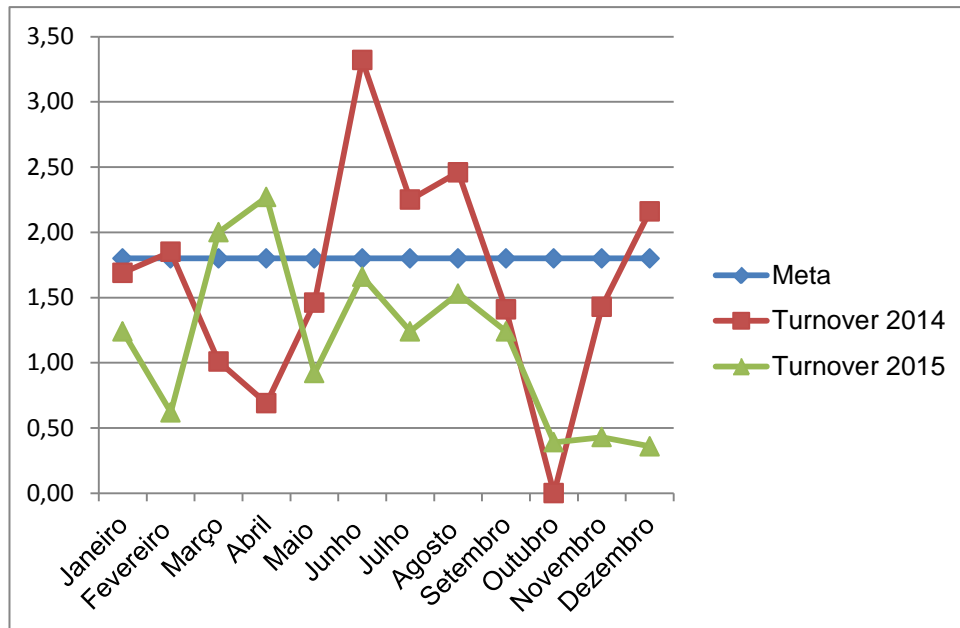
Porém, também não se pode deixar de analisar os fatores internos, como por exemplo, política de recrutamento e seleção, condições físicas de trabalho, oportunidades de crescimento, supervisão exercida sobre o pessoal, relacionamento humanos e dentro outros. A organização deve estar atenta aos sinais demonstrados e aprimorar as intervenções que visem trabalhar nas situações que reduzam a motivação e a produtividade de seus colaboradores. Nesse ponto, percebe-se durante a investigação na empresa, que a gestora não deixou claro se as variáveis internas e externas estão sendo analisadas e somente informou que devido à mudança do cenário econômico os colaboradores começaram a repensar em suas atitudes, devido à falta de oferta de emprego no mercado.

Mas, refletindo sobre essa questão e apoiando-se na literatura, como por exemplo, o que afirma Nicoletti e Andrade (2008), o índice de rotatividade se relaciona as políticas internas de uma organização, onde o desempenho deste índice é resultado das posturas internas que influenciam o comportamento dos colaboradores.

#### **4.2.2 Índice de *Turnover***

A pesquisa revelou que a empresa objeto de estudo tinha um mapa com o registro de demissões e admissões, e só a partir de 2014, é que a partir desse mapa com tais indicadores é que começaram a implantar ações que mitigassem a quantidade de demissões. Assim, foram definidas metas mensais a serem atingidas para diminuir a rotatividade da função de motorista, conforme é apresentado no Gráfico 2.

Utilizou-se de tais informações nesse mapa para construir uma reflexão sobre a dinâmica deste fenômeno e seu impacto na gestão de pessoas na referida organização.

Gráfico 02 – Índice *Turnover*

Fonte: elaboração própria (2016).

O marco inicial em 2014 foi de 1,69 em janeiro, com meta em 1,80, apresentando valor mais baixo de 0,0 no mês de outubro e a mais alta de 3,32 em junho. Verifica-se também tendência de queda em 2014 nos meses de março e abril e setembro e outubro, além de um período de alta nos meses fevereiro, maio, novembro e dezembro. Porém correlacionando os períodos de queda e alta em relação à meta estabelecida e os valores do ano de 2015 ocorrem inversões significativas. Considerando que a base de análise denominado de meta para os dois anos de referência estava em 1,80, assim pela evolução no ano de 2014 tem maior pico, tanto para o maior quanto para o menor em relação ao ano posterior. É importante destacar que não foram informados os parâmetros para definição das metas, tanto em 2014 quanto em 2015, já que este elemento é de suma importância para avaliação do movimento dos processos de desligamento, e isso dificulta uma reflexão mais consistente a partir dos fundamentos do referencial teórico contemplados no trabalho.

Em resumo 2014 foi um ano marcado por altas e baixas no índice de *turnover*, e ainda nos períodos de elevação, esses foram maiores, que contrasta com os elevados índices no ano de descumprimento de normas e falta de adaptação que puxou para cima os pedidos de desligamentos (vide Gráfico 1).

Em 2015 a meta anual se manteve em 1,80, com média durante o ano oscilando em até 1,40, e no último bimestre em queda de 0,7. No que se referem aos picos, bem demarcados em 2014, no ano de 2015 eles foram menos agudos, com tendência à elevação e queda moderadas, no geral abaixo da meta estabelecida.

Ainda em 2015, apresentou queda nos meses de fevereiro, maio, julho, setembro, outubro, sendo em dezembro maior queda (0,36). Já a evolução da alta teve ocorrências em março, abril, junho, agosto e novembro; sendo o pico entre março e abril com alta de 0,62.

Uma curiosidade que se manifesta com clareza neste período é uma uniformização dos valores de *turnover*, com menos de 1,0 e variações de até 0,60. Isso representa uma mudança no padrão da rotatividade, que confirma os dados do Gráfico 1, no que tange as saídas entre 2014 e 2015, redução saídas de justa causa, novo emprego e pedido de demissão.

A Tabela 2 apresenta um descritivo visual com tais índices.

Tabela 2 – Índice de Turnover em 2014 e 2015

Turnover	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>Meta</b>	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80
<b>2014</b>	1,69	1,85	1,01	0,69	1,46	3,32	2,25	2,46	1,41	0,00	1,43	2,16
<b>2015</b>	1,24	0,62	2,00	2,27	0,92	1,66	1,24	1,53	1,24	0,39	0,43	0,36

Fonte: elaboração própria (2016).

Como comentado anteriormente, em 2014 foi aberto um plano de ação que não foi detalhado pela gestora de RH, mas que contemplava a adoção de algumas práticas, inclusive a inserção da avaliação de competências, como forma de uma melhor e mais eficaz ferramenta de identificação de falhas na execução das atividades, já que a rotatividade se mostrava maior em funcionários com até 01 ano de empresa.

Todavia, houve também autorização da diretoria para aplicação de justa causa naqueles casos em que comprovadamente o funcionário desenvolveu comportamentos a fim de provocarem suas demissões para recebimento de direitos trabalhistas, para que esse tipo de prática fosse coibido, mesmo representando ônus significativo a empresa. Novamente os critérios para essa decisão e como se desenvolveu não foi detalhada, restando a apresentação de valores numéricos que deixam margem para reflexões simples sobre esse fato na organização.



Segundo os autores Ferreira e Freire (2001), considerando que o *turnover* é uma preocupação para as organizações no mercado atual, ela representa uma distorção na política de recursos humanos. Assim é preciso de intervenção direta e efetiva da gestão de pessoas.

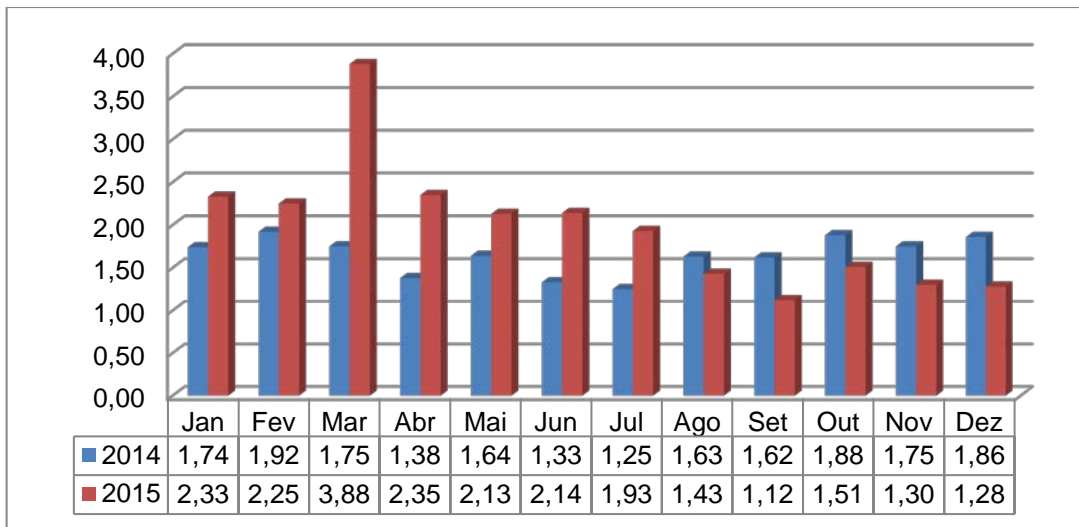
De fato, como mostrou o Gráfico 2 a organização reviu suas metas e ações, mesmo iniciando apenas em 2014, o que demonstra preocupação interna em buscar manter um padrão abaixo da meta anual acumulada em relação ao *turnover*.

#### **4.2.3 Índice Absenteísmo**

Considerando que o *turnover* é uma preocupação para as organizações no mercado atual, ele representa uma distorção na política de recursos humanos, segundo Ferreira e Freire (2001) e precisa de intervenção direta e efetiva da gestão de pessoas. Ao se falar em *turnover* nas organizações, pode-se associar essa preocupação com a questão do absenteísmo. Considerando que para Marques Neto (2006, p. 8) o “absenteísmo é concebido como a falta ao trabalho por qualquer razão, seja motivada por questões pessoais, familiares, psicológicas, ou mesmo pelo desejo de se ausentar do local de trabalho”, que muitas vezes se relaciona a problemas de relacionamento com colegas de trabalho e com o próprio clima e cultura da organização, assim sendo uma situação de intervenção do RH, dentro do mesmo contexto do *turnover*, pois essas questões podem e interferem no desligamento do colaborador.

Apresenta-se no Gráfico 3 abaixo a movimentação das quantidades de faltas, e algumas situações características dessa ausência como: faltas com justificativa (atestado, casamento e outras), das sem justificativa (que acarretavam penalização direta). Assim a comparação destas condicionantes de ausências com e sem motivação entre os anos nos apresenta um modelo de comportamento que necessita de intervenção do RH, pois acaba por potencializar o desligamento definitivo do colaborador, e por isso mesmo, didaticamente aproxima esta intenção de reflexão à questão do *turnover*. A seguir o Gráfico 3 demonstra essa evolução nos anos de referência, e comparando-se, mês a mês.

Gráfico 3 – Índice de Absenteísmo

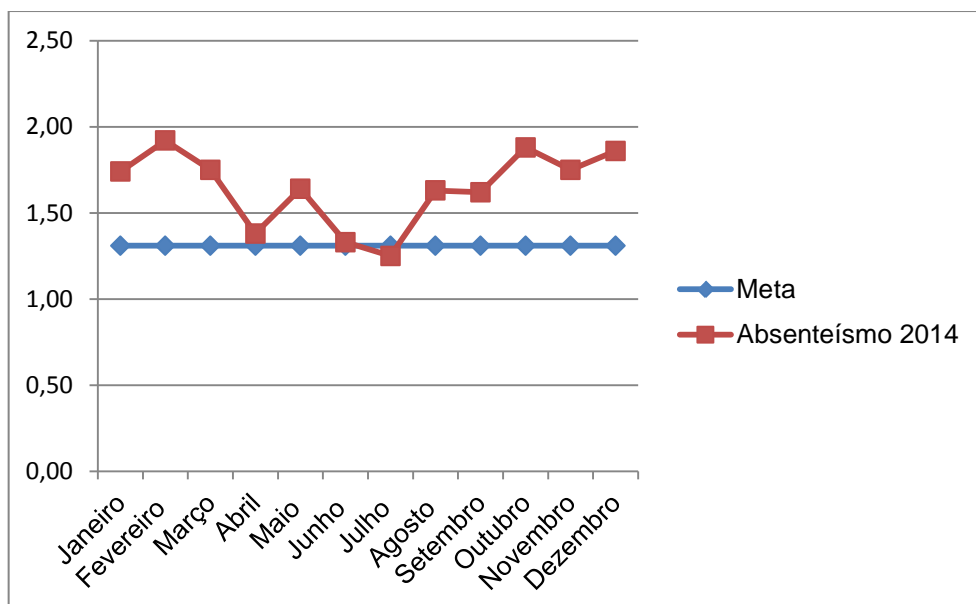


Fonte: elaboração própria (2016).

A seguir os Gráficos 4 e 5 demonstram a evolução de 2014 e 2015 em relação a meta definida para cada ano.

Pode-se perceber graficamente que em 2014 ficou acima da linha da meta estabelecida pela empresa.

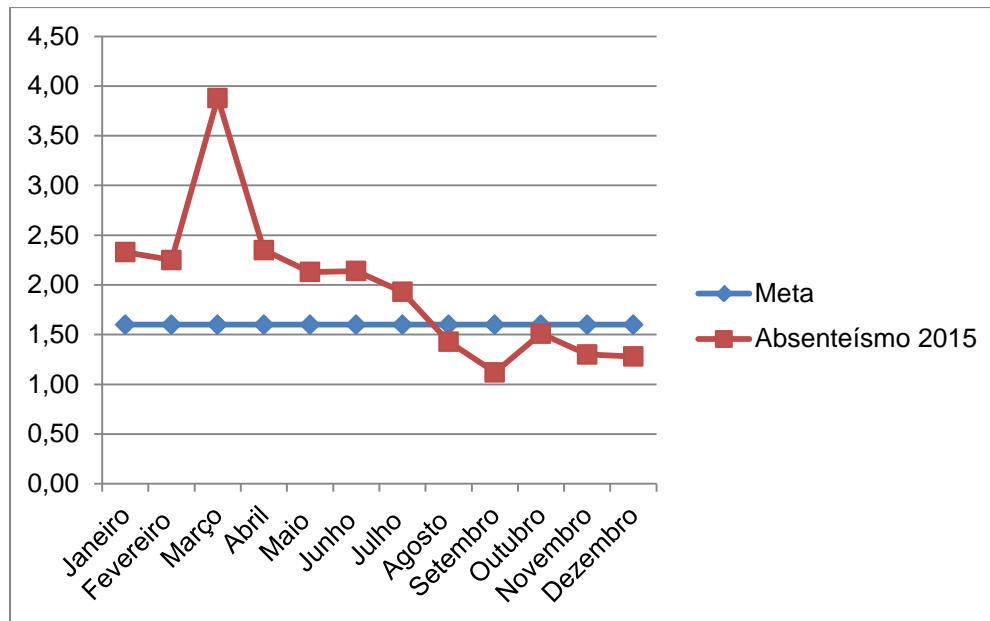
Gráfico 4 – Absenteísmo 2014



Fonte: elaboração própria (2016).

Em 2015 o Gráfico 5 inicia acima da meta, porém cai vertiginosamente a partir de março e de agosto em diante fica abaixo da linha da meta.

Gráfico 5 – Absenteísmo 2015



Fonte: elaboração própria (2016).

O marco inicial em 2014 foi de 1,74 em janeiro, com meta em 1,31, apresentando valor mais baixo de 1,25 no mês de julho e a mais alta de 1,92 em fevereiro. Apresentou também tendência de queda nos bimestres de março/abril e junho/julho, além de um período de alta nos meses maio, agosto, outubro e dezembro (totalizando alta de 1,01 nos quatro meses de referência). Porém correlacionando os valores de alta e de queda e alta em relação ao valor acumulado nos anos do absenteísmo. (Gráfico 4).

Segundo a gestora do RH os colaboradores praticaram faltas sem justificativa e muitos atestados médicos e os pedidos de demissão foram elevados. Porém isso muda de forma significativa em 2015, as admissões são nulas, poucas demissões, e uma queda vertiginosa nos atestados e faltas em relação a 2014.

Em 2015 esse movimento sofre alterações, o consolidado passa a 1,97, com pico em março (3,88) e queda em dezembro (1,28). Na evolução mensal, o ano de 2015 tem discrepâncias com o anterior, haja vista que os valores estão em queda a partir de abril, ficando na casa de 2,0 até junho, e abaixo deste valor até dezembro quando se tem valor mais baixo. (Gráfico 5).

O que ocorre em 2014 é que o valor máximo se encontra até 1,90, sendo que oscilam durante o ano, com valores inferiores ao valor de 1,40, nos meses de abril, junho e julho. É importante considerar que há um aumento do valor tanto

consolidado quanto mensal nos dois anos, se em 2014 não chega a 2,0, em 2015 este valor fica acima disto até junho, somente no segundo semestre fica entre 1,90 a 1,30.

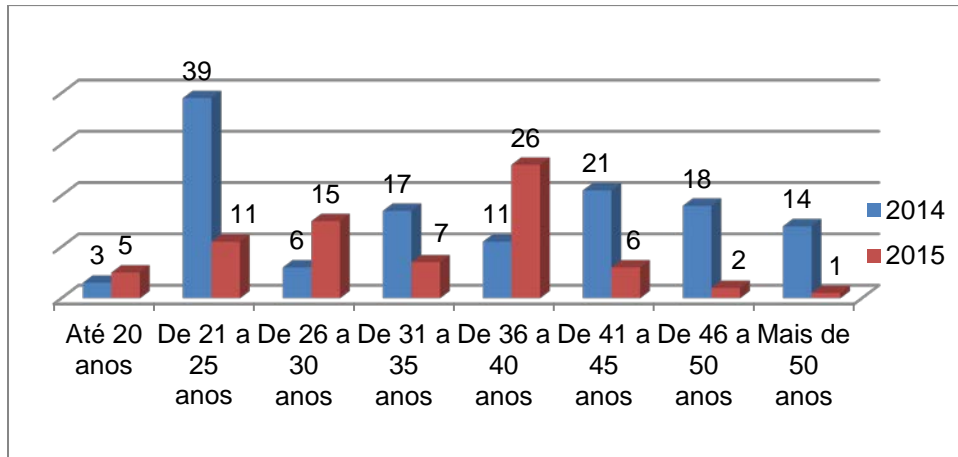
Nicoletti e Andrade (2008) e Oliveira (2007), afirmam que as políticas internas da organização influenciam comportamentos e interferem na forma de se trabalhar a rotatividade. Isso é uma questão que precisa ser trabalhada nos recursos humanos no sentido de liderar de forma proativa seu colaborador e estimular a efetivação de clima organizacional sadio. Rever a política da organização foi o que se representou nesta alteração das metas, porém isso deve vir acompanhado de outras ações como treinamentos e valorização profissional.

Sobre as ausências, justificada ou não, por setor de atuação na organização, é notório que algumas atividades ocorrem frequentemente, seja pela dificuldade de realizar o trabalho, seja pelo fato do profissional não conceber seu fazer como algo digno e importante, o que acarreta desmotivação para trabalhar, que se materializa nas ausências ou faltas. Isso tem relação também com a remuneração pouco atraente, ou mesmo pelo trabalho penoso, de baixa visibilidade e que não requer muito conhecimento para ser realizado. Na organização eleita para pesquisa, se explicitam o setor tráfego que é significativo o absenteísmo nos dois anos analisados.

#### **4.2.4 Desligamentos por Faixa Etária**

A pesquisa revelou que a maior quantidade de desligamento está concentrada nos empregados que estão na faixa etária de 21 a 25 anos no ano de 2014 e a maior quantidade em 2015 está na faixa etária de 36 a 40 anos. Este resultado pode ser justificado segundo as afirmações de Chiavenato (2009) onde menciona uma avaliação das causas de demissões precoces de uma organização, sendo representadas como variáveis externas, as oportunidades no mercado e a crescente oferta de empregado e, variáveis internas, como a dificuldade de relacionamento e política salarial, além de outros exemplos. A seguir os dados são apresentados no Gráfico 6 abaixo:

Gráfico 06 – Faixa etária dos motoristas desligados



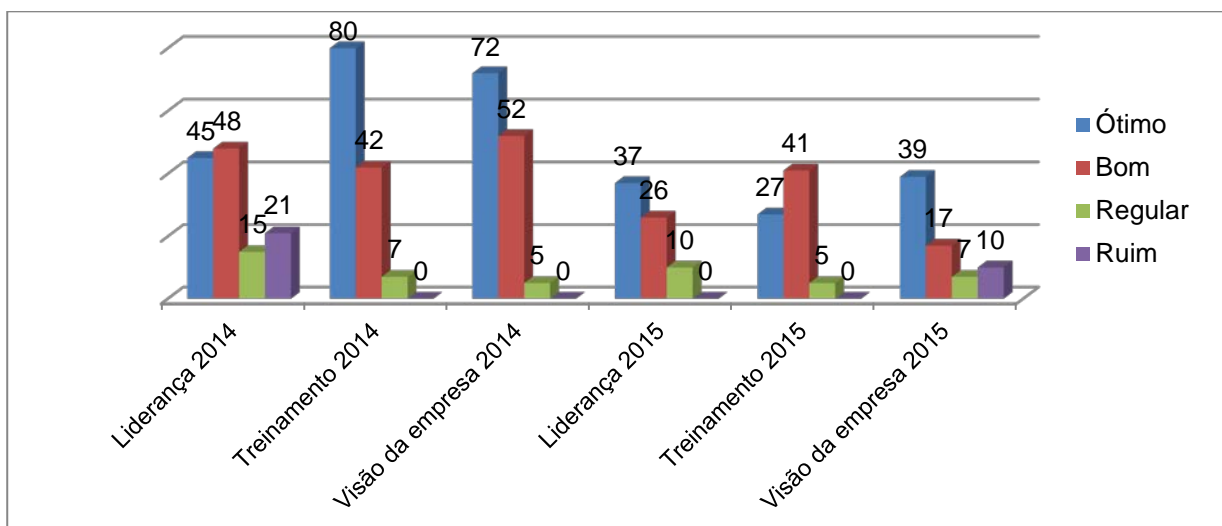
Fonte: elaboração própria (2016).

A pesquisa revelou que nas faixas etárias de 41 a 50 anos houve uma queda significativa de 2014 em relação a 2015, isso significa que houve mudança de comportamento por parte dos colaboradores devido ao cenário econômico.

#### 4.2.5 Percepção do Colaborador Desligado sobre a Empresa

A seguir são apresentados dados sobre a percepção do colaborador em relação à empresa e seus serviços prestados ao profissional, segundo entrevista de desligamento realizada com os colaboradores demitidos em 2014 e 2015 pela gestora de RH da empresa Estrela Alfa Transportes.

Gráfico 07 – Percepção do colaborador em desligamento



Fonte: elaboração própria (2016).

Na pesquisa da organização foi considerada a percepção do colaborador em desligamento sobre os serviços prestados pela gestão de pessoas e acerca das estratégias de aperfeiçoamento e manutenção do clima organizacional. Para alcançar os objetivos da organização, o colaborador precisa estar motivado e preparado para realizar sua função com excelência, o que remete Lima (2011), quando afirma que a vantagem competitiva é o foco do clima organizacional, e o gestor precisa investir nos recursos humanos integrando-os e motivando-os aos objetivos da empresa. Chiavenato (2009) aprofunda esse conceito e trata da intencionalidade motivação na efetivação dos resultados. Por isso a gestão precisa se munir dos dados e informações verbais e não verbais do colaborador, além de promover canais de comunicação e avaliação do comportamento organizacional com vistas a trabalhar de forma mais efetivas na condução de questões que afetem o rendimento da organização, entre eles o *turnover*.

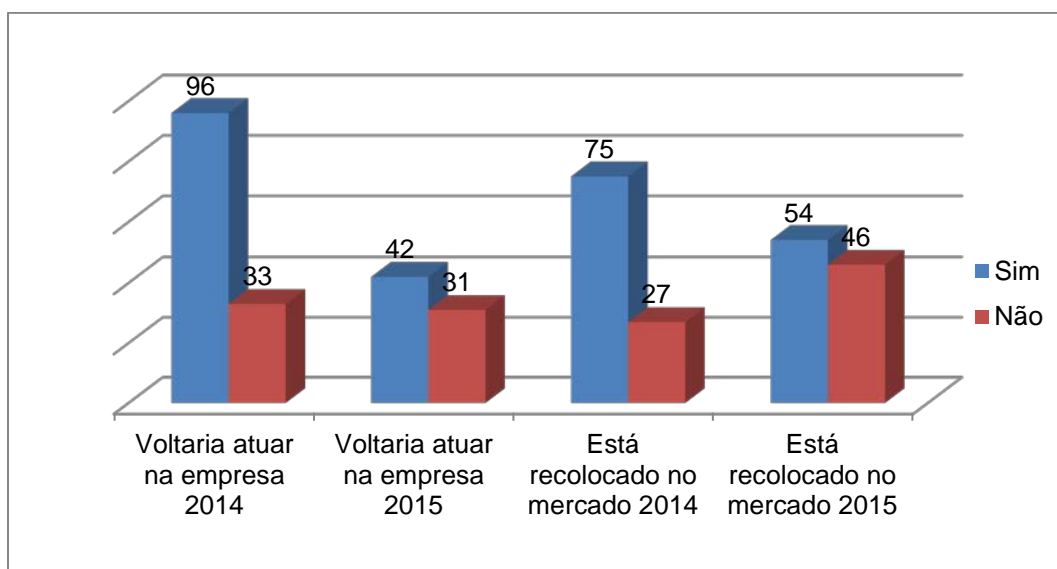
A partir disso, a gerência buscou aferir a percepção do colaborador sobre treinamento, liderança, e sobre a empresa. O que remete a Campos (2011), onde o estudo do comportamento organizacional nas suas dimensões coletivas (liderança, comunicação, política organizacional), é importante para uma gestão de pessoas efetiva e produtividade.

#### **4.2.6 Retorno à Empresa e Recolocação no Mercado**

Abaixo a unificação de dados sobre possibilidade de retorno a empresa e recolocação profissional. Se considerar toda a reflexão sobre o *turnover* do período pesquisado, o absenteísmo e os motivos de desligamento apresentados, têm-se elementos significativos que impactam nessa situação de retorno e/ou recolocação. Segundo discurso da gestora, em 2014 a saída a pedido do colaborador, tanto como da empresa motivada pelo comportamento deste, tinha frequência maior em 2014 e essa tendência se modificou a partir do final desse ano se mantendo até 2015. O que se percebe é que o fator comportamento teve relação direta com os desligamentos, o que demonstra outra condicionante, se o comportamento e o clima organizacional estavam compatíveis e se os meios de admissão e seleção estavam afinados e consideravam elementos que poderiam potencializar a rotatividade.

No referencial teórico Crozatti (1998), Fleury (1987), Silva e Diehl (2013) concordam que a cultura organizacional oferece os fundamentos simbólicos e representativos que constituirão a intencionalidade do colaborador a missão da organização, sendo que esta deve contemplar a dimensão motivacional a partir da previsão de um aparato abstrato e conceitual que inclua na organização esses elementos subjetivos que perpassam a hábitos e fortaleçam o pertencimento. Abaixo as condicionantes sobre recolocação e retorno (Gráfico 8).

Gráfico 08 – Possibilidade de retorno x recolocação no mercado de trabalho



Fonte: elaboração própria (2016).

O que chama a atenção nos anos estudados é a tendência significativa de queda em todas as categorias, sendo que os índices mais altos e diretamente proporcionais são voltar a trabalhar na empresa, mesmo reduzindo a quantidade em 2015 para ambas as situações (sim e não), houve queda, demonstrando que para o colaborador é possível voltar para a empresa.

Considerando a razão inversamente proporcional, a categoria recolocação, é sensível a diferença de ambos em 2014. Mas em 2015 o hiato foi evidente (sim e não), revelando que com a saída da empresa não tem sido fácil a recolocação em uma nova empresa que indica que os colaboradores que saíram viram as chances de retorno ao mercado mitigarem consideravelmente em 2015.

Sobre essa questão, o “processo de manutenção de pessoas, de aplicar pessoas e de recompensar pessoas” é fundamental para a organização. (CHIAVENATO 2010,

p. 15). E o “reconhecimento, orientação e motivação representam um investimento de adesão, mas quando a pesquisa organizacional mostra a possibilidade de retorno”. (TANKE, 2005).

Em 2014 era vertiginosamente maior a resposta positiva em relação à negativa, mantendo essa situação também em recolocação. Esse fato não se mantém em 2015, bem como alta substancial na não recolocação. Explicita-se também, mesmo com uma generalização, já que duas situações são contempladas não sendo aberto a apresentação da motivação e do esclarecimento do colaborador sobre poder voltar e das vantagens de ir para outro local. Outro ponto que pode justificar tais fatos é de natureza externa no que diz respeito a crise econômica, onde o funcionário conscientiza-se da dificuldade de se recolocar ao mercado. Tanto é que em 2015 a empresa é que começa mais a demitir do que os funcionários pedirem desligamento (Gráfico 8).

#### **4.2.7 Iniciativa dos Desligamentos**

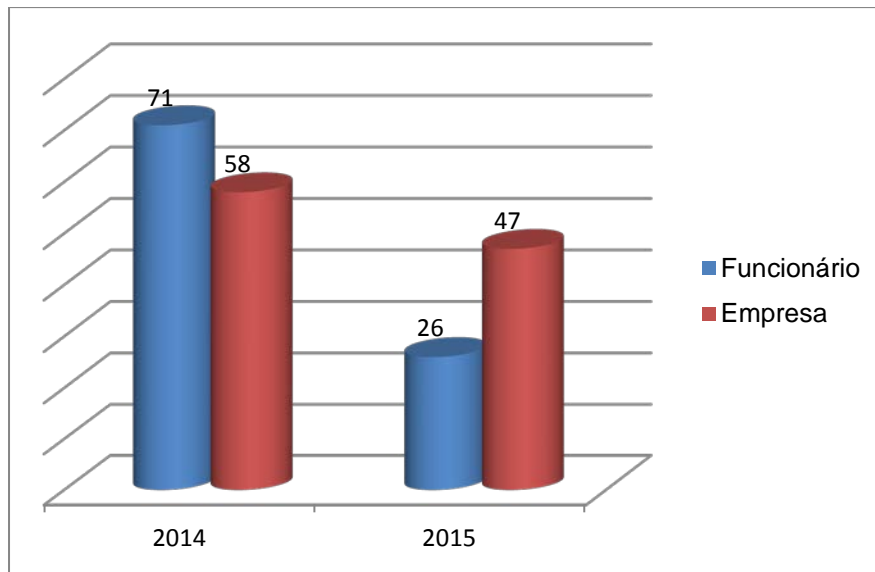
Este dado, iniciativa dos desligamentos, confirma um pensamento de Chiavenato (2009) onde o autor cita que a rotatividade poderá fugir do controle da organização à medida que a representação de demissões seja consideravelmente de iniciativa de colaboradores.

O autor afirmar também que caso as demissões por iniciativa da empresa tenham acontecido para “potencializar o capital humano”, esta ação é justificável. Entretanto, caso contrário, a organização estaria desperdiçando recursos investidos nestes indivíduos, tais como treinamentos, aperfeiçoamentos, entre outros.

A seguir a representação das iniciativas de desligamento pelo Gráfico 09.



Gráfico 09 – Iniciativa para o desligamento



Fonte: elaboração própria (2016).

Sobre a saída a pedido do colaborador, há queda marcante de um ano para outro, já que 2014 totalizaram 129 desligamentos e em 2015 totalizou 73 desligamentos (56 a menos em 2014). Destes em 2014, 71 foram a pedido do colaborador, contra 26 de 2015. Seguindo essa tendência, a empresa dispensou 58 colaboradores em 2014 e em 2015 dispensou 47 colaboradores. Aqui fica evidenciada uma das modalidades do *turnover*, quando em 2014 o colaborador saía com maior quantidade da empresa a pedido, sem contar que a empresa também dispensou a mais nesse ano do que em 2015. O que vai de encontro com as revisões das metas anual e mensal de *turnover*, que reflete a preocupação da gestão a trabalhar os dados de desligamentos para minimizar seus desdobramentos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos na pesquisa foi possível observar que no período de 2014 a empresa ultrapassou o índice de rotatividade que foi por ela estabelecido como meta pela organização. Já em 2015 teve redução no número de desligamentos na função de motorista.

Embasado pelo referencial aqui apresentado a rotatividade pode ser motivada por fatores interno e externos. Dentre os fatores internos, observou-se que oportunidade de crescimento profissional e relacionamento humano, contribuíram para o alto índice de desligamento, de forma especial em 2014. Quanto aos fatores externos, revelou que foram situação de oferta e procura no mercado de trabalho, oportunidade de emprego e a conjuntura econômica favorável.

Assim, os fatores externos foram os principais motivos para os desligamentos no período mencionado segundo análise documental.

Para os autores estudados nesse trabalho, o índice de rotatividade se relaciona as políticas internas de uma organização, onde o desempenho deste índice é resultado dos fatores internos que influenciam o comportamento dos colaboradores.

Estudar a manifestação do *turnover* na organização foi importante para trazer a discussão das teorias da administração, como os mecanismos de gerenciamento de pessoas tem o papel de intervir nessa problemática, sendo pelo estudo das formas de desligamento e admissão do colaborador, bem como no monitoramento do clima organizacional e a proposição de atividades com finalidade de manter a motivação e a valorização dos recursos humanos como meio de garantir a competitividade à empresa.

A empresa eleita foi acessível em oferecer dados e informações sistematizadas sobre o assunto, porém não autorizou a aplicação de um questionário nos colaboradores ativos, já que tem um instrumento próprio de dados, o formulário de entrevista de desligamento. Sobre a gestora de RH, a mesma foi aberta e transparente em relação à apresentação da filosofia e a cultura organizacional. Teve maturidade em apresentar que é preciso avaliação continuada dos procedimentos, e se esforça para manter um canal de interlocução com o colaborador motorista, foco de análise em relação ao *turnover* neste estudo. Vale destacar que nas respostas da

entrevista houve coesão e coerência, apesar da pesquisa de desligamento ter questões fechadas e não priorizam a percepção do colaborador desligado, onde poderiam ser inseridas nesse instrumento campos abertos com finalidade de aferir o discurso e a representação desse colaborador em processo de desligamento, sobre sua percepção das motivações para sua saída. Desse modo, ficam aqui então registradas como uma das sugestões para trabalhos futuros.

Ainda em relação às informações da empresa compiladas e analisada pelo RH, a partir do referencial teórico, ficou evidenciada que a gestão de pessoas deve se ater ao comportamento e clima organizacional como um termômetro acerca da satisfação e motivação, pois com essas dimensões o colaborador fica receptivo, revertendo em eficiência, permanência e motivação todo seu processo de trabalho, mesmo sendo atuação tão exaustiva como a de motorista.

Como o objetivo geral do trabalho, foi apresentado os principais fatores que contribuíram para o aumento do índice de rotatividade na função de motorista na empresa Estrela Alfa Transportes, localizado no município da Serra – ES.

Identificou-se que os fatores externos ocasionaram o alto índice de rotatividade na função estudada e o maior motivo foi o descumprimento de normas, seguidas por falta de adaptação, pedido de demissão, novo emprego, motivos particulares, acidente, aposentadoria e justa causa.

Outro ponto interessante aferido na pesquisa e unificado para efeito didático foi às situações que demonstrem a motivação da saída, bem como, condicionantes que possibilitem o retorno ou não do colaborador a empresa. Sabendo que o *turnover* se materializa a partir da razão entre a entrada e a saída de colaboradores da organização (OLIVEIRA, 2007). Logo, para o gestor da organização se configura em preocupação relevante, promover condições de manutenção dos colaboradores que foram selecionados, de acordo com os critérios organizacionais e relacionados à função de motorista, e por isso manter registro de dados sobre o desligamento e suas motivações e características se configura em base de dados poderosa na atenção a rotatividade, como destacou os autores do referencial citados anteriormente. E dessa forma fica registrado também como sugestão para trabalhos futuros.

Assim, conclui-se a pesquisa respondendo ao problema proposto e sugerindo novas contribuições para identificar os impactos financeiros que a rotatividade pode ocasionar para a organização e analisar o posicionamento do colaborador, através de entrevista ou questionário, para assim identificar qual a influência que os fatores internos e externos possuem dentro das organizações para ocasionar o alto índice de rotatividade.



## REFERÊNCIAS

- ALCALDE, E. A.; COVO, I. M. S. **Gestão de Pessoas**: Análise do processo de Recrutamento e Seleção. 2013. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/47.pdf>>. Acesso em: 15 de abril de 2016.
- ARAUJO, Luís C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**: Estratégias e Integração Organizacional. São Paulo: Atlas, 2014.
- ARAUJO, Luís C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.
- BASTOS, Antônio Virgílio; MENEZES, Igor Gomes. **Intenção de permanência na organização**: um constituinte ou conseqüente do comprometimento organizacional? Estudos de Psicologia, setembro-dezembro/2010, p. 299-307. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v15n3/a10v15n3.pdf>>. Acesso em: 29/04/2016.
- BENEVIDES, V. L. DE A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de Influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Fundação Getúlio Vargas – FGV. Curso de mestrado executivo em gestão empresarial, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIA%20NO%20A.%20BENEVIDES.pdf?sequence=1>>. Acesso em 25 de abril de 2016.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a Administração do Sentido. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, maio-jun, 1994. Disponível em: [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901994000300010.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901994000300010.pdf). Acesso em: 27 de abril de 2016.
- BERGAMINI, C. W; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**: Motivação e Liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CAMPOS, Regina. **Comportamento Organizacional**. Disponível em: <<http://log1207.blogspot.com.br/2011/08/comportamento-organizacional.html>> Acesso em: 05/05/2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. A dinâmica do sucesso das organizações. 2 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: O capital humano nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. **Gestão de pessoas**. In: Faculdades Bom Jesus. Capital humano. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

COUTO, H. A. **Absenteísmo**: uma visão bem maior que a simples doença. Cadernos Ergos. n. 2, p. 1-34, julho 1982. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a13v34n03/13340308.html>. Acesso em: 14 de abril de 2016.

CROZATTI, J. **Modelo de gestão e cultura organizacional** – conceitos e Interações. Caderno de Estudos, São Paulo: FIPECAFI, v. 10, n. 18, p. maio – ago. 1998.

FERREIRA, M. C; FREIRE, O. N. **Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista**. Revista Administrativa Contemporânea. 2001, vol.5, n.2, pp.175-200. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n2/v5n2a09.pdf>>. Acesso em: 06 de abril de 2016.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

FIORELLI, J. O. **Psicologia para Administradores**: Integrando Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, Maria T. Leme. **Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho**. RAE - Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro, v.27, n. 4, out./dez. 1987. Disponível em: [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901987000400003.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901987000400003.pdf). Acesso em: 04 de março de 2016.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Jorge Fornari. **Comportamento Organizacional**. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro: 1987. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v27n2/v27n2a05.pdf>. Acesso em: 17 de março de 2016.

GOUVEIA, Carla; BAPTISTA, Martinho. **Teorias sobre a Motivação teorias de conteúdo**. Instituto Politécnico Coimbra, 2007. Disponível em:<<http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/ATANIEL%20DE%20MACEDO%20VIEIRA.pdf>> Acesso em: 01/05/2016.

KAHALE, Flávia. **Pesquisando a motivação**: A pesquisa de clima organizacional. Instituto MVC, 2003. Disponível em:< <http://www.institutomvc.com.br/clima.htm>>. Acesso em: 16 de abril de 2016.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LIMA, Renata Fernandes de Oliveira. **Gestão Estratégica de Pessoas – Uma Ferramenta Poderosa**. V III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/61914794.pdf>. Acesso em: 20 de abril de 2016.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Problemas de Pessoal da Empresa Moderna**. 4 ed. ver. e aum. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, serv. De Publicações, 1973.

MAMANI, Alberto Gonzales. **Gestão Estratégica de Pessoas: Proposta com Foco em Gestão por Competências**. Estudo de Empresas da Construção Civil - Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia.RJ, 2002. Orientador: Osvaldo Quelhas.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDEIROS, Rochele Kaline Reis de; ALVES, Rafaela da Cunha; RIBEIRO, Sidney Roberto S. **Turnover: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio Ltda**. Revista Connexio 2012. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/222/197>. Acesso em: 13 de abril de 2016.

MENDES, C. S. de A. **Estudo dos fatores motivacionais para motoristas de ônibus e Micro ônibus em empresas de transporte urbano de passageiros nos municípios de Niterói e são Gonçalo**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009. Disponível em: [http://www.btdt.ndc.uff.br/tde\\_arquivos/14/TDE-2010-06-16T110944Z-2558/Publico/Dissertacao%20Carla%20Mendes.pdf](http://www.btdt.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2010-06-16T110944Z-2558/Publico/Dissertacao%20Carla%20Mendes.pdf). Acesso em: 29 de março de 2016.

MEZOMO, J. C. **Administração dos recursos humanos no hospital**. São Paulo. Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração da Saúde, 1981.

MOBLEY, William H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

NASCIMENTO, K. P. et al. **Rotatividade nas organizações: As causas dos desligamentos voluntários em uma empresa de serviços de Juiz de Fora**. Revista da Faculdade Vianna Junior, vol. 3, n.1, jan/jun 2012. Disponível em: [http://www.viannajunior.edu.br/files/uploads/20130919\\_143926.pdf](http://www.viannajunior.edu.br/files/uploads/20130919_143926.pdf). Acesso em 12 de abril de 2016.



NERI, Marcelo; SOARES, Wagner L; SOARES, Cristiane. **Condições de saúde no setor de transporte rodoviário de cargas e de passageiros:** um estudo baseado na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. Cad. Saúde Pública [online]. 2005, vol.21, n.4, p.1107-1123. ISSN 1678-4464. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csp/v21n4/13.pdf>. Acesso em 09 de maio de 2016.

MARQUES NETO, Alonso Dias. **Absenteísmo nas empresas.** Monografia. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/934/2/20401048.pdf>. Acesso em: 01 de maio de 2016.

NICOLETI, Gerson; ANDRADE, Hélio Alves de. **Rotatividade de Pessoal:** estudo de caso na empresa COOPER - cooperativa de produção abastecimento do Itajaí, 2008. Disponível: <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewArticle/126>>. Acesso em: 30 de abril de 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA,D; CARVALHO,R.J; ROSA, A. C.M. **Clima Organizacional:** Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização. Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia. 2012. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>. Acesso em: 30 de agosto de 2016.

ORIBE, Claudemir. A hora e a vez da ISO 10.015. **Soluções integradas em qualidade**, qalypro, 2002. Disponível em: <http://www.qalypro.com.br/adminqalypro/upload/arquivo?nome=13.pdf&dir=pdf>. Acesso em: 22 de maio de 2016.

PATI, Camila. **4 motivos que costumam causar demissões.** Revista Exame. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/4-motivos-que-costumam-causar-demissoes?page=2>>. Acesso em: 23 de abril 2016.

PAZ, Maria das G. Torres da; MENDES, Ana M. Bezerra. Estilos de funcionamento organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional:** ferramenta de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

PINHEIRO, A. P.; SOUZA, D. A. **CAUSAS E EFEITOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL / TURNOVER:** Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. 2013. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>). Acesso em: 03 de abril de 2016.

PIRES, Calixto de Souza; MACÊDO, Katia Barbosa. **Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil.** RAP, Rio de Janeiro: 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>> Acesso em: 05/05/2016.

QUEIROZ, A. C. S.; ALBUQUERQUE, L. G.. Análise de ambiente organizacional. In LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G.. **Gestão de pessoas perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROSÁRIO, Cecília Camargo. **Rotatividade de Pessoal (turnover)**. Atituderh.com, São Paulo, maio 2006. Disponível em:  
< <http://www.atituderh.com/artigo.aspx?Codigo=2177>>. Acesso em 21 de abril de 2016.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 2003.

SANTOS, C. de F; B JUNIOR, E.; BRAMBILLA, F. R. **Treinamento e desenvolvimento de pessoal**: estudo de caso na área operacional de um banco especializado em financiamentos. DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle. Canoas, v.2. n.2, set. 2013. Disponível em:  
<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1148>. Acesso em: 13 de maio de 2016.

SEGUNDO, Jose. **A influência da liderança no clima organizacional**. 2003. Disponível em: [www.josesecondo.hpg.ig.com.br/clima](http://www.josesecondo.hpg.ig.com.br/clima). Acesso em 11 de maio de 2016.

SILVA, M. DA; DIEHL, L. A relação entre cultura e clima organizacional em uma Empresa do ramo alimentício do vale do Taquari/RS. **Revista destaques acadêmicos**, vol. 5, nº 1, CGO-UNIVATES, 2013. Disponível em:  
<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/viewFile/572/388>. Acesso em 20 de abril de 2016.

SOUZA, Dércia Antunes de; PAIXÃO, Claudiane Reis; SOUZA, Edna Alves B. **Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas**: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. *Gestão & Regionalidade* - Vol. 27 - Nº 80 – mai-ago/2011. Disponível em:  
<<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>> Acesso em: 05/05/2016.

SOUZA, Patrícia Lara. **A implantação da Gestão Estratégica de Pessoas em uma organização do Terceiro Setor**. Faculdade de Ciências Aplicadas de Minas – UNIMINAS. Curso de Pós Graduação – Especialização em Gestão de Pessoas. 2011. Disponível em: [www.administradores.com.br/producao-academica/aimplantacao-da-gestao-estrategica-de-pessoas-em-uma-organizacao-do-terceiro-setor.pdf](http://www.administradores.com.br/producao-academica/aimplantacao-da-gestao-estrategica-de-pessoas-em-uma-organizacao-do-terceiro-setor.pdf). Acesso em 28 de agosto de 2016.

TANKE, M. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2005.

TREVELIN, A. C. **Comportamento Organizacional: conceitos e fundamentos.** Universidade Federal de Mato Grosso do SUL (UFMS). Campos de Bonito, Curso de Administração, 2012. Disponível em: <http://docplayer.com.br/4212984-Comportamento-organizacional-conceitos-e-fundamentos-cap-1.html>. Acesso em: 29 de março de 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4ª ed. São Paulo. Atlas, 2003.

VIEIRA, Rufina Gustmann. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas.** ICPG- Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2004. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>. Acesso em: 11 de maio 2016.

XAVIER, Mizaél de Souza. **Alguns conceitos fundamentais em gestão de pessoas.** (2012). Disponível em: <http://gestaocompessoaserh.blogspot.com.br/2012/12/alguns-conceitos-fundamentais-em-gestao.html> Acesso em: 25/04/2016.

WOOD JUNIOR, T.; TONELLI, M. J.; COOK, B. **Para onde vai a gestão de pessoas.** Revista de Administração de Empresas, v. 11, n. 2, p. 20 – 24. Julho-dezembro, 2012. Disponível em: <http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol11-num2-2012/para-onde-vai-gestao-pessoas>. Acesso em: 10 de março de 2016.

## APENDICE A – ENTREVISTA GESTOR RH.

Essa entrevista faz parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração, da Faculdade Católica Salesiana. O seu objetivo é apresentar os possíveis fatores da rotatividade na função de motorista de ônibus da empresa Estrela Alfa transportes. As informações serão mantidas em sigilo, não sendo divulgados nomes ou quaisquer outras informações e, somente, serão utilizadas como dados para a tabulação dos resultados deste estudo.

### 1. ENTREVISTA

1. As atividades de recrutamento de pessoal são planejadas? De que forma acontece o recrutamento?
2. Há políticas e critérios definidos para a seleção de pessoal? Quais ferramentas são utilizadas no processo de seleção de pessoal?
3. A empresa investe na capacitação dos colaboradores? Como a empresa faz esse investimento?
4. Qual (is) ferramenta (s) a empresa utiliza para “reter” os talentos? Elas são eficazes?
5. A empresa aplica avaliação de desempenho em seus colaboradores? Como funciona? E qual sua periodicidade?
6. Na organização possui política organizacional? Todos os colaboradores têm ciência da existência da mesma?
7. Como a empresa avalia o relacionamento da liderança entre os colaboradores?
8. Como a empresa tem controlado o índice de rotatividade? Existe alguma meta?
9. Na sua visão, quais foram os fatores que levaram a empresa a ultrapassar sua meta de 1,8 no índice de rotatividade no ano de 2014?
10. Foi realizada alguma intervenção para que o índice de rotatividade tenha se estabilizado no ano de 2015? Qual a expectativa para o ano de 2016?
11. Como é avaliado o clima, comportamento e a cultura organizacional da empresa?

## ANEXO A – MODELO ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO.

<b>FORMULARIO PARA ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO</b>	
Nome do colaborador:	
Cargo:	Função:
Data de admissão:	Data de Demissão:
Tempo na empresa:	Tempo no Cargo:
Superior Imediato:	Data da Entrevista:
Motivo do Desligamento:	
Você trabalharia na empresa novamente? Por quê?	
O que você deixaria como contribuição para o processo de melhoria da empresa?	

Faça uma avaliação da empresa em relação aos aspectos:

**O – Ótimo    B – Bom    RE - Regular    R - Ruim**

Relacionamento Interpessoal:	
Valores e normas da empresa:	
Planejamento, organização e metas estabelecidas:	
Seu superior imediato:	
Da direção da empresa:	
Oportunidades de treinamento e de crescimento:	
Sua atividade:	
Comentários:	
Parecer do Entrevistador:	
O Colaborador poderá ser recontratado pela empresa em outro momento: <b>sim</b> <input type="checkbox"/> <b>não</b> <input type="checkbox"/>	
Por quê:	

Responsável pela Entrevista

Superior Imediato