

REDUÇÃO DE TURNOVER EM EMPRESA DE TRANSPORTES¹

REDUCED TURNOVER IN A TRANSPORT COMPANY

Michel Benedetti²
Gilmar Ferreira Moraes³

Resumo:

O termo *turnover* é uma palavra de origem na língua inglesa e que se refere à rotatividade de colaboradores em uma empresa, evidenciando o movimento de contratação e de desligamento de motoristas na organização. Verifica-se frequentemente nas empresas uma grande rotatividade, fenômeno que pode ocorrer por motivos variados, desde aspectos relacionados aos funcionários ou aos empregadores. Constantemente, essa situação gera preocupações nas organizações, em especial devido ao atual cenário mercadológico, que atua em alta competitividade. O objetivo geral deste estudo é descrever as estratégias utilizadas para a redução do turnover, em especial, as técnicas usadas pela empresa Transportes Bertolini Ltda., com sua matriz localizada em Manaus, no Amazonas. Serão analisadas as ações que foram efetivas para a redução da rotatividade de motoristas no setor de transportes da empresa e também as tentativas que não geraram os resultados esperados. Por fim, serão apresentadas estratégias que acabaram se mostraram inviáveis de serem aplicadas, bem como novas ideias e medidas que estão sendo formuladas para as renovações desse processo.

Palavras-chave: *Turnover*. Motoristas. Redução.

Abstract:

The term turnover is a word of origin in the English language and refers to the turnover of employees in a company, emphasizing the hiring and dismissal movement of drivers in the organization. There is often a high turnover in companies, a phenomenon that can occur for a variety of reasons, from aspects related to employees or employers. This situation constantly raises concerns in organizations, especially due to the current market scenario, which operates in high competitiveness. The general objective of this study is to describe the strategies used to reduce turnover in particular, the techniques used by the company Transportes Bertolini Ltda., with its headquarters located in Manaus, Amazonas. The actions that were effective in reducing the turnover of drivers in the company's transport sector will be analyzed, as well as the attempts that did not generate the expected results. Finally, strategies that turned out to be unfeasible to

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais, pelo Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Avançado Veranópolis.

² Graduando em Tecnologia em Processo Gerenciais, pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Avançado Veranópolis.

³ Professor Orientador. Curso de Tecnologia em processo Gerenciais, pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Avançado Veranópolis.

be applied will also be presented, as well as new ideas and measures that are being formulated for the renewals of this process.

Keywords: Turnover. Drivers. Reduction.

1 INTRODUÇÃO

Dentre os diferentes desafios enfrentados pelas organizações na atualidade, um que possui grande destaque, é a rotatividade de colaboradores. No âmbito empresarial, utiliza-se o termo *turnover* para se referir à constante rotatividade de colaboradores em uma determinada organização.

Patias et al. (2014) afirmam que não há um índice ideal de rotatividade, porém é consenso que índices elevados podem prejudicar a empresa tanto internamente nas suas relações entre colaboradores e superiores, quanto externamente, pois a torna menos competitiva e, além disso, prejudica a imagem dela.

Para Lacombe (2005), o *turnover* gera uma enorme demanda de tempo e de utilização de recursos, que poderiam estar sendo utilizados em outros âmbitos da organização, e conseguir reter capital humano por um prazo longo, em uma mesma organização, não é tarefa fácil. Segundo Chiavenato (2010), colaboradores tendem a trocar constantemente de empresa, por variados motivos, sejam particulares, de chefia ou até mesmo de adequação à determinada função ou ambiente de trabalho. Chiavenato (2010), conclui que pessoas talentosas também sofrem assédio constante de outras organizações.

O *turnover* possui diversos pontos negativos para o bom andamento da empresa. Oliveira et al. (2018) citam que a demissão voluntária do empregado pode provocar repercussões como: custos tangíveis (recrutamento, seleção, benefícios, treinamento, integração, desligamento) ou intangíveis (perda de know-how, quebra no fluxo de trabalho, quebra de vínculos com fornecedores e clientes, dentre outros). Pomi (2005) acrescenta que a alta rotatividade gera diminuição da produtividade, do lucro e da saúde da empresa. Afirma ainda que tal fato tem consequências na motivação da equipe, no comprometimento e, também aumentam as ausências dos profissionais, o que interfere na credibilidade entre empresa e clientes.

Percebe-se que não são somente as questões salariais que impactam no momento de decidir onde exercer sua profissão. De acordo com Covey (2005), questões como possibilidades de crescimento pessoal e profissional, relações interpessoais e ambiente de trabalho, também influenciam fortemente. O autor também afirma que a compensação financeira não garante mais retenção de bons funcionários, oportunidade de crescimento e qualidade de vida são os fatores motivacionais para a permanência nas melhores empresas para trabalhar.

Segundo Appio (2015) muito se tem discutido no âmbito das organizações, sobre os motivos que levam à ocorrência do *turnover* e quais as estratégias mais eficientes a serem adotadas para minimizar sua ocorrência e reduzir consideravelmente as suas consequências. O autor enfatiza que a implementação de práticas relacionadas à gestão de recursos humanos torna-se cada vez mais necessária. Essas práticas estão baseadas no entendimento de que são os colaboradores, quando satisfeitos com seu trabalho, os responsáveis diretos dos resultados positivos obtidos.

É importante que as empresas invistam em estratégias para a redução da rotatividade, como por exemplo: políticas de recrutamento, confiança, motivação, treinamentos, plano de carreira e benefícios. Sobre a gestão de pessoas, Silva (2012) afirma que a mesma envolve políticas que motivem as pessoas a ingressar e permanecer na empresa. Ou seja, os processos

de recrutamento, seleção, treinamentos, clima da empresa, administração de cargos e salários são fatores essenciais para um bom desempenho organizacional.

O presente estudo tem como objetivo geral e problema de pesquisa a seguinte pergunta: Como a empresa de Transportes Bertolini Ltda., especializada nos transportes rodoviários de cargas, com sua matriz localizada em Manaus, Amazonas, administrou a rotatividade de seus colaboradores no período de 2019 a setembro de 2022. Sendo esse o objetivo geral da pesquisa, apresentamos a seguinte proposta de objetivos específicos:

- descrever os pressupostos teóricos e metodológicos do *turnover*;
- identificar o contexto da rotatividade de funcionários nas organizações de transportes rodoviários de cargas no Brasil;
- analisar as estratégias utilizadas para a redução de turnover na empresa de Transportes Bertolini Ltda.

Dessa forma, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma. Inicia-se com a fundamentação teórica abordando a conceituação do turnover, causas e consequências do turnover e estratégias para redução do turnover. Na sequência, identifica a situação da rotatividade de funcionários nas organizações de transportes rodoviários de cargas no Brasil. Por fim, enfoca as técnicas para a redução da rotatividade utilizadas na empresa Transportes Bertolini Ltda.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conceituando o *Turnover*

De acordo com a definição de Godoy (1995), *turnover* é um termo da língua inglesa utilizado para definir a rotatividade de colaboradores dentro de uma empresa, com admissões e demissões, que podem ocorrer por vontade própria do funcionário ou por decisão do empregador. Na língua portuguesa, pode-se utilizar o termo rotatividade.

Segundo Mandarine (2005), *turnover* diz respeito ao volume de flutuação dos recursos humanos de uma organização. Diz ainda que a ocorrência elevada de *turnover* provoca reflexos não desejados na empresa, gerando situações de insegurança, por conta da entrada e saída de recursos humanos. Nos estudos de Chiavenato (2010), o *turnover* refere-se à relação entre as admissões e os desligamentos de colaboradores, ocorridos em um determinado período, seja de forma voluntária ou involuntária.

Conforme Marras (2011), taxa de *turnover* é registrada, em geral, por um percentual, sendo o número de empregados desligados da empresa em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos, e a análise desse índice é que sugere a necessidade de ajustes no que diz respeito à gestão de pessoas, para o bem-estar da organização.

De acordo com Eckert et al. (2011), se o funcionário optar pelo desligamento da empresa, ocasionará o *turnover*, devendo então ser substituído por outro colaborador, e a alta ocorrência de *turnover* em uma empresa gera, dentre outras situações, gastos elevados com demissão e admissão de recursos humanos, o que se torna uma situação problemática para a instituição. A questão de constantes trocas de pessoal também pode acarretar a perda da qualidade de serviços oferecidos e do potencial humano da organização.

Conforme Dias (2022) existem dois tipos de *turnover*: voluntário e involuntário, sendo que o primeiro se divide em funcional e disfuncional. Segundo a autora, *turnover* voluntário ocorre quando os colaboradores se desligam ou deixam seus postos de forma voluntária. Isso pode ocorrer devido ao colaborador receber ofertas mais interessantes, não ter possibilidades de crescimento dentro da empresa, ter remuneração insatisfatória ou por conflitos entre funcionário. Já no *turnover* involuntário, a demissão do funcionário acontece por iniciativa da

empresa, que pode ser consequência do baixo desempenho, conflitos, justa causa. Também pode ser devido a dificuldades financeiras da própria empresa.

Para os subtipos de *turnover* voluntário, Dias (2022) afirma ainda que o funcional tem pouco impacto na organização, podendo até ser benéfico, pois se trata de funcionários com baixo desempenho ou com talentos fáceis de substituir. Já o subtipo disfuncional é prejudicial, pois engloba o desligamento de um profissional que apresenta alta performance, com grande talento e de difícil reposição. Isso demonstra que a organização apresenta falhas e não tem condições de manter esse funcionário, pode, outrossim, indicar problemas nas condições de trabalho apresentadas pela instituição.

2.1.1 Causas e consequências do *turnover*

De acordo com Chiavenato (2010), diminuir a rotatividade de colaboradores em uma empresa é um grande desafio na atualidade, em especial devido à competitividade no mercado de trabalho. O *turnover* influencia de forma considerável os processos e os resultados obtidos pela empresa, por se tratar de um aspecto de relativa importância no funcionamento da empresa.

A rotatividade, segundo Chiavenato (2010), pode ser gerada por fatores internos e externos. Como fatores internos, podem ser citados a falta de reconhecimento, a inadequação ou insatisfação com o ambiente de trabalho, a remuneração insatisfatória, entre outros. E como fatores externos, encontram-se os assédios de outras organizações, que podem oferecer ao colaborador maior remuneração e melhores possibilidades de crescimento dentro da instituição, assim como um ambiente de trabalho mais favorável ao perfil do profissional.

Conforme Nadler e Kros (2014), com a alta rotatividade, torna-se necessário um grande investimento em treinamento e orientação de colaboradores. Quando se trata de empresas transportadoras, essas constantes substituições de recursos humanos geram grandes desvantagens, entre as quais podem ser citadas: a redução de índices referentes às habilidades e à experiência de motoristas, consequente redução na qualidade do serviço oferecido, elevação nos custos operacionais, e insegurança rodoviária.

Segundo Robbins (2005), a constante entrada e saída de colaboradores em uma empresa gera altos índices de rotatividade, o que impacta em gastos elevados com recrutamento, admissão e demissão de funcionários. E, também, evidencia que algo não está bem na instituição, e que deve ser verificado, monitorado e conseqüentemente melhorado, tendo em vista que a perda de recursos humanos impacta de forma negativa a imagem da empresa e sua eficiência com relação ao serviço ou bem que oferece a seus clientes.

Para Silva (2017), as consequências negativas do desligamento de um funcionário experiente são muitas, pois o mesmo já tem familiaridade com a empresa e o ambiente de trabalho, bem como das particularidades da função que exercia e dos clientes. E um novo contratado levará um certo tempo para desempenhar com qualidade satisfatória a mesma função. Reforçando a afirmação de Silva, Robbins (2010) cita que quando a empresa perde profissionais experientes e treinados, é preciso encontrar substitutos para estas posições de responsabilidade. Robbins (2010) também evidencia que quando a organização perde um funcionário, é seu capital humano que está se desligando, normalmente um colaborador que não gostaria de perder, causando uma ruptura na eficiência da mesma.

Wagner e Hollenbeck (2006) afirmam que, quando profissionais que exercem funções complexas abandonam seus postos de trabalho, as empresas não só perdem o investimento no seu treinamento, como também, em alguns casos, este trabalhador experiente assume cargos na concorrência. Nesta situação, a empresa perde não somente o funcionário, como ainda gratifica a concorrência, já que ele leva informações e conhecimentos privilegiados.

A rotatividade, em especial a dos motoristas, é tema de diversos estudos, como por exemplo o artigo “Rotatividade de motoristas: estudo de caso em uma transportadora”, de

Spessemili (2016) e o artigo “Rotatividade: um desafio para as áreas operacionais das empresas de transporte”, de Vanhove et al. (2016). O assunto tem grande abrangência, uma vez que impacta na segurança viária e nos custos relacionados ao setor de transporte, que acabam por repercutir em todos os demais setores da economia, deve-se levar em consideração que o Brasil é um país onde os transportes rodoviários são a maior forma de conduzir os bens a todos os lugares. Jones (2013) aponta dados nos quais evidencia que motoristas experientes estão buscando vagas de emprego em outros setores, que não o do transporte rodoviário, o que aumenta a ocorrência de acidentes de trânsito, aumento das despesas para as organizações no que tange ao recrutamento, seleção e treinamento de pessoal, e redução na produtividade. Nesse contexto, o autor recomenda que a instituição adote estratégias de retenção de recursos humanos, buscando ações que reduzam a rotatividade e seus consequentes custos.

2.1.2 Estratégias Para Redução do *Turnover*

Para a redução do *turnover*, é essencial que a empresa busque estratégias de manutenção de funcionários. A respeito disso, Diogenes et al. (2016, p. 154) afirmam que “compreender e diagnosticar a intenção de rotatividade permite ao gestor desenvolver políticas e práticas para manter os trabalhadores estratégicos ou competentes antes que eles deixem seus postos de trabalho”.

Cassino (2014, p. 19, apud Carvalho e Nascimento 2004) elenca como propósitos das políticas de recursos humanos:

- programas e incentivos para a permanência do trabalhador na empresa, reduzindo custos de recursos humanos;
- maior e melhor flexibilidade no recrutar, selecionar, treinar e avaliar os empregados;
- administrar os cargos e salários conforme o mercado de trabalho.

Souza et al. (2011) afirma que mais do que recrutar e selecionar colaboradores, os departamentos de gerenciamento de recursos humanos das organizações, necessitam ter uma percepção abrangente, participando de forma efetiva do planejamento estratégico, em prol da ampliação, desenvolvimento e sustentabilidade da empresa. Daí o investimento cada vez maior das instituições na gestão de pessoas.

Chiavenato (2005) afirma, com relação a essa questão, que estão ocorrendo mudanças no que se referem às práticas de gerenciamento de uma instituição e de recursos humanos, optando por maior investimento nas pessoas, auxiliando-as a se prepararem para ter condições efetivas de prestarem um serviço de qualidade dentro do que a empresa se propõe. Como consequência, ocasionará a satisfação do cliente e um diferencial significativo com relação ao mercado concorrente.

Um item fundamental é criar uma relação de confiança entre empregado e empregador. Oliveira e Tamayo (2008) dizem que no contexto das relações interpessoais e íntimas, a confiança já era motivo de estudo e, no âmbito das organizações, as evoluções sociais, econômicas e os avanços tecnológicos, provocaram modificações que estimularam a ampliação das investigações em torno do tema. Segundo os autores, é fundamental conhecer como se estrutura uma relação de confiança no contexto organizacional, já que contratos e controles formais não são suficientes para assegurar a tranquilidade dos interessados, em especial quando se trata da relação entre o empregado e empregador (Oliveira & Tamayo, 2008). Oliveira et al. (2018, apud Kramer, 1999) expõe que a confiança organizacional está ligada a resultados como comprometimento organizacional, comportamento de cidadania organizacional, maior cooperação e menor necessidade de controle.

Outra estratégia é manter os funcionários motivados. De acordo com Medeiros, Alves e Ribeiro (2012, apud Sehn, 2005), um profissional motivado desenvolve e aplica habilidades de

relacionamento, negociação, criatividade, é mais produtivo e feliz. Além disso, os autores afirmam que ele é um disseminador de boas influências entre os colegas. Neste sentido, Sarsur (2004) afirma que no contexto atual, com a alta competição no mercado de trabalho e as mudanças ocorrendo rapidamente, é essencial que as organizações desenvolvam métodos para manter os colaboradores com alta motivação e comprometidos com o trabalho.

Ter estratégias de treinamento e desenvolvimento também é fundamental. Bagatolli e Müller (2016) afirmam ser um processo contínuo no desenvolvimento pessoal, proporcionando conhecimento e orientando na tomada de decisões, além de melhorar os relacionamentos interpessoais. Os autores ainda citam que essas medidas tornam o indivíduo mais criativo e inovador. Para Tachizawa (2004) são objetivos do treinamento: mudar a postura dos empregados, criando um ambiente satisfatório, com alta motivação; oportunizar o desenvolvimento pessoal, no cargo atual e futuro; e preparar o profissional para a execução das atividades próprias da empresa.

Manter na empresa um plano de carreira atrativo é outro fator que auxilia na diminuição do *turnover*, pois o empregado vislumbra a possibilidade de crescimento profissional. Tachizawa (2004) diz que o plano de carreira faz com que os profissionais qualificados permaneçam na empresa, devido à atratividade de uma promoção, fato que aumenta também a motivação. Segundo ele, a perspectiva de progresso diminui os erros nas promoções e facilita na organização e identificação de talentos profissionais, sendo importante unir com as políticas de avaliação de desempenho.

Segundo Marras (2011), quando a empresa possui um programa de benefícios que abrange as demandas dos trabalhadores e os torna mais produtivos, a organização atinge seus objetivos e tem competitividade no mercado. Afirma ainda que quando a empresa investe no seu quadro funcional, garantindo melhor qualidade de vida, assistência médica e alimentação, ela constrói uma imagem positiva perante a sociedade. Flanerry (2002) diz que é sabido que os benefícios auxiliam e potencializam o desempenho, além de solidificar a cultura organizacional, suportar alterações de comportamento e no ambiente de trabalho, romper barreiras ao desempenho e à produtividade.

De acordo com Dias (2022), uma das melhores estratégias é contratar os profissionais certos desde o início. Esse fator implica em o empregador esclarecer de antemão quais as condições de trabalho e as funções que o funcionário deve exercer. O processo de seleção, portanto, deve ser bem aplicado. Ainda de acordo com Dias (2022), criar políticas de benefícios também é uma estratégia que rende bons resultados no combate à rotatividade de motoristas. Isso manterá os funcionários motivados e pode ser um diferencial na retenção dos mesmos. Dentre esses diferenciais, a proposta de um plano de carreira também se mostra importante, assim como a implementação de uma jornada de trabalho flexível, onde o motorista tem a liberdade de gerenciar sua jornada de trabalho, quando isso for possível. O autor segue citando como estratégia importante o investimento em treinamento. Torna-se interessante que a empresa promova cursos de capacitação e treinamento, o que se reverterá em benefício para a própria também.

2.1.3 O Perfil do Motorista Brasileiro e sua Relação com o *Turnover*

No Brasil, o sistema de transporte de cargas é de fundamental importância para a movimentação da economia e o suprimento das demandas de bens de consumo. O motorista, portanto, torna-se agente importante de todo esse sistema, tendo, dessa forma, expressiva presença no mercado de trabalho.

A movimentação desses motoristas, em função do *turnover*, ocasiona também escassez de tais profissionais. De acordo com a Confederação Nacional do Transporte (CNT), no ano de 2016, o déficit desses profissionais nas empresas de transporte atingiu cerca de 13%.

Conforme a publicação Radar CNT do Transporte (2022), em 2020 onde a tendência era de perdas de emprego na maioria dos setores, o segmento de transporte rodoviário de cargas gerou 41.685 novos postos de trabalho. Em 2021, esse número foi de 74.738 novos postos.

Podem ser apontados vários fatores para a insuficiência de mão de obra qualificada de motoristas no setor de transporte rodoviário de cargas, desde a questão cultural, onde percebe-se que muitos motoristas antigos não incentivam seus filhos a seguir na profissão, até o fato de os incentivos não serem mais suficientes para manter o profissional na função ou então pela característica principal dessa função, que é sua facilidade em movimentação, que também pode influenciar o motorista a trocar constantemente de local de trabalho.

Segundo pesquisas realizadas com motoristas de transporte de cargas (CNT, 2016), grande parte desses profissionais ingressam na profissão em busca da realização de um sonho de infância ou da adolescência, o que pode ser frustrante, dadas as dificuldades e as demandas que tal profissão exige.

Ainda de acordo com essas pesquisas (CNT, 2016), um grande percentual dos motoristas apresenta interesse em abandonar a profissão porque a considera desgastante, com influência negativa na qualidade de vida e no convívio familiar, uma vez que o motorista pode passar longos períodos longe de seus familiares no exercício de sua função. A baixa valorização também é um fator determinante do abandono da profissão e conseqüentemente, do *turnover*, já que esse motorista precisará ser substituído.

Dados coletados pela CNT (2016) apontam que motoristas mais experientes tendem a abandonar menos a profissão e trocar menos de emprego. Um dos motivos apontados para tal fator é que motoristas mais experientes estão mais habituados às condições de trabalho e avaliam mais fielmente sua empregabilidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é descritiva, qualitativa e tem um caráter exploratório. Conforme Gil (2008), as pesquisas exploratórias têm como finalidade uma maior familiaridade com o problema deixando-o explícito ou possibilitando a construção de novas narrativas. Segundo Denzin e Lincoln (2000), a abordagem qualitativa tem sido frequentemente utilizada em estudos voltados para a compreensão da vida humana em grupos, em vários campos, e das ciências sociais. De acordo com Chizzotti (1991), na realização da pesquisa qualitativa, todas as pessoas que dela participam são reconhecidas como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que identificam.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi realizada uma entrevista em profundidade, utilizando roteiro de perguntas semiestruturado (disponível no apêndice), com o gerente de logística Sr. Felipe Paludo, da empresa Transportes Bertolini Ltda. O roteiro incluiu questionamentos a respeito do índice de *turnover* da empresa, estratégias para a sua redução, procedimentos adotados durante a pandemia de COVID, benefícios oferecidos aos motoristas, critérios de recrutamento e seleção, tecnologias utilizadas na frota de caminhões, dados sobre o número de contratação e demissões, entre outros. Gil (2008) afirma que entrevista em profundidade se trata de um método que permite explorar os temas com mais complexidade, ao mesmo tempo que mantém a liberdade de expressão do entrevistado. Coelho (2020) diz que esse é o principal motivo para realizar uma entrevista: a versatilidade de estudar os problemas a partir da perspectiva dos próprios sujeitos de pesquisa. Assim, é possível ter uma visão ampla e acessível sobre a compreensão de determinados fenômenos. Também foram coletadas informações e análise de dados fornecidos pelo setor de recursos humanos da empresa, a fim de observar os resultados dos índices de *turnover* diante das estratégias utilizadas pela instituição. Conforme Lüdke e André (1986, p. 38), a análise documental “[...] pode se constituir

numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja completando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema”. Segundo Raupp e Beuren (2006), a pesquisa documental baseia-se em materiais que ainda não foram devidamente analisados. Desta forma, podem ser percebidas informações que se encontram ocultas, conferindo-lhes relevância como fonte de consulta, visando selecionar, tratar e interpretar a informação fornecida. Também se utilizou referenciais teóricos que abrangem a gestão de pessoas e o comportamento organizacional, leitura de artigos científicos que tratam do assunto em questão, *sites* da internet e cursos de treinamento e capacitação de motoristas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A coleta de dados tem como objeto a empresa Transportes Bertolini Ltda., que é uma empresa de transporte e logística de carga, de diversos segmentos, com atuação nos ramos de transporte rodoviário, fluvial e farmacêutico. A empresa também atua em outros segmentos, tais como: construção naval, fabricação de implementos rodoviários, terminal de cargas, estaleiros e sistemas de armazenagem. Atua há 44 anos no mercado e em praticamente todos os estados da Federação, tendo em sua estrutura cerca de 2.000 veículos rodoviários próprios e aproximadamente 1.000 veículos entre agregados e prestadores de serviços autônomos. A empresa gera 5.000 empregos diretos e indiretos.

Fundada por Irani Bertolini em 22 de maio de 1978, na cidade de Bento Gonçalves/RS, a empresa se especializou em transporte para a Amazônia, onde cresceu e alcançou projeção nacional. A matriz da transportadora atualmente situa-se em Manaus/AM, contando ainda com 25 filiais distribuídas em diversos estados.

4.1 Entrevista com o Senhor Felipe Paludo: Treinamento, Formação, Empatia, Legalidade e Segurança;

Felipe Paludo é o atual gerente de logística da empresa de transporte Bertolini. Tem sob sua responsabilidade um total de 179 motoristas. Conforme os relatos de Paludo (2022), atualmente a empresa vive um momento de ampliação no seu quadro de motoristas, em virtude do crescente volume de cargas que está ocorrendo ao longo do ano de 2022. Nesse contexto o entrevistado comenta que: “o quadro atual conta com cerca de um terço dos motoristas com mais de cinco anos de empresa, sendo que o *turnover*, neste momento, gira em torno de 3%” (PALUDO, set. 2022).

Ao ser perguntado sobre algumas ações que vêm sendo implementadas ao longo dos anos que ocasionaram redução da rotatividade, o entrevistado discorreu que: “as ações que foram implementadas nos últimos tempos têm foco em três pilares: Treinamento e Formação; Reconhecimento e Empatia; e Legalidade e Segurança.” (PALUDO set, 2022).

Conforme o entrevistado treinamento e formação, reconhecimento e empatia, legalidade e segurança sempre foram valores que nortearam a empresa desde a sua criação, que foi idealizada por um motorista de profissão, o Sr. Irani Bertolini, fundador e presidente da empresa. Ao longo dos anos, Sr. Irani sempre considerou a questão do treinamento e da formação dos motoristas como um requisito para obter sucesso e perpetuar seu negócio. Tanto que, no ano de 2003, a empresa, juntamente com outras duas empresas do ramo, criou o CENTRONOR - Centro de Treinamento e Qualificação de Motoristas, tendo como foco exclusivo o treinamento e formação de motoristas.

Paludo (2022), descreve que o CENTRONOR (Centro de Treinamento de Motoristas da Região Nordeste do Rio Grande do Sul) foi idealizado por três empresários do setor de transportes, Sr. Paulo Ossani – Transportes Cavalinho, Sr. Francisco Schio – Rodoviário Schio

e o Sr. Irani Bertolini – Transportes Bertolini. Foi inaugurado em novembro de 2003, na perspectiva de aprimorar o processo de formação e qualificação dos motoristas.

Conforme o entrevistado, decorridos onze anos de treinamento, o CENTRONOR passou por uma reestruturação completa, com novo foco nas orientações de seus alunos, seja acompanhando as mudanças e tecnologias nos caminhões, abordagem das questões ambientais, e a parte comportamental do motorista. Atualmente permanecem como parceiros idealizadores, as empresas Transportes Cavalinho e Transportes Bertolini.

O Programa de Qualificação de Motoristas é voltado aos motoristas profissionais que buscam aperfeiçoamento em sua atividade. O CENTRONOR desenvolve em suas instalações o programa de qualificação, com duração de três dias em que são abordados temas relevantes à função e treinamento para uso das tecnologias que promovem segurança e aumentam a eficiência do veículo, diminuindo o desgaste de pneus e o consumo de combustível, apresentando um melhor e mais eficiente modo e utilização do sistema de freios e retomada de aceleração, dessa forma, a vida útil do veículo trona-se maior, o que reduz custos em manutenção. A formação proposta pelo CENTRONOR está organizada em três módulos PALUDO, set, 2022):

- Módulo 1: direção econômica teórica e prática. Neste módulo os motoristas conhecem conceitos teóricos e práticos sobre economia e suas variáveis;
- Módulo 2: custos operacionais. Este módulo tem por objetivo desenvolver junto aos motoristas a importância de cuidados básicos e manutenção preventiva com relação aos custos que envolvem o transporte;
- Módulo 3: o motorista como agente de transformação. Este módulo pretende despertar junto aos motoristas o compromisso permanente com as diversas questões relativas ao seu cotidiano.

Paludo (2022) enfatizou, que dentro desse contexto, a empresa mantém políticas constantes de renovação de treinamento, de reciclagem e de formação, inclusive de maneira menos formal, como por exemplo campanhas utilizando a funcionalidade de grupos no aplicativo WhatsApp.

Para tanto, conforme o entrevistado, uma das estratégias de renovação de treinamento utilizada pela empresa que tem um forte investimento, é a qualificação constante dos motoristas em direção defensiva, reduzindo muito os custos da empresa com veículos e funcionários parados por causa de acidentes, pensando também na qualidade do transporte, demonstrando zelo e preocupação com mercadorias transportadas de seus clientes. Estes treinamentos e cursos procuram qualificar tanto os novos motoristas quanto os mais experientes, em vários segmentos, que vão além de simplesmente dirigir, mas também se apresentar como um porta voz da empresa no contato com os clientes.

Paludo (2022) também afirmou que faz parte da política da empresa uma postura de empatia, de “se colocar no lugar do outro”, no caso do motorista, entendendo suas condições de trabalho, seu afastamento constante da família e sua tarefa sempre tão imprevisível. Portanto, a empresa dispõe de uma equipe que dedica 24 horas do dia para auxiliar o motorista em sua jornada, na resolução de problemas. Também deixar bem claras e definidas as responsabilidades de cada um para o bom andamento da instituição são fundamentais.

Paludo (2022) relatou que, ao assumir o cargo de gerente de logística nacional da empresa, sentiu a necessidade de vivenciar situações inerentes à profissão de motorista, acompanhando-os em viagens de longa distância por um determinado tempo. Neste período, Felipe viajou para diferentes destinos, passando a conhecer todas as filiais da empresa no país e as principais rotas utilizadas para movimentação de cargas. A experiência, segundo ele, proporcionou um melhor entendimento das necessidades da profissão, bem como as

dificuldades pelas quais os motoristas poderão passar no exercício de função. Destacou que, em especial na região Norte, há grandes dificuldades na logística, entre elas a falta de sinais para comunicação via telefone ou até mesmo pelo sistema de rastreamento.

O entrevistado destacou também a falta de rede de apoio ao motorista e à frota, tais como postos de combustíveis, que chegam a 250 km de distância entre um e outro. A distância de um posto policial a outro, em alguns locais da região Norte, pode chegar a 1.000 km. Esses fatores muito interferem em caso de um incidente envolvendo motorista, veículo ou até mesmo a carga, podendo causar grandes prejuízos na operação.

A partir desta vivência, no exercício do seu cargo de gerente, procurou implementar, em conjunto com a parte administrativa da empresa, ações que visam reduzir as dificuldades e oferecer apoio aos motoristas que utilizam tais rotas, em eventuais necessidades. Isso incluiu um mapeamento de locais e estabelecimentos que se tornaram parceiros de apoio para o motorista e a transportadora, por exemplo: postos de combustíveis, oficinas mecânicas, borracharias, serviços de guincho, entre outros. Sentiu a necessidade de criar apoios volantes, através da utilização de veículos de pequeno porte, pertencentes a empresa, com equipamentos para um suporte de emergência em caso de necessidade. Esses veículos circulam nas rotas de transporte onde não há possibilidade de socorro por terceiros e a comunicação é precária ou praticamente inexistente, impossibilitando que o motorista obtenha ajuda.

Paludo (2022) ressalta que, com o passar dos anos, a situação alterou-se um pouco, melhorando as condições de trabalho, em especial no que se refere à agilidade nos postos fiscais, às tecnologias embarcadas nos veículos, que proporcionam maior segurança e redução significativa em incidentes com avarias mecânicas. O sistema de monitoramento e rastreamento de frotas também evoluiu, com a utilização de câmeras, pelas quais podem ser observadas as ações e os acontecimentos em tempo real. Tal fator propicia maior conforto e segurança aos motoristas, bem como tranquilidade ao exercer a função, pois houve redução nos contatos da equipe de rastreamento, uma vez que podem observar através das câmeras toda e qualquer movimentação suspeita, sem necessidade de enviar mensagens ou efetuar ligações constantemente.

Tal experiência também colaborou para que toda a equipe administrativa e operacional e de gerenciamento de risco passasse a compreender mais claramente quais as necessidades e os desafios que os motoristas enfrentam diariamente, proporcionando que as tomadas de decisões sejam mais pertinentes e adequadas a cada situação. De acordo com o entrevistado (PALUDO, set. 2022) “pessoas que conhecem a realidade dos fatos podem se tornar parte da solução”.

Ao salientar que ainda existe no Brasil muita informalidade na profissão de motorista, onde algumas empresas ainda submetem os mesmos a trabalhos sem os devidos amparos legais, Paludo (2022) destacou que a empresa Bertolini, na contramão dessa ideia, tem como pilar central a legalidade em todos os aspectos das relações trabalhistas com seus funcionários. Embora seja uma obrigação das empresas, devem ser vistos como diferenciais, tendo em vista que a prática de mercado muitas vezes ocorre de forma diferente do que está proposto na Lei. Prova de tal postura é o que já foi citado acima, através dos programas de treinamento, que tem como foco o controle de velocidade, direção defensiva, gestão de carga horária e direcionamento de folgas de acordo com a legislação vigente.

A seguir Paludo (2022) informou que a empresa oferece plano de saúde nacional, horas extras normais e por trabalho em dias de feriados e domingos com remuneração de 100%. Há também o pagamento de diárias. A empresa também oferece vagas para motoristas (homens e mulheres) e casais carreteiros, sendo essa uma forma de possibilitar aos casais a convivência enquanto exercem sua função. Como são dois motoristas em revezamento para o mesmo veículo, há otimização do tempo, uma vez que não há a necessidade da parada mais longa de no mínimo oito horas de descanso obrigatório. Enquanto um motorista descansa, o outro guia

o veículo. Dessa forma, é viabilizado o transporte de produtos que necessitam chegar ao destino com horário predeterminado.

Segundo Paludo (2022), outra informação importante ressaltar que a empresa possui cerca de 18% de motoristas do sexo feminino, sendo uma das empresas pioneiras na contratação de mulheres como motoristas em seu quadro funcional, e cada vez mais procura ampliar a participação, pois é uma parceria que vem dando muito certo.

Conforme o entrevistado outra estratégia utilizada, de grande importância, é a gestão de recursos humanos. Instrutores e supervisores, que atuaram como motoristas na empresa, com mais de 20 anos de experiência, participam do processo de recrutamento e seleção de novos profissionais junto com o setor de recursos humanos (RH). A empresa afirma que o “tête-à-tête” destes colaboradores com os candidatos, antes de sua contratação, diminui muito a margem de erros. Os instrutores e supervisores, pelas próprias experiências já vividas dentro da instituição, têm grande conhecimento acerca das necessidades e dos perfis de motoristas que a empresa necessita.

Respondendo a perguntas sobre algumas estratégias que estão em análise para serem implementadas no futuro, Paludo (2022) destacou a participação dos motoristas nos lucros da empresa e premiação por metas atingidas na economia de combustível.

Ao ser perguntado referente as estratégias da empresa Bertolini que não atingiram o objetivo esperado, Paludo descreveu:

Não é somente de acertos que se faz um caminho de sucesso, os erros fazem parte do aprendizado. A instituição já tentou algumas alternativas que se mostraram ineficazes. Entre elas destaca-se a formação de motoristas iniciantes sem experiência em viagens ou conduzir um veículo de carga. Trata-se de profissionais que possuem a habilitação adequada, no entanto, não tem experiência alguma com as exigências da função. A ideia seria de lapidar os motoristas com o DNA da empresa desde o início da sua formação, imaginando que os mesmos permaneceriam na empresa por longos períodos. (PALUDO, set. 2022)

Nesse contexto, Paludo (2022) comentou que a empresa não teve sucesso com a contratação e treinamento destes profissionais, uma vez que as viagens de longa distância demandam conhecimento acerca das rodovias, dos locais e relacionamento com clientes e do funcionamento do veículo. Preparar tais profissionais demanda tempo e custos, para que a experiência possibilite /segurança tanto para o profissional quanto para a empresa. O longo tempo de formação e os custos tornou essa proposta inviável. Se o funcionário permanecer pouco tempo na empresa, o custo benefício não compensa o investimento.

Conforme o entrevistado, outra possibilidade que também foi cogitada pela empresa referia-se a fornecer formação aos motoristas, com a exigência de que permanecessem por um tempo mínimo na empresa, sob a pena de terem que arcar com os custos de seus cursos. Tal estratégia não pôde ser incorporada, por não estar de acordo com a legislação.

4.1.1 Indicadores de Admissões e Desligamento de Motoristas de Caminhão na Empresa Bertolini e no Brasil

A seguir apresenta-se tabelas e gráficos com dados fornecidos pela empresa Transportes Bertolini Ltda., os quais descrevem informações acerca da rotatividade da instituição nos últimos anos. Também se faz um comparativo destes dados com informações a nível nacional.

Os desligamentos de funcionários, que caracterizam em parte o *turnover*, podem ocorrer por diferentes motivos. No período em estudo na empresa Bertolini (que vai de 2019 até o presente momento), eles ocorreram em decorrência das seguintes causas:

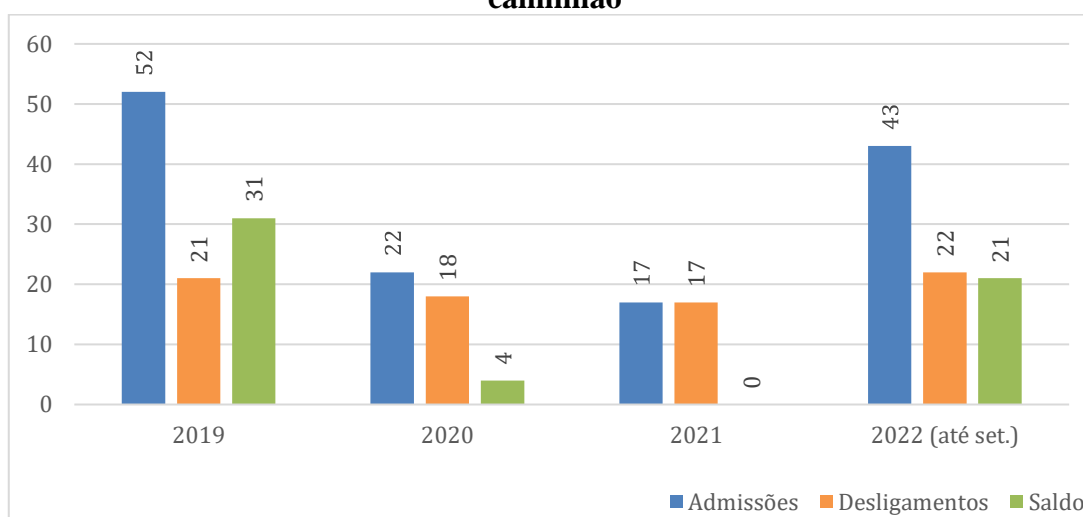
TABELA 1: Percentual e motivo apontado para as demissões

Percentual de demissões	Motivo apontado para as demissões
46%	Questões pessoais
22%	Iniciativa da empresa
17%	Iniciativa do funcionário
12%	Outras oportunidades
3%	Aposentadoria

Fonte: Paludo, set. 2022

Conforme Paludo (2022), 46% das demissões são por questões pessoais dos funcionários. Nesse grupo se incluem os motoristas que optam por pedir demissão sem informar oficialmente o motivo. No segundo grupo, que são as demissões por iniciativa da empresa e que correspondem à 22% do total, os principais geradores são desrespeito aos princípios e normas da instituição, problemas comportamentais, baixas quilometragens, não atendimento das expectativas e metas da empresa. No terceiro grupo, que é por iniciativa do funcionário e abrange 17%, estão os casos de motoristas que não gostam de ficar muito tempo na mesma empresa, por motivos familiares (como por exemplo ficar mais próximo do cônjuge e/ou filhos), razões de saúde, por não se adaptar aos princípios da empresa, como uso de rastreador, limite máximo de velocidade permitido, e a exigência de cumprir a jornada de trabalho conforme as diretrizes legais. Nesse grupo é comum motoristas que pedem demissão da empresa e que, algum tempo depois, retornam a trabalhar nela. No grupo “Outras oportunidades”, que corresponde à 12% estão os motoristas que deixam a empresa por receber outras propostas de trabalho ou que buscam de oportunidades diversas. Os desligamentos da empresa por aposentadoria do motorista correspondem a apenas 3%.

GRÁFICO 1: Admissões, demissões e saldo – Transportes Bertolini Ltda.: motoristas de caminhão



Fonte: Paludo, set. 2022

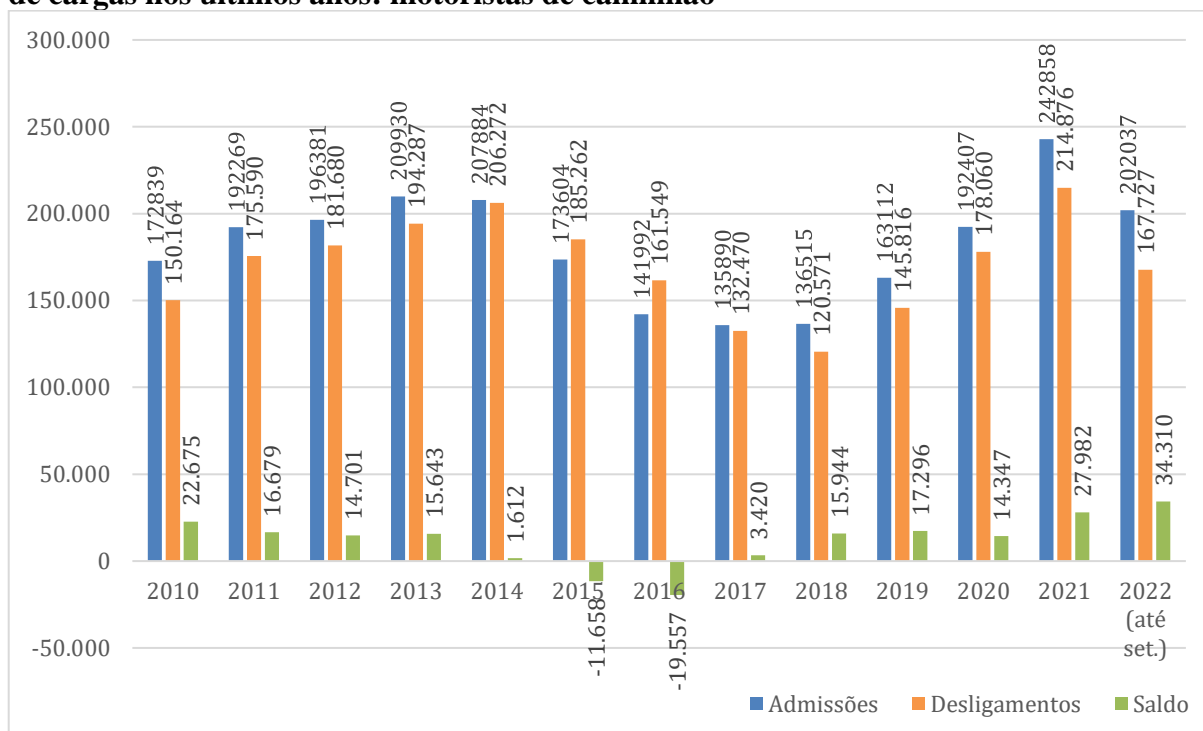
Analisando o gráfico acima, é possível verificar que nos anos de 2020 e 2021 – período da pandemia de COVID – o número de contratações foi menor que em 2019 e 2022, porém em nenhum dos períodos apresentados o número de demissões ultrapassou o número de contratações.

Conforme o gráfico também se percebe que o número de contratações até setembro de 2022 já ultrapassou em 26 o número total de 2021, que foi de 17. Isso representa até o momento um aumento de 152,9% no número de contratações. Enquanto isso, o número de demissões se

manteve mais estável, tendo crescido 29,4%. Considerando que os dados coletados são até o mês de setembro, resta ainda um trimestre para a conclusão do ano e estes números ainda podem sofrer algumas alterações. Tal fato comprova a fala anterior de Paludo, quando se refere que o número de funcionários, aqui em questão de motoristas, está em uma crescente, devido ao aumento do volume de cargas ao longo do ano.

A fim de contextualizar esse entendimento na pesquisa, segue abaixo dados sobre contratações e demissões de motoristas de caminhão da área de transporte rodoviário de cargas, a nível nacional, tabulados de 2010 até setembro do corrente ano (2022):

GRÁFICO 2: Total de admissões, desligamentos e saldo - Transporte rodoviário de cargas nos últimos anos: motoristas de caminhão

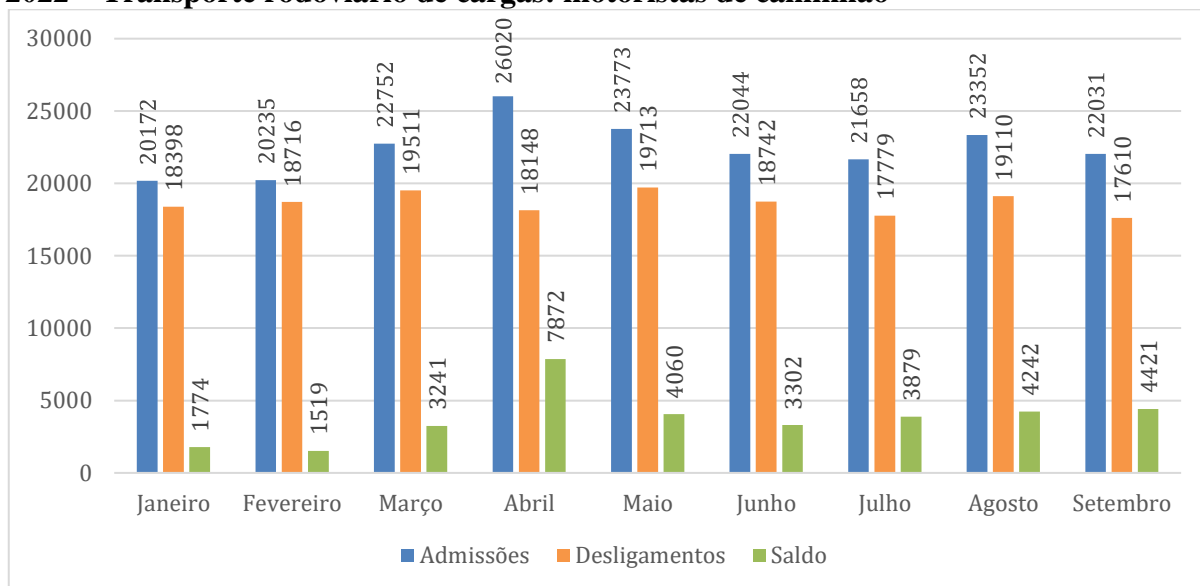


Fonte: CNT – Confederação Nacional dos Transportes, 2022

Analisando os dados apresentados percebe-se que durante os anos de 2010 a 2016 o saldo de contratações foi diminuindo, com exceção do ano de 2013, onde o saldo foi ligeiramente maior que em 2012. É importante observar que houve saldo negativo nos anos de 2015 e 2016, ou seja, nesses anos houve mais demissões que contratações. A partir de 2017 o setor voltou a crescer e o número de contratações voltou a ser maior que o número de demissões. Outro fato relevante é o saldo de contratações de motoristas de caminhão para o transporte de cargas rodoviárias no período da pandemia de COVID, tendo em 2020 saldo positivo de 14.347 contratações e em 2021 o saldo foi de 27.982 contratações.

Comparando os resultados dos gráficos 1 e 2, percebemos que, embora a nível nacional tenha ocorrido aumento nas contratações nos anos de 2020 e 2021, na empresa Bertolini o número de contratações foi menor que em 2019. Já no ano de 2022 o crescimento percentual de contratações na empresa Bertolini foi maior, até o momento, que o crescimento a nível nacional.

GRÁFICO 3: Total de admissões, desligamentos e saldos de janeiro a setembro de 2022 – Transporte rodoviário de cargas: motoristas de caminhão



Fonte: CNT – Confederação Nacional dos Transportes, 2022

No período de janeiro a setembro de 2022, ocorreu em empresas de transporte rodoviário de cargas um total de 202.037 admissões de motoristas de caminhão no Brasil e 167.727 demissões, tendo, portanto, um saldo positivo de 34.310 contratações. Percebemos um saldo positivo nas admissões a nível nacional em todos os meses, no entanto, é elevado também o número de desligamentos. Na empresa Bertolini o percentual de contratações no ano de 2022 é bem superior ao percentual de desligamentos.

Para realização de um comparativo entre os índices de rotatividade de motoristas da empresa estudada com dados nacionais, utilizou-se os dados disponibilizados pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social, sendo o CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) para os indicadores de desligamento e o RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) para o total de motoristas. Cabe ressaltar, que as informações incluem todos os trabalhadores que possuem o cargo de motorista de caminhão, visto não ser possível filtrar no RAIS apenas os que trabalham em empresas de transporte rodoviário de cargas. Além disso, como o RAIS é informado anualmente, não foi possível calcular o índice de rotatividade parcial para o ano de 2022.

Existem diversas metodologias de cálculo para o índice de *turnover*, mas para este estudo optou-se a qual Chiavenato (2010, p. 90) descreve da seguinte forma “A fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante um determinado período de tempo (um mês ou um ano) em relação ao número médio de colaboradores existente.”. O autor frisa que esta fórmula funciona apenas para os desligamentos, visto não considerar as entradas de pessoal na organização. Este fato foi importante na escolha da fórmula aqui utilizada, visto que a empresa Bertolini está em crescimento e, considerar as entradas de novos funcionários teria um impacto considerável no índice de rotatividade.

Para a obtenção do efetivo médio da organização no período, faz-se a média entre o número de funcionários do primeiro e do último dia do período em questão. Então, embora as admissões sejam desconsideradas no numerador da fórmula, no denominador elas são levadas em consideração, já que são englobadas no total de funcionários do período.

$$\text{Índice de rotatividade [IR]} = \frac{\text{Nº de colaboradores desligados no período [D]}}{\text{Efetivo médio da organização no período [EM]}}$$

TABELA 2: Índices anuais de *turnover* na Bertolini e no Brasil para motoristas de caminhão

	Período	Admissões	Demissões	Saldo	Total motoristas de caminhão (final do período)	IR = (D*100)/EM
Bertolini	2018	-	-	-	123	-
	2019	52	21	31	154	15,16%
	2020	22	18	4	158	11,54%
	2021	17	17	0	158	10,76%
	2022 (até setembro)	43	22	21	179	13,06%
Brasil (CAGED e RAIS)	2018	258.080	241.868	16.212	851.399	
	2019	306.905	283.941	22.964	865.468	33,08%
	2020	389.364	365.352	24.012	907.201	41,22%
	2021	497.210	439.052	58.158	972.075	46,73%
	2022 (até setembro)	427.239	344.702	82.537	-	-

Fonte: elaborada pelo autor, dez. 2022

Através dos índices de *turnover* calculados, percebe-se que a Bertolini está conseguindo manter a rotatividade de motoristas de caminhão com índices muito inferiores aos nacionais. Esses dados são indicativos de que as estratégias adotadas pela empresa estão funcionando. Porém, cabe ressaltar que os valores calculados divergem do percentual médio de 3% informado pela organização. É provável que a divergência seja em decorrência do método de cálculo escolhido, mas a empresa não divulgou a metodologia que utiliza.

Analisando os dados coletados nesse tópico, percebe-se que a discussão em relação ao *turnover* centra-se na necessidade de alternativas para reduzi-lo ou mesmo minimizar seus efeitos, uma vez que fatores negativos ligados a esse movimento estão bastante presentes. Assim, as alternativas desenvolvidas pela empresa Bertolini, foram na direção de promover a redução da rotatividade de seus funcionários, aqui neste caso, dos motoristas de transportes rodoviários de cargas.

Percebe-se pela discussão bibliográfica, que as causas do *turnover* podem ser internas ou externas, tais como remuneração insatisfatória, falta de reconhecimento, condições inadequadas de trabalho, questões pessoais, aposentadoria, entre outros. Como consequências, além dos gastos da empresa, pode-se citar a falta de confiabilidade na instituição perante seus clientes ou até mesmo outros funcionários, e também insegurança rodoviária, em decorrência muitas vezes da inexperiência de novos motoristas contratados. Nesse interim, a empresa Bertolini, ciente dessas questões, buscou reduzir o *turnover*, minimizando seus efeitos negativos, através de propostas que estão em consonância com a legalidade da função de motorista, e também no atendimento das necessidades inerentes ao exercício da profissão.

Como resultado em relação ao perfil do motorista brasileiro é necessário citar que o déficit nesta profissão está evidente, pois, vários podem ser os motivos para isso, desde condições inadequadas de trabalho, decepção com a profissão, busca por qualidade de vida, entre outros. A tendência e os estudos apontam que motoristas mais experientes tendem a trocar menos ou até mesmo abandonar menos a profissão. Desta forma, a empresa Bertolini procura investir em formação, reconhecimento e valorização de seus colaboradores. Como consequência, o índice de *turnover* segue reduzido.

Na entrevista com o senhor Felipe Paludo, pode-se constatar que as práticas que a empresa executa têm relação direta com a necessidade de proporcionar a seus motoristas

condições adequadas de trabalho, a fim de que possam exercer sua função e manter-se na empresa. Todas as situações elencadas por Paludo como sendo práticas que visam a redução do *turnover* atendem prontamente as leis em vigor. O diferencial, portanto, pode estar nas questões propostas e que se somam às questões legais. Como por exemplo, podemos citar a rede de apoio criada para amparar motoristas onde as dificuldades de comunicação e de assessoramento são uma constante.

Outro fator preponderante na redução do *turnover* que a empresa em estudo atingiu são as propostas de treinamento e aperfeiçoamento do exercício da profissão. Neste caso, a empresa, em parcerias, criou seu próprio centro de treinamento, o CENTRONOR, já destacado anteriormente. Esta é uma forma de valorizar o profissional, proporcionando ao mesmo aprendizado e vivências necessárias.

Como resultado, os dados apresentados pela empresa evidenciam a baixa rotatividade atingida, tendo em vista as estratégias utilizadas para tal. Em comparativo com dados obtidos no CAGED e RAIS, a Bertolini apresenta índice muito inferior à média nacional. Este fator é bastante positivo, pois reduz gastos, proporciona a seus clientes e colaboradores maior segurança e confiabilidade com os serviços oferecidos. A permanência de motoristas por mais tempo na empresa também é uma consequência das estratégias utilizadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho aqui apresentado procurou analisar as estratégias utilizadas para a redução da rotatividade de motoristas, descritas na revisão da literatura, bem como, as técnicas usadas pela empresa Transportes Bertolini Ltda. Nessa direção, após os fatos apresentados no decorrer deste trabalho, fica evidente a importância de políticas para redução do *turnover* nas empresas, em especial nas do ramo de transportes de cargas rodoviárias. A rotatividade de motoristas traz inúmeros prejuízos, como por exemplo financeiros, motivacionais, diminuição de produtividade e eficiência, desperdício de tempo em treinamento de novos funcionários, entre outros.

Foram apresentadas estratégias para sua diminuição, que pode ser através de diversas iniciativas, que vão desde benefícios financeiros, melhora nos processos de seleção de funcionários, administração de cargos e salários, até mesmo o estabelecimento de uma relação de confiança entre empregado e empresa.

Através da entrevista com o gerente de logística da empresa de transportes Bertolini, evidenciaram-se iniciativas que resultaram em um índice reduzido de *turnover* quando comparado ao nacional. Uma das principais foram os investimentos em treinamentos e formação, do qual pode-se citar a criação do CENTRONOR – Centro de Treinamento e Qualificação de Motoristas. Também se destaca o reconhecimento e empatia, que se caracteriza em vivenciar a rotina do motorista para assim desenvolver estratégias que facilitem o trabalho dele. Outro ponto importante é a preocupação com a legalidade (cumprir as legislações cabíveis) e com a segurança do trabalho, que são pontos ainda muito carentes nesse ramo dos transportes. Estes últimos se dão através do cumprimento de carga horária, pagamento de horas extras e a manutenção adequada dos caminhões, entre outros. Embora a empresa tenha muitas iniciativas para a redução da rotatividade e elas estejam se mostrando efetivas, verifica-se através da tabela 1 – Percentual e motivo apontado para as demissões, que a maioria dos desligamentos da empresa Bertolini são por opção do funcionário (questões pessoais, iniciativa do funcionário e outras oportunidades).

Durante o estudo, foi relacionado o perfil do motorista com o *turnover*, onde pode-se observar que os motoristas com menos experiência tendem a trocar mais de emprego, além de terem mais propensão a abandonar a profissão. As condições de serviço e treinamento dos motoristas iniciantes na carreira são fundamentais para que eles se mantenham na função e,

dessa forma, não aumentem os índices de *turnover*. Além disso, é essencial analisar o perfil do profissional de forma adequada antes da contratação. Nesse sentido, é muito interessante a iniciativa da Bertolini Transportes de ter motoristas antigos participando do processo de seleção de novos motoristas.

Por fim, evidenciou-se que tanto na empresa de transportes Bertolini, como no Brasil como um todo, a demanda por motoristas de caminhão está crescendo de forma acentuada. Tal fato reforça a importância de medidas mitigadoras do *turnover*.

Para o aprofundamento do assunto *turnover* de motorista em empresas de transporte rodoviário de cargas, sugere-se repetir o estudo com outras empresas do ramo. Dessa forma pode-se comparar quais estratégias utilizadas para a redução do *turnover* se repetiram e quais foram diferentes. O rol de estratégias serviria também como sugestão para que outras empresas possam testar métodos diferentes. Também seria interessante manter um banco de dados permanente, atualizando índices de *turnover* dessas empresas, indicando quais estratégias estão sendo utilizadas no momento de lançamento dos dados.

REFERÊNCIAS

- APPIO, J.; FERNANDES, B. H. R. Práticas de gestão de pessoas, alinhamento pessoa-ambiente de trabalho e índices de *turnover*: um estudo nas “Melhores Empresas para Você Trabalhar” no Brasil. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 12, n. 2, p. 82-95, abr./jun. 2015.
- BAGATOLLI, S. L.; MÜLLER, G. C. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, Santa Catarina, v. 6, n. 2, p. 106-120, abr./jun. 2016.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. **Guia Brasileiro de Ocupações**. Disponível em: <<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMzZkMzYzNmYtN2RhZC00OTJILTgwODYtMTY3ODczNmY2NWU4IiwidCI6IjNIYzkyOTY5LTZhNTEtNGYxOC04YWw5LWVmOThmYmFmYTtk3OCJ9&pageName=ReportSectionde650100b92052c99c5a>>. Acesso em: 26 dez. 2022.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. **Bases Estatísticas RAIS e CAGED**. Disponível em: <<https://bi.mte.gov.br/bgcaged/inicial.php>>. Acesso em: 26 dez. 2022.
- CASSINO, W. T. **Fatores determinantes no turnover em uma empresa de locação de veículos: estudo de caso**. Dissertação do Curso de Mestrado Profissional em Administração. Belo Horizonte: Centro Universitário UMA, 2014.
- CENTRONOR – Centro de Formação de Motoristas da Região Nordeste. Disponível em <<http://www.centronor.com.br/institucional>>. Acesso em: 09 de out de 2022.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. Barueri: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- COELHO, Beatriz. **Técnica de Coleta de Dados em Pesquisa Qualitativa**. 2020. Disponível em <<https://blog.mettzer.com/entrevista-pesquisa-qualitativa/>>. Acesso em: 07 de julho de 2022.
- CNT - Confederação Nacional do Transporte. **Radar CNT do Transporte - CAGED**. Emprego no transporte mostra forte recuperação em 2021. Disponível em <<https://cnt.org.br/documento/ccee8839-1940-41aa-999e-8ec7f5a70449>>. São Paulo, 2022. Acesso em: 06 nov. 2022.

CNT - Confederação Nacional do Transporte. **Painel CNT do Emprego no Transporte**. Disponível em <<https://cnt.org.br/painel-emprego-transporte>>. São Paulo, 2022. Acesso em: 26 dez. 2022.

CNT - Confederação Nacional do Transporte. **Boletim Estatístico do Transporte**. Disponível em <<http://www.cnt.org.br/Boletim/boletim-estatistico-cnt>>. São Paulo, 2016. Acesso em: 09 out. 2022.

COVEY, S. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**: lições poderosas para a transformação pessoal. São Paulo: Best Seller, 2005.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

DIAS, M. **Turnover: o que é, como calcular e qual o impacto da rotatividade na empresa**. 2022. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/turnover>>. Acesso em: 14 de junho de 2022.

DIAS, Guilherme. **Turnover: o manual completo**. 2022. Disponível em <<https://www.gupy.io/blog/turnover>>. Acesso em: 02 de novembro de 2022.

DIÓGENES, L. C.; PASCHOAL, T.; NEIVA, E. R.; MENESES, P. P. M. Intenção de Rotatividade e Percepção de Suporte Organizacional em um Órgão Público Federal. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 67, n. 2, p. 147 - 172, 2016. DOI: 10.21874/rsp.v67i2.655. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/655>>. Acesso em: 1 jul. 2022.

ECKERT, A.; MECCA, M. S.; DENICOL, M. S. G. M.; GIACOMET, M. O. **As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul**. In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2011.

FLANNERY, T. P. **Pessoas, desempenho e salários: As mudanças nas formas de remuneração nas empresas** São Paulo: Futura 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S.; Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 58, abr. 1995.

JONES, K. Weighing the Demand for Drivers. **Comercial Carriers Journal**, v. 1, p. 54-60, 2013.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo, SP: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MANDARINE, Marcos. **Segurança corporativa estratégica: fundamentos**. São Paulo: Manole, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

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

MEDEIROS, R. R.; ALVES, R. C.; RIBEIRO, S. R. Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio Ltda. **Connexio Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios**, v. 2, n.1, p. 115-126, 2012.

NADLER, S. S.; KROS, J. F. Logistic Regressuion Approach Predicting Driver Turnover. **International Journal of Applied Logistics**, v. 5, n. 1, p. 15-32, 2014.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Confiança do empregado na organização. In M. M. M. Siqueira (Org.), **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão** (pp. 97-110). Porto Alegre: Artmed Bookman, 2008.

OLIVEIRA, A. F., GOMIDE JÚNIOR, S., POLI, B. V. S., OLIVEIRA-SILVA, L. C. Análise dos Fatores Organizacionais Determinantes da Intenção de Rotatividade. **Trends Psychol/Temas em Psicologia**. Ribeirão Preto, vol. 26, n. 2, p. 1031-1042, 2018.

PATIAS, T. Z.; WITTMANN, M. L.; LISZBINSKI, B. B.; BALESTRERI, A. S.; DA COSTA, C. F. Custos da Rotatividade de Pessoal: Evidências no Setor de Supermercados. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 143–170, 2014. DOI: 10.18593/race.v14i1.4782. Disponível em: <<https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/4782>>. Acesso em: 5 jul. 2022.

POMI, R. M. **A importância da gestão do Turnover**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em 07 jul. 2022.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In. BEUREN, Ilse Maria. (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14 ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2010, p. 24.

SARSUR, A. M. **Gestão por competências: A percepção do ganho social do trabalhador**. São Paulo 2004.

SETCESP – **Sindicato das Empresas de Transportes de Carga de São Paulo**. Disponível em <<https://setcesp.org.br/>>. Acesso em 09 de out de 2022.

SILVA, G. V. D. **Rotatividade: investigação e diagnóstico o caso dos motoristas da empresa Viação Andorinha Ltda.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, RJ, 2017.

SILVA, P. BEZ DA. **Turnover: um estudo de caso sobre as principais causas em uma empresa do ramo metal-mecânico.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis). Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, SC, 2012.

SOUZA, D. A. de; PAIXÃO, C. R.; SOUZA, E. A. 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**, São Caetano do Sul, v. 27, n. 80, mai.-ago. 2011.

SPESEMILI G. M. Rotatividade de motoristas: estudo de caso em uma transportadora. **Destarte**, Vitória, v.6, n.1, p. 66-87, abr, 2016. Disponível em: <<http://periodicos.estacio.br/index.php/destarte/article/viewFile/8832/47967171>>. Acesso em: 26. dez. 2022.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TAUBE, M. E.; CARLOTTO, M. S. Preditores da Intenção de Abandono Profissional em Caminhoneiros. **Gerais, Rev. Interinst. Psicol.**, Belo Horizonte, v. 13, n. 2, p. 1-20, 2020.

VANHOVE. A. de A.; LAGUNA C.; LEÃO E. J. P. S.; DOMINGUES L. D.; SACCOL T. P. **Rotatividade: um desafio para as áreas operacionais das empresas de transporte.** Trabalho de Conclusão de Curso (Programa de Especialização em Gestão de Negócios). Fundação Dom Cabral, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.itl.org.br/jspui/bitstream/123456789/12/1/Rotatividade%20-%20um%20desafio%20as%20%C3%A1reas%20operacionais%20das%20empresas%20de%20transporte.pdf>>. Acesso em: 26. dez. 2022.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional.** Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 125.

ZINGLER, F. M. **A falta de motoristas para as empresas do TRC.** IPTC – Instituto Paulista de Transportes de Carga. São Paulo, set. 2020. Disponível em: <<https://setcesp.org.br/wp-content/uploads/2020/09/Falta-de-motoristas-na-base-do-SETCESP-1.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2022.

APÊNDICE

Roteiro da entrevista em profundidade aplicada ao Sr. Felipe Paludo, gerente de logística da Transportes Bertolini Ltda.

1. Qual o índice atual de *turnover* da empresa Transportes Bertolini?
2. Quais foram as principais estratégias adotadas pela empresa para a redução do *turnover*?
3. Houve tentativas de implementação de estratégias para redução do *turnover* que não tiveram resultado positivo? Quais?
4. Houve ações pensadas pela empresa e que não puderam ser aplicadas? Por quais motivos?
5. Há projeção de novas ações para serem implementadas futuramente? Quais?
6. Houve alteração nos procedimentos adotados no período de pandemia, com relação à logística e a formação dos motoristas?
7. Quais benefícios são oferecidos pela empresa aos motoristas?
8. A empresa possui algum plano de carreira para os motoristas? Se sim, qual é esse plano e seus principais tópicos?
9. Quais as estratégias utilizadas na hora do recrutamento e seleção dos motoristas?
10. Quais tecnologias são utilizadas no gerenciamento da frota e da condução dos motoristas?
11. Informe alguns números sobre contratações e demissões em um determinado período, por exemplo, do início de 2019 até o período atual de 2022.
12. Quais estatísticas comprovam a baixa rotatividade da empresa na atualidade?