

O ESTUDO DOS FATORES QUE IMPACTAM NO ABSENTEÍSMO E NA ROTATIVIDADE DE UM SUPERMERCADO

Elaine Cristina dos Santos¹
Ma. Angela Maria Reginaldo Brun²

RESUMO

Pretende-se com o presente artigo destacar o estudo dos fatores que impactam no absenteísmo e na rotatividade, utilizando-se como referência um supermercado situado em Horizontina, Rio Grande do Sul. Este artigo tem como objetivo, além de investigar, também propor melhorias com o intuito de minimizar tais problemáticas na organização. Para desenvolver o assunto realizou-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica enfatizando o referencial teórico ao apresentar citações de diversos autores que abordam temas como gestão de pessoas, gestão da qualidade de trabalho, retenção do capital humano, os conceitos de absenteísmo e rotatividade, bem como sua relação e a importância do seu estudo para enfrentar as adversidades geradas por tais obstáculos. Após o levantamento bibliográfico, foi realizada uma entrevista com a gestora de Recursos Humanos da organização que ao responder as questões propostas, evidenciou os assuntos pertinentes ao tema. Posteriormente, foi aplicado a 50 funcionários do supermercado um questionário com questões desenvolvidas para complementar a investigação e dar embasamento ao artigo. Por fim, concluiu-se que diversos fatores podem ocasionar o absenteísmo e a rotatividade na empresa, destacando-se a falta de reconhecimento que gera a desmotivação. Faz-se necessário a implantação de algumas práticas e medidas corretivas para assim poder combater estes problemas na organização.

Palavras-chave: Absenteísmo – Rotatividade – Gestão de Pessoas

ABSTRACT

The aim of this article is to highlight the study of the factors that impact on absenteeism and turnover, using as reference a supermarket located in Horizontina, Rio Grande do Sul. This article also aims to propose improvements with in order to minimize such problems in the organization. In order to develop the subject, a bibliographical research was first carried out emphasizing the theoretical reference when citing several authors that deal with subjects such as people management, quality of work, retention of human capital, concepts of absenteeism and turnover, as well as their relationship and the importance of their study to face the adversities generated by such obstacles. After the bibliographical survey, an interview was

1 Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos-5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. elainecris.snts@gmail.com

2 Mestre de Ensino Científico e Tecnológico. Professora do curso de Gestão de Recursos Humanos. Faculdades Integradas Machado de Assis. angela_brun@yahoo.com.br

conducted with the Human Resources manager of the organization who, in answering the proposed questions, highlighted the pertinent issues. Subsequently, a questionnaire was applied to 50 employees of the supermarket with questions developed to complement the investigation and give background to the article. Finally, it was concluded that several factors can cause absenteeism and turnover in the company, highlighting the lack of recognition that generates demotivation. It is necessary to implement some corrective practices and measures to combat these problems in the organization.

Keywords: Absenteeism - Rotativity - People Management

INTRODUÇÃO

O artigo tem como objetivo analisar os fatores que geram o absenteísmo e a rotatividade e também propor melhorias na organização que atua no comércio varejista do ramo de supermercados. Trata-se de um artigo relacionado ao absenteísmo e a rotatividade baseada na bibliografia pertinente a área de gestão e processos organizacionais de uma empresa localizada na cidade de Horizontina/RS. Além de identificar as causas que impactam no absenteísmo e na rotatividade, este estudo também busca conhecer por meio de uma pesquisa com funcionários e com a gestora, a cultura da empresa e o nível de satisfação dos funcionários a fim de aprofundar o estudo e levantar questionamentos sobre estes assuntos.

Ao analisar o contexto da investigação acerca da organização escolhida, pode-se destacar a importância da pesquisa para a acadêmica, para a instituição de ensino Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA) e para o supermercado em estudo. Sabe-se que este estudo torna-se significativo para a acadêmica pois através dele, obtêm-se conhecimento teórico acerca do assunto escolhido, no caso absenteísmo e rotatividade. O que possibilitará seu uso na prática profissional, enquanto futura gestora.

Também é de grande importância para a Instituição FEMA, influenciar seus alunos, a realizar tais estudos, pois desta forma é possível instigar os acadêmicos a buscarem conhecimento, familiarizando-os com o ambiente estrutural e organizacional de uma empresa, capacitando-os para um ambiente que futuramente, poderá fazer parte de sua rotina de trabalho.

A organização escolhida para desenvolver a pesquisa também se beneficia pois através dos estudos sobre o absenteísmo e a rotatividade pode-se promover ações que visam repercutir de forma positiva na produtividade, desempenho e motivação

dos funcionários, “assim a empresa consegue manter uma boa gestão alinhando seus custos com produtividade, lucro e satisfação dos funcionários” (BERGAMINI, 2012, p.121).

Para desenvolver o artigo e ampliar a coleta de dados, realizou-se uma pesquisa aplicada aos funcionários e na gestão responsável pelo setor de recursos humanos da empresa. Tal pesquisa é de caráter exploratória, bibliográfica e explicativa, cuja obtenção dos dados é de natureza qualitativa e quantitativa. Assim, os dados coletados passaram por análise e interpretação para que medidas corretivas pudessem ser propostas.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem como base o estudo dos conceitos que fundamentam a pesquisa sugerida, dos quais é importante citarmos: conceito de gestão de pessoas, conceito da gestão da qualidade de vida no trabalho e retenção do capital humano, conceito de absenteísmo e rotatividade, bem como os fatores, índices e a relação existente entre eles. Buscou-se na literatura os argumentos teóricos que servirão de referência à pesquisa para dar embasamento ao artigo.

1.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas busca entender a importância das pessoas e a evolução da relevância de seu papel para as empresas, bem como compreender o impacto que a forma de gestão influencia nas empresas sobre a eficácia dos trabalhadores, visando um maior conhecimento a respeito dos temas propostos para desenvolver este artigo.

Gestão de pessoas é um tema essencial a ser trabalhado em uma organização, segundo Vergara é no interior das empresas que as pessoas passam a maior parte da vida. As empresas nada serão se não houver pessoas que definam a visão e o propósito para a empresa existir, que indicam as condições e as estratégias a seguir. As pessoas é que administram os recursos financeiros e tantas outras decisões e ações a serem tomadas (VERGARA, 2011). Lopez afirma que, trabalhar estrategicamente em sintonia com a gestão de pessoas, auxilia no alcance dos

objetivos tanto físicos como comportamentais e significa superar os obstáculos para atingir as metas. (LOPEZ, 2009).

Segundo Marras, é preciso haver um equilíbrio entre as necessidades da organização e as necessidades dos colaboradores pois as pessoas precisam das organizações para atingir seu objetivos pessoais e profissionais enquanto as organizações dependem das pessoas para atuar no mercado e gerar lucro (MARRAS, 2000).

“A Gestão de Pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar todas as funções de gerenciar porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que constituem sua equipe. É com sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos” (CHIAVENATO, 2010, p.14). Desta forma, na mesma linha de pensamento de Chiavenato, Robbins acredita que o que influencia para manter um trabalhador na organização é um trabalho que o desafie intelectualmente, com boa remuneração, colegas de trabalho prestativos e ambiente de trabalho estimulante que permita-o desenvolver e usar suas competências (ROBBINS, 2000).

Percebe-se que a gestão de pessoas tem como principal fator, o ser humano, e ao destacar a grande valia que tem o trabalho e a colaboração dele nas organizações, maior será o engajamento dos mesmos no processo de alcançar os objetivos almejados tanto pela empresa quanto pelo funcionário. Quanto maior a valorização entre empregador e empregado, maior o comprometimento mútuo entre ambos.

1.2 GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E RETENÇÃO DO CAPITAL HUMANO

Com a valorização do capital humano e a competição existente, as empresas passaram a inovar suas formas de gestão, e com ela buscou-se uma força de trabalho mais saudável e motivada. Por isso a necessidade de se buscar melhorias pela definição de qualidade de vida no trabalho (QVT), segundo Albuquerque e França:

Qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias gerenciais, tecnológicos e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimentismo humano para e durante a realização do trabalho. (ALBURQUERQUE; FRANÇA; 1998, p. 42).

De acordo com Albrecht, a qualidade de vida no trabalho está relacionada a fatores que proporcionam boas condições de trabalho, segurança, remuneração, benefícios, estabilidade, chance de crescimento, aprendizagem, promoções, supervisão competente e, sobretudo um ambiente saudável que possa contribuir para melhorar o relacionamento entre os colaboradores, reduzir acidentes, doenças, rotatividade e absenteísmo (ALBRECHT, 1992). Essas ações aumentam e incentivam o fortalecimento do capital humano e social. Além de estimular o respeito, o espírito de equipe, a criatividade, a inovação, e proporcionam qualidade de vida no trabalho e um ambiente agradável para todos, influenciando no desempenho das pessoas e gerando lucro para as empresas (FISCHER; DUTRA; AMORIN, 2009).

Em relação a retenção do capital humano, Pádua (2010) reforça que a excelência de uma organização está na sua capacidade de atrair e manter profissionais certos, entusiasmados com o que fazem e com a empresa na qual atuam, e por isso, mais envolvidos com o trabalho, em um clima que contagia colegas e clientes. O envolvimento requer a compreensão do perfil do indivíduo produtivo à organização no longo prazo e a promoção de uma experiência distinta e coerente de trabalho, reforçando os valores e atributos da empresa.

Sabe-se que a busca pela sobrevivência e crescimento num mercado concorrente faz com que os pequenos e médios empreendedores precisem entender a importância de reter seus talentos visto que existe um fluxo muito grande de entradas e saídas de funcionários nas empresas que na maioria das vezes decorre de insatisfação, desmotivação e principalmente falta de reconhecimento de seus talentos. Isto acarreta em grandes custos com contratação e demissão, queda na produção e conseqüentemente insatisfação do cliente. Neste contexto, “a retenção do capital humano relaciona-se com a qualidade de vida no trabalho pois fica evidenciado que o bem-estar das pessoas bem como a boa gestão dos processos e dos recursos humanos estão diretamente ligados”. (FISCHER; DUTRA; AMORIN, 2009, p.163).

Contudo, entende-se que investir na qualidade de vida do trabalhador e na retenção do capital humano, influencia no controle do absenteísmo e da rotatividade pois estes fatores estão diretamente ligados visto que para conseguir reter os seus talentos é necessário que a empresa se comprometa em proporcionar um ambiente agradável e condições favoráveis de trabalho aos seus funcionários. Desta forma, ocorre um comprometimento mútuo entre as partes pois os funcionários por sua vez, satisfeitos em trabalhar em uma empresa que os valorize, irão trabalhar com maior

empenho, gerar lucro e qualidade de trabalho, produzir mais e melhor sem pensar em buscar outras oportunidades de emprego, seja no concorrente ou em outra área de atuação.

1.3 CONCEITO, CÁLCULO E FATORES QUE GERAM ABSENTEÍSMO

O absenteísmo nas empresas, também denominado absentismo ou ausentismo é um grande problema enfrentado hoje pelos gestores. Segundo Marras, absenteísmo é o montante de faltas constantes no trabalho, bem como atrasos e saídas antecipadas durante um determinado período (MARRAS, 2000).

Para Chiavenato, os fatores que geram o absenteísmo podem ter como causas, motivos pessoais, familiares, saúde assistencial ou ocupacional, dificuldades financeiras e de transporte, falta de motivação, atrasos ou faltas involuntárias ou não, atitudes impróprias e políticas inadequadas da entidade patronal, supervisão precária da chefia ou gerência e é de responsabilidade do diretor ou gestor da empresa diminuir este índice, sendo ele justificado ou não. (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Ribeiro (2006) outras causas do absenteísmo podem ser:

- 1) **Omissão** (quando a supervisão considera que a tarefa de controlar os horários e as faltas cabe à área de Recursos Humanos e vice-versa;
- 2) **Falta de comunicação** (um recurso usado por muitos funcionários por conta de posições pouco claras quanto à assiduidade e a importância de chegar no horário certo);
- 3) **Ausência de punição** (a empresa não adverte o funcionário, o que incentiva os demais a agirem da mesma forma).

Segundo pesquisas (LABOR, 2001, p. 241) sobre o absenteísmo, constatou-se os seguintes aspectos:

- 1) O absenteísmo é maior nas segundas-feiras e sextas-feiras, menor nas quartas e quintas-feiras e cresce nos dias anteriores e posteriores aos feriados.
- 2) As mulheres faltam mais ao trabalho do que os homens.
- 3) Os trabalhadores das grandes organizações tendem a faltar ao trabalho mais do que os de pequenas organizações.
- 4) O absenteísmo é menor nos dias de calor e maior nos dias de frio.

- 5) Os empregados que faltam muito no primeiro ano de trabalho geralmente continuam faltando nos anos subsequentes.
- 6) As enfermidades respiratórias são responsáveis por grande parte do absenteísmo gerado anualmente.
- 7) O absenteísmo costuma estar associado a falta de liberdade para falar com o supervisor, falta de sentimento de solidariedade do grupo, insatisfação quanto às oportunidades de promoção, insatisfação quanto ao salário, falta de reconhecimento pelo bom desempenho, insatisfação com a supervisão e gerência.

Ribeiro (2006) ainda salienta que ausência ao trabalho, qualquer que seja o motivo, representa um fator de aumento dos custos e de diminuição da produtividade. Segundo o autor Pádua (2003), o absenteísmo é proporcional a quantidade de horas trabalhadas do grupo como um todo, sendo assim, o impacto de 5 horas negativas em uma equipe pequena é muito maior do que numa equipe grande. Ao combater o absenteísmo com eficiência a empresa pode aumentar as horas trabalhadas e, com isso, a produtividade.

Para calcular o absenteísmo numa empresa de forma fácil pode-se seguir o exemplo de acordo com o blog sobre gestão de pessoas Gympass (2018). Uma empresa de 100 funcionários que trabalham 8 horas diárias, 20 dias úteis por mês. Primeiramente, deve-se somar todas as horas de trabalho mensais que cada colaborador faria sem faltas, atrasos ou saídas antecipadas. No caso:

$$\mathbf{100 \text{ funcionários} \times 8 \text{ h diárias} \times 20 \text{ dias mensais} = 16.000 \text{ h mensais}}$$

A seguir some as horas referentes às saídas, faltas e atrasos de toda a equipe. Para o cálculo é necessário transformar dias em horas. Para o exemplo, digamos que o total das somas indicou 15 dias faltosos dos funcionários, portanto:

$$\mathbf{15 \text{ dias faltosos} \times 8 \text{ h/dia de trabalho} = 120 \text{ h perdidas durante o mês}}$$

O mesmo deve ser feito em relação aos atrasos, some os minutos de atrasos e, depois, transforme-os em horas. Para o exemplo, digamos que 18 funcionários chegaram 20 minutos atrasados no trabalho. Neste caso:

$$\mathbf{18 \text{ funcionários} \times 20 \text{ min} = 360 \text{ min} = 6 \text{ h de atraso no mês}}$$

A seguir, some as horas referente às faltas e as horas referente aos atrasos. O resultado será o total de horas de trabalho perdidas durante o mês.

$$\mathbf{120 \text{ h de faltas} + 6 \text{ h de atrasos} = 126 \text{ h perdidas}}$$

Para finalizar e encontrar o percentual de absenteísmo da empresa, basta usar o número de horas perdidas e dividir pelo número de horas que os funcionários deveriam trabalhar e posteriormente multiplicar por 100, de acordo com o exemplo:

$$\mathbf{126\ h\ perdidas / 16.000\ h\ ideais\ de\ trabalho\ x\ 100 = 0,79\ de\ absenteísmo}$$

Para o exemplo, o índice indicou 0,79, o que é ótimo, considerando que a empresa possui 100 funcionários e sempre vão ocorrer imprevistos que acarretarão em faltas, atrasos ou saídas antecipadas. Como regra geral, estipulada por especialistas, conforme consta no já citado blog Gympass, o índice aceitável de absenteísmo deve ser de até 1%, não podendo de forma alguma ultrapassar os 3%.

Para Chiavenato (1998) o índice de absenteísmo reflete a percentagem do tempo não trabalhando em decorrência das ausências. O absenteísmo apesar de ruim, quando identificado suas causas, pode ser utilizado a favor da empresa como um indicativo que separa os funcionários insatisfeitos que perturbam o bem-estar do grupo daqueles que estão sobrecarregados por conta da indisciplina dos colegas ou por uma distribuição incorreta de tarefas. Assim pode-se determinar quem deve ser valorizado e quem deve ser desligado a fim de não influenciar de forma negativa o restante da equipe e prejudicar a empresa.

Chiavenato também afirma: “Nem sempre as causas do absenteísmo estão no próprio empregado, mas na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis de trabalho, na precária integração do empregado à organização e nos impactos psicológicos de uma direção deficiente”. (CHIAVENATO, 1992, p.169).

Quando se trata em medir o índice de absenteísmo, a fórmula proposta por Chiavenato (1992, p.170) com o cálculo em horas, é o seguinte:

$$\frac{\text{Total de homem/horas perdidas}}{\text{Total de homem/horas trabalhadas}} \times 100$$

Ilustração 1: Fórmula para calcular o índice de absenteísmo
Fonte: CHIAVENATO, 1992

Segundo Medeiros, os modelos de qualidade de vida oportunizam que através dele possa-se avaliar a satisfação dos funcionários sobre alguns elementos do dia a

dia na organização, “[...] cada um enfatizando determinadas categorias e indicadores que influenciam na qualidade de vida destes no trabalho”. (MEDEIROS, 2002, p. 35).

Para Milkovich e Boudreau, para chegar ao custo total do absenteísmo, as organizações devem incluir todos os dias de trabalho perdidos, independentemente das causas ou, para identificar o abandono intencional, devem incluir apenas as ausências que o empregador é capaz de controlar. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.123).

1.4 CONCEITO, ÍNDICE E FATORES QUE GERAM A ROTATIVIDADE

A rotatividade, também denominada *turnover*, segundo Chiavenato está relacionada com o fluxo de entradas e saídas de funcionários de uma organização. Chiavenato (2010, p.90) expõem que “a rotatividade, não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis interna ou externamente à organização e que influenciam na atitude e no comportamento das pessoas”. Para Robbins “todos os funcionários estão diante de um mundo que oferece menos permanência e previsibilidade do que existia nas décadas passadas”. (ROBBINS, 2000, p.21).

A saída e entrada de funcionários podem gerar tanto consequências negativas quanto consequências positivas. De acordo com Souza (2003), um pouco de rotatividade acarreta melhoria na empresa, pelo fato de proporcionar uma competitividade sadia no ambiente de trabalho, trazendo à organização novas formas de gestão, técnicas de trabalho e inovação. Por outro lado, o autor concorda que a rotatividade, quando acima das taxas aceitas como normais, gera consequências negativas para a empresa.

Em um estudo realizado sobre a rotatividade no Brasil, em entrevista com 150 profissionais com mais de 25 anos, demonstrou que os três principais fatores da rotatividade são: Falta de perspectivas de crescimento profissional (30,88%); relações hierárquicas sem qualidade e com muito desgaste (26,23%); falta de uma estrutura de incentivos e benefícios (16,67%); sobrecarga de trabalho e descumprimento de contratação não estão entre os três principais fatores que geram o *turnover* nas empresas, mas influenciam, segundo os dados levantados neste estudo (QUÉGE, 2008).

Lucena (1995) afirma que quando a rotatividade está alta, o que foi disperso com investimentos em pessoal pela empresa afeta outros pontos como o nível de produtividade, o setor financeiro que deve arcar com a elevação do custo resultante

dos constantes desligamentos e as novas admissões. Para Lucena, “ Seria um contrassenso inaceitável, uma empresa se preocupar com Plano de carreira e desenvolvimento de pessoal e ignorar a rotatividade. É preciso estar atento e evitar as saídas desnecessárias” (LUCENA, 1995, p. 198).

A rotatividade pode ser medida, através de índices percentuais que indicam as admissões e desligamentos em relação ao número ativo de colaborador num determinado período, conforme a necessidade da empresa. (NOVAIS; CARDOSO, 2008). Para Chiavenato “o cálculo do índice de rotatividade de pessoal é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis na organização, dentro de certo limite de tempo, em termos percentuais. (CHIAVENATO, 2010, p.90).

Quando se trata de medir o índice de rotatividade de pessoal, a equação a ser utilizada é a seguinte:

$$\text{TURNOVER} = \frac{\text{ADMITIDOS + DESLIGAMENTOS}}{2} \times \frac{100}{\text{MÉDIA DE COLABORADORES DO PERÍODO}}$$

Ilustração 2: Fórmula para calcular o índice de rotatividade.
Fonte: CHIAVENATO, 1999

De acordo com o cálculo de Chiavenato, se uma empresa com 1.000 funcionários, ao longo de um ano contratasse 100 pessoas e demitisse outras 100, terminaria o período com igual número de empregados e a taxa de *turnover* de 10%.

Para Rosário (2009) o índice de rotatividade de pessoal tem um valor percentual de empregados que passam na organização em relação ao número médio de empregados. Assim, se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 5% (cinco por cento), isso significa que a organização pode contar apenas com 95% (noventa e cinco por cento) de sua força de trabalho naquele período. Para poder contar com 100% (cem por cento), a organização precisaria planejar um excedente de 5% (cinco por cento) de pessoal para compensar esse fluxo.

Segundo Novais e Cardoso, haver um fluxo de entradas e saídas é normal nas organizações, porém é preciso ficar atento quando este fluxo se torna muito intenso e

quando ocorre com novos funcionários, pois isto pode indicar uma falha grave nos processos de recrutamento e seleção (NOVAIS; CARDOSO, 2008, p.83). Isto porque, ou foi escolhido o colaborador errado para o cargo ou a empresa não conseguiu transmitir para o mesmo a real situação que ele encontraria, gerando uma divergência entre expectativa e realidade. Esta situação pode ser entendida através de uma entrevista de desligamento. De acordo com o autor, também não existe um índice ideal de rotatividade para as empresas pois ocorre uma variação para cada área de atuação, embora alguns especialistas afirmem que a rotatividade ideal não deve ultrapassar os 10% ao ano.

Assim percebe-se que para reduzir a rotatividade é preciso que sejam tomadas providências em alguns aspectos, como melhorar o ambiente de trabalho, analisar o desempenho dos supervisores, realizar boa integração dos funcionários, oferecer benefícios e condições de crescimento dentro da empresa para que os mesmos não queiram seguir para a concorrência ou buscar outra área de atuação.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Sabe-se que a metodologia, por ser o estudo dos métodos, abre caminho para a realização, análise e interpretação de uma pesquisa acerca de um tema, até chegar ao objetivo final de proposta para melhorias. Para este artigo, desenvolveu-se a metodologia interpelando categorização da pesquisa, plano de coleta de dados, plano de análise e interpretação dos dados e apresentação da organização.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

O artigo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso de natureza aplicada e exploratória, pois realiza-se em uma empresa com o objetivo de identificar falhas e sugerir melhorias. É bibliográfica, por ser uma pesquisa totalmente baseada na fundamentação teórica de diversos autores e estudo de caso por ser desenvolvido em apenas uma empresa. O projeto também é de natureza qualitativa explicativa, devido a análise da entrevista com a gestora e quantitativa explicativa devido a análise do questionário com os colaboradores.

Para o desenvolvimento desse estudo utilizou-se da pesquisa exploratória que, como o próprio nome indica, o objetivo da pesquisa é explorar um problema ou uma

situação para promover critérios e compreensão. A pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação da qual o pesquisador não disponha do entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa (ROBBINS, 2000). Assim torna-se possível, identificar os processos da empresa em relação ao problema em questão, com o intuito de propor melhorias.

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

De acordo com Chiavenato (2010), um questionário é um conjunto de questões, elaboradas para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos de um projeto de pesquisa. Embora esse autor afirme que nem todos os projetos de pesquisa utilizam esse tipo de instrumento de coleta de dados, o questionário é muito importante na pesquisa científica. Com base nisto e com o intuito de trazer informações verídicas de forma a complementar o estudo em questão, no dia 01 de junho realizou-se a entrevista semiestruturada com a Analista de recursos humanos da organização. Posteriormente no dia 18 de junho, foi distribuído entre os 60 colaboradores um questionário, este respondido por 50 pessoas.

2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados, por se caracterizar como o processo de distinção das partes de um todo, pode ser definido como o estudo detalhado de certo objeto ou assunto. (ROBBINS, 2000). Conforme a entrevista realizada diretamente com a gestora, foram abordados os assuntos julgados necessários para a realização desta pesquisa como informações relevantes sobre a empresa, forma de gestão, benefícios, absenteísmo e rotatividade. Da mesma forma ocorreu em relação ao questionário aplicado aos funcionários. Estes responderam as questões que posteriormente foram analisadas e tabeladas neste artigo.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para atender os objetivos do trabalho, tem-se a análise dos resultados subdividida em: apresentação da empresa pela gestora, avaliação da empresa pelos

funcionários, sugestões de melhorias para minimizar os índices de absenteísmo e rotatividade e por fim, a conclusão dos fatos apurados e apresentados.

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PELA GESTORA

Através da entrevista com a Analista de recursos humanos, profissional formada em Psicologia, responsável por toda a gestão de RH da organização, foi possível conhecer a estrutura organizacional da empresa, coletar dados importantes para o andamento deste artigo e verificar seu posicionamento diante de assuntos gerais alusivo aos colaboradores, a organização e ao tema que o presente artigo aborda.

O supermercado em estudo, foi fundado em 1986, atua no ramo varejista e localiza-se em Horizontina. Entre matriz e filial, a organização de gestão familiar, pertence a um grupo econômico que possui outras empresas de diferentes ramos, também localizados na mesma cidade. O artigo em questão, analisa o supermercado matriz que emprega 60 colaboradores.

A organização tem como missão, proporcionar momentos especiais em família regados de alimentos com sabor, tempero e emoção, sua visão é crescer e ser referência em diversidade e encantamento de clientes e fornecedores em seu segmento. Os valores que a organização defende englobam família, tratamento igualitário, humildade, credibilidade e humanidade.

Durante a entrevista, a gestora comentou que atualmente o setor de Recursos Humanos da empresa conta com uma Diretora de RH, uma Analista e mais duas auxiliares, uma para a filial e a outra para a matriz. Em relação a tomadas de decisões, o RH atua nos assuntos pertinentes a parte burocrática de departamento pessoal e é responsável pela parte de recrutamento, seleção e contratação de mão de obra. As entrevistas são realizadas na própria empresa e ministradas pela própria Analista que é formada em psicologia. O RH da organização também possui liberdade para implantar e implementar projetos de melhorias e ações estratégicas, desde que estes, tenham sido aprovados pela diretoria.

Em relação aos critérios para admissão de novos funcionários, primeiramente são analisados os currículos em que as informações pessoais de cada candidato são analisadas individualmente visando selecionar os mais aptos para o cargo disponível. Posteriormente os candidatos selecionados são chamados para uma entrevista

individual e então é possível considerar critérios mais objetivos em relação ao perfil do candidato, como disponibilidade de horários, pretensão salarial, aspecto psicológico e a motivação para a vaga desejada. Segundo Gil (2011) um recrutamento bem feito é sinônimo de economia para a empresa, pois assim, não é necessário investir tanto em treinamento e capacitação, visto que um profissional capacitado integra-se rapidamente dos objetivos da organização.

Segundo a gestora, a empresa possui um quadro de colaboradores que pode variar de acordo com a produção e a criação ou substituição de cargos pela diretoria. Toda vez que o quadro fica desfalcado, o mesmo deve ser preenchido a fim de evitar um impacto negativo na produtividade. Todos os dias chegam inúmeros currículos de pessoas interessadas nas vagas disponíveis, dificilmente faz-se necessário anúncios. A dificuldade é justamente manter o quadro de colaboradores completo pois a rotatividade ocorre pelos mais diversos motivos. A grande maioria dos colaboradores sai voluntariamente, mas a empresa também demite em alguns casos. As saídas de pessoal mais frequentes, ocorrem por que o colaborador encontrou um emprego melhor, ou vai mudar-se para outra cidade, ou porque sente-se cansado devido a jornada de trabalho do mercado que inclui fazer hora extra, ter disponibilidade para horários diferenciados e trabalhar aos sábados.

A gestora acredita que a empresa precisa investir no estudo do absenteísmo e da rotatividade para minimizar ou corrigir estes problemas na organização. Os índices de absenteísmo e rotatividade não costumam ser medidos, mas sabe-se por meio de observação que são altos. A empresa não possui uma entrevista de desligamento formulada, mas questiona o colaborador que sai voluntariamente sobre as causas de estar saindo, especialmente quando se trata de um bom funcionário. Em relação ao absenteísmo, a gestora afirma que a maioria dos casos de faltas e atrasos são justificadas e ocorrem por conta de doença. Quando um funcionário não justifica sua ausência, busca-se saber o motivo através de conversa entre o RH, líder e o próprio colaborador.

De acordo com a gestora a empresa oferece oportunidade de crescimento em diversos setores e também oferece alguns benefícios aos colaboradores como plano de saúde, plano odontológico, desconto de 2% nos produtos do supermercado e desconto num restaurante conveniado da cidade. A empresa oferece ginástica laboral aos colaboradores duas vezes por semana, festa de final de ano com presentes e premiações, as folhas de pagamento são sempre pagas em dia e todos os

colaboradores recebem equipamentos adequados para o bom desempenho de suas funções. Existe uma empresa especializada em Saúde e Segurança do Trabalho que faz acompanhamento periódico na empresa para supervisionar o uso dos equipamentos de segurança necessários com o intuito de zelar pela integridade física do colaborador e também prevenir possíveis multas.

A política salarial seguida pela organização, é o piso salarial para a categoria, estabelecida em convenção coletiva em parceria com o sindicato dos comerciários de Santa Rosa. A jornada de trabalho é de 44 horas semanais e flexível aos líderes. Os colaboradores seguem um padrão de escalas e as horas extras são convertidas em folgas definidos pelos líderes de cada setor. As escalas são de segunda a sábado com intervalo mínimo de 1 hora e de no máximo 4 horas conforme convenção coletiva. No caso do administrativo a jornada pode se dar de segunda a sexta ou até sábado de manhã dependendo da função que realiza. A analista ressalta que nem todos ficam satisfeitos com os horários definidos, mas nem sempre é possível agradar a todos e a escala é fixa, não troca de uma semana para outra. Quando um novo colaborador é contratado, este assume o horário deixado pelo colaborador que saiu, a não ser que alguém da equipe deseje o horário. De acordo com Robbins, os funcionários buscam constantemente possuírem empregos que lhes possibilitem maior flexibilidade de horários, para que se consiga coincidir a vida profissional com a pessoal, visto que as empresas que não conseguirem auxiliar nesse equilíbrio entre pessoal e profissional encontrarão grandes dificuldades de atrair e reter colaboradores (ROBBINS, 2000).

A organização oferece em algumas oportunidades treinamento, capacitação e atividades de integração ministradas por consultorias terceirizadas, mas normalmente estes processos são realizados internamente. Quando ocorre alguma atividade diferenciada é necessário planejamento para que todos possam participar e usufruir sem desorganizar os horários de funcionamento do mercado e prejudicar a lucratividade diária. Quando um novo colaborador é contratado o RH fica encarregado de entregar o seu uniforme e passar um programa de integração que consiste em conhecer a empresa e os regulamentos internos da mesma. Em relação às suas atividades na empresa, geralmente este aprende as funções de seu cargo com algum colega mais experiente.

Os funcionários são avaliados através de *feedback* que normalmente são aplicados pela gestão ou líderes de setor e acompanhados pelo RH e no período de experiência dos 30 e 90 dias, os funcionários são submetidos a avaliação de

desempenho. Para a analista, os funcionários têm plena liberdade de manifestar suas reclamações e sugestões de melhorias, tanto nas reuniões com a equipe quanto ao dirigir-se individualmente até algum gestor. Muitos procuram diretamente os donos da empresa, prática que aos poucos vem diminuindo. De acordo com a mesma, podem ocorrer conflitos entre os colaboradores pois é normal haver divergências de opiniões dentro das organizações, mas para ela, isto não significa um grande problema pois está dentro da normalidade.

Em relação a motivação dos colaboradores, a gestora acredita que pode variar de uma pessoa para outra, mas certamente fatores como remuneração compatível com as necessidades, ambiente agradável, instalações de trabalho adequadas, flexibilidade de horários e perspectivas de crescimento costumam influenciar muito para manter as pessoas numa empresa. Segundo Stephen P. Robbins (2000), a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma meta. A intensidade refere-se ao esforço que a pessoa coloca na tarefa, a direção indicará o caminho para realização do objetivo final, no âmbito profissional, esta deverá ser conduzida de forma que beneficie a empresa. Já a persistência é a medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Assim, as pessoas motivadas mantem seu esforço até que seus objetivos sejam alcançados.

3.2 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

Para aprofundar o estudo acerca da organização estudada e ampliar a coleta de dados, no dia 18 de junho de 2018 foi aplicado um questionário à 50 colaboradores dos 60 que a empresa possui no seu quadro atual. Desta forma, todos os que participaram puderam expor sua percepção em relação às questões propostas e contribuir para o desenvolvimento do presente artigo.

Dos 50 colaboradores que responderam ao questionário, 68% exerce atividade operacional, enquanto 32% considera que exerce atividade administrativa. Constatou-se que 60% é composto pelo sexo feminino e 40% masculino. A pesquisa apontou que a grande maioria dos funcionários é jovem, visto que 42% tem idade entre 15 a 25 anos, 37% entre 26 a 40 anos e apenas 21% com mais de 40 anos.

O tempo de empresa e a escolaridade podem ser observados na ilustração 1.

Tempo de empresa	3meses a 1 ano	1 a 2 anos	2 a 5 anos	Mais de 5 anos	
		28%	32%	14%	26%
Escolaridade	Fundam. Incompleto	Ens. Médio Incompleto	Ens. Médio Completo	Superior Incompleto	Superior Completo
	6%	12%	52%	24%	6%

Ilustração 1: Tempo de empresa e escolaridade.

Fonte: Produção do pesquisador

Em relação ao tempo de empresa, percebe-se pela tabela que 60% dos colaboradores tem menos de 2 anos, o que indica que existe uma renovação constante no quadro de funcionários. Porém, pode-se observar que um percentual considerável, no caso 40%, tem mais de 2 anos. Destes, 26% tem mais de 5 anos, o que é um dado positivo pois demonstra que a organização possui atrativos para reter colaboradores por longos períodos e condições para manter seus talentos.

Quanto ao nível de escolaridade, de acordo com a ilustração 1, percebe-se que a maioria dos funcionários, no caso 52%, possui ensino médio completo e uma parcela considerável dos colaboradores demonstram ou já demonstraram interesse em continuar os estudos e buscar qualificação, visto que 30% possui superior completo ou incompleto. Apesar de ser interessante o fato da empresa dar preferência por pessoas mais escolarizadas no processo de seleção, sabe-se que a rotatividade costuma ser maior entre pessoas jovens com maior instrução. De acordo com Vergara, isto ocorre quando estas, não tem seus objetivos profissionais sanados na organização. (VERGARA, 2011).

Quando questionados sobre como está sua satisfação entre o equilíbrio da vida pessoal e profissional, bem com a jornada de trabalho, observa-se as respostas na ilustração 2.

Satisfação entre vida pessoal e profissional	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
		16%	62%	12%	10%
Satisfação entre remuneração e benefícios	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
	20%	53%	5%	18%	4%

Ilustração 2: Vida pessoal e profissional; Remuneração e benefícios

Fonte: Produção do pesquisador

De acordo com a ilustração 2, pode-se observar que 62% dos colaboradores estão satisfeitos com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e 58% também demonstra satisfação com a remuneração e benefícios oferecidos pela empresa. De acordo com Chiavenato, as pessoas passam mais tempo de seu dia dentro da organização, assim é fundamental ter um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (CHIAVENATO, 2010).

Em relação à parcela que se considera insatisfeita, pouco satisfeita ou muito insatisfeita quanto à satisfação entre vida pessoal e profissional somou 38%, quanto à satisfação entre remuneração e benefícios, somou 48%. Em vista disso, faz-se necessário uma avaliação pois de acordo com os dados citados, atualmente o supermercado possui uma parcela considerável de colaboradores com grande probabilidade de deixar a empresa a qualquer momento e contribuir para o aumento da rotatividade. A insatisfação profissional também serve de agravante para elevar os índices de absenteísmo. Segundo Vergara (2011) os empregados mais satisfeitos têm menos probabilidade de faltar ao trabalho por estarem mais comprometidos e valorizarem a empresa. Por outro lado, os empregados insatisfeitos apresentam maior propensão às faltas injustificáveis, justamente por não se comprometerem da mesma forma. (VERGARA, 2011).

A ilustração a seguir representa o percentual de satisfação em relação ao ambiente físico, instalações e segurança, bem como a postura e o trabalho repetitivo dos colaboradores:

Ambiente físico e segurança	Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
	52%	44%	4%
Postura de trabalho	Em pé	Sentado	Pode Revezar
	48%	22%	30%
Trabalho e esforço repetitivo	Sempre	Às vezes	Nunca
	46%	52%	2%

Ilustração 3: Ambiente físico e segurança, postura e trabalho repetitivo

Fonte: Produção do pesquisador

De acordo com a ilustração 3, no que diz respeito ao ambiente físico e segurança, 52% consideram-se satisfeitos, porém 48% se dizem insatisfeitos ou muito insatisfeitos, o que demanda uma profunda investigação em relação a estas questões visto que um ambiente adequado e boas condições de segurança são fundamentais

para a manutenção da qualidade de vida no trabalho e influencia muito no interesse do colaborador em permanecer na empresa e desempenhar diariamente suas funções com empenho e dedicação.

Ao que diz respeito às condições relacionadas à postura de trabalho, 48% diz trabalhar em pé, 22% sentado e 30% diz que pode revezar. Quanto ao que se relaciona à trabalho repetitivo, 46% declara sempre exercer atividade repetitiva, 52% às vezes e apenas 2% diz nunca repetir os mesmos afazeres. Devido aos muito casos de doenças ocupacionais, que podem causar afastamentos temporários ou permanentes, as empresas devem investir cada vez mais em saúde e segurança do trabalho e medidas ergonômicas que previnam e recuperem a saúde e o bem-estar do colaborador.

A seguir, a ilustração 4 indica o percentual em relação a comunicação entre colegas e o líder imediato e a integração interna dos colaboradores da empresa.

Comunicação entre colegas e líder imediato	Ruim	Regular	Boa	Muito Boa
	5%	18%	51%	26%
Integração Interna	Ruim	Regular	Boa	Muito Boa
	3%	26%	53%	18%

Ilustração 4: Comunicação e integração interna.

Fonte: Produção do pesquisador

Percebe-se, na ilustração 4, que para a grande maioria dos funcionários existe boa comunicação entre os colegas e o líder imediato, ao considerar que 51% indicou boa e 26%, muito boa. Assim como ao que se refere à integração interna, apontada por 71% como boa ou muito boa. De acordo com a pesquisa 5% indicou que a comunicação com a liderança é ruim e 18% regular, enquanto que 3% indicou que a prática de integração interna aplicada pela empresa é ruim e 26% regular. Os dados gerais desta avaliação são positivas, porém a empresa deve se interessar em ouvir a parcela de colaboradores insatisfeitos e que considera que tanto comunicação com liderança e integração interna podem ser melhoradas pois de acordo com Marras, a comunicação eficiente proporciona um ambiente interativo, onde seus colaboradores ficam cientes de quais são seus objetivos para o alcance das metas estabelecidas (MARRAS, 2000).

Quando questionados sobre liberdade de expressão, *feedback*, reconhecimento e motivação, os colaboradores explanaram suas opiniões, tabeladas abaixo, na ilustração 5.

Possui liberdade para expressar o que pensa ou sente?	Sim	Não		
	71%	29%		
Recebe <i>feedback</i>?	Sim	Não		
	65%	35%		
Se sente reconhecido pelo trabalho que executa?	Sim	Não		
	52%	48%		
Se sente motivado para as tarefas diárias?	Pouco	Muito	Muito pouco	Nem um pouco
	45%	41%	14%	0%

Ilustração 5: Remuneração e condições do trabalho.

Fonte: Produção do pesquisador

Ao serem questionados sobre se há liberdade para expor o que pensam ou sentem na organização, 71% respondeu que sim, o que é um fator positivo e demonstra que a organização houve seus colaboradores. Em relação ao *feedback*, os índices podem ser melhorados, pois 35%, respondeu que não costuma receber *feedbacks* no trabalho, o que é um fator expressivo e negativo para a empresa. Segundo MARRAS (2000), o *feedback* é extremamente importante nas organizações e no mundo dos negócios pois através dele é possível fazer com que o colaborador perceba seus erros e consiga assim, comparar a sua performance atual com a performance que é esperada dele.

Ao que se refere a reconhecimento e motivação, também demonstrados na ilustração 5, as informações obtidas não são satisfatórias pois 48% não se sente reconhecido pelo trabalho que exerce, e 59% se sente pouco ou muito pouco motivado para desempenhar suas tarefas. Estes dados, embora pareçam contraditórios em comparação com outros resultados positivos apontados nesta pesquisa, sugerem que a falta de reconhecimento certamente é um problema que a organização deve investigar de forma mais profunda para que outras adversidades como desmotivação, absenteísmo e alta rotatividade possam por consequência, diminuir também.

Os colaboradores foram questionados sobre o que mais os motiva no trabalho e 26% apontou ambiente de trabalho, 22% reconhecimento, 20% salário, 12% oportunidade de crescimento, 8% horário de trabalho e 12% apontou mais de uma das alternativas.

Na ilustração 6, observa-se os percentuais em relação aos treinamentos, oportunidade de crescimento e mudança de função ou cargo na organização.

O treinamento oferecido é:	Suficiente	Insuficiente	
	43%	57%	
Existe oportunidade de crescimento?	Sim	Não	Às vezes
	30%	32%	38%

Ilustração 6: Treinamentos, oportunidades e mudança de cargos

Fonte: Produção do pesquisador

De acordo com a ilustração 6, percebe-se que 57% dos funcionários consideram os treinamentos oferecidos pela empresa insuficientes, o que demanda uma atenção maior por parte da liderança, principalmente em relação aos colaboradores mais jovens e às dificuldades que eles possam apresentar, afinal eles formam a maioria do quadro de funcionários, conforme apontou a pesquisa. Para Dutra, Milkovich e Boudreau, através do treinamento e desenvolvimento de pessoas a empresa consegue aprimorar e melhorar suas competências e habilidades, tornando-os preparados para as demandas que poderão ocorrer (DUTRA, MILKOVICH; BOUDREAU, 2011).

Em relação à oportunidade de crescimento, a pesquisa apontou equilíbrio entre as afirmações para sim (30%), não (32%) e às vezes (38%). Ao considerar que a maioria dos líderes da organização, conquistaram seus cargos por merecimento ao longo de anos de serviço prestado, pode-se concluir que há oportunidades sim, porém a rotatividade para os cargos de chefia ou liderança de setor é mínima, o que provoca a impressão de que não há oportunidade de crescimento na empresa.

Ao serem questionados sobre se gostariam de desempenhar outra função ou ocupar outro cargo na empresa, 71% expressou que não, o que indica um bom alinhamento no processo de recrutamento e seleção, visto que estes estão satisfeitos com o que desempenham para a organização. O fato de 29% expressar que gostaria de mudar de função ou cargo dentro da empresa é algo para ser analisado pois indica a necessidade de a empresa implantar um processo de recrutamento interno, algo

que não ocorre hoje. Certamente esta é uma forma de impedir que um colaborador qualificado busque fora da organização um cargo que ele poderia ocupar dentro da própria empresa.

A ilustração a seguir indica os percentuais em relação às faltas e atrasos dos colaboradores:

Já faltou ou se atrasou?	Sim	Não
	84%	16%
Hora extra devido à falta, atraso ou saída antecipada do colega	Sim	Não
	70%	30%

Ilustração 7: Treinamentos dos colaboradores.

Fonte: Produção do pesquisador

De acordo com a ilustração 7, quando questionados sobre se já faltaram ou se atrasaram, 84% declarou que sim e apenas 16% não. Ao serem questionados sobre se já fizeram hora extra devido à falta, atraso ou saída antecipada de algum colega, 70% declarou que sim e 30% não. Os colaboradores também foram questionados sobre os principais motivos que ocasionaram a falta ou o atraso no trabalho e 51% assinalou doença própria ou na família, 18% algum tipo de acidente, 15% chuva e 15% assinalou outro motivo. Estes dados apontam a necessidade de criar ações de melhorias para os índices de absenteísmo dos colaboradores e justificam a pesquisa pois sabe-se que é fundamental identificar suas causas para poder combatê-lo.

3.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Através da análise dos dados coletados no decorrer da pesquisa, entre as respostas obtidas junto a entrevista com a analista e os colaboradores através do questionário, constatou-se que não há divergências, visto que as duas pesquisas foram complementares e fundamentais para a realização do artigo. Desta forma pode-se abordar neste tópico sugestões de melhorias para minimizar o índice de absenteísmo e rotatividade da organização escolhida para o estudo. Estas, serão divulgadas a seguir.

A partir do que foi pesquisado, observou-se que a maioria dos colaboradores do supermercado é formado por jovens, com até dois anos de empresa e com boa escolaridade, sendo assim é importante aprimorar o sistema de treinamento e

capacitação destes funcionários visando direcionar o colaborador a um processo de aprendizagem, reciclagem e mudança de comportamento quando necessário. Assim é possível passar o conhecimento acerca de suas funções na empresa e também prepará-lo para capacitar outras pessoas. Apesar da rotatividade ser maior entre jovens, Marras destaca que os colaboradores mais jovens apresentam vantagens em relação aos funcionários mais velhos e experientes pois possuem mais disposição e energia para desenvolver as tarefas do dia a dia (MARRAS, 2000).

É importante destacar que segundo a pesquisa, 57% dos funcionários se dizem insatisfeitos com os treinamentos oferecidos pela empresa. Desta forma é necessário investir nas práticas de qualificação da equipe contratando empresas especializadas em treinar pessoas.

Para evitar que colaboradores capacitados busquem outra oportunidade de emprego é possível criar um processo de recrutamento interno na organização pois desta forma a empresa valoriza o seu capital humano e estimula os funcionários a se aperfeiçoarem mediante a possibilidade de transferência de função ou mudança de cargo. Robbins acredita que o que influencia para manter um trabalhador na organização é um trabalho que o desafie e traga possibilidades de desenvolver suas competências (ROBBINS, 2000).

A pesquisa apontou que 48% dos colaboradores estão insatisfeitos com o ambiente físico, instalações e segurança oferecidos no local de trabalho. Em relação a isto deve-se fazer uma pesquisa interna para identificar junto aos colaboradores quais são os setores que necessitam de melhorias pois nesta questão, os funcionários são os mais indicados para apontar os problemas e sugerir os aprimoramentos internos. Esta é uma ótima oportunidade para a empresa demonstrar que se importa e ouve a opinião de seus colaboradores. Outras medidas como substituir equipamentos antigos e lentos, adquirir cadeiras flexíveis e confortáveis, proporcionar um espaço de convivência para os funcionários também são boas maneiras de oferecer conforto físico e mental e contribuir para o rendimento dos mesmos.

A pesquisa apontou que 59% dos colaboradores não se sente motivado para o trabalho e 48% não se sente reconhecido pelo que exerce na empresa. No quesito motivação, palestras motivacionais podem contribuir para melhorar o desempenho dos funcionários, porém, a motivação é intrínseca, ou seja, vem de dentro para fora e muda de uma pessoa para outra. Portanto, se as suas causas não forem combatidas, os funcionários continuarão desmotivados.

A causa da desmotivação pode estar em diversos fatores como a falta de reconhecimento ou perspectiva de crescimento, sendo assim, é possível criar um programa de estratégias de *endomarketing*. Entre essas estratégias, destacam-se os benefícios extras como cupons de desconto, convênios em farmácia ou academias, bonificação para os profissionais que se destacam ou para os que não faltam e não se atrasam. Uma outra estratégia de *endomarketing* é criar cartilhas explicativas que disseminam de forma clara e objetiva, a missão, a visão, os valores e a cultura da empresa. As práticas de *endomarketing* também contribuem para melhorar a comunicação interna. Neste contexto, é fundamental intensificar a prática do feedback junto aos colaboradores pois ao considerar que 35% dos colaboradores afirmam não receber, se trata de uma falha grave das lideranças que deve ser corrigida. De acordo com Chiavenato, o gestor deve dar retorno aos seus colaboradores de como estão se saindo, os pontos negativos, positivos e os que podem ser melhorados (CHIAVENATO, 2010).

Uma outra forma de proporcionar reconhecimento ao colaborador, é implantar uma política salarial baseada na promoção horizontal, em que ao contrário da promoção vertical, o funcionário pode obter um aumento salarial sem precisar mudar de nível hierárquico. Esse aumento salarial pode se dar por bom desempenho profissional, por tempo de empresa ou por ambos os casos. A promoção horizontal costuma ser eficaz em empresas onde a rotatividade de líderes é baixa pois os colaboradores deixam de ter a falsa impressão de que não há possibilidade de crescimento. Também promove a manutenção dos melhores profissionais para cada cargo, afinal nem todo mundo tem vocação para ser líder, ou sequer tem a intenção de ser um. As empresas buscam atingir seus objetivos de lucro e os empregados querem receber em troca do serviço realizado, condições como remuneração satisfatória e reconhecimento. (MARRAS, 2000).

Para finalizar este tópico, recomenda-se implantar a prática de entrevista de desligamento na empresa, segundo o modelo de perguntas exposto neste artigo no apêndice. A entrevista de desligamento pode ser aplicada tanto nos desligamentos voluntários quanto nos involuntários, mas deve ser facultativa pois as pessoas não são obrigadas a respondê-la. O objetivo da entrevista de desligamento é descobrir porque as pessoas saem e qual a imagem que elas irão levar da organização. Através desta prática obtêm-se a oportunidade de identificar os pontos de melhorias, condição indispensável para combater o absentéismo e a rotatividade, conforme já foi dito em

outras oportunidades neste artigo. Assim recomenda-se que a organização continue promovendo e melhorando as práticas já existentes, em relação a segurança no ambiente de trabalho, no atendimento as necessidades dos colaboradores, relacionamento e comunicação entre os colaboradores e líderes, e assim continuem incorporando medidas dentro de suas possibilidades, visando sempre inovar e proporcionar o bem-estar e satisfação de seus colaboradores.

CONCLUSÃO

Este artigo teve como tema o estudo dos fatores que impactam no absenteísmo e na rotatividade de uma organização da área de supermercados, a fim de identificar os mesmos e sugerir práticas de melhorias. Através dos estudos bibliográficos realizados foi possível concluir que o absenteísmo e a rotatividade estão diretamente ligados e são termômetros para medir os processos e o clima organizacional de uma empresa. Entendeu-se que altos índices de absenteísmo indicam que há problemas no ambiente de trabalho e trazem consequências como a alta rotatividade. O absenteísmo costuma demonstrar uma insatisfação clara por parte dos funcionários que muitas vezes pedem demissão ou devido à falta de disciplina com o trabalho, acabam por ser desligados.

De acordo com as análises da entrevista com a gestora e o questionário aplicado aos funcionários da empresa, foi possível concluir que o absenteísmo e a rotatividade existente na organização provem de diferentes variáveis negativas que precisam ser avaliadas. Destacam-se principalmente o sentimento de falta de reconhecimento, presente entre grande parcela dos colaboradores, insatisfação em relação ao treinamento e a capacitação oferecidos pela empresa, falhas na comunicação entre líderes e liderados, expressado pela considerável parcela de colaboradores que dizem não receber *feedback*, e a consequente desmotivação para o trabalho.

Em vista do que foi dito, pode-se concluir que é necessário ficar atento aos processos organizacionais da empresa, investir no colaborador, promover a interação e o seu reconhecimento, estar atento às lideranças, cuidar da ergonomia e praticar entrevistas de desligamento pois é do saber geral que isto estimula as pessoas ao trabalho e gera satisfação tanto para o funcionário, quanto para a organização.

Sendo assim, este artigo cumpriu o seu objetivo final, pois apresentou as possíveis causas do absenteísmo e da rotatividade na empresa estudada e sugeriu propostas de melhorias, visando refletir de forma positiva na produtividade, no clima organizacional, na comunicação interna e nos processos de recrutamento e seleção da organização.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**. São Paulo, Thomson Pioneira, 1992.

ALBUQUERQUE, Lindonfo Galvão de & FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Estratégias de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: O Stress e a Expansão do conceito de Qualidade Total**. Revista de Administração. São Paulo: nº 2, Abril/Junho, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. 1. ed. 5. Reimpr. São Paulo: Atlas 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

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

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7 edição. Barueri, SP: Manole, 2009
CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**, 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 1992.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 Edição. 9 reimpressão. São Paulo, 2011

FICHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIN, Vilson Aparecido Costa; (organizadores). **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico: Explicações das normas da ABNT**. Porto Alegre: Dáctilo- Plus, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GYMPASS. **Como medir e controlar o absenteísmo no trabalho**. Disponível em <<http://blog.gympass.com/medir-e-controlar-o-absenteismo-no-trabalho>>. Acesso em: 19 de maio de 2018.

LABOR, **policy and practice-personnel management**. Washington: The Bureau of National Affairs, 2001, p. 241

LOPEZ, Neyde Vernieri. **Gestão estratégica de desempenho**: otimizando o capital humano nas organizações. Rio de Janeiro, 2009.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. - 3º ed. – São Paulo: Futura, 2000.

MEDEIROS, Elisa Girardi. **Análise da Qualidade de Vida**: Um estudo de Caso na Área da Construção Civil. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

NOVAIS, Cleonice de Fátima; CARDOSO, Maurício Farias. **Rotatividade e Absenteísmo de Pessoal como Fatores de Variação no Custo do Produto**. 2008. Disponível em <http://portaleducacao.com.br>> Acesso em: abril de 2013.

PÁDUA, Elisabete M.M. **Metodologia da pesquisa**. 9. Ed. São Paulo: Papyrus, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

QUÉGE, M. A. Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil. **Revista Business School São Paulo**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios.pdf>>. Acesso em: 22 de março de 2016

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 7. ED. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

ROSÁRIO, Cecília Camargo. **Rotatividade de pessoal (turnover)**. Disponível em <<http://www.atituderh.com/artigo.aspx?Codigo=2177>>. Acesso em: 21 abril de 2018

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 5 edição, revisada. Rio de Janeiro, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011

APÊNDICE

Apêndice A: ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Nome do colaborador:	Setor:
Cargo:	Superior imediato:
Data da admissão:	Data do desligamento:

Qual o motivo do seu desligamento?

Como você avalia a organização?

Como você avalia o seu superior imediato?

Você acha que em relação ao mercado de trabalho, seu salário era justo?

Como era o seu relacionamento com os colegas?

Como você avalia a comunicação interna da empresa?

Na sua opinião, o que pode ser feito para a empresa melhorar o ambiente físico de trabalho?

Em relação a saúde e segurança no trabalho, o que poderia melhorar?

Você teve alguma oportunidade de desenvolvimento profissional na empresa?

O que dificultou o seu desenvolvimento profissional?

Qual a imagem que você leva da empresa?

Qual é a sua opinião em relação ao atendimento do setor de Recursos Humanos da empresa?

Você indicaria a organização para outro profissional?

Se fosse possível, você retornaria a trabalhar conosco? Explique.

Cite algo bom que você vivenciou ou aprendeu durante o período em que trabalhou na empresa.

Se você fosse o dono da empresa, o que mudaria?

Gostaria de dizer algo a mais sobre a organização ou sobre qualquer outro assunto?

Nome do avaliador:

Data:

Sua opinião é muito importante e suas críticas servirão para melhorarmos a organização cada vez mais.

Boa sorte e sucesso em sua nova jornada!