

**ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
MACROSUL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PARAFUSOS LTDA**

Deivis Cassiano Philereno<sup>a</sup>, Roberta Sgherri<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Doutor em Desenvolvimento Regional. Professor nos Cursos de Administração, Contábeis e Engenharia de Produção na FSG. Endereço eletrônico: [deivisphilereno@hotmail.com](mailto:deivisphilereno@hotmail.com)

<sup>b</sup>Bacharel em Administração. Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). [robertasgherri@yahoo.com.br](mailto:robertasgherri@yahoo.com.br)

**Informações de Submissão**

Roberta Sgherri, endereço: Rua Avenida  
Independência, 1357, Apto. 53 - Caxias  
do Sul - RS - CEP: 95082-380.

Recebido em 30.09.2014

Aceito em 05.10.2014

Publicado em 11.02.2015

**Palavras-chave**

Rotatividade. Absenteísmo. Satisfação.  
Pesquisa de clima organizacional.

**Keywords**

Turnover. Absenteeism. Satisfaction.  
Organizational climate survey.

**Resumo**

A rotatividade pode ser definida, segundo Pomi (2005), como o movimento de entradas e saídas, admissões e demissões de profissionais de uma empresa, num determinado período. Já, o absenteísmo, conforme Marras (2000), trata-se das faltas no trabalho, assim como atrasos e saídas antecipadas num determinado período. Ressalta-se que a rotatividade e o absenteísmo geram custos com a constante entrada e saída de novos colaboradores para a empresa, e também afetam a qualidade e a produtividade. Em virtude disso, o presente trabalho visa a identificar os fatores causadores da rotatividade e o absenteísmo na empresa Macrosul Indústria e Comércio de Parafusos Ltda. A metodologia adotada é o estudo de caso de método quali-quantitativo e técnica exploratória. Os resultados do estudo demonstram que os colaboradores estão insatisfeitos com a política de remuneração e benefícios, com a forma de crescimento e reconhecimento que a empresa realiza, bem como a comunicação que existe na empresa, entre outros. Cabe salientar que as pesquisas de clima organizacional, dos três últimos anos, na média geral, estão dentro da meta estipulada pela direção, que é de 80%, por outro lado, todos os blocos analisados neste estudo ficaram inferiores à meta. Constatou-se, com isso, que a pesquisa de clima é realizada de forma errada ou tendenciosa, sugere-se que a empresa contrate um especialista externo para fazer sua aplicação, de forma que os resultados da pesquisa sejam mais precisos.

**Abstract**

The staff turnover can be defined, according to Pomi (2005), as a movement of inputs and outputs, employee admissions and dismissals in a company, in a determined period. Furthermore, the absenteeism according to Marras (2000), involves the absence at work, besides, leaving early or arriving late in a determined period. It's highlighted that turnover and absenteeism generate costs involving the Constant inputs and outputs of new employees for the company, and also affect the quality and productivity. Regarding this, this present paper work has as target to identify the factors that cause turnover and absenteeism at Macrosul Indústria e Comércio de Parafusos Ltda. The methodology adopted is study case of quali-quantitative method and exploratory technical. The results show that the employees are unsatisfied with payment and benefits policy, as a way of growth and recognition that the company uses, as well with communication existent in the company, among others. It is worth to point that the organizational climate survey, from the last three years,

---

in a overall average, are in the goal expected by the managers, which is 80%, on the other hand, all the groups analyzed in this research are below the target. What is found is that the organizational climate survey applied by the company is applied wrongly or in a tendentious way, at that, the company must contract a external person to apply, this way the results of the research will be more precise. Subjecting the results obtained in the quantitative analysis, through the questionnaires, is elaborated a action plan, with improvement proposals in the weakest point of the company with the objective to improve the levels of satisfaction.

---

## 1 INTRODUÇÃO

A organização precisa estar atenta não só na qualidade dos produtos e dos serviços prestados, como também dar enfoque às questões relacionadas a gestão de pessoas, estes por sua vez, tornam-se fundamental para o bom funcionamento e desempenho da empresa. Um dos fatores relacionados ao bom desempenho da empresa está na redução da taxa de rotatividade e absenteísmo que contribui para a redução dos custos diretos e indiretos, como a demissão e a admissão dos funcionários, em que tanto a produtividade quanto a prestação de serviços aos clientes tornam-se afetados (COSTA, 2012).

Contudo, quando existe alta rotatividade e absenteísmo, gera custos para a empresa que depende tempo com o treinamento das pessoas, com a adaptação nas suas tarefas, o que causa desgaste, pois a troca de pessoas torna-se frequente. Conforme Flink *et al.* (2009) afirmam que a área de recursos humanos está preocupada com os custos relativos à rotatividade de pessoal, bem como a manutenção com a demissão e a admissão, os investimentos com treinamentos, tanto das pessoas que saem quanto os profissionais que entram na empresa.

De acordo com Morales (2002), a rotatividade é um termo utilizado para definir a variação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Pode estar associada a fatores externos e internos da organização, em que estes podem estar nas deficiências da empresa ou na falta de interesse do profissional pela empresa. Bastos (2008) enfatiza que o estresse diário originado pelo dia a dia, muitas vezes acaba ultrapassando os limites, a não valorização e o não reconhecimento do profissional, a inviabilidade do seu crescimento e da sua formação, conseqüentemente, provocam a busca de novas oportunidades no mercado de trabalho.

O absenteísmo pode ser definido como o montante de faltas no trabalho, bem como atrasos e saídas antecipadas num determinado período (MARRAS, 2000). O indicador para medir o absenteísmo visa a avaliar as horas perdidas de trabalho e os prejuízos em decorrência

delas, como também, auxiliar nos problemas encontrados dentro da organização e a busca de soluções (FIDELIS; BANOVA, 2006).

O problema de pesquisa definido para este estudo está elencado a: quais os principais fatores causadores da Rotatividade e do Absenteísmo na Macrosul Indústria e Comércio de Parafusos Ltda.?

O objetivo geral é identificar os principais fatores causadores da rotatividade e o absenteísmo na Macrosul. Portanto, os objetivos específicos se resumem em: a) analisar a pesquisa de clima organizacional dos últimos três anos e identificar por meio dos blocos os fatores que apresentam indicadores abaixo do esperado; b) identificar sob a percepção dos colaboradores, dos gestores e da direção as possíveis soluções para a redução do índice da rotatividade e o absenteísmo; e, c) propor planos de ações para a redução da rotatividade e absenteísmo na empresa Macrosul.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Administração é o conjunto de atividades relacionadas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar os objetivos ou metas da organização (SILVA, 2008). A Teoria Geral da Administração é o conjunto de ideias e pensamentos baseados das experiências práticas vivenciadas pelos autores que marcaram cada uma das teorias existentes, e que proporcionaram mudanças para a administração. Na concepção de Maximiano (2005), a importância das organizações e a necessidade de administradores competentes justificam o desenvolvimento e o estudo da Teoria Geral da Administração.

Um dos principais autores a iniciar seus estudos na produção foi Taylor, com a Administração Científica, baseada na aplicação do método científico, buscando garantir o melhor custo/benefício. Enfatizava as tarefas dentro da organização, e procurava reduzir o desperdício e elevar o índice de produtividade (CUSTÓDIO, 2010). Em paralelo à Administração Científica, surge a Teoria Clássica idealizada por Fayol, que buscou dar ênfase à divisão de trabalho, centralização e seguimento das normas, na estrutura organizacional, pela visão do homem e pela máxima eficiência (CUSTÓDIO, 2010).

Embora a Administração Científica e a Teoria Clássica enfatizem a estrutura nas organizações, as teorias vêm sendo aprimoradas, dando espaço nesse período, ao surgimento da Teoria Burocrática. A abordagem burocrática surge com Weber que enfatiza a formalização das normas, regras e procedimentos, divisão do trabalho, hierarquia, impessoalidade e competência técnica dos funcionários (SILVA, 2008). As teorias

administrativas desenvolvidas até então sofrem uma modificação: a ênfase depositada na tarefa (TAYLOR), na estrutura (FAYOL) e na burocracia (WEBER) dá lugar para a ênfase nas pessoas que fazem parte da organização (SILVA 2008).

Com isso, surge a Abordagem Humanística com a Teoria das Relações Humanas, e foi a partir dos estudos de Mayo, por meio da experiência de Hawthorne que as organizações passaram a enfatizar os grupos de pessoas, o relacionamento interpessoal, a dinâmica grupal, a confiança e a autonomia dos funcionários. Ainda com relação à ênfase nas pessoas, surge a Teoria Comportamental que se fundamenta no comportamento individual das pessoas para explicar o comportamento organizacional. Para analisar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana. Além disso, as teorias motivacionais foram idealizadas por Maslow e Herzberg (MOTTA, 2002).

Percebe-se que nas teorias estudadas, algumas delas já demonstraram o enfoque nas pessoas dentro das organizações, dando origem ao surgimento de um departamento responsável pela sua gerência, denominado Área de Recursos Humanos. Resende (2002) contribui com este pensamento, afirmando que o funcionário deixou de ser somente um instrumento e passou a ser um fator de peso no diferencial competitivo das organizações.

Segundo Marras (2000) e Mateus (2010), a Área de Gestão de Pessoas compõe-se de um conjunto de subsistemas que respondem individualmente para cada uma de suas funções. Conforme os autores, a GP divide-se nos seguintes subsistemas: a) recrutamento e seleção; b) treinamento e desenvolvimento; c) remuneração, cargos e salários; d) higiene e segurança no trabalho; e) departamento de pessoal; e, f) relações trabalhistas. Vale ressaltar que dentro desses subsistemas, destaca-se a rotatividade e o absenteísmo.

A rotatividade é um termo utilizado para definir o fluxo de entradas e saídas, de admissões e desligamentos de profissionais dentro da empresa, num determinado período (POMI, 2005). Segundo Espinheira (2009), a rotatividade de uma empresa pode ser definida como um termômetro da saúde, quando em excesso, significa que algo está dando errado, sinal de que é preciso analisar suas causas. Na concepção de Costa (2012), faz-se necessário trabalhar a diminuição da rotatividade, pois esta gera custos para a empresa.

Corroborando nesse sentido, Moura (2007) define que a rotatividade de funcionários é a movimentação de entrada e saída de pessoas na organização, sendo considerado como um fator natural, mas entendido também como um problema. O mesmo autor enfatiza que algumas empresas apenas calculam o índice de rotatividade, porém não analisam para verificar suas causas, conseqüentemente, não tomam medidas para reduzi-las.

Segundo Ferreira e Siqueira (2005), a rotatividade de colaboradores vem despertando a atenção de todas as pessoas que fazem parte da organização, principalmente da área de Gestão de Pessoas, que se preocupam com os custos relativos com o desligamento de funcionários, bem como a manutenção de seus talentos, visando a adquirir maior competitividade no mercado. Robbins (2002) salienta que é preciso buscar conhecer as atitudes de seus profissionais, porque eles influenciam no comportamento e transmitem os problemas causados no trabalho. Este ainda ressalta que os colaboradores satisfeitos e comprometidos apresentam índices mais baixos de rotatividade. Na concepção de Marras (2000), a cultura e o clima organizacional podem influenciar na rotatividade de pessoal dentro das organizações. Robbins (2002) afirma que fatores como motivação e satisfação podem influenciar os índices de rotatividade, assim é necessário analisá-los adequadamente.

De acordo com Pontes (2001), o grande desafio está na contratação de pessoas, portanto, se houver planejamento, com pessoas certas, evitará desligamentos no futuro, e as pessoas trabalharão motivadas com foco em seus objetivos. O planejamento e recrutamento são ferramentas importantes dentro de uma organização, pois ambos bem desenvolvidos buscam estimar as necessidades futuras de pessoal, facilitando o recrutamento interno e o treinamento das pessoas e, conseqüentemente, a redução dos custos por meio destes.

Morales (2002) aponta as principais causas da rotatividade que ocorrem na organização, que são: a política salarial e de benefícios; as oportunidades de crescimento profissional oferecidas; as condições físicas ambientais de trabalho; a cultura organizacional, entre outros. Corroborando nesse sentido, Rosário (2006) aborda que algumas das causas da rotatividade estão relacionadas à insatisfação do salário, ofertas mais atraentes no mercado de trabalho, os benefícios são insuficientes, falta de estratégias de crescimento e desenvolvimento dentro da organização, entre outros.

Por fim, a importância do controle da rotatividade dentro da organização faz-se necessária, para manter a empresa equilibrada, os profissionais motivados e satisfeitos com o que a empresa oferece. Por outro lado, não se pode deixar de lado o absenteísmo, assunto que é abordado nos próximos parágrafos, que causa desgaste, sobrecarga para os colegas de trabalho, entre outros (FIDELIS; BANOV, 2006).

Pode-se dizer que o comprometimento organizacional está relacionado ao fator comportamental. O comprometimento pode ser avaliado pelas atitudes do indivíduo, da sua assiduidade, do tempo na empresa, da qualidade do trabalho, entre outros (SIQUEIRA, 2003). Já na visão de Alves (2006), a expectativa do trabalhador com a empresa e a necessidade organizacional torna-se um desafio diante das dificuldades encontradas pelo mercado de

trabalho como situações de longas jornadas de trabalho, baixa remuneração, duplo emprego, estresse que podem ter como consequências, a falta ao trabalho ou absenteísmo. Para Fidelis e Banov (2006), o absenteísmo está relacionado entre as horas trabalhadas e o número de horas que o profissional fica ausente do seu trabalho em decorrência de faltas, atrasos e saídas antecipadas.

Becker e Oliveira (2008) afirmam que as condições e o tipo de atividade profissional que é desenvolvida, podem comprometer a saúde do trabalhador. Podem-se destacar fatores como: iluminação, ruído, temperaturas elevadas, higiene, sobrecarga de trabalho física e mental, ritmo de trabalho acelerado e pressão em torno do tempo, pela ausência de planos de carreira, de implementação de cargos e salários.

O absenteísmo pode ser considerado um problema de gestão, pois o seu acompanhamento e o seu monitoramento cabe à gerência. Existem as ausências previstas e as não previstas. As previstas são aquelas de direito do funcionário, podendo ser planejadas com antecedência, como férias, folgas e feriados. E as não previstas são as que caracterizam o absenteísmo, como, por exemplo, licenças médicas, acidente de trabalho, licença maternidade e paternidade entre outras (NASCIMENTO, 2003).

Silva e Marziale (2000) relatam que as causas do absenteísmo nem sempre está no profissional, mas na empresa também, a partir do trabalho repetitivo, da desmotivação, das condições desfavoráveis do ambiente de trabalho, da direção deficiente, que não visa o lado humanista. Os mesmos autores ainda enfatizam que o absenteísmo esta relacionado às condições de trabalho, às atividades desempenhadas, refletindo na qualidade e produtividade e também na vida do profissional. Entretanto, as empresas precisam preocupar-se com o absenteísmo, pois ele pode estar relacionado a problemas de gestão (BOHLANDER, 2003). Branham (2002) defende a ideia de que as empresas devem dar enfoque aos sistemas de remuneração e recompensas, de modo que esses acompanhem o posicionamento da empresa e do mercado, favorecendo tanto a organização quanto aos funcionários que fazem parte dela.

Marras (2000) salienta que é fundamental para a organização conseguir diagnosticar as causas do absenteísmo, dessa forma será possível adotar medidas para diminuir este índice. Corroborando nesse sentido, França (2010) aponta alguns motivos pelo qual o absenteísmo ocorre: a) doença com comprometimento físico, que impossibilita de realizar suas atividades; b) dificuldade de relacionamento entre os colegas e com o subordinado; c) desmotivação por falta de oportunidade de crescimento profissional ou de reconhecimento do valor do seu trabalho; d) problemas familiares, relacionados com a saúde, com a situação financeira,

dependência dos filhos; e, e) motivos pessoais, difíceis de serem resolvidos no horário normal de expediente, por serem conflitantes com o horário de trabalho.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi elaborada mediante um estudo de caso, apresentando um trabalho aplicado dentro de uma organização. Segundo Gil (2010), é considerado de estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de tal maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Na visão de Yin (2005, p.19), o estudo de caso é uma estratégia preferida de pesquisa em que “o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.”

O trabalho também se caracterizou como uma pesquisa de natureza exploratória, pois este, na visão de Gil (2007), proporciona maior familiaridade com o problema, fazendo o uso de vários processos como levantamento bibliográfico e documental, entrevistas, dados estatísticos e estudo de caso. Corroborando nesse sentido, Marconi e Lakatos (1999) definem a pesquisa exploratória como um grupo de pesquisa de campo e citam três finalidades: a) aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente; b) desenvolver hipóteses; e, c) modificar e classificar conceitos. A abordagem desta pesquisa foi quali-quantitativa, que, Roesch (2008) ressalta que a pesquisa qualitativa é apropriada para a fase exploratória da pesquisa, decorrente dos seus métodos de coleta e análise de resultados.

Por outro lado, conforme Marconi e Lakatos (2011, p. 290), a pesquisa quantitativa tem como objetivo “[...] medir e permitir o teste de hipóteses, uma vez que os resultados são definidos e menos passíveis de erros de interpretação.” Segundo Malhotra (2004), a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, geralmente, aplica de alguma forma a análise estatística, que fornece uma compreensão muito rica. Dentro dessa perspectiva, pode-se afirmar que por meio do método de análise estatística é possível obter de forma mais clara os resultados para responder ao problema de pesquisa. Para a obtenção dos resultados, foram delineadas as seguintes técnicas de coleta de dados:

- a) pesquisa documental dos arquivos disponibilizados pela organização;
- b) entrevista com os gestores, coordenadores e a direção para levantar informações que buscam verificar os principais fatores causadores da rotatividade e absenteísmo na empresa;
- c) questionários aplicados para 86 profissionais para coletar informações da rotatividade e absenteísmo.

Na primeira etapa, retirou-se dos arquivos examinados, informações necessárias ao estudo. “[...] A pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa” (GIL, 2007, p. 45).

Para a segunda etapa, a técnica qualitativa, na qual se utilizou da prática de entrevista gravada semiestruturada, composta de dez perguntas direcionadas para o diretor, os gestores e os coordenadores da organização (APÊNDICE A). O roteiro da entrevista contém 10 questões, que se referem à contratação de profissionais, satisfação e motivação dos profissionais, rotatividade e absenteísmo e sugestões sobre os assuntos abordados. Sua aplicação ocorreu entre os dias 05 de maio de 2014 a 15 de maio de 2014 e foram realizadas mediante agendamento de horário, numa sala reservada e gravadas para posterior transcrição e análise. A média de duração das entrevistas foi de 20 minutos. Diehl e Tatim (2004, p. 66) justificam que “a entrevista é um encontro entre duas pessoas cujo objetivo é que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto mediante uma conversação de natureza profissional”. Corroborando, Markoni e Lakatos (2011) esclarecem que a entrevista semiestruturada caracteriza-se pela liberdade do entrevistador em direcionar a qualquer âmbito a conversa, de acordo com o que considerar necessário.

Na última etapa da coleta de dados, utilizou-se da técnica quali-quantitativa, em que foi aplicado um questionário estruturado para os profissionais da empresa composto por 31 perguntas fechadas e uma pergunta aberta. Os questionários foram entregues e aplicados para cada pessoa individualmente. A devolução dos questionários ocorreu à medida que os profissionais foram realizando seu preenchimento, foram entregues para a pesquisadora. O tempo de retorno de todos os questionários da amostra foi de duas semanas. Para melhor entendimento do perfil sociodemográfico dos colaboradores, o questionário foi dividido em duas etapas: na primeira, os dados de identificação como: idade, gênero, escolaridade, setor que trabalha, tempo de empresa e se já faltou ao trabalho, qual o motivo. Seguido dos blocos: a) condições básicas de trabalho; b) remuneração e benefícios; c) crescimento e reconhecimento; d) comunicação; e) recrutamento e seleção; e, f) moral dos profissionais.

Por fim, na última pergunta do questionário estruturado, utilizou-se da técnica qualitativa, a qual visava a identificar sugestões para reduzir a rotatividade e o absenteísmo. A escala utilizada foi a Escala Bietápica, Modelo *Likert* de 6 pontos (APÊNDICE B) em que no primeiro momento se concorda ou discorda com a afirmação apresentada e, posteriormente é solicitada a opinião que varia entre: totalmente, muito e pouco. De acordo com Malhotra (2011), a utilização da escala de *Likert* apresenta como principais vantagens: fácil de



construir/aplicar e fácil para o entrevistado compreender. Em contrapartida, a principal desvantagem da escala de *Likert* é que ela consome mais tempo para ser concluída (MALHOTRA, 2011).

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao se analisar as pesquisas de clima organizacional dos três últimos anos (2011, 2012 e 2013), verificou-se que a média geral desses anos ficou superior à meta estipulada pela direção. Cabe salientar que a média desejada pela direção é de 80%, visto que, no ano de 2011, a média geral foi de 84%, em 2012 foi de 82%, e no ano de 2013 a média foi de 83%.

Com relação a essas três pesquisas, observou-se que os profissionais não estão satisfeitos com o bloco que diz respeito à remuneração e benefícios oferecidos pela empresa, pois em todas as pesquisas esta dimensão ficou inferior à meta. Porém, cabe salientar que quando a média de algum bloco da pesquisa de clima organizacional não é satisfatória, a empresa realiza plano de ação, com propostas de melhorias para cada bloco insatisfatório. Neste bloco, a proposta de melhoria que a empresa adotou foi de realizar a revisão da tabela salarial de todos os profissionais, alterando salários iniciais para tornar mais atrativo e consequentemente, tentar reter os colaboradores.

Outros indicadores pesquisados foram o índice da rotatividade e do absenteísmo. Sendo que a meta da empresa é manter o índice de rotatividade em 3% e do absenteísmo é manter-se abaixo de 2%. Esses indicadores são acompanhados mensalmente pela área de gestão de pessoas, e divulgados nas reuniões para todos na empresa. Com relação à Tabela 1, verificou-se a existência de rotatividade e absenteísmo na empresa.

Tabela 1: Índice de Rotatividade e Absenteísmo na Macrosul

<b>OBJETIVO:</b>	Monitorar o índice de absenteísmo dos profissionais.													
<b>META:</b>	Manter-se abaixo de 2%												Ciclo:	Mensal
<b>Realizado 2011</b>	4,20%	2,95%	3,44%	3,39%	1,87%	1,96%	2,30%	2,21%	1,26%	1,29%	1,19%	0,95%	2,25%	
<b>Realizado 2012</b>	1,75%	1,66%	1,48%	1,71%	1,67%	1,50%	1,73%	1,74%	2,72%	1,89%	1,41%	2,47%	1,81%	
<b>Realizado 2013</b>	2,01%	1,90%	1,55%	2,36%	2,00%	2,97%	2,52%	2,14%	2,63%	1,98%	1,92%	1,93%	2,16%	
<b>OBJETIVO:</b>	Monitorar o índice de rotatividade dos profissionais.													
<b>META:</b>	3%												Ciclo:	Mensal
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média	
<b>Realizado 2011</b>	3,41%	5,68%	1,01%	4,04%	1,02%	5,38%	3,33%	3,16%	2,78%	3,15%	2,95%	3,25%	3,26%	
<b>Realizado 2012</b>	3,05%	4,24%	1,28%	2,95%	1,88%	4,95%	3,45%	3,10%	2,87%	2,99%	3,18%	3,48%	3,12%	
<b>Realizado 2013</b>	2,89%	3,10%	1,18%	2,74%	2,27%	3,78%	3,87%	4,10%	2,90%	3,67%	3,39%	3,75%	3,14%	

Fonte: arquivos extraídos da empresa

Na concepção de Marras (2000), a cultura e o clima organizacional podem influenciar na rotatividade de pessoal dentro das organizações. Robbins (2002) afirma que fatores como motivação e satisfação podem influenciar os índices de rotatividade, assim é necessário analisá-los. Portanto, as afirmações do questionário foram baseadas em questões relacionadas à satisfação e a motivação.

A partir dos dados coletados na entrevista qualitativa realizada com dez gestores da empresa Macrosul, evidenciou-se que quatro dos dez entrevistados identificam que a falta de comprometimento dos funcionários é um dos principais problemas que a empresa enfrenta. Também, o Entrevistado 4 relatou que o motivo está relacionado à rotatividade, principalmente com profissionais com uma faixa etária abaixo dos 30 anos, cuja geração pode ser considerada como imediatista, ou seja, querer que as coisas aconteçam rapidamente, e se isso não ocorrer em tempo hábil, acabam saindo da organização. Este fato pode ser observado em Oliveira (2010), o qual enfatiza que a geração Y é motivada por interesse de ascensão rápida, mudam de direção quando percebem que isso não acontecerá num curto período de tempo. Em virtude disso, a rotatividade nas empresas está crescendo: trabalhar na mesma empresa por muitos anos não faz parte dos planos dessa geração. Com relação aos fatores que causam a rotatividade e o absenteísmo, observou-se que a maioria dos entrevistados afirmou que este fator está relacionado ao comprometimento dos profissionais, por tratar-se de um quadro de colaboradores jovens, em busca de melhores oportunidades, e por estarem inseridos num Município do polo metalmeccânico, as indústrias tem salários maiores comparados com o comércio atacadista, a qual a empresa pertence. Em virtude disso, alguns profissionais vão em busca de satisfazer suas necessidades. Este fato pode ser visto em Loiola (2009), a qual considera que as pessoas da geração Y tendem a realizar várias coisas ao mesmo tempo, gostam de variedades e oportunidades. Corroborando nesse sentido, Oliveira (2009) afirma que as pessoas dessa geração valorizam menos a permanência em uma única empresa e mantêm mais lealdade a si mesmos, porém são mais fáceis de serem recrutadas, uma vez que buscam trabalhar com liberdade, flexibilidades e criatividade.

Conforme constatado, verificou-se que a maioria dos entrevistados relatou que a necessidade da contratação de novos profissionais, é realizada através da demanda de trabalho, ou pela reestruturação da equipe ou até mesmo, para repor a saída de algum profissional. Este fato, pode ser observado, segundo Hanashiro *et al.* (2008), que enfatizam que o processo de contratação inicia-se a partir da percepção da necessidade de uma competência a ser desempenhada por uma pessoa. Corroborando, Souza *et al.* (2009) ressaltam que a resolução das demandas de trabalho da empresa são preenchidas pelo

recrutamento e a seleção. Na concepção de Snell (2009), a contratação de colaboradores deve ser feita através de demandas, substituições de pessoas e em seguida, a área de gestão de pessoas realiza a análise para a tomada de decisões.

Observou-se que seis dos entrevistados informaram que o ato de reter profissionais na empresa não é tarefa fácil, mas que com um pacote de benefícios atrativos e investir em treinamentos, faz com que eles percebam que estão sendo reconhecidos e valorizados dentro da organização. Este fato pode ser visto em Silva (2008), o qual comenta que na teoria de Herzberg (teoria dos dois fatores), os fatores higiênicos, que inclui o pacote de benefícios e treinamentos, podem contribuir para a permanência dos colaboradores na organização.

Quando questionados sobre as consequências que a rotatividade e o absenteísmo têm com relação ao desempenho e produtividade, todos os entrevistados afirmaram que o impacto é grande, pois se trata de empresa de médio porte, portanto o quadro de colaboradores é enxuto, ou seja, com a ausência de um funcionário, compromete uma série de fatores, como o atraso do material para o cliente, o faturamento que não se concretiza, gera uma perda de produtividade, pois os processos são interligados uns aos outros, não existem pessoas para realizar a substituição. Estes entrevistados enfatizaram, também, que a rotatividade e o absenteísmo geram custos relativos para a empresa, com a entrada e a saída dos colaboradores, com os custos com adaptação, treinamentos, entre outros. Este fato pode ser evidenciado, na concepção de Pomi (2005), o qual enfatiza que a rotatividade e o absenteísmo é altamente relevante para a empresa, pois os custos estão ligados com os custos da admissão, de demissão e de reposição de funcionários, bem como aos custos com treinamentos, queda de produtividade e qualidade.

Em relação aos principais motivos que levam os funcionários a faltarem ao trabalho, constatou-se que estes estão relacionados às doenças do profissional, ou a de seus filhos, problemas particulares e até mesmo pela insatisfação com a empresa. Este último ponto observado na entrevista, e comentado por Alves (2006) ao enfatizar que o absenteísmo está associado à baixa remuneração, ao estresse, as longas jornadas de trabalho, a expectativa do profissional com a empresa.

Em função de encontrar soluções para minimizar esses motivos, observou-se que a maioria dos entrevistados disse que é necessário mostrar a importância do trabalho do profissional dentro da empresa, junto ao crescimento profissional e pessoal. Enfatizaram também que se deve trabalhar na punição e na premiação da assiduidade dos colaboradores, ou seja, fazer com que o profissional entenda que se ele vier todo dia e se comprometer, vai ganhar mais, e caso contrário, será penalizado. Este fato pode ser constatado em Silva (2008),

o qual enfatiza que a teoria de Herzberg (teoria dos dois fatores), que os fatores motivacionais, estão relacionados à satisfação, com a importância do crescimento e do reconhecimento do profissional dentro da empresa. Corroborando nesse sentido, Taylor (*apud* ANDRADE, 2011) aborda que a organização consistia em incentivos salariais e prêmios por produção. Complementando, Lacombe e Heilborn (2003) salientam que McGregor definiu duas teorias (teoria X e a teoria Y) para determinar a melhor forma de se tratar as pessoas. Na teoria X, as pessoas eram motivadas por recompensas salariais e a liderança utilizada é a autoritária, que faz com que as pessoas trabalhem dentro de padrões planejados e organizados, tendo em vista o alcance dos objetivos da organização. Enquanto na teoria Y, as pessoas têm motivação de trabalhar assim como querer descansar, buscam se autocorriger para atingir os objetivos que se propuseram alcançar, então, o estilo de liderança utilizado nessa teoria é considerado participativo, dinâmico, baseado em valores humanos e sociais.

Por fim, quando questionados sobre comentários e sugestões a respeito dos temas discutidos, observou-se que a empresa deve ouvir os profissionais insatisfeitos. Este fato pode ser constatado na palavra do Entrevistado 7 que afirma que:

[...] cabe ouvir o profissional que não está satisfeito, pois eles relatam de certa forma ou para a gestão imediata ou para os colegas de trabalho, uma insatisfação com relação à empresa, então é importante que a área de gestão de pessoas ouça isso e que leve à gestão, porque muitas pessoas às vezes não têm coragem de levar isso ao gestor, principalmente pelo próprio medo de uma demissão, que sejam mal interpretados.

Portanto, é importante a empresa ouvir os colaboradores no momento da sua insatisfação, para que isso não venha a gerar um desligamento futuro. De acordo com Luz (2003), são inúmeros os motivos que levam os profissionais a ficar insatisfeitos: a remuneração; o tipo de trabalho que exercem; o estilo e a capacidade de seus gestores; as inadequadas condições de trabalho; a falta de perspectiva de crescimento profissional; a falta de reconhecimento e valorização; pressão que recebem para realizar seus trabalhos; o excessivo volume de trabalho, entre outros.

Ao se analisar os questionários aplicados, procurou-se primeiramente evidenciar os dados sociodemográficos dos profissionais, sendo eles: gênero, idade, escolaridade, setor que trabalha, tempo de empresa e se já faltou ao trabalho, qual o motivo.

Com isso, observou-se que 51% dos respondentes são do gênero masculino, pois o tipo de serviço prestado pela empresa não exige muitos esforços, o que facilita a contratação em igualdade de ambos os gêneros, conforme pode ser visto na descrição de cargo. A

pesquisa foi composta por funcionários entre 18 e 53 anos, sendo que dos 86 respondentes, somando as idades de 18 aos 29 anos, formam 70%.

Notou-se que 72% dos colaboradores contam com o Ensino Médio e 55% dos entrevistados concentram-se no setor de logística, setor que é responsável por toda a movimentação física da mercadoria. De acordo com a descrição de cargos, tem-se a maior concentração de mão de obra operacional, tarefas repetitivas desde a embalagem das peças, separação, fracionamento e conferência dos pedidos para a expedição. Esta divisão de tarefas e especialização é comentada por Caravantes (2005) ao descrever esta similaridade observada na empresa com a teoria de Taylor, a qual se preocupava em determinar qual seria a maneira mais eficiente de realizar tarefas repetitivas nas organizações.

Também se constatou na entrevista realizada com os profissionais que o tempo médio de permanência na empresa não ultrapassa dois anos, este fator foi evidenciado por 65% dos colaboradores, os quais contam com tempo inferior a dois anos de trabalho na empresa.

Analisando a questão do absenteísmo, verificou-se que 60% dos colaboradores já faltaram ao trabalho, sejam por ausências previstas ou não previstas. Dentre os motivos apontados, o que apresentou maior evidência (58%) foi a doença pessoal. Este motivo de falta, também é abordado por França (2010) ao mencionar que alguns dos motivos pelo qual os colaboradores faltam ao trabalho está associado às doenças que os compromete de realizarem suas atividades, problemas familiares relacionados com a saúde, dependência dos filhos e motivos pessoais, onde são resolvidos no horário normal de expediente.

Tabela 2: Tabela comparativa entre a pesquisa de clima organizacional com os dados obtidos no referido estudo

	2011	2012	2013	
	Pesquisa de Clima Organizacional da Empresa			Percentual do Estudo
Condições Básicas de Trabalho	89%	86%	95%	74%
Remuneração e Benefícios	78%	79%	77%	58%
Crescimento e Reconhecimento	74,5%	77,5%	83,5%	64%
Comunicação	90,5%	88%	86%	65%
Recrutamento e Seleção				72%
Moral dos Profissionais	94%	81%	81%	77%
Média Geral	85%	82%	85%	68%

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Conforme a Tabela 3, observou-se que todos os blocos analisados no referido estudo ficaram abaixo do que foi observado na pesquisa de clima organizacional, em que estes blocos passaram a ser percebidos de forma diferente pelos colaboradores, os quais estão insatisfeitos com a empresa, os profissionais afirmam que a remuneração e os benefícios oferecidos não satisfazem suas necessidades. Eles não são realizados em relação às oportunidades de crescimento e reconhecimento, na questão da comunicação, apesar de existir reuniões periódicas para expor os resultados da organização, os profissionais salientam que ela deveria ser mais recíproca, assim, todos teriam a mesma informação, não estão satisfeitos com a maneira que a empresa faz o recrutamento e a seleção. A fim de aumentar a satisfação dos profissionais, sugere-se à empresa ações para mudar a situação atual e evidenciada.

Ao analisar a pergunta aberta do questionário, no que diz respeito às sugestões dadas para diminuir o índice de rotatividade e absenteísmo na empresa, observou-se que 22 colaboradores citam a valorização do profissional, 26 salientam os benefícios como um meio de reter os talentos, oito funcionários destacam que a empresa deveria ter plano de carreira e oito abordam que a comunicação interna deve ser frequente, existindo *feedback* sobre o desempenho dos profissionais. Este fato, também é abordado em Fidelis e Banov (2006), que salientam que a importância do controle da rotatividade dentro da organização faz-se necessária, para manter a empresa equilibrada, os profissionais motivados e satisfeitos com o que a empresa oferece.

## 5 Proposta de Intervenção

A proposta de intervenção tem como base os resultados das pesquisas efetuadas sobre a análise dos dados, ou seja, os pontos fracos observados na pesquisa, visto que todos os blocos ficaram inferiores a meta. Nesse caso, sugerem-se propostas de melhorias para cada um dos blocos, a fim de aumentar a satisfação dos profissionais em cada bloco, e consequentemente, a satisfação geral.

Para elaboração do plano de ação foi utilizada a ferramenta de planejamento, 5W2H, que, como ressalta Corrêa (2004), é uma ferramenta prática que permite saber os dados mais importantes de um projeto. Esta ferramenta se utiliza de sete perguntas que devem ser respondidas na elaboração do plano de ação:

- a) O quê? o que será feito;
- b) Por quê? é uma justificativa da questão anterior, responde aos objetivos do trabalho;

- c) Quem? quem irá executar;
- d) Onde? onde será executado;
- e) Quando? indica o período em que se envolve o plano;
- f) Como? indica o método para atingir; e,
- g) Quanto? quanto custará o orçamento para realizar a tarefa.

O Quadro 4 apresenta o plano de ação proposto de acordo com as informações coletadas.

O quê?	Por quê?	Como?	Quem?	Onde?	Quando?	Quanto?
Verificar as condições básicas de trabalho: fazer a higiene e limpeza, e manter o ambiente limpo, organizado e agradável.	Para o bem estar dos profissionais, e trazer conforto aos profissionais.	Através da organização e limpeza nos setores da empresa.	Serviço externo de limpeza.	Em todos os setores da empresa.	Agosto/2014.	R\$ 1.800,00
Ampliar os benefícios para torná-los mais atrativos.	Para melhorar a satisfação dos colaboradores com a empresa.	Verificar pesquisa de mercado, dos principais benefícios oferecidos e implantá-los.	Responsável pela Gestão de Pessoas e Responsável pelo setor Financeiro.	Na área de gestão de pessoas e na área financeira.	Agosto/2014.	R\$ 6.000,00
Desenvolver um plano de carreira.	Para melhorar a satisfação e a motivação dos profissionais.	Estabelecer um guia que defina objetivos individuais, as ações a serem efetuadas e o tempo necessário para o alcance dos objetivos.	Responsável pela Gestão de Pessoas.	Na área de gestão de pessoas.	Agosto/2014.	R\$ 8.800,00
Melhorar a comunicação interna entre os setores.	Para manter a integração entre todos na empresa.	Através de treinamentos, dinâmicas de grupo.	Superior responsável de cada área.	Em todos os setores da empresa.	Setembro2014.	R\$ 3.500,00
Reestruturar o modelo de recrutamento e seleção.	Para selecionar os colaboradores adequados para cada função.	Por meio de entrevistas e pesquisando referências satisfatórias do entrevistado e através da entrevista demissional.	Responsável pela Gestão de Pessoas.	Na área de gestão de pessoas.	Outubro/2014.	R\$ 2.200,00
Revisar a pesquisa de clima organizacional, visto que o estudo mostrou divergências.	Para identificar as possíveis falhas.	Por meio da comparação das pesquisas de clima já existentes e verificando esta que será aplicada.	Serviço externo especializado.	Na área de gestão de pessoas.	Outubro/2014.	R\$ 2.900,00

Quadro 1: Plano de Ação

Fonte: Elaborado pelos Autores a partir dos dados (2014)

Propõe-se realizar melhorias das condições básicas, em todos os setores da empresa, realizando a higiene e a limpeza dos mesmos, para manter o ambiente limpo, organizado e agradável, transmitindo um maior conforto para os profissionais desempenharem suas atividades. O custo relativo com essa limpeza equivale às horas trabalhadas da prestadora de serviços, para definir o valor, foi cotado preço com três empresas prestadoras de serviço, e estas passaram os valores, e a mais em conta e que supre as necessidades da empresa custa R\$ 1.800,00 por este serviço. Corroborando nesse sentido, Borges (2011) afirma que um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento e a produtividade, além de minimizar acidentes, absenteísmo e rotatividade de pessoal, sendo essencial para a qualidade de vida no trabalho. Cabe salientar que as condições ambientais de trabalho referem-se às variáveis contidas no ambiente de trabalho, ou seja, aos colaboradores da organização, que se encontram diariamente sob influência destas variáveis, como: iluminação, ruídos, temperatura e higiene, entre outros (ARAÚJO, 2004).

Na questão de ampliação dos benefícios, tanto a responsável pela gestão de pessoas quanto a responsável pelo setor financeiro, devem realizar pesquisa de mercado e verificar os possíveis benefícios que as empresas estão oferecendo e com a autorização da direção e com a demonstração para ela, mostrar e convencê-los de que esses benefícios poderão contribuir para a redução da rotatividade e do absenteísmo ao longo do tempo, e implantá-los na empresa será essencial, a fim de ter uma maior satisfação por parte dos profissionais. O custo equivale às horas trabalhadas das duas profissionais e mais a consultoria de Marketing, visto que foi pesquisado com três empresas que prestam consultoria, e a mais em conta e que atende às necessidades da empresa custa R\$ 6.000,00. Este fato também pode ser evidenciado em Branham (2002), o qual defende que as empresas devem dar um enfoque estratégico para os sistemas de remuneração e benefícios, de modo que estes acompanhem o posicionamento tanto da empresa quanto do mercado, favorecendo não só a empresa, mas também os colaboradores que fazem parte dela.

No que diz respeito a desenvolver um plano de carreira, sugere-se criar planos de cargos e salários e possibilidade de carreira para os colaboradores, oferecer oportunidades de desenvolvimento e crescimento e criar métodos para atrair, manter e desenvolver os profissionais com as competências da empresa. Nesse plano, a empresa ficaria responsável por realizar os ajustes salariais quanto ao tempo de trabalho do colaborador, a função exercida e ao tempo de serviço na mesma função. O custo com esse plano de carreira equivale à pesquisa de mercado e as horas trabalhadas da profissional de gestão de pessoas, para definir



o valor, foram cotadas preço com três empresas que realizam pesquisa de mercado, e estas passaram os valores, e a mais em conta e que supre as necessidades da empresa custa R\$ 8.800,00. Sendo que uma política salarial bem definida tem influência positiva no que diz respeito ao controle dos índices de rotatividade e absenteísmo. Este fato, também é abordado em Bohlander et al (2003), o qual afirmam que o plano de carreira deve ser visto como um processo dinâmico que associa as necessidades da empresa com as dos colaboradores, em que cabe a cada um identificar seus conhecimentos, habilidades, capacidades, interesses e valores e buscar informações sobre opções de carreira para estabelecer metas e desenvolver planos de carreira. Spector (2010) afirma que as empresas devem fornecer as características pessoais necessárias para cada cargo do plano de carreira, devendo incorporar aos programas de treinamento e desenvolvimento, direcionando-os às habilidades necessárias para o aprimoramento da carreira. Isto beneficia os colaboradores, porque eles sabem exatamente o que precisam fazer para serem promovidos e também beneficia a empresa, a fim de que sempre terá candidatos disponíveis para ocuparem os cargos mais altos.

Quanto a melhorar a comunicação interna entre os setores, é essencial para manter a integração e o espírito de equipe entre todos na empresa, pode ser realizada através de treinamentos, dinâmicas de grupo, entre outros, a fim de manter a compreensão entre os colaboradores e a empresa, e aumentar a eficiência dos profissionais. O custo acontece por meio de custos relativos com treinamentos, com as dinâmicas, as horas trabalhadas da profissional de gestão de pessoas, para definir o preço, foi realizada cotação com três empresas, e estas passaram os orçamentos, e a empresa que ficou em conta e atende as necessidades da empresa custa R\$ 3.500,00. Pimenta (2010) explica que através da comunicação interna é possível melhorar o desempenho dos funcionários, desenvolvendo valores tais como: responsabilidade, compromisso, cooperação, solidariedade e dedicação, promovendo pilares fundamentais para o trabalho em equipe. Pode-se ressaltar ainda que uma comunicação eficaz melhora o clima organizacional. Ainda, Pimenta (2010) enfatiza que a comunicação possibilita a interação dos profissionais em busca dos objetivos organizacionais, por isso, é importante promover o desenvolvimento desta ferramenta na empresa para alcançar melhores resultados.

O modelo de reestruturação do recrutamento e seleção deve ser elaborado pela área de gestão de pessoas, a qual busca selecionar os profissionais adequados para cada função, por meio de entrevistas e buscando referências satisfatórias do entrevistado. E através da entrevista demissional, a qual serve para identificar a satisfação e a opinião do ex-funcionário com relação a conduta da empresa, ao relacionamento com os colegas, as políticas de

remuneração para saber onde é possível melhorar, além de descobrir qual é a imagem que ele levará da empresa para o mercado. O custo baseia-se nas horas trabalhadas da profissional de gestão de pessoas, onde para reestruturar o modelo do recrutamento e a seleção, e a entrevista demissional, necessita de R\$ 2.200,00. O processo de recrutamento e seleção é importante para a empresa, pois ela busca obter o conhecimento sobre os fatores que atraem ou não as pessoas para trabalhar nela, aspectos da imagem organizacional. Este fato também é abordado por Pontes (2001), o qual salienta que o planejamento, o recrutamento e a seleção são ferramentas essenciais dentro da empresa, pois ambos bem desenvolvidos buscam estimar as necessidades futuras de pessoal, facilitando o recrutamento interno e o treinamento das pessoas e conseqüentemente, a redução dos custos por meio destes.

Por fim, é preciso revisar a pesquisa de clima organizacional realizada na empresa, pois as informações do resultado realizado neste estudo foram diferentes da aplicada pela empresa, para poder identificar possíveis falhas e solucioná-las. Sendo assim, sugere-se para a aplicação da pesquisa de clima deste ano, contratar uma pessoa externa especializada para fazer a sua aplicação, para realizar a comparação desta com as pesquisas de clima existentes, a fim de que os dados sejam mais precisos e também, para melhorar a satisfação e a motivação dos profissionais na organização. O custo equivale às horas trabalhadas da pessoa externa para a aplicação e as análises da pesquisa, visto que foi pesquisado com três empresas que prestam consultoria, e a mais em conta e que atende às necessidades da empresa custa sendo de R\$ 2.900,00. Destaca-se que ter profissionais satisfeitos e motivados na organização, tendem a realizar suas tarefas da melhor maneira, buscando qualidade e produtividade. Por sua vez, Resende (2002) afirma que o colaborador deixou de ser somente um instrumento e passou a ser um fator essencial no diferencial competitivo das organizações. Corroborando nesse sentido, Dutra (2008) afirma que as empresas buscam cada vez mais o comprometimento das pessoas dentro da organização, as quais realizam o monitoramento destas, buscando atender as suas necessidades e expectativas dentro da empresa, tanto para o desenvolvimento pessoal quanto ao profissional.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo aplicou-se à realidade da empresa Macrosul Indústria e Comércio de Parafusos Ltda., visando a identificar os fatores causadores da rotatividade e absenteísmo. Com base nos dados levantados na pesquisa realizada, constatou-se que os colaboradores estão insatisfeitos com a empresa, nas questões relacionadas com a remuneração e os

benefícios oferecidos, onde os colaboradores acreditam que se eles trabalharem em outra empresa o salário será maior, ou seja, o mercado de trabalho paga mais que a empresa em estudo. Quanto ao crescimento e reconhecimento, os profissionais não veem oportunidades de crescimento, visto que a empresa investe na educação, mas não oportuniza que as pessoas apliquem esse conhecimento e subam de posição ou assumam mais responsabilidades. A comunicação interna, apesar de existir reuniões periódicas, os profissionais estão insatisfeitos com relação ao *feedback* que não recebem de seus gestores, ao relacionamento de cooperação entre os setores, porém sabem que o diálogo é utilizado para a resolução dos problemas, porém só isso não satisfaz suas necessidades. Cabe salientar que as pesquisas de clima organizacional, dos três últimos anos, na média geral, elas estão dentro da meta estipulada pela direção, que é de 80%, com isso se verificou que a pesquisa de clima é realizada de forma errada ou tendenciosa, ou em datas próximas ao pagamento, férias e estes fatos podem distorcer as informações. Diante disso, a empresa deve contratar uma pessoa externa especializada para fazer a aplicação da pesquisa, de forma que os dados serão mais precisos.

A partir dos dados coletados nas entrevistas realizada com os gestores, pode-se identificar que um dos problemas que a empresa enfrenta é o comprometimento dos colaboradores, que está relacionado com a rotatividade e o absenteísmo, o qual acaba comprometendo o desempenho e a produtividade da organização. Portanto, a importância do controle da rotatividade faz-se necessária dentro das organizações, para manter a empresa equilibrada, os profissionais motivados e satisfeitos com o que a empresa oferece. Por outro lado, não se pode deixar de lado o absenteísmo, o qual é fundamental a empresa diagnosticar as causas dele e adotar medidas para diminuí-lo.

Observou-se que existe rotatividade na empresa, devido a busca de novas oportunidades e por melhores salários e benefícios. Quanto ao absenteísmo, percebeu-se que tem uma influência com a rotatividade, pois com as ausências dos colaboradores no trabalho, a empresa necessita efetuar novas contratações a fim de suprir essa substituição de mão de obra. Assim, se a empresa adotar procedimentos simples, o qual consiste em demonstrar aos profissionais sua importância, a relevância do seu trabalho e experiência para a empresa, bem como motivá-los por meio de palestras, treinamentos e o bom relacionamento entre empresa e colaborador poderá obter resultados bastante positivos na redução dos índices de rotatividade e absenteísmo, pois, o ser humano muitas vezes "precisa ser lembrado" da realidade que o envolve.

No decorrer da realização deste trabalho, percebeu-se uma limitação para a realização da pesquisa, cuja dificuldade encontrada foi o agendamento das entrevistas com os

gestores, principalmente com o gestor comercial pelos seus compromissos e por viagens constantes e outro foi o gestor da qualidade, em virtude de estar em clientes resolvendo problemas.

A pesquisa contribuiu para a empresa perceber que existe deficiência em seus processos e setores, mas que podem ser solucionados a partir do plano de ação apresentado. O estudo proporcionou a oportunidade de conhecer a opinião dos profissionais e reconhecer os fatores que estão prejudicando o desenvolvimento da empresa, contribuindo para a relevância do estudo.

Recomenda-se que outros estudos venham ao encontro deste e possam dar continuidade ao assunto abordado neste trabalho, possibilitando, assim, uma maior contribuição para a identificação dos fatores causadores da rotatividade e do absenteísmo, sendo que as causas podem variar de acordo com o indivíduo e a organização. Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se trabalhar questões relacionadas à qualidade de vida no trabalho, à política de cargos e salários, a ergonomia, entre outros.

Sendo assim, evidenciou-se este trabalho mencionando a importância da pesquisa de clima organizacional, a qual foi utilizada para verificar se condiz com o problema de pesquisa, para diagnosticar os problemas dos colaboradores e por meio dela é possível a obtenção de dados que auxiliem na solução destes, pois com profissionais mais satisfeitos e motivados, o índice de rotatividade e absenteísmo será menor e conseqüentemente, os custos relativos também, serão menores.

Portanto, as organizações devem construir um histórico organizacional, o qual contribui na busca de novas fórmulas de crescimento, de melhoria contínua e evolução dos processos e procedimentos. Para isso, torna-se necessário manter as pessoas satisfeitas, motivadas, compartilhar do conhecimento e das ideias dos colaboradores, fazendo com que eles sintam-se parte da empresa, que todos tenham os mesmos objetivos dentro da organização.

## 7 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Teoria geral de administração**. Rui Otávio B. Andrade, Nério Amboni. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ARAÚJO, Luís Cesar G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

BERLATTO, Odir (Org.). **Manual de orientação e normatização dos trabalhos acadêmicos do curso de administração**. 5.ed. Caxias do Sul: FSG, 2010. Disponível em: <[http://www.fsg.br/website\\_pt/user\\_files/File/Documentos/ADM/Montaca20101.pdf](http://www.fsg.br/website_pt/user_files/File/Documentos/ADM/Montaca20101.pdf)>. Acesso em: 14 jan. 2010.

BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de Pessoas não é com o RH**. São Paulo: Lafonte, 2011.

BOHLANDER, George W. et al. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CARAVANTES, Geraldo R. **Administração: teorias e processos**. Geraldo R. Caravantes, Cláudia B. Caravantes, Mônica C. Kloeckner. São Paulo: Pearson Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DIEHL, Astor Antônio; TATIN, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FIDELIS, Gilson José; BANOV, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 1ed. São Paulo: Érica, 2006.

FISCHER, Andre L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: As pessoas na organização**. Ed Gente, São Paulo, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. – 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

KNAPIK, Janete. **Administração Geral e de Recursos Humanos**. Curitiba: Ibpex, 2005.

LACERDA, A. R. F. **Teoria Geral da Administração**. Abril, 2009.

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

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre, Bookman, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MORALES, Mércia. **Princípios da administração de recursos humanos: aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional**. São Paulo: Editora Textonovo, 2002.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

MOURA, Gustavo Rezende: **Turnover na PS Junior**. Porto Alegre, 2007.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. 7. ed. Campinas, SP: Alínea, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral: calculadora online**. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 03/05/2014.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.