

FATORES QUE IMPACTAM NO ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE DOS COLABORADORES DA EMPRESA CARDAN SISTEMAS LTDA.

Angelo Ricardo de Lima¹
Gilberto Pedroni²

Resumo: Os elevados índices de absenteísmo e rotatividade podem implicar expressivamente nos resultados organizacionais. Diante desse fato, o presente estudo tem como objetivo identificar os fatores que impactam e geram alto índice de absenteísmo e rotatividade na organização Cardan Sistemas Ltda, em Caxias do Sul, no estado do RS. Para embasamento desta pesquisa, tem-se como principais teóricos referenciados na literatura: Chiavenato (2004), Marras (2009), Gil (2001), Caruso (2007) e Silva (2001). Quanto ao método de pesquisa, trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, exploratória. Para tanto, empregou o método de estudo de caso, uma vez que houve uma investigação mais profunda a partir da aplicação de questionário. Dentre os principais resultados encontrados, destacam-se os fatores analisados nas categorias de benefícios; ambiente; segurança; valorização; remuneração e liderança, como principais impactantes que geram o absenteísmo e rotatividade. Diante desse contexto, o estudo comprova que é possível trabalhar os fatores levantados na pesquisa, de maneira a minimizar os aspectos que geram o absenteísmo e rotatividade na organização pesquisada. Dessa forma, indicam-se ações no que se refere a melhorias no ambiente e condições de trabalho, à qualificação das lideranças, bem como melhorar os benefícios e a valorização dos colaboradores.

Palavras-Chave: Absenteísmo. Gestão de pessoas. Rotatividade. Valorização e remuneração.

Abstract: High absenteeism and turnover levels may imply significantly in organizational outcomes. Thus, the present study aims at identifying factors that can impact and generate a high absenteeism and turnover at Cardan Sistemas Ltda, in Caxias do Sul, RS. To support this research, there are some theorists referenced in literature, such as: Chiavenato (2004), Marras (2009), Gil (2001), Caruso (2007) and Silva (2001). Regarding the method, it is a qualitative-quantitative, exploratory research. Therefore, it has been used case study method, since there has been a deeper investigation from the questionnaire. Among the main results, it can be highlighted the factors analyzed in the categories of benefits; environment; safety; valuation; remuneration, and leadership as the main relevant issues that generate absenteeism and turnover. In this context, this study can prove that it is possible to work the factors raised in the research, in order to minimize the aspects that can cause absenteeism and turnover in the company studied. Thus, it can be suggested actions related to improvement in the environment and working conditions, leaders' qualification, as well as to improve benefits and employees' valuation.

Keywords: Absenteeism. People management. Turnover. Valuation and remuneration.

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário das organizações modernas inseridas em um mercado de competitividade e inovação, tem-se buscado compreender as constantes mudanças no campo

¹ Acadêmico do Curso de Administração – Faculdade da Serra Gaúcha. E-mail: angelo.kxs@hotmail.com

² Esp. Em Administração e Gestão de Pessoas. E-mail: gilberto.pedroni@fsg.br

das relações humanas. Os desafios dos gestores são constantes na elaboração de projetos, para o aumento do capital humano. Aprimorar as pessoas para poder agregar valor ao seu negócio, trazendo resultados perceptíveis tanto para organização quanto para as pessoas. Os índices crescentes de absenteísmo e rotatividade, tem se tornado um problema crítico nas organizações, impactando diretamente na gestão de pessoas e, como consequência, os resultados.

A ausência do colaborador no ambiente de trabalho, segundo Chiavenato (2003), provoca problemas como: desorganização das atividades; queda na qualidade dos serviços prestados; limitação de desempenho e obstáculo para os gestores. Já para Nogueira e Azevedo (1996), várias são as dificuldades encontradas para estudar e quantificar o absenteísmo por doença, conseqüentemente, não há como precisar o ônus econômico acarretado pelas ausências ao trabalho.

De acordo com Pomi (2005), a alta rotatividade na organização pode gerar perda de produtividade, lucro e saúde organizacional. Assim como, reflete na motivação das pessoas, no comprometimento; gerando mais absenteísmo, interferindo até mesmo exteriormente à organização, como na credibilidade com os clientes.

A partir desse contexto, o objetivo geral deste trabalho é identificar os principais fatores que impactam e geram o absenteísmo e rotatividade na organização Cardan Sistemas Ltda, fundada em 1989, em Caxias do Sul (RS). Focada na manutenção e fabricação de sistemas de freios e cardans. Dessa forma, os dados colhidos nesta pesquisa procuram evidenciar que uma melhor qualidade de vida do trabalhador, impacta positivamente no absenteísmo e na rotatividade.

Sendo assim, para alcançar o propósito geral deste estudo, estruturaram-se alguns objetivos específicos: (I) aplicar a pesquisa nos colaboradores da empresa pesquisada; (II) analisar os dados da pesquisa; (III) analisar e identificar o perfil predominante dos entrevistados; (IV) identificar os principais fatores que impactam e geram o absenteísmo e rotatividade; (V) analisar os documentos de posse da empresa pesquisada, tais como: pesquisa de clima, entrevista de desligamento e os indicadores de absenteísmo e rotatividade.

Em vista disso, a abordagem da pesquisa é de caráter qualitativo e quantitativo, de acordo com Roesch (1999), a pesquisa qualitativa é usada para melhorar a efetividade de um programa. Ainda, segundo o autor, a pesquisa quantitativa visa a quantificar opiniões, dados na forma de coleta de informações, assim como o emprego de recursos e técnicas estatísticas. No que se refere à natureza de pesquisa, esta se enquadra como pesquisa exploratória. O método mais adequado foi o estudo de caso.

A estrutura do trabalho está dividida em: introdução, abordando a temática do trabalho em estudo; no capítulo 2 são abordados temas acerca do assunto pesquisado, como os conceitos, e as causas de absenteísmo e rotatividade. No capítulo 3, encontra-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, sua abordagem e técnicas de coletas e análise de dados, que mostram a elaboração da pesquisa e a aplicação da prática. Já no capítulo 4, faz-se a apresentação, análise e interpretação dos dados coletados, observando-se os principais aspectos do objetivo do estudo, que apontam os fatores que geram o absenteísmo e a rotatividade; e, na sequência, tem-se as considerações finais e as referências.

Por conseguinte, a gestão de pessoas que, dentre suas práticas, privilegia o plano de carreira, o trabalho em equipe e a boa liderança, consegue reter seus talentos. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), a rotatividade é um processo oneroso. Algumas vezes, a redução do quadro de pessoal diminui os custos e aumenta os lucros. Obviamente, se forem feitas da maneira correta, a organização pode tornar-se mais competitiva. Já o absenteísmo é inversamente proporcional à satisfação no trabalho, conforme Lee e Erickson (1990), a ausência no trabalho pode ser considerada uma forma de afastar-se de pequenas situações indesejáveis. Por isso, as empresas precisam buscar mais que simplesmente reduzir sua rotatividade e seu absenteísmo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo do trabalho serão abordados os fundamentos teóricos sobre absenteísmo e rotatividade, trazendo ideias de diversos autores, os quais apoiarão o entendimento do assunto em questão.

2.1 A Evolução da Área de Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas surge, conforme Marras (2000), devido à necessidade de contabilizar as entradas de empregados na organização, dando mais importância às horas trabalhadas, absenteísmo e atrasos com efeito nos pagamentos ou descontos, foi que o setor surgiu, porém com outra nomenclatura.

Nesse âmbito, Marras (2009) observa que a gestão de pessoas é dividida em cinco fases na evolução do perfil de gestão de pessoas e suas respectivas épocas. Essas fases foram apresentadas respectivamente: Contábil (1930); Legal (1930 a 1950); Tecnicista (1950 a 1965); Administrativa (1965 a 1985) e Estratégica (1985 até os dias atuais). Na década de 60, surge a administração de Recursos Humanos, conforme Gil (2001), quando essa expressão passou a substituir as utilizadas no âmbito das organizações. As empresas brasileiras de

grande e médio porte mantêm departamentos ou setores de recursos humanos, destinados a tratar de assuntos relacionados diretamente aos colaboradores.

Segundo Gil (2001), a gestão de pessoas destaca-se na década de 80 e a partir daí passa a enfrentar uma série de desafios, sendo estes de natureza ambiental e organizacional. Isso se deve à globalização da economia, seguida da evolução das comunicações, do desenvolvimento tecnológico, da competitividade, dentre outros fatores também relevantes.

A gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano dentro do trabalho. Para isso, a empresa estrutura-se definindo os seus princípios, suas estratégias, suas políticas e os processos de gestão. Ademais, é por meio desses processos que a empresa programa as diretrizes e orienta os estilos de atuação dos seus gestores com os colaboradores (FLEURY, 2002).

Nesse contexto, atualmente a maioria das empresas brasileiras de grande e médio porte mantêm departamento de gestão de pessoas, porém a adoção dessa designação parece estar relacionada aos interesses em apresentar uma característica de modernidade. Desse modo, exerce um papel de grande importância na organização, pois é o elo entre a diretoria e os seus funcionários (GIL, 1994).

2.2 Subsistemas de gestão de pessoas

O sistema de gestão de pessoas é organicamente composto por um conjunto de subsistemas, e estes correspondem individualmente por cada uma das funções do sistema de gestão de pessoas. Cada empresa pode desenhar o seu sistema de acordo com o seu formato organizacional. A gestão de pessoas pode ser composta pelos seguintes subsistemas: recrutamento e seleção; remuneração ou cargos e salários; Treinamento e Desenvolvimento (T&D); higiene e segurança do trabalho; relações trabalhistas; benefícios, dentre outros fatores (MARRAS, 2000). Já Chiavenato (2004) descreve a gestão de pessoas como um sistema formado por cinco subsistemas interdependentes, sendo eles os subsistemas de: provisão; aplicação; manutenção; desenvolvimento; e, monitoração de recursos humanos.

2.2.1 Remuneração

Segundo Chiavenato (2004), ninguém trabalha de graça. As pessoas trabalham nas organizações com determinadas expectativas, bem como estão dispostas a trabalhar nessas organizações desde que sejam observadas as justas contrapartidas pelo seu esforço. Ou seja, ainda conforme Chiavenato (2004), desde que a organização dê ao trabalhador algum retorno

pelo esforço empreendido, os trabalhadores estarão dispostos a se dedicar ao trabalho e às metas da organização.

Partindo desses pressupostos, estabelecer uma gestão baseada na remuneração vinculada à produtividade e ao desenvolvimento das pessoas seria uma estratégia possível para atingir o comprometimento dos funcionários, tornando a empresa muito mais produtiva e competitiva dentro do mercado de trabalho.

As empresas estão começando a compreender que o salário não deve mais ser considerado apenas em termos de cargos específicos e resultados financeiros correntes. A remuneração deve estar ligada às pessoas, ao desempenho individual e em equipe e à visão e aos valores organizacionais mantidos por esse desempenho [...]. Uma estratégia de remuneração eficientemente projetada e cuidadosamente alinhada com certeza não tornará todos os funcionários felizes e satisfeitos, nem eliminará todos os problemas comportamentais de uma empresa. Essa estratégia, no entanto, auxiliará muito na melhora do desempenho e dos resultados (FLANNERY, 1997, p. 20).

Um bom projeto de remuneração aguça e incentiva as pessoas, podendo, como afirma o autor, melhorar o desempenho dentro da organização; mas, muitas vezes, o funcionário necessita muito mais de uma motivação referente ao ambiente de trabalho, como de um bom coleguismo dentro da organização, boas condições físicas e psicológicas de trabalho, a atenção e reconhecimento pelo trabalho que está exercendo.

2.2.2 Treinamento e desenvolvimento

Todos os funcionários podem e devem se desenvolver com uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Independentemente dos resultados que se apresentam de modo individual, todas as pessoas devem passar por aprimoramento e melhoria das suas habilidades (CHIAVENATO, 1999). A empresa precisa manter seus funcionários motivados, treinados para executar suas tarefas dentro das organizações (CHIAVENATO, 1999). Desse modo, o profissional de gestão de pessoas precisa tornar-se hábil para recrutar e manter a força de trabalho baseado em projetos, boas ideias, com entusiasmo e vigor.

Portanto, o setor de gestão de pessoas tem uma grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio funcionário, tido como colaborador, para adquirir os resultados esperados. Para isso, a gestão de pessoas procura conscientizar esse colaborador de que suas ações devem ser respaldadas (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Ainda conforme Soviensi e Stigar (2008), com desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; capacidade de atuação baseada nos princípios de gestão empreendedora; capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas;

capacidade de trabalhar em rede e capacidade de atuar de forma flexível; conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam; domínio do conteúdo da área de negócio da organização.

Sendo assim, desenvolver ações no sentido da formação de gerentes com postura participativa, capacitando-os para o exercício do papel de orientador e estimulador do desenvolvimento e desempenho dos colaboradores; e dispor de instrumentos de avaliação da satisfação dos funcionários e indicadores organizacionais, bem como ações para identificação, análise e solução de problemas e melhoria dos serviços (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

2.3 Definições de absenteísmo e rotatividade

Absenteísmo, absentismo ou ausentismo é uma expressão utilizada para designar a falta do empregado ao trabalho. Isto é, a soma dos períodos em que os empregados de determinada organização se encontram ausentes do trabalho, não sendo a ausência motivada por desemprego, doença prolongada ou licença legal (CHIAVENATO, 1999). Absenteísmo, esse termo originou-se da palavra absentismo, aplicado aos proprietários rurais que abandonavam o campo para viver na cidade. No período industrial, esse termo foi aplicado aos trabalhadores que faltavam ao serviço (QUICK; LAPERLOSA, 1982).

A rotatividade refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos de uma organização. Conforme Chiavenato (1994), define e relaciona mercados de trabalho e mercado de recursos humanos. Além disso, aborda a rotatividade de pessoal como uma despesa que pode ser evitada, se houver mais critério e atenção na seleção de mão de obra. A rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional, no relacionamento interpessoal.

Conforme Queg  (2008), a rotatividade de funcionários  , sem d vida, um elemento que demanda aten o constante por parte de qualquer líder dentro de uma organiza o. Esteja ela em padrões elevados, normais ou baixos, a necessidade de entender a rotatividade acaba por se tornar um fator de competitividade em todos os mercados, pois ela envolve a perda de capital intelectual; fuga de conhecimento e memória corporativa; riscos que envolvem a carteira de clientes e recursos financeiros diretos e indiretos, entre outros.

2.3.1 Cálculo do  ndice de absenteísmo e rotatividade

O custo do absenteísmo, por motivo de doença, para uma organiza o   bastante elevado, pois além do prejuízo da saúde do colaborador, há também os custos da assistência médica; aumento das horas extras; redistribui o das tarefas; perda da

produtividade; sobrecarga aos outros funcionários e novos treinamentos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005), mesmo que a supervisão da empresa pense que o índice de absenteísmo e os custos estejam dentro da média, é aconselhável fazer uma análise de dados estatísticos para determinar um padrão. O método utilizado para calcular o índice de absenteísmo. Os feriados programados, férias e ausências combinadas antecipadamente não são somados como faltas no trabalho.

O índice de absenteísmo é avaliado se é alto ou não dentro da empresa, por meio do acompanhamento e verificação do número médio de dias de ausências não previstas dos funcionários em um determinado período. Por sua vez, o índice de rotatividade pode ser calculado de duas formas, a primeira via percentual dos profissionais que estão circulando na empresa; e, o segundo que calcula diretamente os desligamentos de acordo com a perda de pessoas (CHIAVENATO, 1999).

2.3.2 Causas que levam ao absenteísmo e à rotatividade

As faltas ao trabalho como as demissões também demonstram o menor grau de satisfação com a empresa. Algumas faltas são causadas por motivos médicos, doenças, desse modo, o funcionário satisfeito pode ter uma falta justificada. Porém, os insatisfeitos não planejam necessariamente faltar, mas, se tiverem que fazê-lo, o farão. Desse modo, os dias mais comuns de faltas são as segundas e sextas-feiras (DAVIS, 2002).

Os trabalhadores contam com um nível de informação cada vez maior. A autossuficiência, independência e a polivalência fazem com que os trabalhadores se tornem mais conscientes e idealizem um bom trabalho, sejam independentes e realizem seus sonhos. A ordem é mobilidade, flexibilidade, responsabilidade final, autodisciplina, desejo de abraçar mudanças, e amplitude de conhecimentos e habilidades (PURI, 2000).

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), a alta taxa do absenteísmo, por ser facilmente observável e prejudicial, muitas empresas, geralmente, ainda punem seus colaboradores com atos disciplinares ou com demissão. Outra forma de punição contra o colaborador faltante seria os descontos do repouso remunerado, perda de gratificações, perda de cesta básica e outros benefícios que a empresa oferece.

Nesse contexto, o absenteísmo constitui fatores de desperdício e de perdas, tanto para a empresa quanto para o seu colaborador. Muitas empresas estão implantando planos de ação que contenham práticas e incentivos, sendo o primeiro passo para a obtenção de resultados esperados como a redução do índice de absenteísmo. Outras empresas estão

substituindo os empregados ou descontando os dias perdidos ou ausentes; já algumas empresas mais flexíveis estão apostando em horários em que seus colaboradores possam adaptar suas necessidades pessoais (CHIAVENATO, 2003).

2.3.3 Vantagens e desvantagens de absenteísmo e rotatividade

Conforme Silva (2001), a substituição por empregados de melhor desempenho é a mais óbvia das consequências organizacionais positivas, alguns aspectos podem trazer benefícios à organização, tais como: propiciar transferência de conhecimento técnico de um funcionário para outro; passar uma maior sensação de confiança e independência do empregado; criar uma crítica interna na estrutura e na forma de atuação das empresas; afastamento de empregados de baixo desempenho; inovação; flexibilidade; e, adaptabilidade.

Ainda conforme Silva (2001), há funcionários que querem deixar seu emprego, mas não são capazes de fazê-lo, ou tentam forçar uma demissão por parte da empresa para poder receber os direitos do seguro desemprego, podem provocar outras formas de afastamento, com absenteísmo, apatia, sabotagem ou queda de qualidade do trabalho.

Para Mobley (1992), toda a perda de saída ou falta de pessoas, ocorrida na empresa, gera custos, podendo ser uma perda humana ou material. A perda humana é relativa ao funcionário, a perda material é como a queda na produção, que foi desencadeada pela falta ou desligamento de um funcionário.

Segundo Chiavenato (1999), toda saída e entrada de uma nova pessoa dentro da organização pode abalar toda a estrutura desta, o autor divide os custos relativos à rotatividade em primários, secundários e terciários. Ainda conforme Chiavenato (1999), a saída de colaboradores gera custos financeiros que, conseqüentemente, tem de contratar outra pessoa que vai gerar tempo para recrutamento e seleção desta, e tempo de treinamento.

2.4 Pesquisa de clima organizacional

Para Chiavenato (2000), as organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las, controlá-las e para fazê-las operar e funcionar, não há organização sem pessoas. Atualmente com a competitividade, o universo corporativo reconhece que é indispensável contar com colaboradores comprometidos, motivados, identificados com a organização e que façam diferencial no negócio.

O nível de sinergia, salienta Kanaane (1999), existente entre as pessoas na organização depende da energia emanada entre as relações de cooperação, colaboração e

participação dos seus membros. Quando há o impedimento ou a impossibilidade de interação entre as pessoas, surgem conflitos, competições, rivalidade e disputas por poder. Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes, tem-se o clima propício ao aumento de sua eficácia (KANAANE, 1999).

Para Chiavenato (1994), o clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa. Está intimamente relacionado ao grau de motivação de seus participantes. A partir da PCO, é possível observar onde se encontram as maiores dificuldades de seus colaboradores dentro da empresa, vai direto ao ponto crítico, buscando formas de solucionar estes obstáculos de maneira que deixe ambos satisfeitos.

A PCO é um poderoso instrumento de diagnóstico da satisfação e motivação dos funcionários diante das políticas da organização e gestão da liderança (LIMA, 2000). É também considerada uma importante ferramenta de gestão estratégica, pois possibilita a análise interna e externa da organização, acompanhando e monitorando a satisfação e o comprometimento das pessoas com a organização, o que pode possibilitar o desenvolvimento de estratégias e ações que induzam ao crescimento e desenvolvimento das pessoas.

2.5 Motivação

Segundo Bergamini e Coda (1997), a motivação não é algo que se consiga desenvolver nas pessoas, pois a pessoa já nasce com ela, e o que se pode fazer para tentar manter a motivação nos indivíduos é ter conhecimento de suas necessidades e oferecer fatores e estímulos de satisfação. Na visão de Rodrigues (1994), os empregados que apresentam uma vida familiar insatisfatória têm o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais. Assim, o trabalho assume dimensões enormes na vida do homem, a satisfação da sua vida profissional não pode estar isolada da sua vida particular.

A motivação pode ser aumentada quando os colaboradores percebem que as recompensas são distribuídas segundo critério de desempenho. As recompensas devem estar relacionadas com o seu desempenho, a sua pontualidade e assiduidade, se o colaborador não conseguir identificar a sua ligação, os resultados serão fracos, terá diminuição da satisfação com o trabalho e um elevado aumento da taxa de absenteísmo (ROBBINS, 2005).

De acordo com Matos (1997), os fatores que influem, decisivamente, sobre a motivação humana são: trabalho em grupo; reconhecimento; segurança e integração ao grupo; necessidades fisiológicas; necessidade de segurança material; necessidades sociais; necessidade do ego; necessidade de autorrealização. Uma das principais preocupações do

administrador consiste em descobrir novas formas de promover a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho, com o intuito de integrar os trabalhadores aos objetivos organizacionais (BERGAMINI; CODA, 1997).

A empresa que conta com uma base de valores sólida consegue com maior facilidade manter seus empregados satisfeitos e também sair na frente dos seus concorrentes, possibilitar melhorias em termos de qualidade de produtos ou serviços prestados, bem como o atendimento direto ou indireto aos consumidores (MATOS, 1997).

2.6 Liderança

Em uma organização os líderes enfrentam diversos tipos de obstáculos que, conforme a argumentação de Caruso (2007), é composta por seis áreas: motivar as pessoas; criar equipes eficientes; planejar e decidir com eficiência; comunicar uma visão; promover mudanças; gerar relacionamentos interpessoais efetivos. Na maioria das organizações, a liderança tem exercido um papel relevante em melhorias operacionais. Mas o papel do líder é mais amplo e mais importante. Sua essência é estratégica, e deve proporcionar a disciplina entre as decisões relativas às mudanças entre os setores e assegurar a diferenciação como fator de competitividade em relação aos negócios e não somente em razões pessoais e individuais. É dar foco ao processo de melhoria e eficácia operacional, pois, conforme o autor, “é um componente imprescindível do gerenciamento”. (ULRICH, 2000, p. 137).

No entanto, a liderança não é personalidade, é prática. Para que o líder possa desenvolver as práticas necessárias em ambientes diferentes de culturas e em diferentes circunstâncias, conforme Kouses e Posner (2003):

De todas as coisas que sustentam um líder ao longo do tempo, o amor é a mais duradoura. É difícil imaginar um líder se levantando dia após dia, trabalhando incansavelmente sem se dedicar de coração. O segredo mais bem guardado dos líderes bem-sucedidos é o amor: amor pela liderança, pelas pessoas que executam o trabalho, pelo que suas organizações produzem e pelos que homenageiam a organização usando seu trabalho. A liderança não é uma questão racional. A liderança é uma questão de coração. (KOUSES; POSNER, 2003, p. 401).

Portanto, liderar é gerenciar a mudança. “O líder precisa saber lidar com a mudança. Quanto mais mudanças nos ambientes empresariais, mais os líderes têm de motivar as pessoas a serem líderes também”. (KOTTER, 2000, p. 59).

2.7 Desafios da gestão de pessoas

O gestor de pessoas, de acordo com Gil (2001, p.51), “é um novo profissional, que embora ocupando cargos em unidades de administração de recursos humanos ou mesmo

de Administração de Pessoas, se requer dele um conjunto de atitudes e práticas bastante direcionadas”. Ou seja, o gestor de pessoas é uma função em que o profissional precisa estar atento a todos os acontecimentos entre organização e colaborador.

Diante dessa realidade, Gil (2001) observa que o fim da administração, mesmo considerando as mudanças exigidas de mercado, parece improvável, nesse sentido, a nova distribuição dos padrões de carreiras profissionais dos administradores que vem mudando os requisitos fundamentais da administração. No entanto, planejamento, controle, coordenação e direção se mantêm inalterados.

Para Lacombe (2005), prover recursos humanos focados em pequenas ações, porém de alto nível, com conhecimento dos assuntos decorrentes do setor e bons domínios dos negócios da organização, por meio de consultoria interna apoiando os gerentes de linha, é a nova tendência nas organizações no âmbito da gestão de pessoas. Ribeiro (2005, p. 9) complementa os ensinamentos de Lacombe (2005), “a consultoria interna está sendo cada vez mais utilizada pelas empresas como forma de integrar a área de gestão de pessoas aos negócios da organização”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo destina-se a apresentar a metodologia utilizada no estudo, delimitando suas características, unidade de análise, forma de coleta e análise dos dados.

3.1 Método(s) de pesquisa

Visando a atingir os objetivos propostos, foi aplicada uma investigação exploratória, de acordo com Gil (2009), pode-se dizer que pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Já quanto à sua natureza, a pesquisa se classifica como qualitativa e quantitativa. Ainda, segundo Acevedo e Nohara (2007), visa a descrever o fenômeno estudado ou as características de um grupo, bem como compreender as relações entre os conceitos envolvidos no fenômeno em questão.

A abordagem qualitativa e quantitativa é usada uma vez que se pretende investigar os fatores que influenciam e geram absenteísmo e rotatividade na empresa Cardan Sistemas Ltda. A pesquisa qualitativa, conforme Diehl e Tatim (2004), relaciona-se ao uso da quantidade para coletar e tratar os dados e descreve a complexidade de determinado problema. Roesch (1999) afirma que pesquisa quantitativa objetiva quantificar opiniões, dados nas formas de coleta de informações, assim como o emprego de recursos e técnicas estatísticas mais simples, até as de uso mais complexas.

O procedimento técnico adotado foi o estudo de caso que, para Yin (2005), é um dos modos mais recomendáveis quando a questão que rege a proposta de pesquisa gira em torno de como e por quê, indagando sobre um conjunto de eventos contemporâneos sobre o qual o investigador tem pouco ou nenhum controle.

3.2 Delimitação da população ou do objeto de estudo e amostragem

Segundo Roesch (1999), uma população trata-se de um grupo de empresas ou pessoas que são interessantes de serem entrevistadas com o objetivo específico de um estudo. Dependendo do tempo dos entrevistadores, do tamanho da população, do custo da pesquisa e da capacidade de processamento dos dados, pode ser necessário extrair uma parte dessa população (amostra) para ser investigada, ao invés de utilizar o seu total.

Neste caso, na empresa Cardan Sistemas Ltda, utilizou-se todos os 58 colaboradores. Conforme Gil (2009), censo é uma pesquisa que visa à coleta de dados, fazer um levantamento de toda uma população. Dessa forma, este estudo pesquisou a organização como um todo.

3.3 Técnicas de coleta dos dados

Como instrumento para a coleta de dados, procurando identificar os principais fatores que levam ao absenteísmo e à rotatividade na organização Cardan Sistemas Ltda, utilizou-se o questionário. Para Roesch (1999), o questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. O questionário dividiu-se em dez temas: identificação dos pesquisados; benefícios; satisfação; ambiente; segurança; carreira; valorização; remuneração; comunicação; relacionamento interpessoal, totalizando trinta e cinco questões estruturadas que se atribuem a aspectos gerais e à atratividade da empresa.

Por fim, uma questão aberta não estruturada para observações, sugestões e considerações. Os dados a serem utilizados foram primários, são todos aqueles que são coletados diretamente pelo pesquisador e que está direcionado à coleta a partir de entrevistas e questionários (ROESCH, 1999). A aplicação do questionário foi acompanhada pelo autor deste projeto a cada colaborador para posterior avaliação e entendimento do resultado.

3.4 Técnicas de análise dos dados

Os dados qualitativos e quantitativos coletados por meio das respostas dos pesquisados foram submetidos à técnica de análise de conteúdo, pois se trataram de perguntas fechadas e uma pergunta aberta. Roesch (1999) comenta que o questionário não é apenas um

formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador (ROESCH, 1999).

Após a aplicação da pesquisa, as respostas foram tabuladas em planilha eletrônica Excel. Para as questões de identificação dos respondentes, foi utilizada a soma das respostas iguais; em seguida, aplicou-se uma regra de três, somando-se as quantidades de respostas iguais, em que os percentuais devem fechar em 100%. Na questão de benefícios, foi utilizada a média das notas apontadas, conforme as seguintes opções: 1- ruim; 2 – regular; 3 – bom; 4 – muito bom; e, 5 – ótimo; em seguida, aplicou-se o percentual médio.

As questões fechadas deram início à codificação dos conceitos da seguinte forma: concordo totalmente; concordo parcialmente; tornando-se, concordo e discordo totalmente; discordo parcialmente, tornando-se discordo e não tenho opinião. Por conseguinte, formando blocos de questões nas categorias; satisfação; ambiente; segurança; carreira; valorização; remuneração; comunicação; relacionamento; e, liderança, somando-se as quantidades de respostas iguais, em que os percentuais devem fechar em 100%. Na questão aberta, as respostas foram relacionadas e analisadas, conforme observações feitas pelos respondentes.

Os documentos fornecidos pela empresa pesquisada, motivo de desligamento e PCO, foram tabuladas em planilha do Excel. E utilizada a soma das respostas iguais, em seguida, aplicou-se uma regra de três, somando-se as quantidades de respostas iguais, em que os percentuais devem fechar em 100%. Já os indicadores de absenteísmo, causas do absenteísmo e rotatividade foram analisados, conforme dados fornecidos pela empresa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados encontrados, bem como a interpretação das categorias analisadas, sendo elas: satisfação; benefícios; ambiente; segurança; carreira; valorização; remuneração; comunicação; relacionamento interpessoal; liderança; e, também a análise da pergunta aberta. Inicia-se o capítulo pela identificação dos respondentes, em seguida a interpretação dos dados analisados, por conseguinte, a questão aberta.

4.1 Perfil dos respondentes

Nesse contexto sobre o perfil dos pesquisados, observa-se que a equipe é composta por 56% dos colaboradores até 35 anos; escolaridade de 70% entre o Ensino Médio

e o Superior; estado civil 60% casados e 28% solteiros; tempo de empresa até três anos constam 50% dos colaboradores. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), os colaboradores que se demitem com mais facilidade são os mais jovens, solteiros, com maior escolaridade e menos tempo de empresa.

4.2 Benefícios

Perguntou-se a opinião dos colaboradores sobre os benefícios que a empresa oferece, solicitou-se que o respondente apontasse uma nota de 1 a 5 sobre sua satisfação. As respostas obtidas apontam baixo índice de satisfação nos benefícios, em que se percebe a refeição fornecida com 55% de satisfação e convênios com 67% de satisfação. Fatores que podem contribuir para o alto índice de absenteísmo e rotatividade na organização.

A seguir, apresenta-se a análise do grau de satisfação referente às questões que, entende o autor, podem impactar também nos índices de absenteísmo e rotatividade. Elaborou-se as questões com cinco alternativas de respostas sendo: concordo totalmente; concordo parcialmente; discordo totalmente; discordo parcialmente e não tenho opinião. No bloco das respostas obtidas, juntou-se concordo totalmente e concordo parcialmente tornando-se concordo; e, discordo totalmente e discordo parcialmente tornando-se discordo. A análise é apresentada separadamente em cada um dos blocos: satisfação com a empresa; ambiente de trabalho; segurança no trabalho; possibilidade de carreira; valorização profissional; renumeração; comunicação na empresa; relacionamento interpessoal e liderança.

4.3 Avaliação geral

Questões	Concordo	Não Tenho Opinião	Discordo
Satisfação com a Empresa	92 %	4 %	4 %
Ambiente de Trabalho	70 %	4 %	26 %
Segurança no Trabalho	71 %	11 %	18 %
Possibilidade de Carreira	91 %	4 %	5 %
Valorização Profissional	77 %	9 %	15 %
Remuneração	62 %	19 %	19 %
Comunicação na Empresa	81 %	9 %	11 %
Relacionamento Interpessoal	79 %	8 %	13 %
Liderança	69 %	10 %	22 %
Total	76 %	9 %	15 %

Quadro 1: Avaliação geral

Fonte: Dados da pesquisa 2012

Ao analisar a avaliação geral da empresa, quadro de questões acima, observa-se um índice de 76% de satisfação dos colaboradores. Todavia, algumas questões merecem uma atenção especial, devido ao alto índice de discordância dos pesquisados. Na questão

remuneração, 38% dos pesquisados discordam ou não têm opinião, (19% discordam e 19% não têm opinião). Na liderança, 32% discordam ou não têm opinião, (22% discordam e 10% não têm opinião). Sobre o ambiente no trabalho 30% discordam ou não têm opinião, (26% discordam e 4% não têm opinião). E na questão segurança no trabalho, 29% discordam ou não têm opinião, (18% discordam e 11% não têm opinião). Observa-se que fatores importantes para satisfação dos colaboradores, tais como: remuneração, liderança, ambiente e segurança no trabalho, merecem uma atenção especial da empresa, uma vez que podem ser fatores que contribuam para o absenteísmo e rotatividade. Manter um colaborador satisfeito, motivado, valorizado, que goste do ambiente de trabalho e do que faz, pode trazer benefícios para a organização, tornando o serviço mais rentável e qualificado, e a produtividade cresce, tornando a empresa reconhecida pela sociedade e dentro do mercado de trabalho. O próprio colaborador faz a propaganda da organização, passando para as pessoas os atrativos que ela tem, aumentando, assim, a procura de clientes pelos seus serviços e de pessoas interessadas em fazer parte do quadro funcional da organização.

4.4 Pergunta aberta

Conforme pesquisa aplicada, solicitou-se aos respondentes para utilizar o espaço de forma descritiva, que fizessem comentários e observações, bem como outros assuntos pertinentes, que em sua opinião estariam influenciando no absenteísmo e rotatividade e em sua satisfação em trabalhar na empresa. As observações e comentários estão a seguir descritos: promover mais reuniões de funcionários com liderança a respeito do andamento da empresa; analisar melhor o salário no mercado para comparar; oportunidade na busca por conhecimento e crescimento profissional; melhoria de ferramentas; visão de crescimento profissional; liderança não existe; buscar sempre melhorar com planejamento; falta de reuniões; informações e planejamento; melhoria em ferramentas; máquinas e equipamentos; e, promover mais reuniões de colaboradores com o líder a respeito do andamento da empresa.

Percebe-se que as observações e comentários descritos pelos respondentes conferem com as questões com maior índice de discordância, conforme análise nos blocos, ambiente de trabalho; segurança no trabalho; valorização profissional; remuneração e liderança. Observa-se que as condições de trabalho, melhorias em ferramentas, máquinas e equipamentos, a valorização do colaborador na questão remuneração e a liderança, conforme citadas nas observações, exigem mais clareza, assim como inexistência. Fatores podem impactar no absenteísmo e na rotatividade da organização.

4.5 Análise documental

A seguir, apresenta-se a análise dos documentos fornecidos pela empresa pesquisada, indicador de absenteísmo e causas do absenteísmo, rotatividade, entrevista de desligamento e pesquisa de clima organizacional.

Em relação ao absenteísmo na empresa, analisa-se um índice médio de 3,95%, porém, no ano de 2012, um índice bastante elevado, mantendo esta tendência pode tornar-se maior que 2010. Um dado preocupante para o qual deve ser tomada uma ação pelos gestores da organização, objetivando sua diminuição.

Sobre as causas do absenteísmo, mostra-se que 60,87% das ausências dos colaboradores concentram-se em atestados médicos ou outros atestados; já 27,21% em faltas não justificadas; e, 9,96% de faltas originadas de acidentes de trabalho. Portanto, conclue-se que 88,08% do absenteísmo são de ausências por atestados médicos e faltas não justificadas. Conforme Davis (2002), faltas são causadas por motivos médicos, doenças e, desse modo, o funcionário satisfeito pode ter uma falta justificada. No entanto, os insatisfeitos não planejam necessariamente faltar, mas, se tiverem que fazê-lo, o farão.

Já a rotatividade na empresa, percebe-se que no ano 2010 e 2011 o índice foi bastante elevado, constituindo-se em um dado preocupante; uma vez que mantida essa tendência, observada no indicador de rotatividade do ano 2012 até o mês de agosto, possivelmente, pode-se chegar ao índice muito próximo do ano 2011. A rotatividade de colaboradores, segundo Quegê (2008), é, sem dúvida, um elemento que demanda atenção constante por parte de qualquer líder dentro de uma organização.

Em relação as entrevistas de desligamento de 2011 e 2012, percebe-se que os maiores fatores que impactam no desligamento das pessoas da organização são redução e reestruturação do quadro de colaboradores, com 19,51% e remuneração e benefícios com 17,07%. Outros fatores também contribuem significativamente para a saída de pessoas: as condições de crescimento profissional 14,63%; e, ambiente e condições de trabalho com 12,19%. Esses dados confirmam a pesquisa aplicada.

Na pesquisa de clima de 2012, observa-se que as questões que tiveram índice de satisfação baixa, fecham com as respostas obtidas na aplicação do questionário. Na questão, como você considera o ambiente de trabalho, 42% estão insatisfeitos. Já 41% estão insatisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa. Nas questões, a liderança do líder, recebe elogios pela qualidade de trabalho; e, se o líder conversa sobre o desempenho no trabalho, 33% na média estão insatisfeitos com seu líder. Ainda, na questão condições de

trabalho, ferramentas, máquinas e equipamentos, 30% na média estão insatisfeitos com a empresa. Percebe-se, na análise da documentação, uma variação significativa no percentual de satisfação entre o administrativo e produtivo. Nas questões, ambiente de trabalho e condições de trabalho somente 47% do produtivo está satisfeito. Em benefícios, somente 50% do administrativo estão satisfeitos. Então, os dados analisados no questionário aplicado neste trabalho confirmam com os dados apontados na pesquisa de clima organizacional realizada na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral de identificar quais os fatores que impactam e geram o índice de absenteísmo e rotatividade na organização Cardan Sistemas Ltda. Nesse sentido, reportou-se às seguintes categorias: identificação dos pesquisados, benefícios; satisfação com a empresa; ambiente de trabalho; segurança no trabalho; possibilidade de carreira; valorização profissional; remuneração; comunicação; relacionamento interpessoal e liderança. Seguindo a análise documental, entrevista de desligamento, pesquisa de clima organizacional e os indicadores de absenteísmo e rotatividade, estes de posse da empresa pesquisada. Para atingir o objetivo geral deste estudo, foram traçados objetivos específicos, os quais foram amplamente alcançados. De acordo com a fundamentação teórica, foram apontadas as causas e as consequências do absenteísmo e rotatividade.

Os resultados obtidos com a aplicação da pesquisa, de modo geral, foram satisfatórios, pois foram identificados os principais fatores que impactam e geram o absenteísmo e a rotatividade de pessoas dentro da organização. Algumas categorias revelaram-se críticas, nas quais a empresa deverá atentar, sendo que estas podem vir a resultar em baixa produtividade e desmotivação e, conseqüentemente, custos com demissões e colaboradores ausentes. Essas categorias são: benefícios; ambiente de trabalho; segurança no trabalho; valorização profissional; remuneração; e, liderança.

Nesse contexto, pelos fatores apontados, sugere-se à empresa pesquisada, focar em melhorias nos pontos mais críticos, mudança da empresa fornecedora de refeição, investir em melhorias no ambiente de trabalho, principalmente, no setor produtivo nos itens: máquinas, equipamentos, ferramentas, ventilação e *layout*. Além disso, analisar a questão do responsável pela segurança no trabalho da organização, fazer pesquisas de mercado visando à valorização profissional dos colaboradores e comparação salarial com o mercado atual, treinamento para líderes como desenvolvimento de liderança e gestão de pessoas.

Portanto, este estudo procurou ser o ponto de partida para o levantamento das possíveis causas que podem estar influenciando no absenteísmo e rotatividade na organização. Assim, cabe a ela dar sequência a esse processo, a fim de estar constantemente diagnosticando e avaliando as diversas categorias relacionadas ao processo.

O aprendizado obtido com este estudo mostrou a importância de se trabalhar em conjunto a teoria e a prática. A partir de coletas de dados teóricos, elaboração de pesquisa e análise de dados, pode-se observar as causas do objetivo proposto, trazendo com mais facilidade fatores simples que, sendo trabalhados, podem contribuir muito para a empresa. Ao identificar um problema dentro da organização, é de grande importância estudá-lo, conhecer sua origem, quais suas causas e soluções, agregando assim valores positivos para esta.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração: Guia Completo de Conteúdo e Forma**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed.: São Paulo: Atlas, 1997.

BOHLANDER, George. SNELL, Scott. SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2005.

CARUSO, David R; Salovey. **Liderança com inteligência emocional: liderando e administrando com competência e eficácia**. São Paulo: M. Books, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Como agregar talentos à empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2, 139p. Disponível em: www.scielo.br/pdf/rlae/v8n5/12366.pdf, acesso em 27 de março de 2012.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. 3. reimp. da 1 ed. de 1992. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

FLANNERY, Thomas; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul E. **Pessoas, Desempenho e Salários**. São Paulo: Editora Futura, 1997. 281 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes?** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOUZES, James M.; POSNER Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

LEE, J. B.; ERICKSEN, L. R. **The effects of a policy change on three types of absence**. J. Nurs. ADM. Billerica, 1990.

LIMA, Frederico O; TEIXEIRA, Paulo C. **Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATOS, F. G. **Fator QF – Ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MILKOVICH, Gerge T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOBLEY, William H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992. 232 p.

NOGUEIRA, D. Pupo; A.ZEVEDO, C. A. B. **Absentismo-doença em mulheres**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. São Paulo: Fundacentro, 1996.

POMI, Rugenia Maria. **A importância da Gestão do turnover**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4009&org=1>>. Acesso em: 20 abr. 2012.

PURI, Subhash. **Gestão da estabilidade**: a arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

QUÉGE, Marco A. **Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil**. Ano I, 2008.

QUICK, T.C.: LAPERTOSA, J. B. **Análise do absenteísmo em usina siderúrgica**. Ver. Brás. Saúde Ocupacional., v.10,n.40, 1982.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Person Prentice, 2005.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho** – Evolução e Análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. **Controle do turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Artigo Científico**: Recursos humanos x Gestão de pessoas. 2008.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil**. Dissertação de Mestrado, FEA-PUC-SP. 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.