

▼
CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ

RAFAELA ALEXANDRE BET

TURNOVER E ABSENTEÍSMO E SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO E
MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO NA EMPRESA ALTERMED MATERIAL
MÉDICO HOSPITALAR LTDA EM RIO DO SUL/SC.

RIO DO SUL

2024

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

RAFAELA ALEXANDRE BET

***TURNOVER* E ABSENTEÍSMO E SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO E
MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO NA EMPRESA ALTERMED MATERIAL
MÉDICO HOSPITALAR LTDA EM RIO DO SUL/SC.**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado ao curso de Administração, pertencente a Área das Ciências Sociais Aplicadas, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, como condição parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora M.a: Elisandra Marluce de Brito
Farias

RIO DO SUL

2024

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

RAFAELA ALEXANDRE BET

***TURNOVER* E ABSENTEÍSMO E SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO E
MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO NA EMPRESA ALTERMED MATERIAL
MÉDICO HOSPITALAR LTDA EM RIO DO SUL/SC.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de graduação em Administração da Área das
Ciências Sociais Aplicadas do Centro Universitário para
o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, a ser
apreciado pela Banca Examinadora, formada por:

Orientadora: Prof^a. M.a. Elisandra Marluce de Brito Farias

Professor (a): Esp. Jaciel Carlos Schmidt

Professor (a): M.a. Gabriela Allein

Rio do Sul, dezembro de 2024.

*“Pessoas não são apenas recursos a serem gerenciados, mas fontes de inovação,
criatividade e diferenciação estratégica.”
(Gary Hamel)*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, apoiador de toda vida e de todas as coisas que neste mundo existem, pois sem ele nada disso seria possível.

Aos meus pais, Adilson Bet e Jaqueline Michele Alexandre Bet, pelo apoio, amor, dedicação, força e ensinamento de todos os valores sobre as coisas ideais da vida e por estarem comigo em todos os momentos, nunca deixando de me incentivar.

Aos meus amigos e colegas de sala e trabalho, que através de conversas de apoio estiveram nos momentos mais árduos do percurso e dos mais alegres também.

Aos professores pelo ensinamento e sabedoria ao transmitir tudo aquilo que realmente importa ao exercer a profissão.

A minha orientadora Elisandra Marluce de Brito Farias pela paciência e compreensão pelo auxílio no desenvolvimento deste trabalho, por sempre ser tão querida e estar disposta a ajudar e auxiliar em todos os momentos.

A empresa, em especial a Direção por disponibilizar para fazer a aplicação do estudo e da pesquisa, bem como me dar a oportunidade como colaboradora da empresa Altermed de conhecer as ações de gestão de pessoas que a empresa exerce e implementa.

Para todos, meu mais sincero agradecimento!

RESUMO

O turnover e absenteísmo são aspectos fundamentais para o planejamento da área de recursos humanos nas empresas, além de serem considerados como indicadores chaves para monitorar e gerenciar a empresa em diversas estratégias, com o objetivo de buscar melhorias no ambiente de trabalho, programas de bem-estar para os colaboradores, feedback e práticas de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Além disso, fortalece uma análise de contribuição para a aplicação dessas estratégias de gestão em busca de resultados nas organizações com base na rotatividade dos colaboradores. Este estudo teve como objetivo verificar as possíveis causas do *turnover* e do absenteísmo e sua relação com a satisfação e motivação dos colaboradores da Empresa Altermed Material Médico Hospitalar Ltda. Neste estudo utilizou-se uma pesquisa descritiva, exploratória de abordagem quantitativa-qualitativa. Para tanto, aplicou-se um questionário com questões abertas e fechadas dirigidas aos colaboradores e gestores da empresa. Com a finalidade de investigar como as ferramentas fortalecem a visão da empresa e contribuem para seu crescimento e desenvolvimento. Quanto ao tratamento dos dados utilizou-se o editor de planilhas excel e *looker studio*, onde os dados foram apresentados por meio de gráficos e tabelas. Já quanto aos resultados qualitativos, por meio de uma análise de conteúdo. Como resultados, percebeu-se que os índices estão dentro de uma média aceitável, porém um pouco alta se for analisada detalhadamente pois no ano de 2023 teve uma média de 3,54% e até outubro de 2024 uma média de 4,11%. Já com relação a satisfação do colaborador verificou-se que não se sentem satisfeitos quanto a valorização e oportunidades de crescimento na empresa, reconhecimento profissional, avaliação de desempenho, ambiente de trabalho, remuneração e salário, promoções e treinamentos, benefícios, feedback, comunicação e organização. Sendo que, atualmente as organizações enfrentam por um cenário desafiador e de oportunidades que impactam na sua eficiência e competitividade, tornando se fundamental compreender o funcionamento da empresa. As sugestões de melhorias são ações para amenizar o índice de turnover bem como trazer maior satisfação e motivação aos colaboradores da empresa estudada, onde não apenas fortalecerá a equipe de trabalho, mas também contribuirá para a

otimização dos processos internos e para a criação de um ambiente de trabalho ainda mais produtivo e colaborativo. Além de fortalecer sua posição no mercado para atrair, reter e desenvolver talentos em um ambiente propício ao crescimento profissional e pessoal. Por fim, serão apresentadas as considerações finais e demais colocações sobre o tema tratado.

Palavras-chave: Turnover. Absenteísmo. Engajamento. Gestão de Pessoas. Satisfação.

ABSTRACT

Turnover and absenteeism are fundamental aspects for the planning of the human resources area in companies, in addition to being considered as key indicators to monitor and manage the company in various strategies, with the objective of seeking improvements in the work environment, well-being programs for employees, feedback and work-life balance practices. In addition, it strengthens an analysis of contribution to the application of these management strategies in search of results in organizations based on employee turnover. This study aimed to verify the possible causes of *turnover and absenteeism* and their relationship with the satisfaction and motivation of employees of the company Altermed Material Médico Hospitalar Ltda. In this study, a descriptive, exploratory research with a quantitative-qualitative approach was used. To this end, a questionnaire was applied with open and closed questions addressed to the company's employees and managers. In order to investigate how the tools strengthen the company's vision and contribute to its growth and development. Regarding the data treatment, the excel spreadsheet editor and *looker studio* were used, where the data were presented through graphics and tables. As for the qualitative results, through a content analysis. As a result, it was noticed that the indices are within an acceptable average, but a little high if analyzed in detail, as in 2023 it had an average of 3.54% and until October 2024 an average of 4.11%. Regarding employee satisfaction, it was found that they do not feel satisfied with the appreciation and opportunities for growth in the company, professional recognition, performance evaluation, work environment, compensation and salary, promotions and training, benefits, feedback, communication and organization. Organizations are currently facing a challenging scenario and opportunities that impact their efficiency and competitiveness, making it essential to understand the functioning of the company. The suggestions for improvements are actions to reduce the turnover rate as well as bring greater satisfaction and motivation to the employees of the company studied, where it will not only strengthen the work team, but also contribute to the optimization of internal processes and the creation of an even more productive and collaborative work environment. In addition to strengthening its position in the market to attract, retain and develop talent in an environment conducive to professional and

personal growth. Finally, the final considerations and other statements on the topic will be presented.

Keywords: Turnover. Absenteeism. Commitment. People Management. Satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sistema e Meio Ambiente.	29
Figura 2 - Custos da Rotatividade de Pessoal.....	32
Figura 3 - A atitude do colaborador diante do cargo e diante da empresa.....	42
Figura 4 - Estrutura da Empresa	53
Figura 5 - Organograma da Empresa.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Custos de reposição de colaboradores em função da rotatividade.....	31
Quadro 2 - Relações entre objetivos específicos e coleta de dados.....	47
Quadro 3 - Perfil Sociográfico dos Gestores	82
Quadro 4 - Plano de Ação.....	94

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Índice de Turnover na Empresa em 2023	57
Gráfico 02 - Índice de Turnover na Empresa em 2024	58
Gráfico 03 - Índice de Turnover na Empresa em 2023 e 2024	59
Gráfico 04 - Gênero	60
Gráfico 05 - Idade	61
Gráfico 06 - Escolaridade dos colaboradores	62
Gráfico 07 - Tempo de Empresa	63
Gráfico 08 - Área de Trabalho	64
Gráfico 09 - Estabilidade, desempenho, estratégias eficazes para reter talentos e falta de oportunidade de crescimento	65
Gráfico 10 - Pacotes de remuneração e benefícios, cultura organizacional e valorização e reconhecimento pessoal	66
Gráfico 11 - O que mais influencia a decisão de deixar a empresa	67
Gráfico 12 - Satisfação e equilíbrio entre vida pessoal e profissional	68
Gráfico 13 - Melhorias para redução do turnover e manter colaboradores na empresa	68
Gráfico 14 - Identificar os principais motivos das ausências, entender como pode impactar a empresa e a produtividade da equipe, políticas eficazes e que facilitam a gestão em suas necessidades pessoais e profissionais.	71
Gráfico 15 - Fatores pessoais, suporte e necessidade entre as questões de saúde mental, bem estar, saúde física e mental.....	72
Gráfico 16 - Fatores que contribuem para as ausências no trabalho.....	73
Gráfico 17 - Suporte adequado para gerenciar as ausências dos colaboradores e ambiente de trabalho em relação a carga de trabalho e as condições físicas	74
Gráfico 18 - Satisfação em trabalhar na empresa, boa imagem perante a comunidade, valorização e reconhecimento, remuneração em relação às necessidades e expectativas pessoais.....	75

Gráfico 19 - Relacionamento, companheirismo e clima interno entre colegas de trabalho, troca de informação, forma de comunicação, adequação e qualidade dos benefícios oferecidos pela empresa	76
Gráfico 20 - Oportunidade para feedback, desenvolvimento profissional e comunicação entre gestão e funcionários	77
Gráfico 21 - Ambiente de trabalho saudável, benefícios, contribuições para o bem-estar físico e mental, iniciativas em relação a saúde e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e recursos e apoio para gerenciar o estresse e a carga de trabalho	79
Gráfico 22 - Contribuições para a qualidade de vida no ambiente de trabalho	80
Gráfico 23 - Ações para garantir o bem-estar dos funcionários	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Turnover na empresa no ano de 2023	56
Tabela 2 - Turnover na empresa no ano de 2024	58

LISTA DE ABREVIATURAS

LTDA Sociedade Limitada

RH Recursos Humanos

CIPA Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

SIPAT Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho

GH Gestão Humana

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 TEMA DE ESTUDO	19
1.2 JUSTIFICATIVA.....	20
1.3 OBJETIVOS	22
1.3.1 Objetivo geral	22
1.3.2 Objetivos específicos	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 TURNOVER, ABSENTEÍSMO E SUA IMPLICAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS	23
2.2 TURNOVER OU ROTATIVIDADE DE PESSOAL	26
2.2.1 Causas, Efeitos e Consequências do Turnover	27
2.2.2 Mensuração das Taxas de Turnover	29
2.2.3 Custos do Turnover	30
2.2.4 Índices de Rotatividade de Pessoal	33
2.2.5 Formas para Produzir o Turnover	33
2.2.6 As Consequências da Rotatividade de Pessoal.....	34
2.3 ABSENTEÍSMO DE PESSOAL.....	35
2.3.1 Tipos e Variáveis do Absenteísmo.....	35
2.3.2 Causas, Efeitos e Impactos do Absenteísmo.....	36
2.3.3 Cálculo do Índice de Absenteísmo	37
2.3.4 Métodos de Medição, Prevenção e Análise do Absenteísmo	39
2.3.5 As Consequências do Absenteísmo	39
2.4 RELAÇÃO ENTRE TURNOVER, ABSENTEÍSMO, QUALIDADE DE VIDA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	44
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA	45
3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	46
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
4.1 EMPRESA	50
4.2 OS ÍNDICES DE TURNOVER NA EMPRESA.....	55
4.3 PERFIL DOS COLABORADORES.....	59
4.3.1 Gênero	60
4.3.2 Idade.....	60
4.3.3 Escolaridade.....	61

4.3.4 Tempo na Empresa	62
4.3.3 Área de Trabalho	63
4.4 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES COM RELAÇÃO AO TURNOVER E ABSENTEÍSMO NA EMPRESA	64
4.4.1 Turnover	64
4.4.2 Absenteísmo.....	70
4.4.3 Imagem da empresa e satisfação no trabalho	74
4.4.4 Qualidade de vida no trabalho	78
4.4.5 Visão geral do nível de satisfação dos colaboradores.....	81
4.5 PERFIL DOS GESTORES	82
4.6 PERCEPÇÃO DOS GESTORES COM RELAÇÃO AO TURNOVER E ABSENTEÍSMO NA EMPRESA	83
4.6.1 Turnover	83
4.6.2 Absenteísmo.....	84
4.6.3 Processo de contratação	87
4.6.4 Avaliação de desempenho	87
4.6.5. Treinamentos.....	88
4.6.6 Qualidade de vida no trabalho	89
4.6.7.Satisfação no trabalho	90
4.6.8 Integração dos conceitos	90
4.7 O TURNOVER E O ABSENTEÍSMO E A SUA RELAÇÃO COM A MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	91
5 PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA.....	93
CONCLUSÃO	98
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICES	104
APÊNDICE A – Questionário dos Colaboradores	104
APÊNDICE B – Questionário dos Gestores.....	117

1 INTRODUÇÃO

Percebe-se que as empresas se deparam com diversos desafios que podem ser representados pela necessidade de crescer sem perder competitividade. Nesse contexto, é essencial que em qualquer área seja necessário esforços contínuos para manter a equipe engajada e motivada, ao passo de que a organização deve buscar diminuir suas despesas operacionais para se manter no mercado competitivo.

Sendo que, na área empresarial é cada vez mais necessário contar com profissionais especializados, capazes de identificar e compreender as necessidades dos clientes, e aptos a desenvolver soluções que realmente agreguem valor e eficiência. Além disso, são considerados como fenômenos de grande importância no ambiente organizacional, na qual influenciam diretamente a produtividade, a moral da equipe e os custos operacionais.

O turnover e o absenteísmo são considerados como indicadores organizacionais que afetam diretamente o desempenho e a produtividade de uma empresa, assim como a satisfação dos colaboradores. Sendo assim, o alto índice de turnover indica uma grande mudança na equipe, o que pode criar um ambiente de trabalho instável e prejudicar o comprometimento e a confiança dos colaboradores que permanecem na organização. Por outro lado, o absenteísmo se refere às ausências não programadas dos colaboradores, que podem sobrecarregar as equipes e afetar o clima organizacional, gerando insatisfação e até desmotivação entre os profissionais. Se esses aspectos não forem geridos adequadamente, eles podem impactar o desempenho e a retenção de talentos, resultando em problemas na qualidade de vida e na percepção que os colaboradores têm da empresa.

Este estudo teve como objetivo verificar as possíveis causas do *turnover* e do absenteísmo e sua relação com a satisfação e motivação dos colaboradores da Empresa Altermed Material Médico Hospitalar Ltda. Ao levantar informações sobre a pesquisa, busca-se delimitar uma abordagem das ferramentas para fortalecer a visão da empresa, contribuindo para seu crescimento e desenvolvimento. De modo que, o ser humano é movido principalmente por ações que suprem suas necessidades, independente de onde

esteja e quais os impactos que causam, sendo um modo de defesa que se busca na hora de realizar determinada ação para resolver seu problema.

Para o desenvolvimento deste estudo, o capítulo dois traz os assuntos abordados sobre as temáticas e seus conceitos através de uma revisão da literatura, sobre turnover, absenteísmo e sua implicação na gestão de pessoas, as causas, efeitos e consequências do turnover, além da mensuração das taxas, custos, índices de rotatividade de pessoal, formas para produzir e as consequências da rotatividade de pessoal. Também são discutidos sobre os tipos e variáveis do absenteísmo, além das causas, efeitos, impactos, cálculos dos índices, método de medição, prevenção, análise e consequências do absenteísmo. Destacando por fim sobre a relação entre turnover, absenteísmo, qualidade de vida e satisfação no trabalho.

O capítulo três apresenta os procedimentos metodológicos do estudo, que se caracteriza por uma pesquisa quantitativa e qualitativa, com base em uma pesquisa descritiva e exploratória. Os dados quantitativos foram analisados a partir dos questionários com perguntas abertas e fechadas aplicados aos colaboradores da empresa e analisados por meio do editor de planilhas excel e *looker studio*. Já os dados qualitativos foram analisados através de gráficos e tabelas, onde tem como objetivo agilizar e qualificar o material de análise, sendo fundamentado nos dados coletados ao longo do estudo.

No capítulo quatro são apresentadas as análises dos resultados e as discussões das informações obtidas por meio dos discursos e opiniões dos respondentes e do levantamento dos índices de *turnover* entre os anos de 2023 e 2024.

No capítulo cinco, apresenta-se uma proposta de ações de melhoria através da elaboração de um plano de ação com práticas que contribuíram para amenizar os índices de *turnover*, bem como o absenteísmo, insatisfação e desmotivação com o ambiente de trabalho.

Por fim, no capítulo seis, apresenta-se as conclusões a partir das interpretações realizadas com a pesquisa, além de recomendações e sugestões de continuidade de trabalhos com a temática exposta.

Sendo assim, este estudo explora a importância desses elementos no êxito das organizações, ressaltando a complexidade e relevância das tarefas. Melhorar nesses

setores não só fortalecerá o time, como também aprimorará os processos internos e promoverá um ambiente de trabalho mais eficiente e colaborativo. É aconselhável também que a empresa continue investindo no aprimoramento de suas práticas de RH, com foco na capacitação dos colaboradores e na implementação de sistemas de reconhecimento eficazes.

1.1 TEMA DE ESTUDO

Em relação ao turnover e absenteísmo, observa-se que são aspectos fundamentais para o planejamento da área de recursos humanos nas empresas, além de serem considerados como indicadores chaves para monitorar e gerenciar a empresa em diversas estratégias, com o objetivo de buscar melhorias no ambiente de trabalho, programas de bem-estar para os colaboradores, feedback e práticas de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

Nesse contexto, vale ressaltar que os indicadores são importantes para a empresa, tendo como objetivo identificar os principais fatores de satisfação e descontentamento no trabalho que podem levar à rotatividade de pessoal ou a frequentes ausências. Além disso, o entendimento e a gestão adequada desses índices são essenciais para garantir a eficiência, o sucesso organizacional, satisfação no trabalho, engajamento dos colaboradores, retenção de talentos, desempenho na organização e as taxas de turnover e absenteísmo.

Segundo Robbins (2005), o absenteísmo pode ser definido como o não comparecimento do funcionário ao trabalho, sendo que esse assunto promove dor de cabeça para os empresários pelo fato de ser uma obrigação que o indivíduo tem dificuldade em cumprir. Já a rotatividade é a constante saída e entrada, admissões e desligamentos de colaboradores na organização, de forma voluntária ou involuntária.

Lucena (2017), informa que há dois tipos de turnover: um que é controlado pela organização e outro pelo mercado. Sendo que, no primeiro caso a organização consegue reter e motivar os colaboradores de melhor desempenho, qualificação e com potencial para crescerem e contribuírem com o futuro da empresa. O turnover controlado

pelo mercado é exatamente o contrário pois a empresa perde seus grandes profissionais para os concorrentes e para o mercado em geral, pelo fato de não dispor de políticas e critérios para motivá-los e preservá-los. Permanecendo na organização aqueles que não têm competência para disputar no mercado.

No entanto, alguns fatores que colaboram para o aumento desses índices elevados são a perda de conhecimento, inteligência, domínio de processos e entendimento, além de conexões com clientes, mercado, negócios, problemas relacionados à saúde, logística, atrasos, demissões, licenças médicas e a insatisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho.

Além disso, deve-se analisar o comportamento da empresa, identificação das causas obtidas através de entrevistas, desligamentos, ausências e faltas, o que predomina na empresa e identificar os tipos de mercado competentes. Sendo que inclui no recrutamento e seleção, socialização, supervisão, planejamento de carreira, condições e processos de trabalho, destacando favorecimento na permanência das pessoas de bom desempenho na empresa.

Portanto, partindo deste contexto desenvolveu-se a seguinte questão norteadora do problema: **Qual a relação entre o *turnover* e o absenteísmo quanto à satisfação e a motivação do colaborador na empresa Altermed Material Médico Hospitalar Ltda? E quais estratégias podem ser implementadas para melhorar a retenção e a produtividade dos colaboradores?**

1.2 JUSTIFICATIVA

As organizações vêm enfrentando desafios em relação aos indicadores que as empresas contêm para o bom desempenho, sendo fundamental compreender o que significam e como afetam os colaboradores para assim conseguir elaborar estratégias que possam ajudar a resolver determinados problemas na gestão e produtividade. Visto que, esses fenômenos podem exercer impacto negativo nos resultados da empresa se suas taxas não forem mantidas sob controle, através de aumentos inesperados, sendo preciso de acompanhamento do setor de RH para evitar prejuízos e gastos.

Para as empresas, traçar estratégias para reter talentos e controle em relação às taxas de turnover e absenteísmo destaca-se um grande diferencial nas organizações, através da realização de processo de recrutamento e seleção para a contratação de profissionais qualificados e com comportamentos adequados a função a ser desempenhada, oferecimento de plano de carreira para que se sintam motivados e determinados a crescer com a empresa, além de proporcionar capacitações técnicas e comportamentais para que possam se desenvolver e fazer levantamento das habilidades e competências de cada colaborador, garantindo assim boa comunicação interna com feedbacks em relação ao seu desempenho.

Com o objetivo de diagnosticar estes pontos de estratégias e de insatisfação, o presente trabalho com base no ponto de vista acadêmico relata a necessidade de expandir sobre as causas e implementações de melhorias a retenção e a produtividade dos colaboradores, destacando a contribuição do colaborador em relação a posição dos gestores através da satisfação com as ações desenvolvidas para formar os planos dentro da organização.

Sendo assim, para a acadêmica o estudo surge como uma abordagem para o aprendizado na gestão e nos processos humanos, contribuindo para a formação e identificação de valores, além de proporcionar a busca por conhecimento dentro das organizações.

O trabalho justifica-se para a empresa como instrumento de identificação e melhorias em relação aos fatores. Além disso, para as universidades o estudo contempla como método de aprendizagem na gestão e nos processos ligados às pessoas, através da formação e identificação dos valores e na busca por conhecimento agregado dentro de uma organização, tornando assim uma experiência individual em relação às práticas voltadas à teoria.

Portanto, o estudo sobre turnover e absenteísmo fortalece uma análise de contribuição para a aplicação dessas estratégias de gestão em busca de resultados nas organizações com base na rotatividade dos colaboradores, formulando planos de ações para reverter esse problema, pensando em soluções que aumentem a satisfação dos colaboradores tornando mais engajados e comprometidos com os propósitos. Sendo assim, este trabalho destaca a importância de explorar esses indicadores e desenvolver

melhorias no âmbito empresarial, além de ser um estudo para colar grau em bacharel do curso de Administração.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Verificar as possíveis causas do *turnover* e do absenteísmo e sua relação com a satisfação e motivação dos colaboradores da Empresa Altermed Material Médico Hospitalar Ltda.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o perfil dos colaboradores.
- Calcular os índices de *turnover* com base nos dados fornecidos pela empresa.
- Identificar os principais aspectos que influenciam na satisfação e motivação do colaborador.
- Propor ações de melhorias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento deste capítulo, apresenta-se um aporte de referenciais teóricos que relacionam conhecimentos como: Turnover, Absenteísmo e Sua Implicação na Gestão de Pessoas; Causas, Efeitos e Consequências do Turnover ou Rotatividade de Pessoal; Mensuração das Taxas de Turnover; Custos do Turnover; Índices de Rotatividade de Pessoal; Formas para Produzir o Turnover; As Consequências da Rotatividade de Pessoal; Tipos e Variáveis do Absenteísmo; Causas, Efeitos e Impactos do Absenteísmo; Cálculo do Índice de Absenteísmo; Métodos de Medição, Prevenção e Análise do Absenteísmo; As Consequências do Absenteísmo; Relação entre Turnover, Absenteísmo, Qualidade de Vida e Satisfação no Trabalho. Considerados temas essenciais para o desenvolvimento da temática exposta em busca do alcance dos objetivos estabelecidos para este estudo.

2.1 TURNOVER, ABSENTEÍSMO E SUA IMPLICAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

A rotatividade de pessoas, também conhecida como turnover nas organizações, é um tema de diversos estudos devido às constantes alterações e incertezas no cenário econômico. Segundo Chiavenato (2014), a alta rotatividade de funcionários pode levar a uma diminuição no moral da equipe, pois os colaboradores que permanecem podem sentir-se desmotivados ao ver colegas frequentemente deixando a organização.

Na perspectiva das empresas, a rotatividade pode ser causada tanto pela forma de recrutamento e seleção de pessoal, pela falta de um perfil profissional bem definido que resulta na contratação de inadequações, pelas crises econômicas que levam a demissões, quanto pela falta de comprometimento dos funcionários com os valores e metas da organização. Conforme explica Dessler (2015), a rotatividade de pessoal envolve custos significativos para a empresa, incluindo recrutamento, seleção, treinamento e tempo para que novos funcionários atinjam a produtividade esperada.

De modo geral, as empresas estão cada vez mais investindo em recursos humanos e na gestão de talentos como forma de melhorar o desempenho de seus colaboradores e ao mesmo tempo, identificar as raízes do alto índice de rotatividade. Sendo que, os altos níveis de rotatividade podem dificultar a construção e manutenção de uma cultura organizacional sólida, prejudicando a coesão e a identidade da empresa. (SCHEIN, 2010).

Conforme Schein (2010), a rotatividade pode prejudicar a cultura organizacional, criando um ambiente de incerteza e descontinuidade, o que pode impactar negativamente a coesão e a identidade da empresa. Por outro lado, as empresas enfrentam um grande desafio para reter seus funcionários, pois inúmeras situações induzem o indivíduo a se desligar da organização tais como: a falta de uma política salarial e de benefícios, a impossibilidade de ascensão profissional, a adoção de uma política disciplinar equivocada, as condições físicas e ambientais de trabalho inadequadas e falta de motivação pessoal.

Sendo que, para a falta de profissionais qualificados no mercado é necessário um investimento em qualificação, elevando assim seus custos no recrutamento, treinamento e capacitação de novos funcionários. Tornando assim, outro custo decorrente desta situação é a redução da produtividade e da eficiência organizacional comprometendo a sua competitividade. O investimento em programas de desenvolvimento e treinamento pode ajudar a reduzir a rotatividade, ao aumentar a satisfação dos funcionários e suas oportunidades de crescimento dentro da organização. (NOE, 2017).

Portanto, Snell, Norris e Bohlander (2020, p. 4):

Afirmam que a gestão de recursos humanos envolve grande variedade de atividades, incluindo a análise do ambiente competitivo de uma empresa e o planejamento dos cargos, de forma que a estratégia organizacional possa ser implementada com sucesso a fim de vencer a competição.

Conforme Marras (2011, citado por CONTE, 2013, p. 130), o setor de recursos humanos encontra-se em evidência por estar focado nas pessoas, descobrindo e explorando seu potencial como uma troca, dando-lhes benefícios e aproveitando seus benefícios. É preciso que as organizações vejam seus funcionários como parceiros

investindo seus recursos na medida em que obtêm retorno e resultados satisfatórios. Através de seus resultados, a organização pode proporcionar retorno ao funcionário que está dentro da empresa dando vida e otimismo. A empresa deve ver as pessoas como parceiras, desenvolvendo uma cultura na qual as pessoas são chaves importantes.

Snell, Norris e Bohlander (2020), afirmam que apesar de uma empresa poder considerar que os custos gerais relacionados ao absenteísmo estejam dentro de um limite aceitável, é aconselhável analisar as estatísticas para identificar possíveis dados. O absenteísmo deve seguir um padrão uniforme em toda a organização, sendo comum que os funcionários de determinada área tenham um histórico de presença quase perfeito, enquanto outros, de áreas diferentes, tenham faltas frequentes. Ao acompanhar esses diferenciais nos registros de presença, os gestores podem identificar possíveis problemas e através disso começar a planejar ações para resolvê-los ou melhorar as causas básicas desses problemas.

De acordo com Snell, Norris e Bohlander (2020, p. 78):

A frequência com que os funcionários faltam ao trabalho, considerado como índice de absenteísmo, também está diretamente relacionada ao planejamento de RH e recrutamento. Quando os funcionários faltam ao trabalho, a organização precisa arcar com os custos diretos referentes à perda de salários pagos e à diminuição de produtividade. Não é incomum as organizações contratarem funcionários extras somente para compensar o número total de ausentes. Além desses custos diretos, há os custos indiretos resultantes do número excessivo de faltas.

Para Robbins (2005), Lacombe e Heilborn (2008) e Vecchio (2008), o termo absenteísmo é utilizado para designar a falta do empregado ao trabalho, estendendo também sua compreensão para a soma dos períodos em que os empregados de uma determinada organização encontram-se ausentes do trabalho, não sendo esta ausência motivada pelo desemprego, doença prolongada ou licença legal.

Em conceito mais abrangente, Sobrinho (2009 citado por FLORES, VILELA, BORELLI, GOULART JÚNIOR E CAMARGO, 2016, p. 6) caracteriza absenteísmo como a ausência do trabalhador por qualquer razão, incluindo doenças, direitos legais, fatores sociais, culturais e acidentes de trabalho. Portanto, constatam-se diversos conceitos e abordagens sobre esse fenômeno, fato que, provavelmente, pode contribuir para desfavorecer estudos e discussões mais pormenorizadas sobre a temática.

Observa-se que o setor de recursos humanos coloca em evidência a necessidade de tratar os indivíduos como parte integrada do processo. Sendo que, estudos apontam que adotar essas políticas proporciona afinidade entre pessoas e organizações. Em meio às essas transformações, a busca por satisfação e motivação pessoal com o ambiente de trabalho são temas recorrentes por um melhor desempenho organizacional.

Sendo assim, Chiavenato (2014, p. 389) informa que:

Do ponto de vista da gestão de pessoas (GP), a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente as competências dos talentos, como também mantê-los satisfeitos e engajados em longo prazo na organização. Conquistar, desenvolver, aplicar e reter talentos é hoje um enorme desafio para as organizações. Manter e reter talentos exige amplo conjunto de cuidados especiais, entre os quais se sobressaem os estilos de gestão, excelentes relações com os funcionários, engajamento e orgulho de pertencer, programas de desenvolvimento de carreira e saúde e segurança do trabalho capazes de assegurar qualidade de vida na organização.

Segundo Lacombe (2020), quanto mais alinhadas estiverem as necessidades e os valores dos colaboradores com os da empresa, maior será a sua motivação e, conseqüentemente, melhor será o ambiente organizacional. Quando o clima organizacional é favorável, os colaboradores tendem a ser proativos, compartilhar conhecimento, confiar em seus líderes, colegas e subordinados, a buscar inovação, tomar iniciativa e agir com um senso de pertencimento forte.

Por outro lado, em um ambiente ruim, os colaboradores tendem a fazer apenas o mínimo necessário para manter seus empregos, às vezes até menos, demonstrando descontentamento, falta de confiança e insatisfação, o que pode levar a um aumento na rotatividade e no absenteísmo, frequentemente sintomas de um clima organizacional negativo. (LACOMBE, 2020).

2.2 TURNOVER OU ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Neste capítulo em estudo apresenta-se as definições referente ao turnover, bem como sua fórmula de cálculo, suas causas, efeitos e conseqüências. Apresenta-se

também alguns conceitos de autores sobre como interfere nas organizações e como é sua mensuração nas ações da empresa, além dos respectivos custos, formas de produção e os índices de rotatividade de pessoal que impactam as empresas. Visto que atualmente as empresas procuram cada vez mais identificar indicadores de produtividade, as taxas de turnover são o alcance para mensuração da rotatividade de pessoal.

2.2.1 Causas, Efeitos e Consequências do Turnover

Chiavenato (2020), menciona que a rotatividade de pessoal, ou seja, o turnover ocorre quando colaboradores saem e novos entram para substituí-los no trabalho. Para lidar com essas mudanças, as empresas passam por um constante e dinâmico processo de negentropia ou entropia negativa para assegurar sua integridade e continuidade. Mesmo perdendo constantemente energia e recursos, é necessário que se reabasteça para manter o equilíbrio. Além disso, a retenção de talentos é atualmente um grande desafio para as organizações.

Chiavenato (2004, p. 151) explica que “a rotatividade é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo.”

O desligamento é um dos motivos que faz o colaborador sair da empresa por alguma consequência. Segundo o autor Chiavenato (2020), existem dois tipos de desligamento: por iniciativa do colaborador e por iniciativa da organização.

1. Desligamento por iniciativa do colaborador: quando o funcionário opta por finalizar sua relação de emprego por motivos pessoais ou profissionais. A escolha de se desligar depende de duas percepções: o grau de insatisfação do colaborador com o trabalho e a quantidade de oportunidades interessantes que são vistas fora da empresa ou mercado de trabalho. O colaborador pode sentir insatisfação com o trabalho, ou com o ambiente, mas é necessário que ele identifique possibilidades no mercado.

2. Desligamento por iniciativa da organização (demissão): ocorre quando a empresa opta por encerrar o contrato com um colaborador para substituí-lo por alguém adequado, para corrigir problemas anteriores ou diminuir o número de funcionários.

Algumas modificações no ambiente de trabalho podem levar à redução de horas, transferências de setor, realocações, distribuição de tarefas e desligamentos de colaboradores.

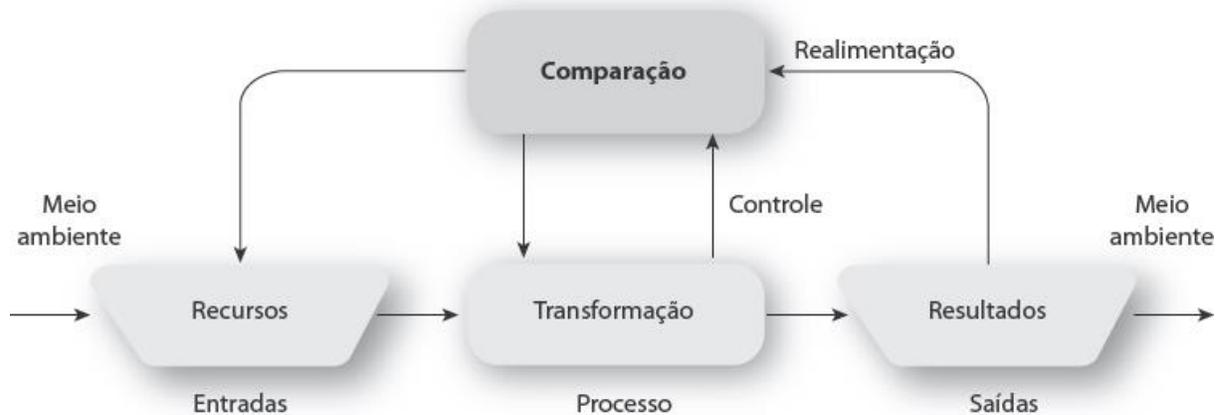
Além disso, Chiavenato (2021) destaca que:

A rotatividade de pessoal pode ser causada por uma inflação no sistema com a adoção de novos recursos (entradas maiores do que as saídas) para incentivar as operações e ampliar os resultados ou, no sentido de esvaziar o sistema (saídas maiores do que as entradas) para diminuir as operações ou custos e reduzindo os resultados.

De acordo com Oliveira, L. Y. M, Oliveira, P. R. B e Sawitzki (2018), refere-se à rotatividade de funcionários, baseada na quantidade de entradas e saídas de funcionários em determinado período, em termos percentuais. Quando as empresas querem medir a eficácia de manter pessoas, como numa fase de expansão, recomenda-se utilizar a fórmula considerando apenas aqueles que saíram. Quando bem feita, a rotatividade pode indicar elementos importantes para a empresa, como: a qualidade do processo de recrutamento e seleção, a qualidade da integração, ou seja, processo de admissão de funcionários e capacidade de retenção de talentos da empresa.

O termo rotatividade de pessoal ou turnover refere-se à movimentação de funcionários entre uma empresa e seu ambiente. Em resumo, a troca de pessoas entre a organização e o ambiente é determinada pela quantidade de entradas e saídas de funcionários. Normalmente, a rotatividade de pessoal é calculada através de uma proporção percentual entre contratações e demissões em relação ao número médio de colaboradores da empresa durante um determinado período. (CHIAVENATO, 2021). Com base no diagrama (Figura 1) esse comparativo é formado por um ciclo de entrada e saída de pessoas dentro de uma empresa.

Figura 1 - Sistema e Meio Ambiente



Fonte: Chiavenato (2021, p. 47).

2.2.2 Mensuração das Taxas de Turnover

Snell, Norris e Bohlander (2020), detalham a forma de cálculo do índice de turnover de uma empresa, através da seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Número de desligamentos durante o mês}}{\text{Número total de funcionários na metade do mês}} \times 100$$

Os índices de rotatividade são calculados regularmente para comparar unidades específicas, como departamentos, divisões e grupos de trabalho. Em muitos casos, são feitas comparações com dados fornecidos por outras organizações. (SNELL, NORRIS e BOHLANDER, 2020, p. 77).

Arellano (2017) afirma que o objetivo do indicador de turnover é saber o número de colaboradores que saem da empresa por motivos diversos e os que substituem os que saem, num determinado período. Este indicador também é chamado de rotatividade de pessoal.

Fica evidente que o absentéismo zero não é o ideal, em função de não haver novos conhecimentos entrando na empresa, através de novos funcionários no ambiente de trabalho. Um absentéismo elevado, por sua vez, também não é positivo, pois implica um custo elevado nos processos de recrutamento e seleção,

além de outros custos indiretos. Também é importante conhecer os motivos da saída dos empregados, para poder avaliar as causas que impactam na retenção das pessoas e estabelecer ações para minimizar o índice de rotatividade. (ARELLANO, 2017, p. 200).

Segundo Arellano (2017), existem duas formas de calcular o turnover: o espontâneo, que é o cálculo que leva em consideração as demissões de funcionários, e o forçado, que é o cálculo que leva em consideração os funcionários demitidos por necessidades da empresa. Para efeito de análise desses índices, a fatura espontânea é uma data mais representativa porque pode indicar a necessidade de melhorias por parte da empresa.

Sendo assim, a fórmula para o cálculo do turnover é:

$$Turnover = \left(\frac{\text{Admitidos} + \text{Demitidos}}{2} \right) \times 100$$

Efetivo total

Admitidos = funcionários admitidos no final do período

Demitidos = funcionários demitidos no final do período

Efetivo total = total de funcionários no último dia do período

Chiavenato (2020, p. 85), afirma que a fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante determinado período de tempo (mês ou um ano) em relação ao número médio de colaboradores existentes. Contudo, essa fórmula funciona apenas em relação às saídas e não considera as entradas de pessoal na organização.

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de colaboradores desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

2.2.3 Custos do Turnover

A rotatividade de funcionários refere-se à movimentação de profissionais que saem de uma organização. Mesmo que todos os outros aspectos de uma organização permaneçam estáveis, a disponibilidade dos funcionários diminui à medida que ocorre a

rotatividade de funcionários. Esta situação envolve custos diretos e indiretos para a organização. (SNELL, NORRIS E BOHLANDER, 2020).

De acordo com Chiavenato (2020, p. 85) a rotatividade envolve vários custos, descritos abaixo no Quadro:

Quadro 1 - Custos de reposição de colaboradores em função da rotatividade

Custos de recrutamento	Custos de seleção	Custos de treinamento	Custos de desligamento
<ul style="list-style-type: none"> ■ Processamento da requisição de empregado ■ Propaganda ■ Visitas a escolas ■ Atendimento aos candidatos ■ Tempo dos recrutadores ■ Pesquisas de mercado ■ Formulários e custo do processamento 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entrevistas de seleção ■ Aplicação e aferição de provas de conhecimento ■ Aplicação e aferição de testes ■ Tempo dos selecionadores ■ Checagem de referências ■ Exames médicos e laboratoriais 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Programas de integração ■ Orientação ■ Custos diretos de treinamento ■ Tempo dos instrutores ■ Baixa produtividade durante o treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13o salário, FGTS etc.) ■ Pagamento de benefícios ■ Entrevista de desligamento ■ Custos do <i>outplacement</i> ■ Cargo vago até a substituição

Fonte: Chiavenato (2020, p.85).

Chiavenato (2020) destaca que as informações a respeito das variáveis externas e internas são obtidas através da entrevista de desligamento, que são realizadas com os colaboradores que se desligam e após a efetivação do desligamento, para neutralizar qualquer compromisso pessoal.

A entrevista de desligamento é realizada por um especialista em gestão de pessoas ou gestor de linha através dos seguintes aspectos:

- Motivo determinante do desligamento (iniciativa da organização ou do colaborador).
- Opinião do colaborador a respeito da empresa, gestor, colegas, cargo, horário e condições de trabalho, salário, benefícios sociais e oportunidades.
- Opinião a respeito do relacionamento humano, moral, atitude das pessoas e oportunidades existentes no mercado de trabalho.

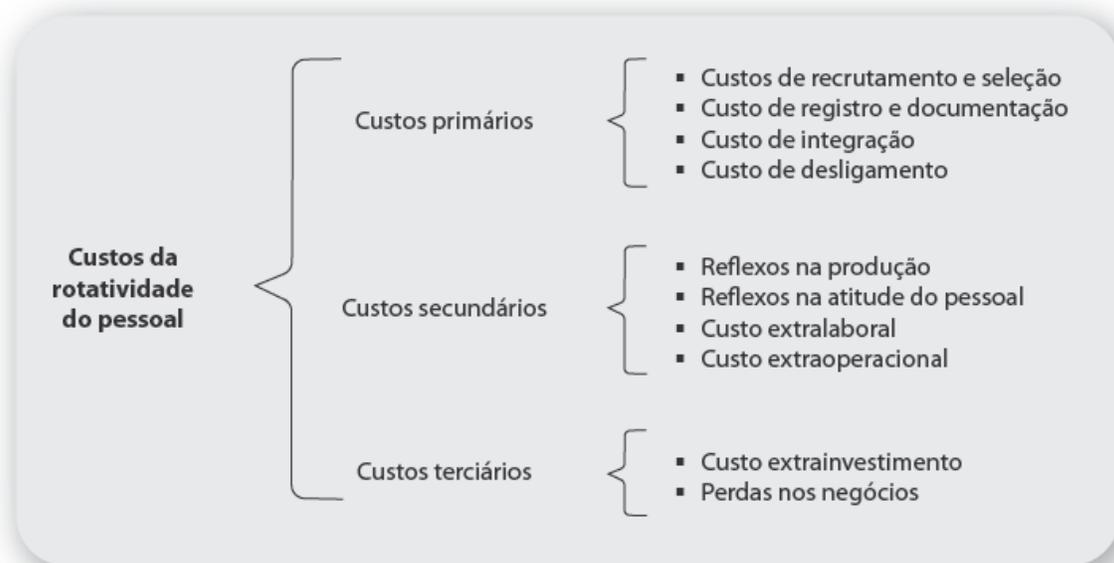
No entendimento de Chiavenato (2021, p. 61)

A rotatividade introduz um custo elevado para as organizações, prejudicam sua operacionalidade e sua eficiência, reduzem o nível de qualidade e produtividade e provocam fortes prejuízos. As entrevistas de desligamentos e as pesquisas sobre o clima organizacional constituem os principais meios de diagnóstico da rotatividade.

Os custos, geralmente, podem ser divididos em três categorias: custos de desligamento, custos de substituição e custos de treinamento. Esses custos são estimados de modo conservador em duas a três vezes o salário mensal do funcionário que está se desligando e não incluem custos indiretos, como a baixa produtividade anterior ao desligamento e o baixo moral e a necessidade de horas extras de outros funcionários em razão da vaga aberta. Conseqüentemente, a redução da rotatividade poderia resultar numa grande economia para uma organização. (SNELL, NORRIS E BOHLANDER, 2020, p. 78).

De acordo com Chiavenato (2021), o custo da rotatividade de pessoal pode ser classificado em custos primários, secundários e terciários, onde tem como objetivo ajudar as empresas a identificar e gerenciar os diferentes tipos de custos, permitindo uma melhor compreensão e auxiliando nas tomadas de decisões. Com base na figura abaixo pode-se compreender como é formado cada custo de rotatividade de pessoal.

Figura 2 - Custos da Rotatividade de Pessoal



Fonte: Chiavenato (2021, p. 56).

Os custos primários e secundários da rotatividade de pessoal podem ter diferentes impactos, dependendo do interesse da organização em compreendê-los. Além

dos números, é essencial que os líderes estejam cientes das consequências significativas que a alta rotatividade pode trazer não apenas para a empresa, mas também para a comunidade local e para os funcionários. (CHIAVENATO, 2021).

2.2.4 Índices de Rotatividade de Pessoal

Rotatividade, também conhecida como turnover, se refere à dinâmica de entradas (admissões) e saídas (demissões e desligamentos) de funcionários em uma empresa. Em outras palavras, a entrada de novos colaboradores para substituir aqueles que deixam a organização. (CHIAVENATO, 2021). Segundo Chiavenato (2021, p. 17):

A rotatividade pode ser voluntária (quando a pessoa decide desligar-se da empresa) ou involuntária (quando a empresa decide demitir a pessoa, seja por redução de quadros, seja por desempenho insuficiente). O aumento do turnover implica, necessariamente, a elevação de custos de admissão como recrutamento, seleção e treinamento, bem como custos de desligamento – como indenizações, antecipação de férias e de 13º salário.

O índice de desligamentos avalia a quantidade de demissões em comparação ao total da força de trabalho. A fórmula comum para esse cálculo é a quantidade de colaboradores que foram desligados em um intervalo específico (como um mês ou um ano) dividido pela média de funcionários ativos nesse mesmo período. No entanto, essa abordagem apenas contabiliza as saídas e não leva em conta as novas contratações na empresa. (CHIAVENATO, 2014).

Chiavenato (2021), menciona que a rotatividade frequentemente é apresentada em taxas mensais ou anuais para possibilitar comparações, seja para realizar análises ou tomar medidas, ou ainda finalidade preditiva. Assim como qualquer sistema aberto, a empresa é marcada pelo constante movimento de recursos que precisa para executar suas atividades e alcançar resultados.

2.2.5 Formas para Produzir o Turnover

Segundo Chiavenato (2020), a rotatividade diz respeito ao movimento de entrada e saída de indivíduos das empresas, ou seja, às admissões de novos

colaboradores para compensar as saídas. Sendo que, cada saída resulta na contratação de um substituto para ocupar o cargo. Logo, é essencial que cada saída (por demissão, aposentadoria ou desligamento) seja equilibrada por uma entrada correspondente de novos talentos. O desligamento acontece quando um funcionário deixa de fazer parte da equipe de trabalho.

O turnover não é uma causa em si, mas um efeito de muitas variáveis externas e internas. Sendo que, as variáveis externas incluem a situação da oferta e da procura no mercado de talentos, a situação econômica, as oportunidades de emprego no mercado de trabalho. Entre as variáveis internas estão o salário e a política social proposta pela organização, estilo de gestão, oportunidades de crescimento interno, desenho do trabalho, relações humanas, condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por muitas dessas variáveis internas. (CHIAVENATO, 2020).

2.2.6 As Consequências da Rotatividade de Pessoal

Segundo Alonso (2008 citado por Silva, 2012, p. 57), ao analisar os motivos que geram a rotatividade de pessoal, são encontrados muitos problemas com relação à área humana, tais como: dificuldades de relacionamento com chefes e subordinados; padrões de salários abaixo do mercado; benefícios insuficientes ou mal empregados; sociabilidade precária; baixa interação entre grupos de trabalho; ambiente e clima de trabalho desconfortável e política interna de pessoal mal empregada.

Marques (2015) afirma que rotatividade, também conhecida como turnover, é o indicador que mede e avalia a rapidez com que as pessoas deixam a organização. Os desligamentos de funcionários de uma empresa podem ser voluntários, iniciados pela própria empresa ou resultarem de circunstâncias involuntárias. Apenas os desligamentos que serão substituídos são considerados no cálculo da taxa de rotatividade, ou seja, quando um novo indivíduo é contratado para ocupar a posição vaga. Essa taxa é calculada como um percentual dos desligamentos em relação ao número médio de funcionários em um determinado período.

Uma rotatividade administrativa e gerenciada é aquela que possui valores adequados ao tipo de negócio ou operação da organização – pode ser útil, permitindo a rotatividade de pessoal sem comprometer os resultados. (MARQUES, 2015).

2.3 ABSENTEÍSMO DE PESSOAL

Neste capítulo são abordadas as definições relacionadas ao tema de absenteísmo, juntamente com sua fórmula de cálculo, causas, efeitos e impactos. Destaca-se também alguns conceitos de autores sobre os tipos e as variáveis que contém nas organizações, além de mencionar os métodos de medição, prevenção e análise de suas devidas consequências. Sendo que, as empresas buscam cada vez mais investir em estratégias que promovam a saúde e o bem estar dos funcionários, através da criação de um ambiente de trabalho que seja motivador e que ofereça suporte adequado para determinadas questões pessoais.

2.3.1 Tipos e Variáveis do Absenteísmo

Chiavenato (2014), afirma que o absenteísmo, também conhecido como ausentismo, refere-se à quantidade e ao tempo em que os funcionários não estão presentes no trabalho. Esse fenômeno abrange todos os momentos em que os trabalhadores se ausentam, seja por falta, atraso ou outras razões que possam interferir na sua presença.

O absenteísmo por doença é considerado por Couto (1982 citado por MARQUES NETO, 2006, p. 11) como o mais importante dos diversos tipos de absenteísmo existentes (absenteísmo legal, absenteísmo voluntário, absenteísmo por doença), devido ao volume de ausências que acarreta.

Segundo Couto (1982), existem outros tipos que podem ser classificados da seguinte forma:

- a) Absenteísmo voluntário: é a ausência do trabalho, por razões particulares. Portanto, trata-se de ausência não justificada, sem amparo legal, de exclusiva responsabilidade do trabalhador;
- b) Absenteísmo por doença: inclui todas as ausências por doenças, diagnosticada por procedimento médico;
- c) Absenteísmo por patologia profissional: compreende as ausências por acidente de trabalho ou doença profissional;
- d) Absenteísmo legal: aquelas faltas ao serviço amparadas em lei, como licença maternidade, nojo, gala, doação de sangue e serviço militar; e
- e) Absenteísmo compulsório: falta ao trabalho por imperativo de ordem legal, ainda que o trabalhador não deseje, tais como: suspensão imposta pela chefia e prisão.

2.3.2 Causas, Efeitos e Impactos do Absenteísmo

O absenteísmo é caracterizado pela falta ou extensão do tempo de trabalho perdido quando os funcionários não comparecem ao serviço. As ausências podem ser classificadas como voluntárias quando são decididas pelo próprio indivíduo ou involuntárias devido a circunstâncias imprevistas que impedem a ida ao trabalho. Esse problema gera custos significativos para as empresas. (CHIAVENATO, 2021). Para Chiavenato (2021, p. 58):

As causas do absenteísmo precisam ser devidamente diagnosticadas para que haja uma ação coordenada no nível de supervisão e de gerência para tentar reduzir os níveis de ausências. Para tanto, o pessoal do meio de campo precisa contar com o suporte de políticas da organização e apoio irrestrito da alta direção, além de uma excelente política de GH.

Os autores Oliveira, L. Y. M, Oliveira, P. R. B e Sawitzki (2018), ressaltam que quantas horas de trabalho foram perdidas devido ao número de atrasos, faltas ou saídas de funcionários. Se o funcionário chega atrasado ou não vai trabalhar com frequência, pode significar que não se sente suficientemente motivado ou que é um problema de clima organizacional. Problemas de saúde, trânsito nas grandes cidades, demissões de empresas e perda de entes queridos são alguns dos fatores que contribuem para esse

aumento. É importante conhecer os motivos e frequências das áreas e/ou profissionais. Esse é um ponto de atenção dos dirigentes, como se fosse um termômetro para o time.

As causas e consequências do absentismo têm sido intensamente estudadas através de pesquisas que mostram que é influenciado pela capacidade profissional das pessoas e pela sua motivação no trabalho, bem como por fatores internos e externos ao trabalho. A capacidade de comparecer ao trabalho pode ser reduzida por obstáculos à participação, tais como doenças, acidentes, responsabilidades familiares e pessoais e problemas de transporte para o local de trabalho. (CHIAVENATO, 2020).

A motivação para comparecer é influenciada por práticas organizacionais como recompensas por comparecimento e sanções por absenteísmo, cultura de absenteísmo quando é considerado aceitável ou inaceitável e atitudes, valores e objetivos dos funcionários. As organizações bem-sucedidas incentivam a participação e desencorajam o absentismo através de práticas de gestão e culturais que priorizam a participação, ao mesmo tempo que desenvolvem atitudes, valores e objetivos dos funcionários que contribuem para a participação. (CHIAVENATO, 2020).

Chiavenato (2021) relata que as principais causas do absenteísmo são: Doença do empregado efetivamente comprovada; Doença do empregado não comprovada; Razões diversas de caráter familiar; Atrasos involuntários por motivos de força maior; Faltas voluntárias por motivos pessoais; Dificuldades e problemas financeiros; Problemas de transporte; Baixa motivação para trabalhar; Supervisão precária da chefia ou gerência; Políticas inadequadas da organização.

2.3.3 Cálculo do Índice de Absenteísmo

Segundo os autores Snell, Norris e Bohlander (2020), para o cálculo do absenteísmo, utiliza-se a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Número de dias de trabalho perdidos durante todo o período de ausência no trabalho}}{\text{Número médio de funcionários} \times \text{número de dias úteis trabalhados}} \times 100$$

Chiavenato (2020) destaca que a fórmula do cálculo considera o número de dias de ausência dos colaboradores, onde não inclui as ausências por atrasos de minutos ou de horas. Sendo que algumas empresas preferem transformar os dias em horas para incluir faltas e os atrasos:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{Total de colaboradores/horas perdidas}}{\text{Total de colaboradores/horas de trabalho}}$$

Para captar o custo total das faltas, é necessário incluir todos os dias úteis perdidos por qualquer motivo, como folgas por feriados, doença, maternidade, acidentes de trabalho e feriados de qualquer natureza. Ou conte o que é chamado de baixa frequência, que inclui apenas ausências que os funcionários podem controlar pessoalmente como ausências ou atrasos por motivos específicos e completamente evitáveis. As taxas de ausência podem ser mensais ou anuais. (CHIAVENATO, 2020). De acordo com Arellano (2017, p. 198):

O absenteísmo implica despesas adicionais para a empresa. Pode-se calcular o custo do absenteísmo e o impacto deste custo na folha nominal, folha bruta, faturamento ou sobre qualquer outro valor, em conformidade com a necessidade de gestão da empresa. Outra forma de gerenciar o absenteísmo é estabelecer um índice como padrão constante na empresa.

O custo relevante do absenteísmo ocorre quando as horas ausentes não são descontadas dos colaboradores, ou seja, mesmo ausente o funcionário recebe seu pagamento normalmente. (ARELLANO, 2017). Segundo Arellano (2017) a equação para o cálculo do absenteísmo é:

$$\frac{\text{Horas ausentes} \times 100}{\text{Horas disponíveis para o trabalho}}$$

Horas ausentes = horas que não foram trabalhadas.

Horas disponíveis para o trabalho = horas que o trabalhador deveria estar trabalhando.

O índice de absenteísmo mostra a porcentagem do tempo que não foi trabalhado devido à ausência em relação à quantidade de trabalho esperado ou planejado. Sendo que, o índice deve considerar determinado período: semana, mês ou ano. (CHIAVENATO, 2021).

2.3.4 Métodos de Medição, Prevenção e Análise do Absenteísmo

O absenteísmo é o indicador que mede a ausência dos indivíduos no trabalho. O alto absenteísmo é motivo de preocupação para os gestores de uma organização porque pode afetar os custos de produtos e serviços. As faltas calculadas para cálculo do absenteísmo podem ser de dois tipos: faltas injustificadas na qual o indivíduo decide não comparecer ao trabalho e faltas justificadas, causadas por alguma causa conhecida como doença, direitos ou obrigações previstas em lei. A falta ao trabalho pode gerar custos adicionais com horas extras, entrega de produtos e disponibilidade de serviços no caso de prestadores de serviços. (MARQUES, 2015).

Conforme Arellano (2017), o objetivo deste indicador é saber o número de horas de ausência ao trabalho, justificadas ou não, por motivos diversos. Para gerenciar esse tipo de indicador, quando ele fica fora da meta estabelecida, é necessário determinar os motivos das faltas e verificar que tipo de ação a empresa pode tomar para permitir que os trabalhadores resolvam com mais facilidade esses problemas/situações de forma que minimize o impacto no trabalho. O esclarecimento e a conscientização muitas vezes podem ajudar a gerenciar esse indicador, pois a ausência pode indicar insatisfação ou falta de comprometimento dos funcionários.

2.3.5 As Consequências do Absenteísmo

De acordo com Chiavenato (2021), o absenteísmo causa interrupção das atividades laborais, redução da produtividade, prejuízos consideráveis e até mesmo na paralisação parcial ou total das operações fabris ou empresariais devido à ausência de colaboradores.

Segundo Snell, Norris e Bohlander (2020), a frequência com que os colaboradores se ausentam do trabalho, ou seja, a taxa de absentismo, também está diretamente relacionada com o planejamento e recrutamento de RH. Quando os funcionários perdem os seus empregos, a organização deve suportar os custos diretos da perda de salários e da redução da produtividade. Não é incomum que as organizações contratem pessoal adicional apenas para compensar o número total de absenteísmo.

Além destes custos diretos, existem também custos indiretos decorrentes do absentismo excessivo. É claro que um certo número de ausências é inevitável. Há sempre momentos em que alguém tem de faltar ao trabalho devido a doença, acidente, problemas familiares ou outros motivos legítimos. (SNELL, NORRIS e BOHLANDER, 2020).

2.4 RELAÇÃO ENTRE TURNOVER, ABSENTEÍSMO, QUALIDADE DE VIDA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Segundo Chiavenato (2020), para aumentar o crescimento e a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho é fundamental que os colaboradores se sintam eficientes em suas funções e que sejam tratadas com afeto e atenção para alcançarem a produtividade desejada. Sendo que, o trabalho representa uma significativa fonte de identidade pessoal para elas, uma vez que passam a maior parte de suas vidas nele, o que demanda uma conexão estreita com suas atividades laborais. Colaboradores satisfeitos, embora não automaticamente os mais eficazes, tendem a manter-se engajados, a comparecer regularmente e a proporcionar maior qualidade de trabalho do que os insatisfeitos. A felicidade e satisfação no trabalho são fatores cruciais para o sucesso da organização.

Para Rego (2001, citado por MARQUEZE E MORENO, 2005, p. 3), a satisfação no trabalho está relacionada ao tratamento de justiça e de respeito a que o trabalhador é submetido. Já Robbins (2002, p.74, apud MARQUEZE E MORENO, 2005, p.3), define satisfação no trabalho “como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”.

De acordo com Lacombe (2020), o clima organizacional indica o nível de contentamento dos colaboradores com o ambiente de trabalho na empresa. Está associado à motivação, inspiração, fidelidade e comprometimento com a empresa, à cooperação entre os colaboradores, ao engajamento nas atividades e tarefas, à eficácia das trocas de informações interna, às interações interpessoais, às emoções e sentimentos, à união da equipe e outros fatores, conforme identificado por Likert. De acordo com Chiavenato (2020, p. 27):

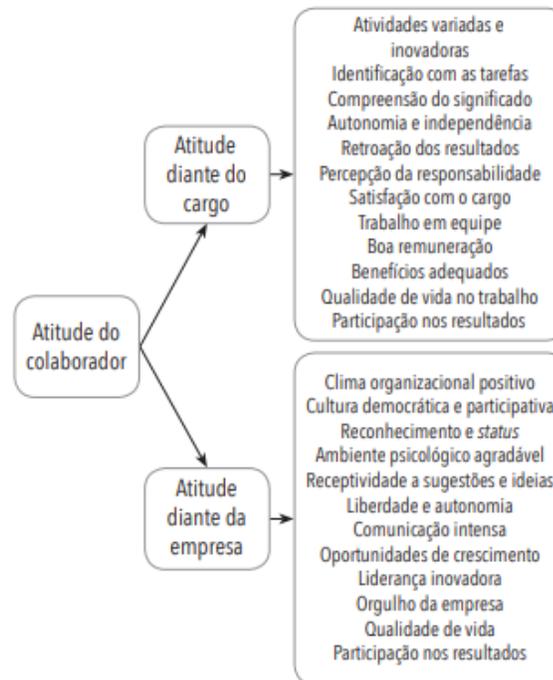
As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí, a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento dos funcionários. E quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença.

Um administrador eficaz e competente se dedica a cultivar um ambiente dentro da organização onde as pessoas colaborem de maneira produtiva em um objetivo comum, melhorem suas habilidades, alcancem suas metas e objetivos profissionais e recebam o reconhecimento e recompensas adequadas. Características desse ambiente incluem a honestidade e integridade em todas as ações e palavras, comunicação aberta em todas as direções na organização, superiores interessados em ouvir as opiniões de todos, especialmente dos subordinados, disposição real para identificar e resolver problemas, e uma equipe trabalhando dedicadamente em conjunto. (LACOMBE, 2020).

Segundo Chiavenato (2014), a qualidade de vida é um termo que abrange os diferentes aspectos da vivência no ambiente de trabalho, incluindo o estilo de liderança, a liberdade e autonomia para a tomada de decisões, um ambiente laboral agradável, o relacionamento entre colegas, a estabilidade no emprego, jornadas de trabalho adequadas e atividades que sejam significativas e prazerosas. Com o objetivo de satisfazer as necessidades e atrair a confiança das pessoas por meio da atração, retenção e a fixação de talentos.

A expectativa é uma melhora significativa nas atitudes dos funcionários em relação ao cargo e à empresa se as dimensões profundas e os conceitos implementadores forem implementados. Sendo assim, isso é ilustrado na Figura abaixo.

Figura 3 - A atitude do colaborador diante do cargo e diante da empresa



Fonte: Chiavenato (2014, p. 204).

A rotatividade e o absenteísmo geram incertezas e imprevisibilidades para as empresas. Além disso, representam um desperdício significativo e prejuízos tanto para as organizações quanto para os indivíduos afetados. Muitas empresas tentam lidar com a rotatividade e o absenteísmo focando nos efeitos, em vez de nas causas subjacentes: substituem rapidamente os colaboradores que se desligam, descontam os dias perdidos dos que faltaram ou impõem penalidades aos ausentes. No entanto, o problema persiste sem fim. (CHIAVENATO, 2021). Chiavenato (2021, p. 61) relata que:

Para enfrentar o desafio da rotatividade e do absenteísmo, as organizações estão modificando suas políticas de GH, redesenhando os cargos para torná-los mais atraentes e desafiadores, redefinindo o estilo de gestão para torná-lo mais democrático e participativo, repensando a remuneração para transformá-la em ganho variável em função de desempenho e metas a serem superadas e coisas assim.

Segundo Ferreira e Mendes (2008 citado por CONTE, 2013, p. 21), propõem que a Qualidade de Vida no Trabalho se relaciona a diversos fatores vivenciados no ambiente organizacional, tais como o contexto de trabalho no qual o funcionário está inserido. A partir dessa análise, pode-se fazer mudanças com segurança, melhorias nas

tarefas e conseguir maior produtividade nas funções desempenhadas. Para tanto é necessário uma boa avaliação dos dados coletados através das informações que o colaborador transmite, através da avaliação do contexto de trabalho.

Conte (2013), afirma que discutir a satisfação dos colaboradores é algo bastante subjetivo, pois cada pessoa possui suas próprias metas e necessidades. Portanto, pode-se afirmar que a satisfação de um indivíduo está ligada à sua formação, às suas ambições pessoais, ao papel que desempenha na organização, às suas expectativas em relação ao trabalho, às suas vivências e à rotina que leva.

Portanto, para Robbins (2002 apud CONTE, 2013, p. 127), a satisfação com o trabalho pode ser entendida como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Geralmente, uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela que possui insatisfação apresenta atitudes negativas. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas. Tal modelo é determinado por fatores internos e externos à própria organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os principais procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento e aplicação da pesquisa. Para tanto, neste capítulo estão detalhados o delineamento da pesquisa, a população e a amostra, os procedimentos e o instrumento de coleta de dados, bem como a análise e o tratamento dos dados, com o objetivo de dar respostas às questões norteadoras deste estudo e apresentar os resultados aplicados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O planejamento da pesquisa é o processo de organizar e estruturar um estudo, tendo como objetivo garantir que seja realizado de maneira eficiente e organizada proporcionando resultados confiáveis, valiosos e detalhados. O planejamento consiste em prever as ações necessárias para alcançar os objetivos da pesquisa, garantindo assim os meios necessários para sua realização (GIL, 2019).

Para o desenvolvimento deste estudo optou-se por uma pesquisa exploratória e descritiva de abordagem qualitativa e quantitativa. A pesquisa exploratória segundo Gil (2019) tem como objetivo proporcionar uma familiaridade com o problema através da visão geral e construção de hipóteses. Além de ter como finalidade diagnosticar, desenvolver, esclarecer e modificar as particularidades que a empresa apresenta em relação aos temas tratados e nas necessidades apresentadas. Já para Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa utilizada em casos nos quais é necessário definir com maior precisão, sendo que o seu objetivo é fornecer critérios e compreensão sobre a situação problema. A pesquisa exploratória foi a etapa inicial no estudo e que possibilitou fornecer informações fundamentais para o planejamento de estratégias voltadas à retenção de talentos e melhorias do ambiente organizacional.

O presente estudo também tratou-se de uma pesquisa descritiva, que tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, bem

como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos. A pesquisa descritiva tem como característica a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como os questionários e observações para melhor entender a percepção dos respondentes (GIL, 2019). A pesquisa descritiva teve a finalidade de descrever a percepção dos colaboradores na organização a fim de identificar a influência das variáveis relacionadas ao *turnover* na satisfação dos mesmos.

Nesta pesquisa utilizou-se ainda a abordagem quali-quantitativa. Compreendido por Creswell (2021), como um método misto, que tem como finalidade oferecer uma abordagem para a investigação de fenômenos complexos, permitindo uma compreensão detalhada do problema de pesquisa. O autor ainda afirma que a pesquisa de métodos mistos é uma abordagem de investigação que engloba a coleta de dados quantitativos quanto qualitativos, combinando os dois conjuntos de dados em desenhos distintos que refletem diferentes pressupostos filosóficos e estruturas teóricas. Assim, a pesquisa quali-quantitativa teve como objetivo analisar de forma estatística qual o nível de satisfação e percepção diante das perguntas a serem apresentadas para os colaboradores e para os gestores responsáveis da empresa.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Na visão de Vergara (1997) o universo ou a população, é o conjunto de elementos que compartilham as características que serão analisadas no estudo. A amostra, ou a população amostral, é uma parte desse universo, escolhida de acordo com critérios de representatividade. Já Gil (2019, p. 101) o universo ou população “é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar”.

Entretanto, a pesquisa foi realizada na empresa Altermed Material Médico Hospitalar Ltda, localizada no município de Rio do Sul, no estado de Santa Catarina, no qual esse estudo teve como população os líderes, os gestores e os colaboradores da empresa. Sendo definido como uma amostragem censitária com um total de 80 colaboradores, destes 50 foram respondentes. A amostra censitária de acordo com Gil

(2002), é quando são levantados dados de todos os participantes da pesquisa, os censos são importantes, pois levantam informações gerais acerca das populações, considerando todo o universo da pesquisa.

3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A coleta de dados é a etapa da metodologia da pesquisa que tem como finalidade obter informações essenciais, conectando os objetivos com os métodos necessários para alcançá-los. Para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho, optou-se pela aplicação de um questionário com questões abertas e fechadas dirigidas aos colaboradores e gestores da empresa. Com a finalidade de investigar como as ferramentas fortalecem a visão da empresa e contribuem para seu crescimento e desenvolvimento. Gil (2019), afirma que elaborar um questionário envolve transformar os objetivos da pesquisa em perguntas específicas. As respostas a essas questões forneceram os dados necessários para descrever as características da população a ser estudada ou para testar as hipóteses formuladas durante o planejamento da pesquisa.

Através da aplicação dos questionários foi possível verificar a percepção dos líderes e gestores referente ao *turnover* e absenteísmo, processo de contratação, avaliação de desempenho, treinamentos, qualidade de vida, imagem da empresa e satisfação no trabalho. Já com os colaboradores foi aplicado para levantar informações referente a questões relacionadas à percepção dos colaboradores em relação ao turnover e absenteísmo, benefícios, remuneração, relacionamentos entre liderança e colegas de trabalho, além do ambiente, imagem da empresa, satisfação no trabalho e qualidade de vida. De acordo com Zanella (2007, p. 108):

O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas descritivas (perfis socioeconômicos, como renda, idade, escolaridade, profissão e outros), comportamentais (padrões de consumo, de comportamento social, econômico e pessoal, dentre outros) e preferenciais (opinião e avaliação de alguma condição ou circunstância).

O quadro 02 a seguir apresenta-se a relação entre os objetivos específicos da pesquisa e a técnica utilizada para a coleta de dados.

Quadro 2 - Relações entre objetivos específicos e coleta de dados

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
Caracterizar o perfil dos colaboradores.	<p>Aplicação de um questionário estruturado.</p> <p>Análise estatística dos questionários respondidos.</p>
Calcular os índices de turnover com base nos dados fornecidos pela empresa.	<p>Análise de documentos.</p> <p>Cálculo do <i>turnover</i>.</p> <p>Relatório de admissões e demissões, além do total de funcionários no período específico.</p> <p>Entrevista com o setor de RH.</p>
Identificar os principais aspectos que influenciam na satisfação e motivação do colaborador.	<p>Análise estatística dos questionários respondidos.</p> <p>Análise de conteúdo das entrevistas realizadas.</p> <p>Utilização do editor de planilhas excel e looker studio a fim de mensurar as respostas das questões abertas e fechadas.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Portanto, a partir da aplicação e realização dos questionários para melhor compreensão das informações levantadas os resultados foram analisados por meio do editor de planilhas excel e looker studio, onde os dados foram apresentados por meio de gráficos e tabelas. Já quanto aos resultados qualitativos, por meio de uma análise de conteúdo. A utilização do excel e looker studio teve como objetivo agilizar e qualificar o material de análise, facilitando o processo analítico das pesquisas nos estudos organizacionais.

As questões abertas teve como finalidade organizar e analisar as informações que foram obtidas através das respostas abertas quanto a: motivos para pedir demissão, causas de absenteísmo identificadas na empresa, políticas específicas, impacto na produtividade e moral da equipe, incentivos, necessidade de contratação de novos colaboradores, ações para desenvolvimento das pessoas, treinamentos, melhoria na qualidade de vida, remuneração, plano de metas, promoções, conflitos e ambiente de trabalho, avaliação de desempenho e relacionamento com o líder e com os colegas de trabalho. Para tanto, os dados foram integrados, filtrados e codificados, permitindo a geração de índices sobre esses resultados, o que viabilizou uma análise mais efetiva das informações.

As questões fechadas e de múltipla escolha relacionadas ao turnover, absenteísmo, imagem da empresa, satisfação do colaborador e qualidade de vida no trabalho foram analisadas. Os dados coletados foram organizados e tabulados utilizando excel e looker studio, sendo posteriormente apresentados em forma de gráficos e tabelas, o que permitiu mensurar e enfatizar a percepção dos colaboradores.

Com relação ao questionário de entrevista dos gestores a análise deu-se por meio do método de análise de conteúdo buscando interpretar a percepção dos colaboradores e gestores com relação às possíveis causas do *turnover* e do absenteísmo na empresa e sua relação com a satisfação e motivação dos colaboradores. Para compreensão do método análise de conteúdo, Bardin (1977, p. 42) descreve que é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A partir da realização da transcrição das respostas, organizou-se o material a ser analisado, com o objetivo de sistematizar as ideias iniciais. Em seguida foram definidas as categorias que sintetizam e destacam as informações fornecidas para a análise. Dos dados foram criadas as seguintes categorias: *turnover* e absenteísmo, imagem da empresa, satisfação no trabalho, qualidade de vida, processo de contratação, avaliação de desempenho e treinamentos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a contextualização da empresa e de sua cultura, bem como o seu organograma. Apresenta-se também os índices de turnover calculados a partir das informações fornecidas pela empresa. Em seguida são discutidos, os resultados obtidos a partir da percepção dos colaboradores e da gestão da empresa referente às possíveis causas do turnover e do absenteísmo na empresa, bem como o nível de satisfação e qualidade de vida. Por fim, traz-se uma análise sobre a relação entre o turnover e o absenteísmo, visando um diagnóstico que possibilite à empresa tomar decisões e melhorias quanto ao desempenho de seus colaboradores.

4.1 EMPRESA

A empresa Altermed Material Médico Hospitalar Ltda é uma empresa que atua no segmento de distribuição de medicamentos, materiais para uso médico, hospitalar, cirúrgico e de laboratórios, produtos odontológicos, cosméticos e perfumaria, com soluções sempre focadas para que a empresa obtenha o máximo de retorno de seus investimentos, permitindo que os clientes, colaboradores e gestores tenham resultados mais rápidos e duradouros. Está localizada em Rio do Sul - SC, na Estrada Boa Esperança nº 2320, Bairro Fundo Canoas.

A empresa não fabrica produtos nem presta serviços, somente comercializa e distribui toda a linha de medicamentos genéricos e similares, instrumentais cirúrgicos, equipamentos cirúrgicos e de UTI, materiais de consumo médico, móveis hospitalares, produtos químicos, desinfetantes, soros, fios de sutura, linha completa de materiais de consumo para hospitais, prefeituras, clínicas e consultórios especializados.

Em outubro de 1995, foi fundada pelo senhor Anacleto Ferrari, que já tinha conhecimento e atuação por cerca de 10 (dez) anos em uma empresa distribuidora do mesmo ramo de negócios. Sendo assim, o nome ALTERMED foi criado a partir de uma justaposição das primeiras sílabas do nome de seus pais Alvino e Terezina seguida da

sílaba MED retirada da palavra Médico o que fez proporcionar mais ênfase ao sentido da palavra em relação ao ramo de atividade, onde então é considerada como uma empresa familiar.

Inicialmente as atividades da empresa, situava-se junto à residência de seu proprietário em uma área de cerca de 200 m², onde tinha atuação voltada somente para distribuir materiais de uso e consumo, equipamentos, e demais utensílios da linha médica e hospitalar. Pouco tempo depois, percebendo as necessidades do mercado através do esforço e dedicação que sempre nortearam a empresa, foi se transformando em uma distribuidora de materiais médicos e hospitalares. Sendo assim, atualmente a empresa atende todo o estado de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná, algumas regiões de São Paulo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e Espírito Santo somente no ramo de fraldas.

Conta com serviços especializados em licitações, vendas diretas e indiretas através de promotores de vendas e logística de distribuição. Sendo o setor de licitação hoje responsável por grande parte do faturamento da empresa, pois é dali que tudo começa tornando assim referência no ramo em que atua. Entre as modalidades atendidas estão, pregão eletrônico e presencial, dispensa de licitação, cotação de preços, concorrência e seleção pública.

A empresa tem como Missão: “Armazenar e distribuir medicamentos e materiais médico-hospitalares, com excelência, no mais alto padrão, aproximando nosso fornecedor ao cliente, através de parcerias estratégicas, distribuindo saúde, com agilidade, segurança e confiabilidade, proporcionando melhor qualidade de vida a população”.

A Visão de: "Tornar-se uma empresa altamente competitiva, com o mais moderno centro de armazenagem e distribuição de medicamentos e materiais médico-hospitalares, voltada para o atendimento a Órgãos Públicos, hospitais e demais estabelecimentos de saúde". Possui como Valores:

a) Parceria: Zelamos pelo coletivo, compartilhando os resultados positivos e negativos do trabalho, buscando sempre um resultado melhor para a organização e entre seus parceiros, identificando e aproveitando as sinergias existentes e extraíndo o melhor de cada um. O problema de um é problema de todos!

- b) **Confiança:** Nossas atitudes são corretas e transmitem confiança e imagem positiva para nossos clientes, parceiros e mercado. Somos aqueles em quem se pode confiar!
- c) **Ética:** Atuamos de acordo com nossos princípios morais, respeitando nossos valores e honrando nosso compromisso de lealdade, confiabilidade, profissionalismo e honestidade, junto a nossa organização e sociedade. Agimos de forma correta!
- d) **Qualidade:** Atuamos com foco na qualidade, distribuindo produtos e prestando serviços que atendam às necessidades de nossos clientes. Zelamos pela qualidade em todas as nossas ações, evitando desperdícios e respeitando o mundo em que vivemos. Buscamos o melhor sempre!

A estrutura logística da empresa Altermed Material Médico Hospitalar Ltda está baseada na integração do processamento de informações com o gerenciamento e monitoramento de toda a operação, desde a compra e entrada de produtos ao armazenamento, transporte e distribuição ao cliente. Além disso, utiliza-se do ERP (Enterprise Resource Planning) de Gestão Empresarial Sapiens, desenvolvido pela Sênior Sistemas, que contribui para a qualidade no atendimento e gestão em todo o processo da empresa, desde o administrativo até o almoxarifado.

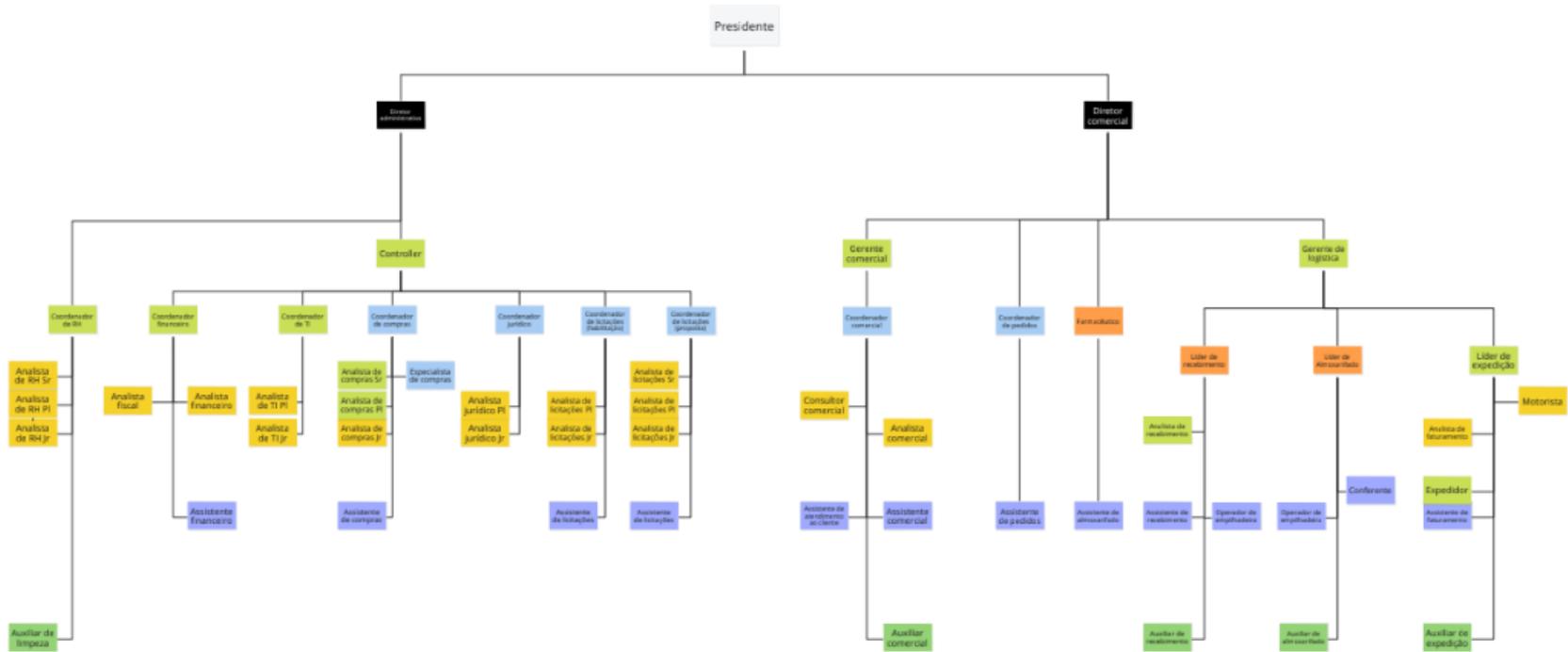
A empresa possui no total 80 colaboradores, sendo 69 funcionários diretos, 3 terceiros e 8 representantes. Tem como divisão em cada setor que a empresa contém mais ou menos 21 colaboradores no centro de distribuição, 4 no setor de compras, 3 somente em controladoria, 3 na controladoria e financeiro, 1 auxiliar de limpeza, 1 recepcionista, 1 pessoas no jurídico, 13 no setor de licitação, 3 motoristas, 3 no setor de pedidos, 3 no SAC, 5 no comercial, 3 no TI, 6 em vendas externas, 2 pessoas em vendas internas e jovens aprendiz no período matutino e vespertino.

Figura 4 - Estrutura da Empresa



Fonte: Empresa (2024).

Figura 5 - Organograma da Empresa



Fonte: Desenvolvido pela empresa (2024).

O organograma tem como objetivo destacar a representação gráfica da estrutura organizacional da empresa, fornecendo uma visão hierárquica de como ela se organiza internamente a nível de cargos e departamentos. Sendo assim, a empresa possui primeiramente no topo o diretor geral como presidente, demandado logo em seguida funções para o diretor administrativo e comercial com os seguintes departamentos e setores que cada um vai comandar e atuar.

O diretor administrativo é responsável pelos setores de controladoria, financeiro, assessoria jurídica, compras, licitações, RH e TI, onde cada setor tem um coordenador orientando sua equipe e determinadas funções. O diretor comercial fica responsável pelos setores de venda externa e interna, comercial, pedidos, responsável técnico e centro logístico (recebimento, almoxarifado e expedição), também com um coordenador em cada área, desenvolvendo as funções de cada nível. Além disso, o analista de RH é supervisionado pelo diretor administrativo e comercial. Pode-se notar também que cada departamento tem suas determinadas funções em que está inserido.

Portanto, a empresa já possui dados e processos ligados à área de recursos humanos, além de estar passando por melhorias e ajustes através do aprimoramento no desempenho e desenvolvimento organizacional. Sendo que busca implementar outras medidas não apenas para fortalecer a equipe de trabalho, mas também para criar vantagens competitivas no mercado em que atua, indo em busca dos talentos e experiência de seus colaboradores, tendo como grande desafio melhorar sempre através do aperfeiçoamento de processos, busca constante de profissionais capacitados, do investimento em tecnologia e da inovação da gestão, ter como diferencial competitivo as pessoas.

4.2 OS ÍNDICES DE TURNOVER NA EMPRESA

Nesta seção serão apresentados as tabelas e os gráficos correspondentes ao índice de turnover da empresa Altermed Material Médico Hospitalar referente ao ano de 2023 até outubro de 2024. Esse comparativo será apresentado em seguida como ponto

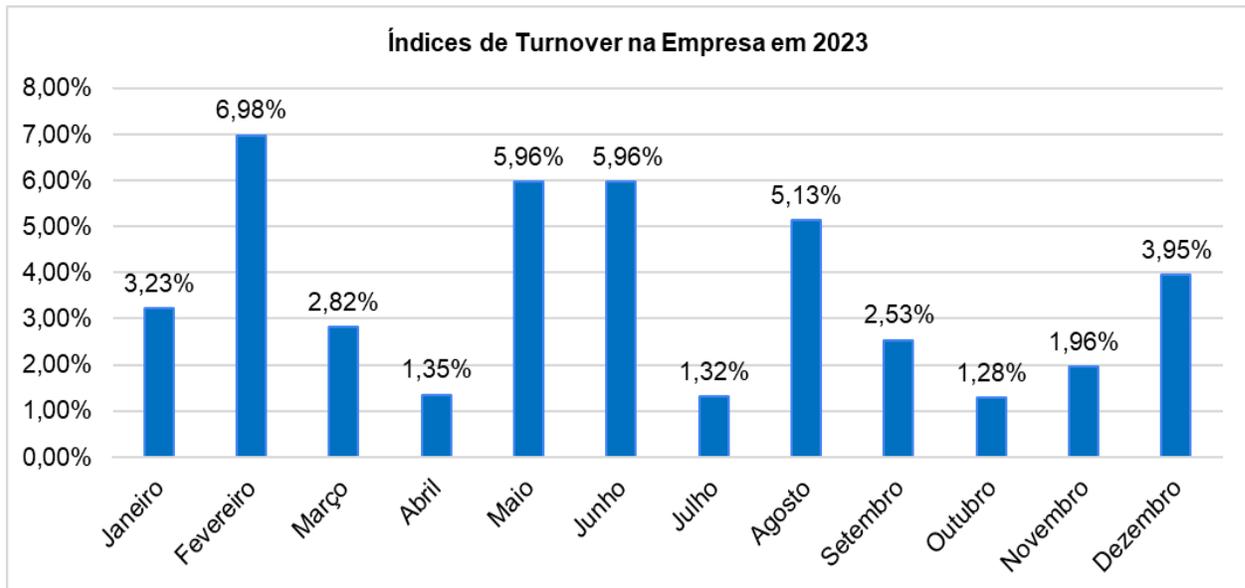
de atenção e processo contínuo para diminuir as taxas, levando em consideração os pontos que os colaboradores já levantaram referente a satisfação com a percepção dos gestores das áreas e suas ações e decisões. Conforme a tabela 01 abaixo, percebe-se que a empresa no ano de 2023 estava dentro de uma média aceitável, sendo de 3,54%.

Tabela 1 - Turnover na empresa no ano de 2023

Índices de Turnover na Empresa em 2023			
Mês	Quantidade de Admissões	Quantidade de Demissões	Índice de Turnover (%)
Janeiro	0	4	3,23%
Fevereiro	9	0	6,98%
Março	4	0	2,82%
Abril	2	0	1,35%
Maió	5	4	5,96%
Junho	4	5	5,96%
Julho	2	0	1,32%
Agosto	5	3	5,13%
Setembro	2	2	2,53%
Outubro	0	2	1,28%
Novembro	1	2	1,96%
Dezembro	3	3	3,95%
Total	37	25	42,46%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conforme tabela acima, o mês de fevereiro de 2023 foi o com maior índice de turnover com 6.98% seguido de Maio e Junho com 5,96%. Já os meses com o índice mais baixo foram Julho e Outubro com 1,32% e 1,28% cada. Pode-se visualizar a variação da demanda no gráfico 01.

Gráfico 01 - Índice de Turnover na Empresa em 2023

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

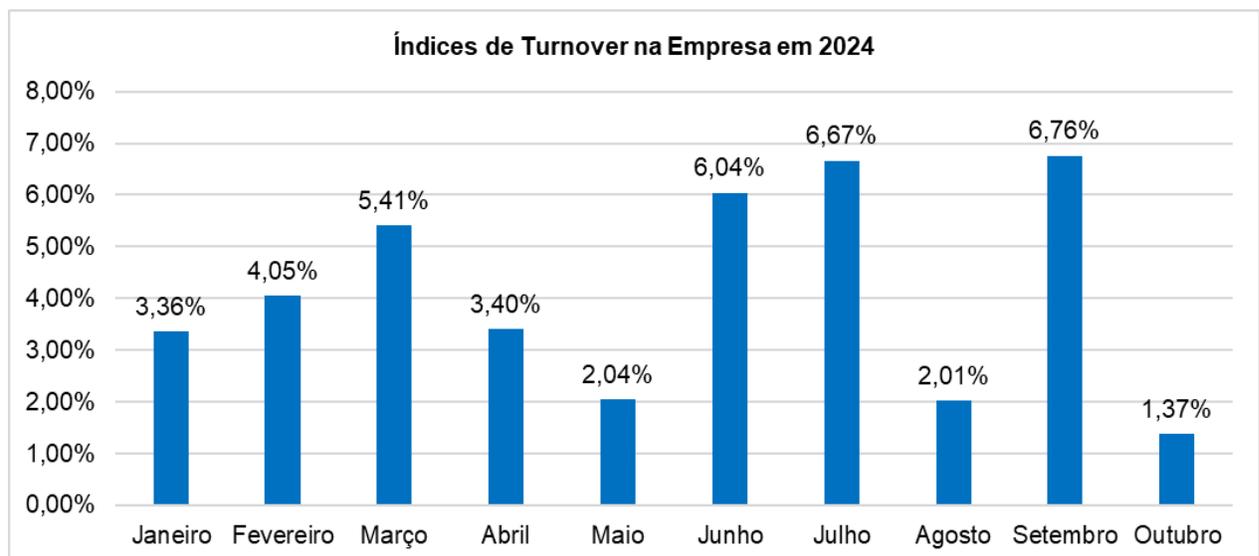
Na tabela 02 apresenta-se os índices de turnover referente ao ano de 2024, até o mês de outubro. Pode-se perceber que até o momento obteve mais demissões que admissões, sendo assim entende-se que a média também ficou dentro do aceitável, porém considerada alta se for analisar detalhadamente, sendo 4,11%. Lembrando que o índice de turnover de 2024 é somente até outubro, nesse caso o índice foi bastante elevado em comparação com o último ano analisado, onde já ultrapassa a média do ano anterior.

Tabela 2 - Turnover na empresa no ano de 2024

Índices de Turnover na Empresa em 2024			
Mês	Quantidade de Admissões	Quantidade de Demissões	Índice de Turnover (%)
Janeiro	1	4	3,36%
Fevereiro	4	2	4,05%
Março	3	5	5,41%
Abril	3	2	3,40%
Maió	1	2	2,04%
Junho	6	3	6,04%
Julho	4	6	6,67%
Agosto	2	1	2,01%
Setembro	4	6	6,76%
Outubro	1	1	1,37%
Total	29	32	41,10%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

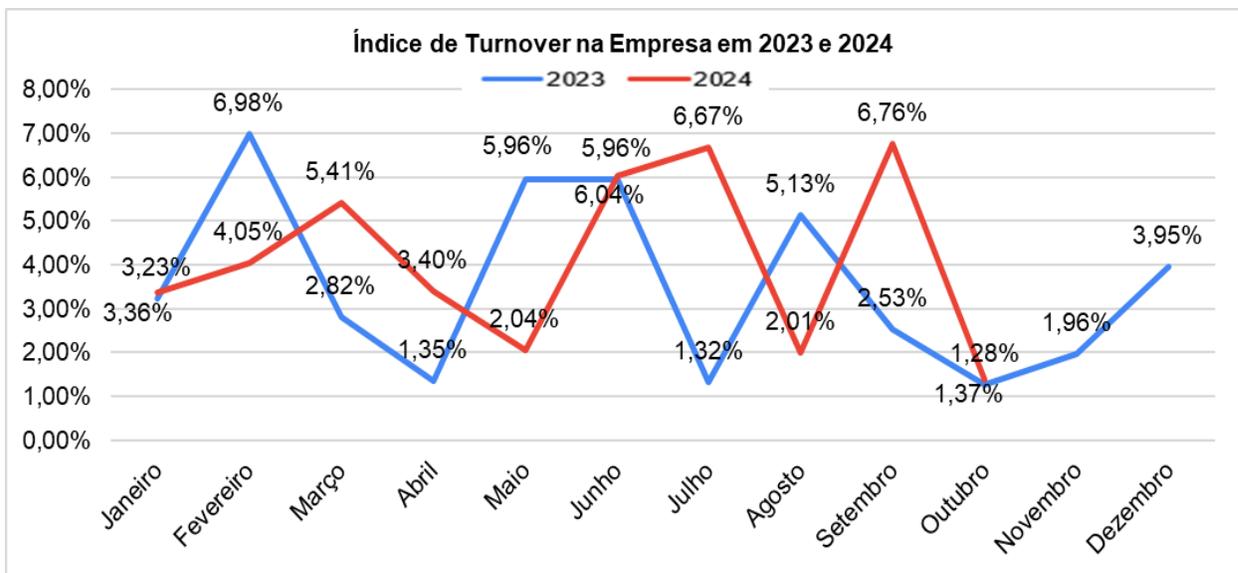
Verifica-se que diferentemente do ano anterior, os meses com maior índice em 2024 foram os meses de junho, julho e setembro com 6,04%, 6,67% e 6,76%, considerados índices bastante elevados. Já os meses com menor índice em 2024 são maio com 2,04% e agosto com 2,01%, juntamente com outubro que até o momento estava em 1,37% devido ao não fechamento do mês respectivamente. Pode-se visualizar essa variação no gráfico 02.

Gráfico 02 - Índice de Turnover na Empresa em 2024

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conforme gráfico 03, percebe-se a variação dos índices de turnover entre os meses dos anos analisados, onde houve uma grande mudança nos números de *turnover*. Sendo assim, foram realizados os cálculos mensais de 2023 e 2024 até o mês de outubro. O ano de 2023 foi o ano que apresentou os índices mais elevados.

Gráfico 03 - Índice de Turnover na Empresa em 2023 e 2024



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Além disso, pode-se perceber que tanto em 2023 como em 2024 os índices foram elevados. No ano de 2023, conforme gráfico 03, o mês de fevereiro foi o mês com maior índice de turnover com 6,98%. Já no ano de 2024 o mês de setembro foi o que apresentou o maior índice com um total de 6,76%, seguido de julho com 6,67%. Diante da análise realizada percebeu-se que os índices estão em média, pois em 2023 foi de 3,54% e em 2024 até outubro teve uma média de 4,11%.

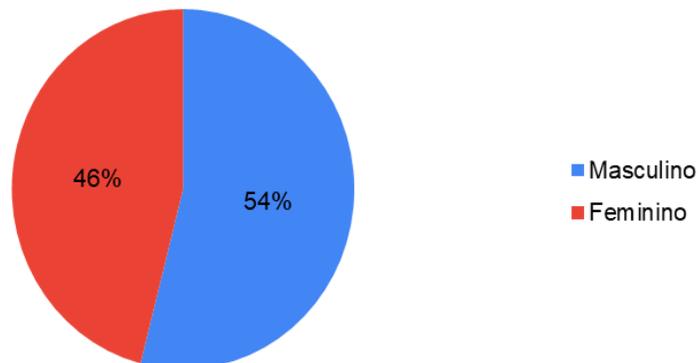
4.3 PERFIL DOS COLABORADORES

Nesta seção será apresentado o perfil dos colaboradores que responderam a pesquisa referente a turnover, absenteísmo, qualidade de vida e satisfação no trabalho. Embora a empresa tenha um total de 80 colaboradores, somente 50 responderam à pesquisa. Sendo assim, na sequência apresenta-se os resultados analisados.

4.3.1 Gênero

Conforme gráfico 04, em relação ao gênero dos respondentes percebe-se que 27 colaboradores são do gênero masculino, totalizando 54% e 23 colaboradores são do gênero feminino, totalizando 46% dos respondentes.

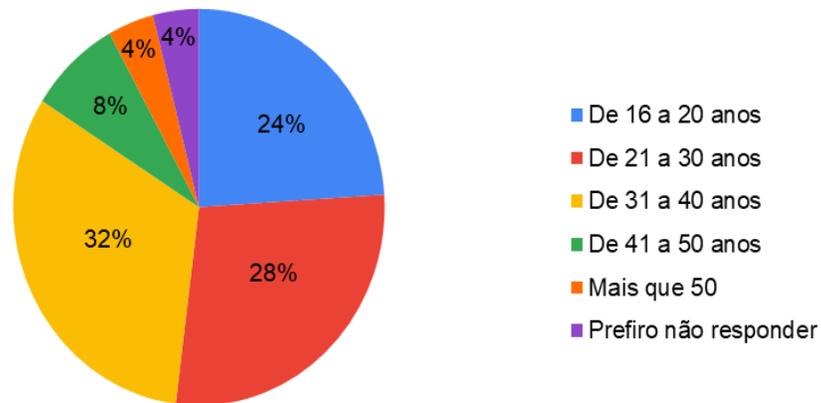
Gráfico 04 - Gênero



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.3.2 Idade

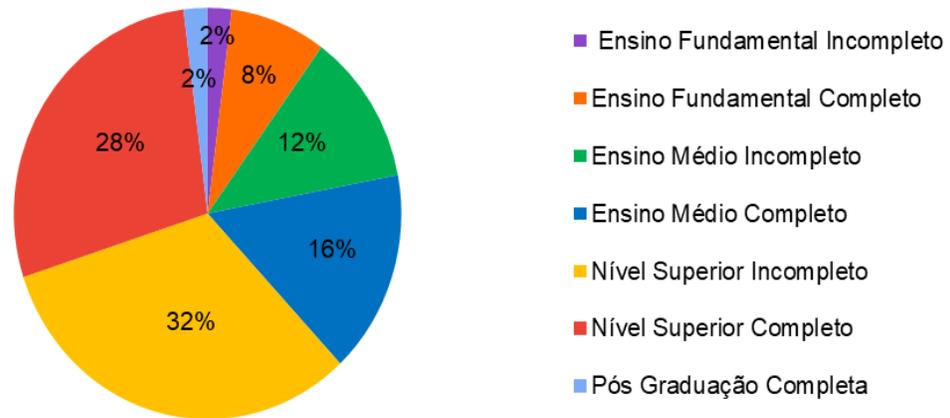
Conforme gráfico 05, em relação a idade dos respondentes, 12 indivíduos estão entre a faixa etária de 16 a 20 anos, totalizando 24%, 14 indivíduos têm de 21 a 30 anos totalizando 28%, 16 respondentes de 31 a 40 anos totalizando 32%, 4 pessoas de 41 a 50 anos totalizando 8%, 2 responderam que possuem mais que 50 anos totalizando 4% e 2 pessoas preferiram não responder o que totalizou 4% dos respondentes.

Gráfico 05 - Idade

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.3.3 Escolaridade

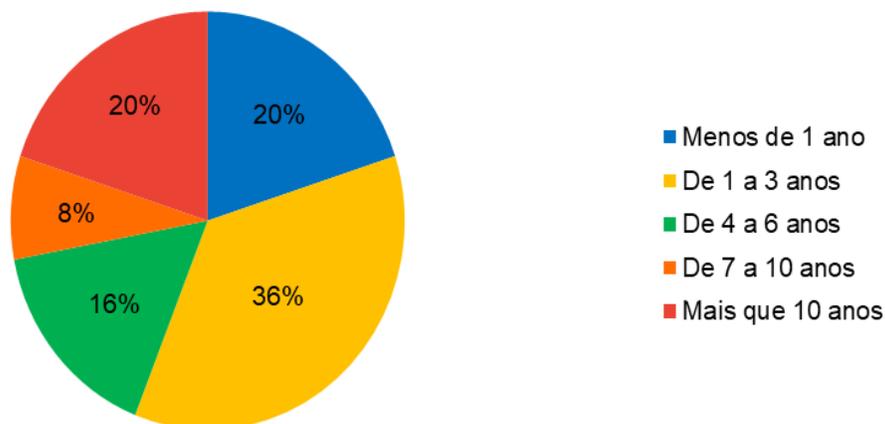
Sobre a escolaridade, pode-se perceber conforme o gráfico 06 que 1 colaborador possui ensino fundamental incompleto totalizando 2%, 8% têm o ensino fundamental completo sendo 4 pessoas, 6 colaboradores possuem ensino médio incompleto totalizando 12%, 8 possuem ensino médio completo sendo 16%, 16 colaboradores têm como grau de instrução nível superior incompleto sendo 32%, 14 possuem nível superior completo com 28% e somente 1 pessoa contém pós graduação completa fechando assim 2%.

Gráfico 06 - Escolaridade dos colaboradores

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.3.4 Tempo na Empresa

Com base no gráfico 07 referente ao tempo de empresa, pode-se observar que a maioria dos respondentes, têm menos de 1 ano na empresa totalizando 20% sendo 10 pessoas, 18 têm de 1 a 3 anos com 36%, 8 tem de 4 a 6 anos sendo 16%, 4 possuem de 7 a 10 anos com um total de 8% e 10 tem mais que 10 anos na empresa totalizando 20%.

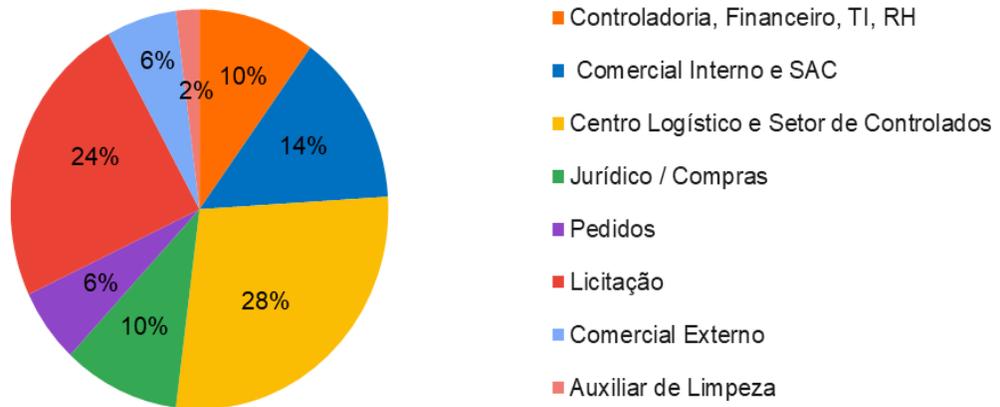
Gráfico 07 - Tempo de Empresa

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.3.3 Área de Trabalho

A empresa conta com diversos departamentos em sua organização, sendo dividido através de setores. Como pode-se observar no gráfico 08 a pesquisa obteve resposta da controladoria, financeiro, TI e RH em um total de 5 respondentes sendo 10%, 7 colaboradores do comercial interno e sac contribuíram com sua resposta totalizando 14%, 14 pessoas do centro logístico e setor de controlados 28%, 5 do setor do jurídico e compras sendo 10%, 3 pessoas do setor de pedidos com 6%, 12 colaboradores do setor de licitação 24%, 3 do comercial externo com um total de 6% e 1 auxiliar de limpeza totalizando 2%.

Gráfico 08 - Área de Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.4 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES COM RELAÇÃO AO TURNOVER E ABSENTEÍSMO NA EMPRESA

Nesta seção apresenta-se a percepção dos colaboradores com relação ao turnover e absenteísmo na empresa. Será feito uma análise dos gráficos através das perguntas relacionadas ao turnover, absenteísmo, imagem da empresa e satisfação no trabalho, além da qualidade de vida e a visão geral do nível de satisfação dos colaboradores. Em seguida será apresentado, alguns fatores que interferem na resolução da pesquisa como um todo, sendo parte fundamental para a criação do plano de ação. Apresenta-se também as respostas das questões bem como as análises.

4.4.1 Turnover

O turnover é considerado o índice de rotatividade de colaboradores de uma empresa, ou seja, a taxa que mede a entrada e saída de funcionários em um determinado

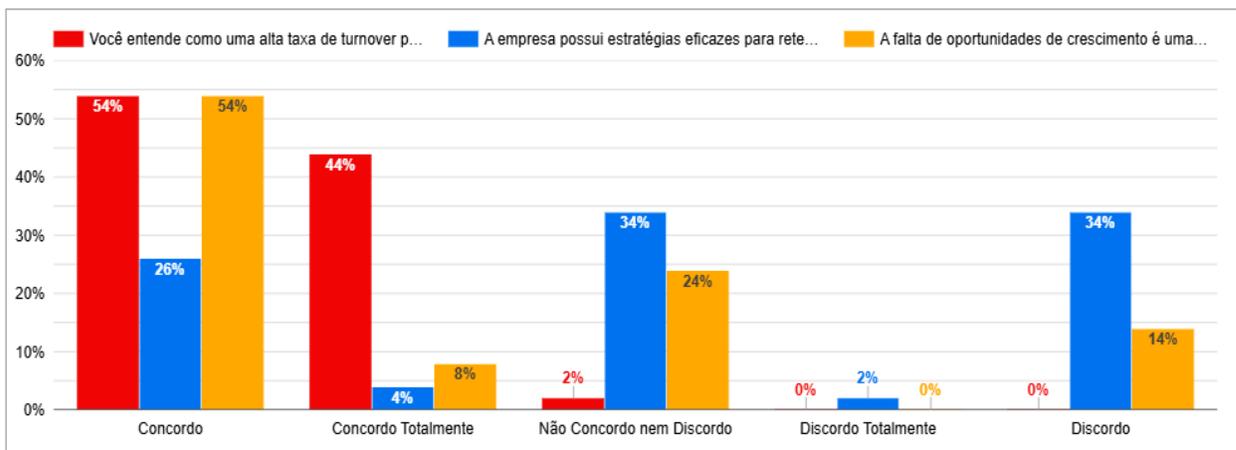
período de tempo. Considerado como um indicador importante para avaliar a estabilidade e a retenção de talentos em uma empresa.

A partir da percepção dos respondentes verificou-se que 30 colaboradores conhecem o termo turnover e sabem como ele se relaciona com a rotatividade de funcionários na empresa e 20 colaboradores responderam que não conhecem esse termo. Sendo assim, foram aplicadas diversas perguntas sobre esse contexto para conhecimento e análise.

Na pesquisa foram questionados como uma alta taxa de turnover pode afetar a estabilidade e o desempenho da empresa, se na visão dos colaboradores a empresa possui estratégias eficazes para reter talentos e se a falta de oportunidades de crescimento é uma razão significativa para o turnover na empresa. Conforme gráfico 09, em relação a alta taxa de turnover a maioria dos respondentes concorda que afeta a estabilidade e desempenho da empresa sendo 54% dos 50 respondentes, 44% concordam totalmente e 2% não concordam nem discordam.

Em relação a empresa possuir estratégias eficazes para reter talentos, observa-se no gráfico abaixo que 26% dos respondentes concorda, 4% concorda totalmente, 34% afirmaram que não concorda nem discorda, 2% discorda totalmente e 34% discorda. Sobre a falta de oportunidades de crescimento 54% dos colaboradores concorda, 8% concorda totalmente, 24% não concorda nem discorda e 14% discorda que é uma razão significativa para o turnover na empresa.

Gráfico 09 - Estabilidade, desempenho, estratégias eficazes para reter talentos e falta de oportunidade de crescimento



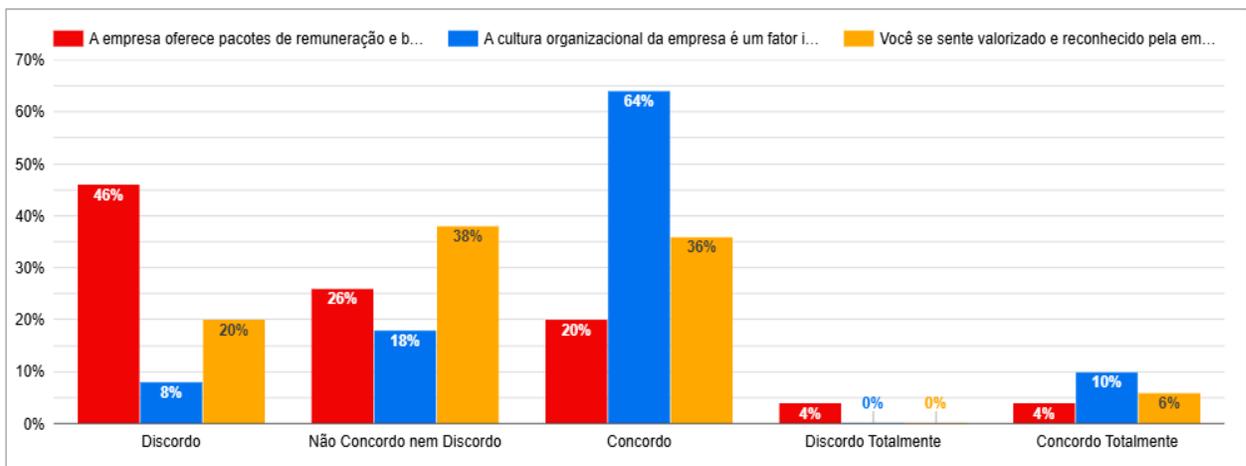
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conforme gráfico 10, 46% dos respondentes discorda que a empresa oferece pacotes de remuneração e benefícios competitivos em comparação com o mercado, 26% não concorda e nem discorda, 20% concorda, 4% discorda totalmente e 4% concorda totalmente.

Em relação a cultura organizacional da empresa em ser um fator importante para a decisão de permanência dos funcionários, 8% discorda, 18% não concorda nem discorda, 64% dos colaboradores concordam com essa afirmação e 10% concorda totalmente.

Sobre se sentir valorizado e reconhecido pela empresa na qual motiva a permanecer na equipe, 20% discorda que se sente valorizado e reconhecido, 38% não concorda nem discorda, 36% concorda e 6% concorda totalmente.

Gráfico 10 - Pacotes de remuneração e benefícios, cultura organizacional e valorização e reconhecimento pessoal

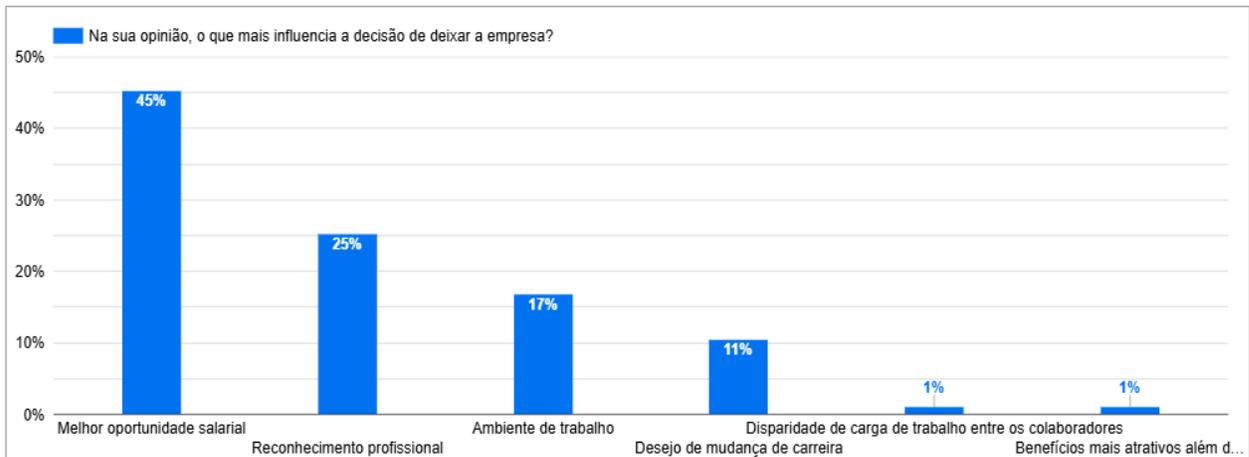


Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em relação ao gráfico 11, os colaboradores afirmam que o que mais influencia a decisão de deixar a empresa com 45% os colaboradores destacam que é melhor oportunidade salarial, 25% responderam reconhecimento profissional, 17% refere-se ao ambiente de trabalho, 11% desejo de mudança de carreira, 1% dos respondentes

informam que é a disparidade de carga de trabalho entre os colaboradores e 1% em relação aos benefícios mais atrativos além de salários melhores.

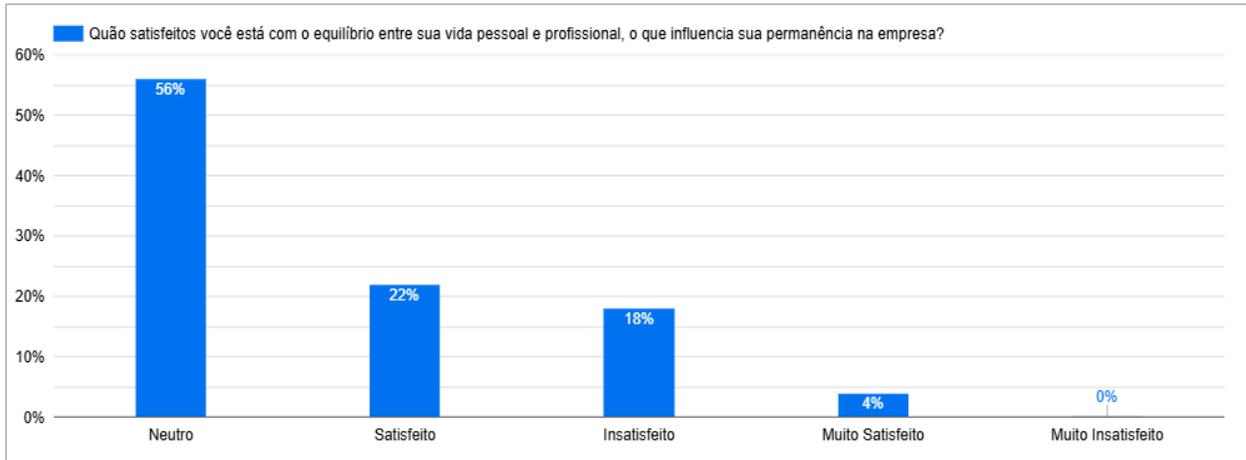
Gráfico 11 - O que mais influencia a decisão de deixar a empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conforme gráfico 12, sobre a satisfação dos colaboradores em relação ao equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional, o que influencia sua permanência na empresa, pode-se perceber que 56% dos respondentes se sentem neutros, 22% dos colaboradores satisfeitos, 18% se sentem insatisfeitos e 4% muito satisfeitos. Nesta questão observa-se que o nível de satisfação dos colaboradores apresenta alguns problemas.

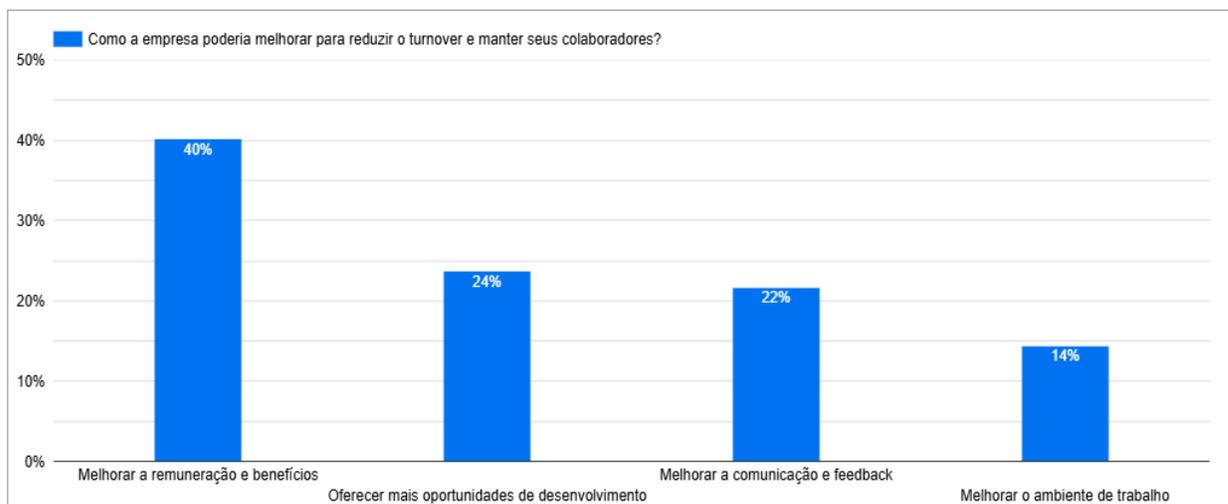
Gráfico 12 - Satisfação e equilíbrio entre vida pessoal e profissional



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

De acordo com o gráfico 13, para a empresa apresentar melhorias em relação a redução do turnover e para manter seus colaboradores, com base nas respostas dos colaboradores sugeriu-se melhorar a remuneração e benefícios totalizando 40%, 24% em oferecer mais oportunidades de desenvolvimento, 22% em melhorar a comunicação e feedback e 14% em melhorar o ambiente de trabalho.

Gráfico 13 - Melhorias para redução do turnover e manter colaboradores na empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O ser humano é movido principalmente por ações que suprem suas necessidades, independente de onde esteja e quais os impactos que isso lhes causem, é um modo de defesa que se busca na hora de realizar determinada ação para resolver seu problema.

A partir da análise das respostas dos colaboradores, em relação aos principais motivos para as pessoas pedirem demissão pode-se afirmar que ocorre pelo fato de optarem por melhores propostas salariais, benefícios, baixa remuneração, pouca notoriedade dentro dos outros setores, novas oportunidades de emprego, mudança de cidade, falta de reconhecimento profissional e de oportunidades de crescimento e carreira, pouca valorização, falta de organização, definição e desconexão com a função por não ser a atividade que esperava, ambiente de trabalho pesado e ruim, falta de postura perante aos colegas de trabalho que não contribuem com a empresa enquanto outros vestem a camisa, ambiente de trabalho cansativo, acúmulo de funções, falta de comunicação, desmotivação, transparência, liderança despreparada, oferta de trabalho maior, estresse, falta de feedback, má gestão de pessoas, falta de treinamento e altas cobranças de produtividade sem qualidade de trabalho.

Portanto, são fatores muito individuais, mas em geral seria a falta de reconhecimento, falta de oportunidade de crescimento profissional e salarial e ambiente de trabalho estressante. Sendo que, o falar e não ser levado em consideração, o reconhecimento financeiro que aparece na hora que se pede a demissão e outras coisas a mais, levando a causar insatisfação com salários e benefícios

No ponto de vista de alguns respondentes a questão de não reconhecimento do funcionário é muito a questão financeira porque hoje muito se fala sobre a questão de meritocracia, mas nenhuma empresa faz jus a essa palavra o funcionário muitas vezes ajuda no crescimento da empresa, mas a empresa não vê o funcionário da mesma forma e quanto maior o ganho da empresa menos o funcionário tende a ganhar. Acredita-se que principalmente o ambiente de trabalho, pessoas de mais tempo de casa, fazem de tudo para cumprir suas metas, pulam etapas de hierarquias, na qual fofocas e comentários negativos sobre as atividades dos colaboradores, são demasiados também.

Nesse sentido, o colaborador busca por oportunidades melhores, melhoria na empresa no ambiente de trabalho, salarial e valorização. Na qual, a empresa cumpra com o acordado em relação a promoções, premiações e benefícios.

4.4.2 Absenteísmo

O absenteísmo é considerado o termo utilizado para se referir a faltas, atrasos ou não realização de tarefas no trabalho, onde pode ser causado por diversos fatores. Essas variações no desempenho de uma equipe e no aumento da produtividade de uma organização, pode causar atrasos, sobrecarga para outros colaboradores e aumento da produtividade

A partir da percepção dos respondentes verificou-se que 35 colaboradores sabem o significado do termo absenteísmo no ambiente de trabalho. Uma vez que somente 15 colaboradores responderam que não conhecem esse termo. Sendo assim, foram aplicadas diversas perguntas sobre esse contexto para conhecimento e análise.

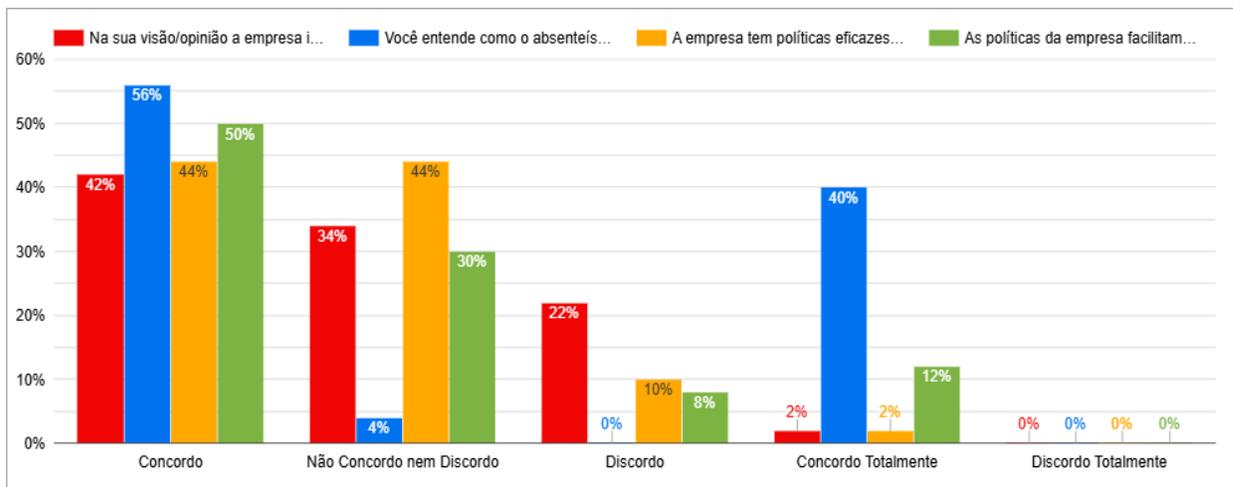
Em relação à pesquisa foram questionados a visão e opinião dos colaboradores em relação à empresa identificar os motivos das ausências dos colaboradores, se eles entendem como o absenteísmo pode impactar a empresa e a produtividade da equipe, que a empresa tem políticas eficazes para lidar com o absenteísmo dos funcionários e sobre as políticas da empresa se facilitam a gestão de suas necessidades pessoais e profissionais, reduzindo a necessidade de ausência.

Conforme gráfico 14, em relação a visão/opinião do colaborador de que a empresa identifica os motivos das ausências dos colaboradores 42% concorda, 34% não concorda nem discorda, 22% discorda e 2% concorda totalmente. Em relação em entender como o absenteísmo pode impactar a empresa e a produtividade da equipe, 56% dos colaboradores concorda com essa afirmação, 4% não concorda nem discorda e 40% concorda totalmente.

De acordo com gráfico abaixo observa-se que 44% dos respondentes concorda, 44% não concorda nem discorda, 10% discorda e 2% concorda totalmente que a empresa tem políticas eficazes para lidar com o absenteísmo dos funcionários. As

políticas da empresa facilitam a gestão de suas necessidades pessoais e profissionais, reduzindo a necessidade de ausências, percebe-se através do gráfico que 50% dos colaboradores concorda, 30% não concorda nem discorda, 8% discorda e 12% concorda totalmente.

Gráfico 14 - Identificar os principais motivos das ausências, entender como pode impactar a empresa e a produtividade da equipe, políticas eficazes e que facilitam a gestão em suas necessidades pessoais e profissionais



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

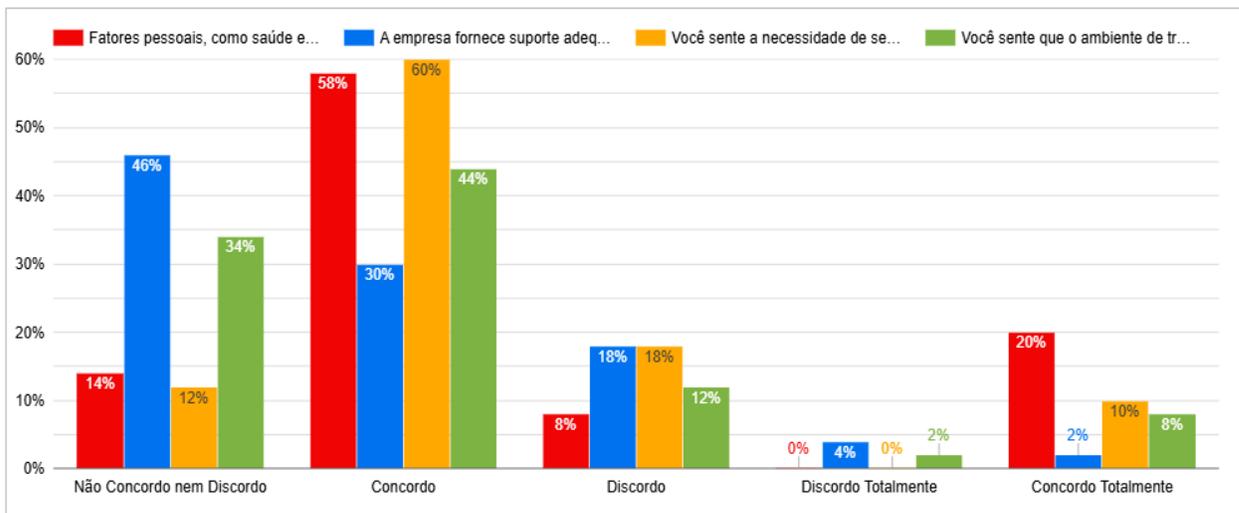
Conforme gráfico 15, 14% dos respondentes não concordam nem discordam que os fatores pessoais como saúde e responsabilidades familiares influenciam significativamente o absenteísmo na empresa, 58% concordam, 8% discorda e 20% concordam totalmente.

Em relação se a empresa fornece suporte adequado para questões de saúde mental e bem-estar dos funcionários, 46% dos colaboradores não concorda nem discorda com essa afirmação, 30% concorda, 18% discorda, 4% discorda totalmente e 2% concorda totalmente.

Sobre sentir a necessidade de se ausentar do trabalho devido a motivos pessoais ou de saúde, 12% não concorda nem discorda, 60% concorda, 18% discorda e 10% concorda totalmente. Em relação sobre sentir que o ambiente de trabalho contribui

para a saúde física e mental reduzindo possíveis ausências, 34% não concorda nem discorda, 44% concorda, 12% discorda, 2% discorda totalmente e 8% concorda totalmente.

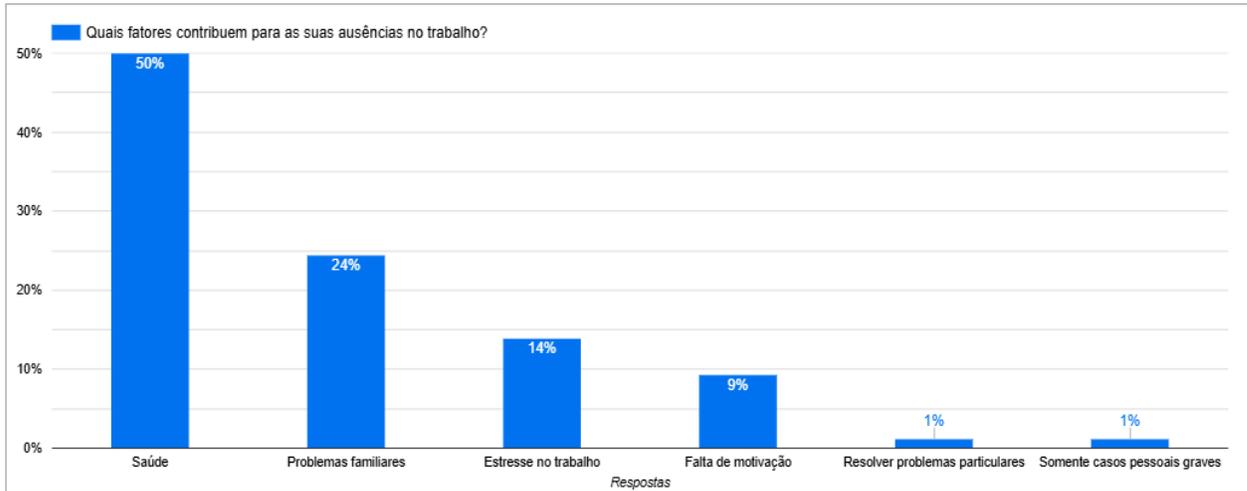
Gráfico 15 - Fatores pessoais, suporte e necessidade entre as questões de saúde mental, bem estar, saúde física e mental



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

De acordo com o gráfico 16, os fatores que contribuem para as ausências no trabalho segundo os colaboradores são saúde com 50%, problemas familiares 24%, estresse no trabalho 14%, falta de motivação 9%, resolver problemas particulares 1% e somente casos pessoais graves também 1%.

Gráfico 16 - Fatores que contribuem para as ausências no trabalho



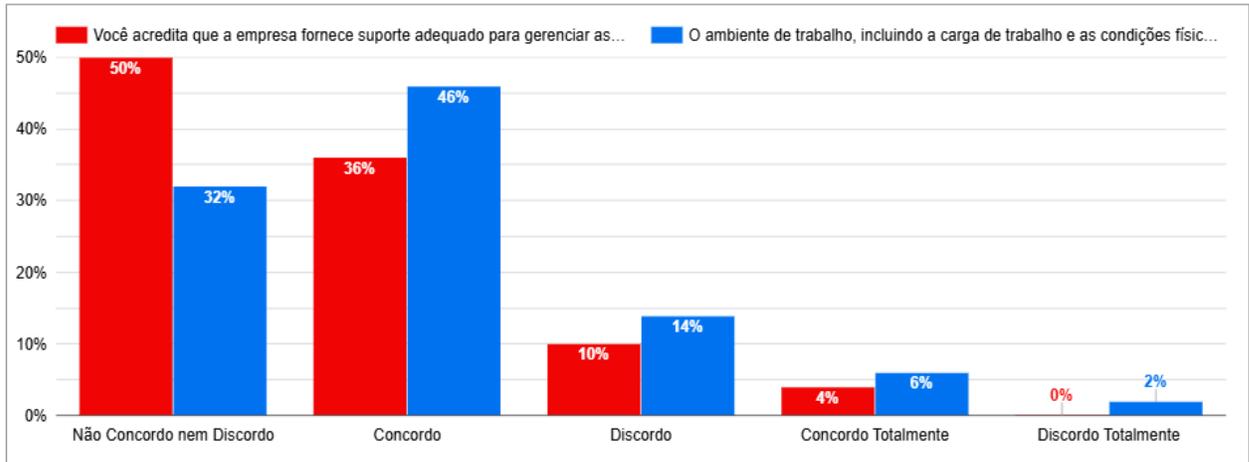
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conforme gráfico 17, destaca-se os colaboradores acreditam que a empresa fornece suporte adequado para gerenciar as ausências dos colaboradores como podemos observar 50% não concorda nem discorda com essa afirmação, 36% concorda, 10% discorda e 4% dos respondentes concorda totalmente.

Já em relação ao ambiente de trabalho, incluindo a carga de trabalho e as condições físicas, pergunta-se isso influencia no nível de absenteísmo, na qual segundo os respondentes e como podemos visualizar no gráfico abaixo 32% não concorda nem discorda, 46% concorda, 14% discorda, 6% concorda totalmente e 2% discorda totalmente desta afirmação.

Gráfico 17 - Suporte adequado para gerenciar as ausências dos colaboradores e

ambiente de trabalho em relação a carga de trabalho e as condições físicas



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.4.3 Imagem da empresa e satisfação no trabalho

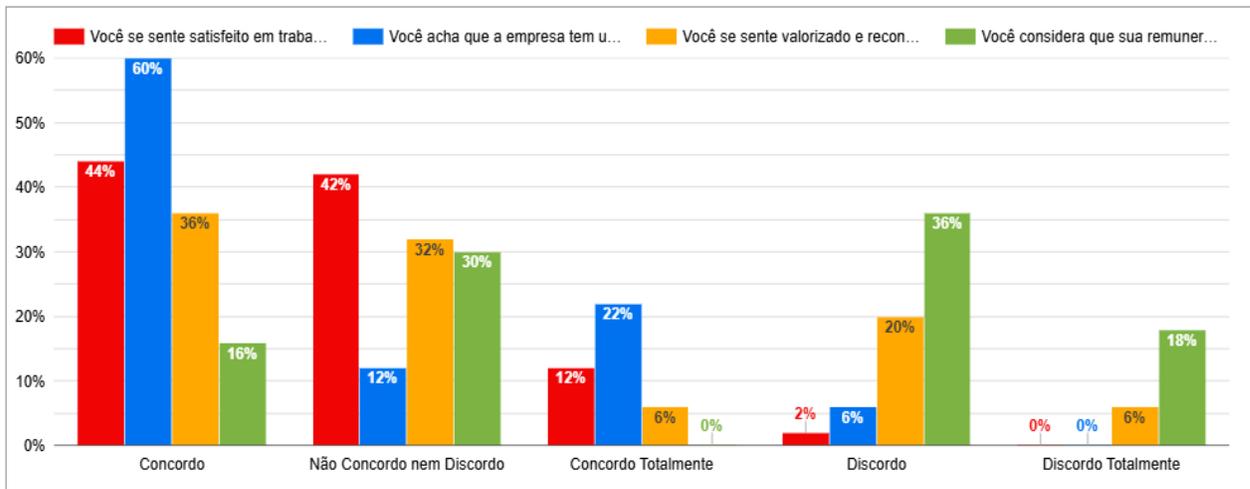
A imagem da empresa e a satisfação no trabalho são elementos fundamentais para o sucesso organizacional, onde impactam diretamente o desempenho e a retenção dos colaboradores. A imagem de uma empresa envolve sua confiança e os valores, em relação ao engajamento de novos talentos e no comprometimento e a satisfação no trabalho é o sentimento de realização e reconhecimento dos colaboradores.

De acordo com o gráfico 18, destaca-se os colaboradores se sentem satisfeitos em trabalhar na empresa como pode-se perceber 44% concorda, 42% não concorda nem discorda, 12% concorda totalmente e 2% discorda. Outra pergunta referente a esse assunto é se os respondentes acham que a empresa tem uma boa imagem perante a comunidade, sendo assim 60% concorda com essa afirmação, 12% não concorda nem discorda, 22% concordam totalmente e 6% discorda.

Em se sentir valorizado e reconhecido pelo seu trabalho e contribuições 36% dos colaboradores concordaram, 32% não concorda nem discorda, 6% concorda totalmente, 20% discorda e 6% discorda totalmente. Sobre considerar que a remuneração atual é adequada para cobrir suas necessidades e expectativas pessoais os respondentes informaram conforme demonstra o gráfico abaixo que 16% concorda,

30% não concorda nem discorda, 36% discorda e 18% discorda totalmente com essa afirmação.

Gráfico 18 - Satisfação em trabalhar na empresa, boa imagem perante a comunidade, valorização e reconhecimento, remuneração em relação às necessidades e expectativas pessoais



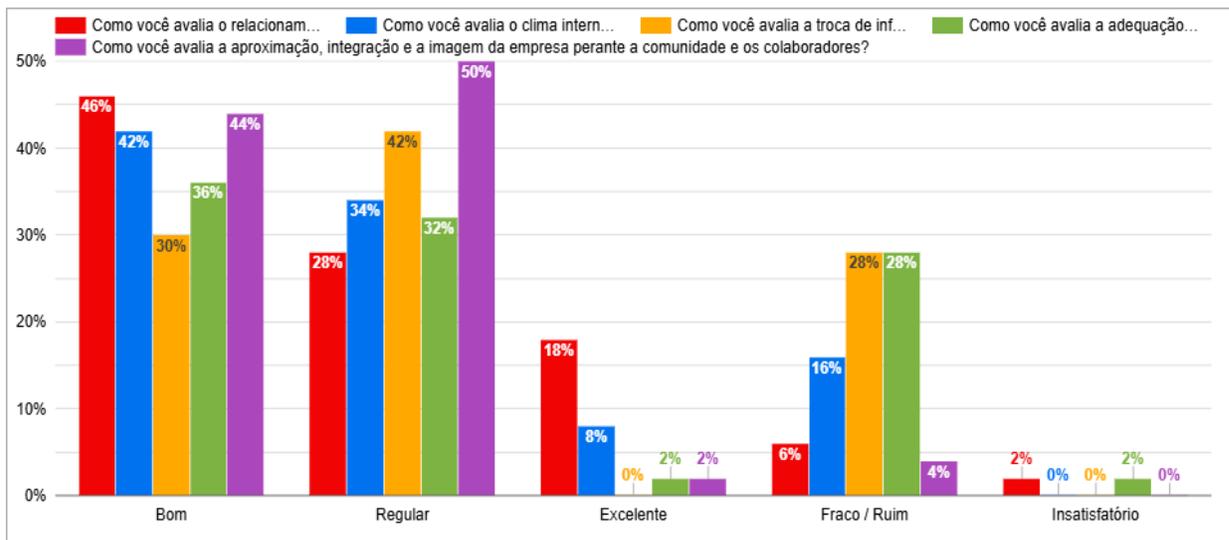
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conforme gráfico 19, os colaboradores responderam como avaliam o relacionamento e companheirismo com seus colegas de trabalho, como podemos ver 46% avalia como bom, 28% como regular, 18% excelente, 6% fraco ou ruim e 2% como insatisfatório. Em relação de como avalia o clima interno entre os colegas de trabalho observa-se que 42% assinalou como bom, 34% regular, 8% excelente e 16% como fraco ou ruim.

Sobre avaliar a troca de informação e forma de comunicação utilizada entre as áreas/departamentos da empresa, os respondentes avaliaram como bom com percentual de 30%, regular com um total de 42% fraco ou ruim totalizando 28%. Já em relação a avaliar a adequação e a qualidade dos benefícios oferecidos pela empresa, os colaboradores analisaram que 36% é bom, 32% está regular, 2% excelente, 28% fraco ou ruim e 2% insatisfatório como podemos ver no gráfico 19. De acordo em avaliar a aproximação, integração e a imagem da empresa perante a comunidade e os

colaboradores, 44% afirmou que é bom, 50% destaca que é regular, 2% excelente e 4% fraco ou ruim.

Gráfico 19 - Relacionamento, companheirismo e clima interno entre colegas de trabalho, troca de informação, forma de comunicação, adequação e qualidade dos benefícios oferecidos pela empresa

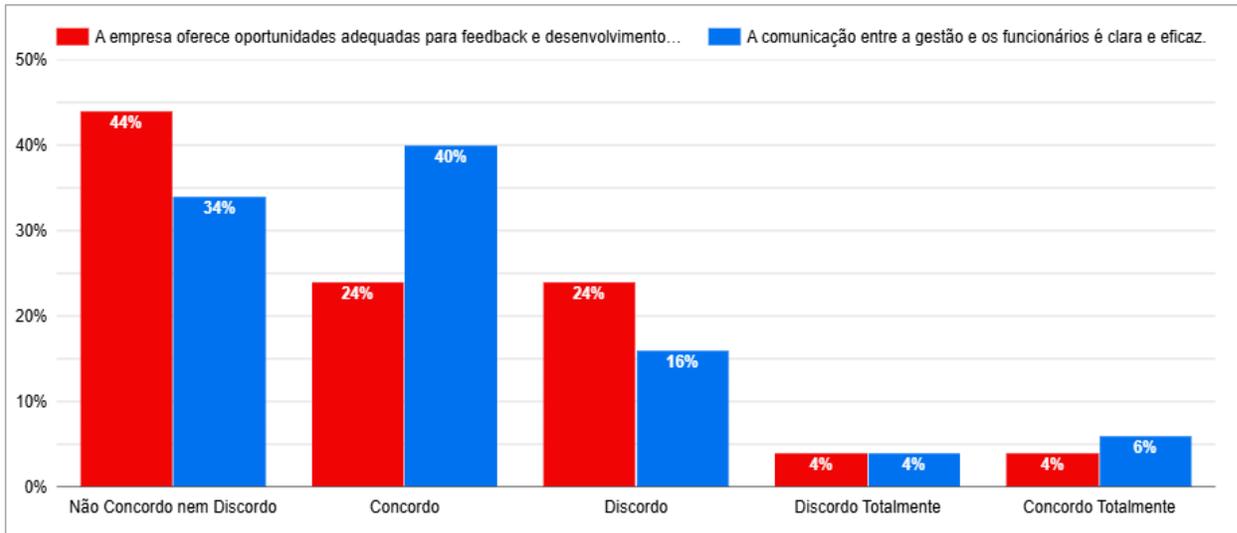


Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em relação à empresa oferecer oportunidades adequadas para feedback e desenvolvimento profissional, conforme gráfico 20, 44% dos respondentes informaram que não concordam e nem discordam com essa afirmação, 24% concorda, 24% discorda, 4% discorda totalmente e 4% concorda totalmente. Já sobre a comunicação entre a gestão e os funcionários se é clara e eficaz os colaboradores responderam que 34% não concorda nem discorda, 40% concorda, 16% discorda, 4% discorda totalmente e 6% concorda totalmente.

Gráfico 20 - Oportunidade para feedback, desenvolvimento profissional e

comunicação entre gestão e funcionários



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com base na opinião dos respondentes, se eles pudessem melhorar algo em relação a satisfação, relacionamento ou clima na equipe seria melhorar a comunicação entre gestores e funcionários, feedback entre coordenadores e colaboradores entre cada setor, comunicação, investir mais em reconhecimento e valorização, tratamento igual para todos, designar afazeres para pessoas mais eficientes ou melhor, para pessoas diferentes de onde estão trabalhando, reuniões semanais, organização, momentos de lazer com a equipe fora da empresa para se conhecer melhor, diálogo, dinâmicas em grupo, espaço aberto para opiniões de todos, ideias de melhorias em relação ao humor e motivação da equipe, salário, respeito, liberdade de expressão, diminuição da carga horária, um novo benefício para os assíduos e incentivo a maior relacionamento interno como jogos.

Portanto, alguns não souberam opinar sobre o que poderia ser melhorado ou acreditam que não precisa de nenhuma mudança no ambiente de trabalho. No geral, as mudanças seriam em relação ao processo de comunicação e organização, na qual as informações não chegam através da gerência e sim através do boca a boca ou até mesmo fofocas.

Outros mencionaram que um ponto de melhoria seria a criação de um sistema de recompensa e reconhecimento para todos os funcionários, a partir da sua

produtividade. Sendo assim, se cada um ajudasse mais em vez de criticar e se preocupar com o serviço do outro teríamos outra visão e diálogo, onde mostraria como funciona uma equipe e de que forma todos podem crescer junto

Obteve-se uma resposta em relação de ajudar na integração de um setor ao outro, para que sejamos mais unidos, pois todos trabalhamos para um só objetivo, fazer com que a empresa cresça cada vez mais. Na qual, mencionaram através das respostas que houve um tempo em que a empresa era melhor vista aos olhos da comunidade, por ter tido funcionários que não eram adequados, muitas pessoas boas e com capacidades superiores pediram a conta e foram para onde tiveram melhor reconhecimento. Sendo assim, acreditam que a maior parte da insatisfação dos colaboradores, é por conta de cobranças ou desorganização da operação, gerando cobranças demasiadas.

4.4.4 Qualidade de vida no trabalho

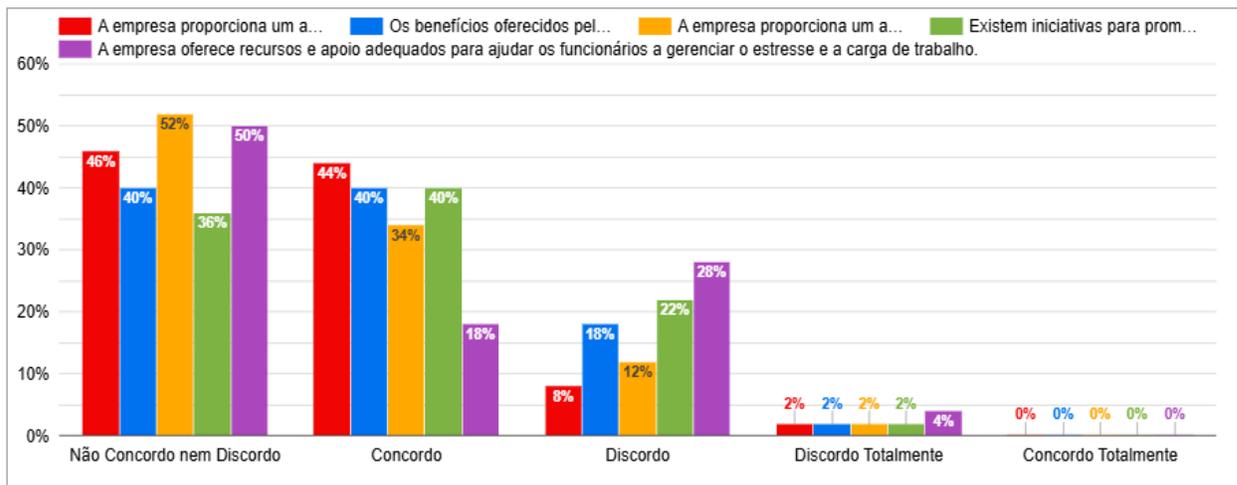
A qualidade de vida refere-se ao bem-estar das pessoas, onde engloba aspectos físicos, emocionais, sociais e econômicos, não envolvendo apenas a saúde física, mas também o equilíbrio mental, a segurança financeira, o acesso a uma boa educação, ao lazer e a um ambiente saudável. Sendo assim, promover a qualidade de vida é essencial para uma pessoa.

Conforme gráfico 21, a empresa proporciona um ambiente de trabalho que apoia um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal, sendo assim os colaboradores informam que 46% não concorda nem discorda dessa pergunta, 44% concorda, 8% discorda e 2% discorda totalmente. Sobre os benefícios oferecidos pela empresa eles contribuem positivamente para a qualidade de vida dos funcionários, como pode-se observar 40% não concordam nem discordam, 40% dos respondentes concordam, 18% discordam e 2% discorda totalmente.

Em relação à empresa proporcionar um ambiente de trabalho que contribui para o bem-estar físico e mental dos funcionários, obteve-se como resposta que 52% não concordam nem discordam, 34% concordaram, 12% discorda e 2% discorda totalmente. De acordo com o gráfico abaixo existem iniciativas para promover a saúde e o equilíbrio

entre trabalho e vida pessoal, como programas de bem-estar e horários flexíveis, os colaboradores afirmaram que 36% não concorda nem discorda, 40% concorda, 22% discorda e 2% discorda totalmente. Já sobre a empresa oferecer recursos e apoio adequados para ajudar os funcionários a gerenciar o estresse e a carga de trabalho pode-se perceber que 50% não concordam nem discordam, 18% concorda, 28% discorda e 4% discorda totalmente.

Gráfico 21 - Ambiente de trabalho saudável, benefícios, contribuições para o bem-estar físico e mental, iniciativas em relação a saúde e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e recursos e apoio para gerenciar o estresse e a carga de trabalho

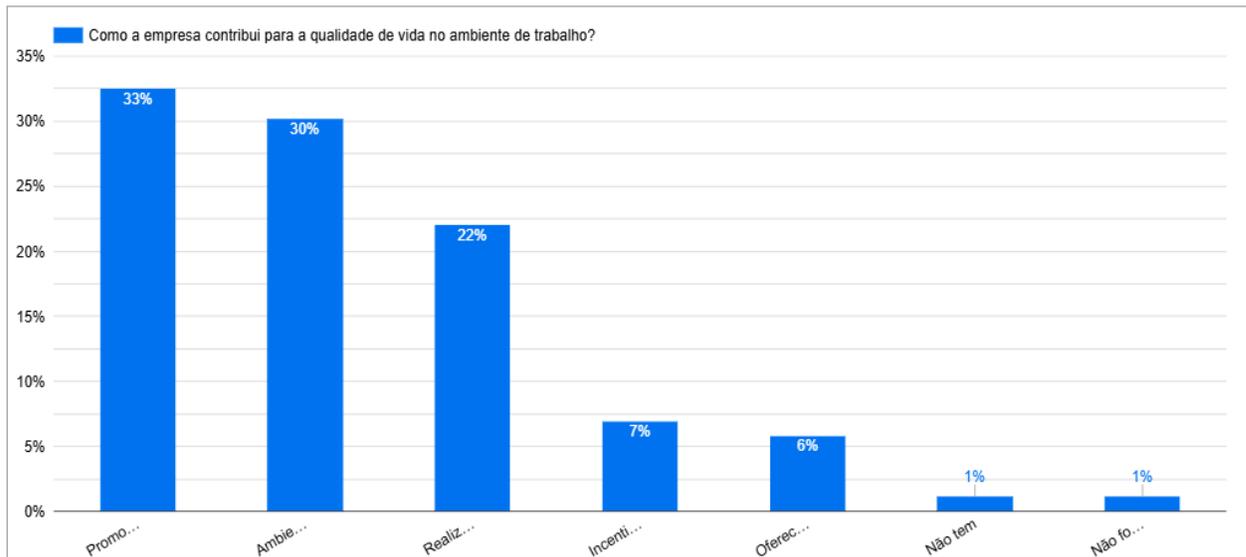


Fonte: Elaborado pela autora (2024).

De acordo com o gráfico 22, como a empresa pode contribuir para a qualidade de vida no ambiente de trabalho, sugeriu-se realizar a promoção de atividades físicas e esportivas totalizando 33%, 30% optaram pela opção por um ambiente de trabalho ergonômico e seguro, 22% pela realização de campanhas de conscientização sobre saúde, 7% responderam incentivo à participação em projetos sociais e voluntariado, 6% por oferecimento de programas de atenção plena e redução de estresse, 1% dos respondentes mencionou que não tem nenhuma das opções e 1% destaca que no atual momento a empresa não fornece nenhum desses fatores, pois a atividade física deveria

ter pelo menos 3 vezes na semana e redução de estresse seria ajustada se o quadro de funcionários fosse completo.

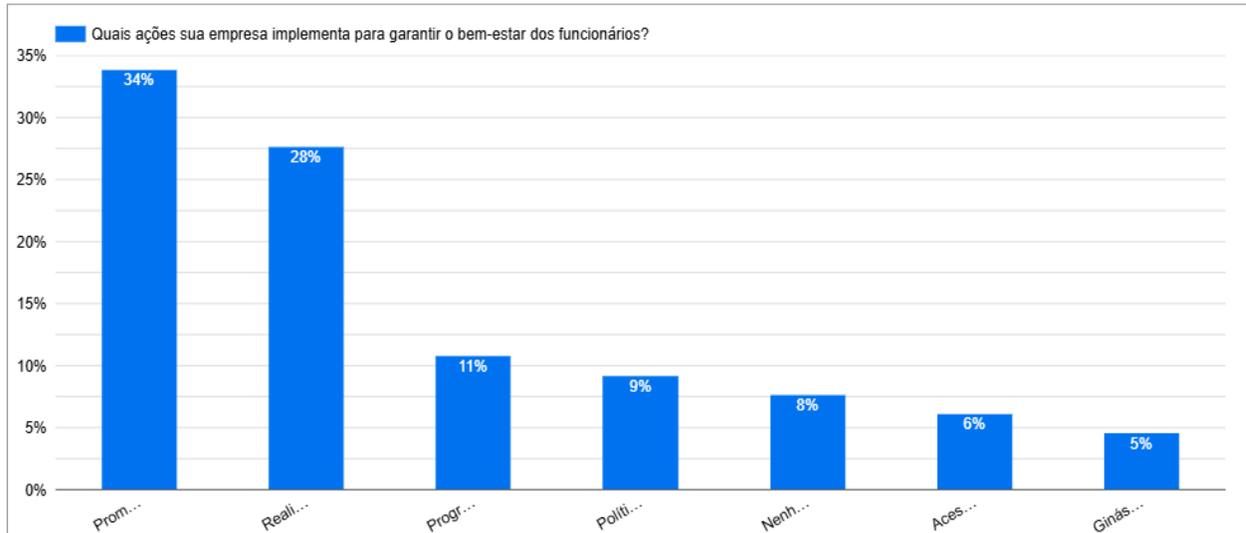
Gráfico 22 - Contribuições para a qualidade de vida no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conforme o gráfico 23, pode-se destacar que em relação a quais ações a empresa implementa para garantir o bem-estar dos funcionários, menciona-se promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e respeitoso totalizando 34%, 28% optaram pela realização de eventos sociais e culturais, 11% responderam programas de reconhecimento e valorização do trabalho, 9% escolheram a afirmação de políticas de diversidade e inclusão, 8% informaram que a empresa não tem nenhuma das ações citadas acima, 6% pelo acesso a serviços de apoio psicológico e consultoria e 5% dos respondentes destacaram que no atual momento o único tipo de atividade sobre saúde e bem-estar, é a ginástica laboral que é feita por 10 minutos toda sexta feira, além da programação sobre saúde da semana da SIPAT organizado pela gestão da CIPA da empresa.

Gráfico 23 - Ações para garantir o bem-estar dos funcionários



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.4.5 Visão geral do nível de satisfação dos colaboradores

Para uma melhor compreensão sobre o nível de satisfação dos colaboradores foram analisadas questões relacionadas a variáveis que possam estar contribuindo para a desmotivação e insatisfação dos colaboradores e que contribuem para as causas de turnover e absenteísmo na empresa.

Diante dos dados apresentados, em relação à visão dos colaboradores pode-se perceber que percebe-se alguns pontos negativos quanto a falta de oportunidades de crescimento, os colaboradores apontaram a ausência de planos claros de carreira e promoções, o que impacta diretamente na motivação; reconhecimento Insuficiente, há uma percepção de que o esforço e os resultados alcançados não são reconhecidos, gerando desmotivação; remuneração e benefícios, alguns dos colaboradores manifestaram insatisfação com os resultados e os benefícios oferecidos; treinamento e desenvolvimento, a carência de capacitação e programas de desenvolvimento profissional foi fornecida como uma entrada para o crescimento individual e coletivo; e ainda feedback e comunicação, pois a ausência de canais eficazes para troca de

feedback e uma comunicação interna mais estruturada foram identificadas como fatores limitantes para a melhoria contínua.

Já quanto aos aspectos positivos destaca-se o relacionamento interpessoal, onde os colaboradores destacaram o bom companheirismo entre colegas, o que fortalece o clima organizacional e cria uma base para a cooperação e a troca de informações; o comprometimento com a missão e valores da empresa, percebendo o alinhamento com os valores organizacionais, sendo um fator relevante para o engajamento.

4.5 PERFIL DOS GESTORES

Nesta seção será apresentado o perfil dos gestores que responderam à pesquisa referente a turnover, absenteísmo, qualidade de vida e satisfação no trabalho, bem como seu gênero, idade, grau de instrução e tempo de empresa. A empresa é composta por 3 gestores, mas somente 2 responderam à pesquisa, sendo que não foi possível obter a resposta do sócio diretor administrativo da empresa pelo fato dele não ter conhecimento e não participar das questões operacionais da empresa, pois quem cuida desta parte é o gerente administrativo e comercial da empresa.

Quadro 3 - Perfil Sociográfico dos Gestores

GESTORES	ÁREA	GÊNERO	IDADE	GRAU DE INSTRUÇÃO	TEMPO DE EMPRESA
A	Administrativo	Masculino	De 41 a 50 anos	Nível Superior Completo	Mais que 10 anos
B	Comercial	Masculino	De 31 a 40 anos	Pós Graduação Completa	De 1 a 3 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.6 PERCEPÇÃO DOS GESTORES COM RELAÇÃO AO TURNOVER E ABSENTEÍSMO NA EMPRESA

Nesta seção serão apresentados a percepção dos gestores com relação ao turnover e absenteísmo na empresa. Logo após, as respostas segundo a perspectiva dos temas abordados e algumas considerações sobre cada tópico, sendo sobre turnover, absenteísmo, processo de contratação, avaliação de desempenho, treinamentos, qualidade de vida e satisfação no trabalho, na qual pode ser marcado mais de uma alternativa entre as questões. Além disso, outros fatores foram abordados na pesquisa como a integração dos conceitos e sobre o turnover e o absenteísmo e a sua relação com a motivação e satisfação no trabalho.

4.6.1 Turnover

Em relação a visão dos gestores sobre o turnover, ou seja, taxa de rotatividade dos colaboradores verificou-se que o objetivo da pesquisa foi descrever o posicionamento da liderança e gestores de como são feitas as ações internas da empresa e o quanto sua visão é eficaz.

A partir da percepção dos respondentes foram questionados sobre as principais consequências e causas do alto índice de rotatividade, onde observou-se que as principais consequências e causas apontadas pelos gestores são o desconforto no ambiente de trabalho com os demais colegas, a falta de engajamento com o setor e o estresse elevado para a função.

Em relação ao nível de rotatividade de como a empresa avalia e quais ações são tomadas os gestores responderam que a empresa procura entender o motivo de forma clara e racional, onde realiza análises dos motivos que estão causando e procura criar planos de ação e a empresa também costuma reunir as equipes para tratar do assunto e entender o lado do colaborador.

Referente a quais seriam os principais motivos que levam os colaboradores a faltarem e pedirem demissão, os gestores respondentes destacaram que ocorre através

de não ter oportunidade de crescimento na empresa, pela falta de comunicação, relacionamento com os demais colegas de trabalho e pelo excesso de oportunidades do mercado de trabalho por ter muitas opções.

Os gestores mencionam que as iniciativas que a empresa tem adotado para reter talentos e reduzir a rotatividade dos funcionários é programas de desenvolvimento de carreira e capacitação, melhorias no ambiente de trabalho e na cultura organizacional e revisão de salários e promoções.

Já sobre as ações que estão sendo implementadas pela empresa para diminuir a taxa de turnover, as opções selecionadas pelos gestores foram oferecer planos de carreira e crescimento interno, fomentar um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, reconhecimento e recompensas pelo desempenho e 2 reforços na comunicação interna e no feedback dos funcionários.

Referente às medidas que a empresa tomou recentemente para combater a rotatividade de colaboradores foi a promoção de uma cultura de reconhecimento e valorização, melhorias nas condições de trabalho e no ambiente físico e adoção de práticas de liderança mais inclusivas e participativas.

Sobre as estratégias, a empresa tem utilizado para melhorar a retenção de colaboradores a promoção de uma cultura organizacional forte e alinhada aos valores dos colaboradores, melhoria na comunicação entre liderança e equipe e adoção de políticas de remuneração competitivas.

Em relação ao processo de recrutamento e seleção da empresa se são eficazes na escolha de candidatos que permanecem a longo prazo, os gestores destacam que concordam com essa afirmação. Sendo que, para o processo de recrutamento e seleção é preciso encontrar profissionais que apresentam perfis adequados e engajados para fazer a empresa crescer, se desenvolver e tornar referência para o mercado.

4.6.2 Absenteísmo

Na visão dos gestores a empresa tem como principais causas de absenteísmo identificadas o desleixo do próprio colaborador e por vezes falta de comunicação das

lideranças como também baixo engajamento, falta de comprometimento (perfil pessoal), falta de descanso e condições de trabalho inadequadas.

Sobre existir políticas específicas para gerenciar e reduzir o absenteísmo tanto o gerente comercial como o administrativo destacaram que tem e que ocorre através da orientação, treinamento, melhoria na comunicação, além de estimular o engajamento entre a equipe, unir todos com um objetivo em comum, sentimento de pertencimento e feedback.

Já quanto ao impacto do absenteísmo em relação a produtividade e a moral da equipe e como a empresa monitora e gerencia o absenteísmo. Conforme apresentados nos trechos das respostas obtidas, expostos abaixo pode-se afirmar que:

“Impacta no sentido de que quando o colaborador não está ele não produz, e por fim sobrecarrega algum outro colaborador, o gerenciamento não é fácil em razão de que não se tem mão de obra sobressalente para repor a falta, porém sempre que acontece algum outro colaborador é deslocado para a atividade.” (GESTOR A).

“O absenteísmo sobrecarrega e age negativamente no resto da equipe, onde às vezes a falta de uma pessoa específica pode atrapalhar no desempenho da equipe inteira. Na qual, a empresa monitora através de relatórios onde é analisado individualmente cada caso, sendo que o gerenciamento é feito através dos coordenadores e tratado através de feedback construtivo.” (GESTOR B).

Segundo os gestores a empresa oferece incentivos para reduzir o absenteísmo, bem como programas de bem-estar ou flexibilidade no trabalho e conforme os respondentes:

“Objetivo sempre proporcionar um ambiente de trabalho saudável, pelo qual a empresa está investindo em novas áreas de convivência e bem estar, porém o horário de trabalho ainda segue as correntes mais conservadoras, com horários pré-determinados.” (Gestor A).

“Para reduzir o absenteísmo, a empresa procura constantemente oferecer um bom ambiente de trabalho e elevar o engajamento da equipe, é um trabalho contínuo e sempre com altos e baixos e constante análise e evolução.” (Gestor B).

Em relação ao colaborador faltoso, referente ao tratamento direcionado para identificar o verdadeiro motivo da falta, a empresa opta por chamar o colaborador para entender o motivo, ficando assim esclarecido.

Conforme relato dos entrevistados o absenteísmo impacta a produtividade e a eficiência da equipe através de aumento a carga de trabalho dos colegas, gerando sobrecarga, diminui a moral e o engajamento da equipe, atrasa a conclusão de projetos e metas, reduz a qualidade do trabalho devido à falta de recursos e gera a necessidade de horas extras ou contratações temporárias.

Sobre os principais efeitos do absenteísmo na produtividade e a eficiência da equipe os gestores respondentes destacam que ocorre por meio do aumento de estresse e da pressão sobre os colaboradores presentes, compromete o cumprimento de prazos e metas, reduz a continuidade e consistência dos projetos e exige redistribuição de tarefas, afetando o fluxo de trabalho.

Em relação de que maneira o absenteísmo influencia a produtividade e o desempenho da equipe pode-se afirmar que gera interrupções no fluxo de trabalho e nos processos, diminui a capacidade de resposta da equipe a demandas urgentes, provoca uma queda na motivação dos colaboradores, necessita de replanejamento e reorganização constante das tarefas e aumenta os custos operacionais devido à necessidade de substituições.

O impacto do absenteísmo na eficiência e produtividade da equipe segundo os gestores diminui a eficácia na execução das atividades diárias, cria desafios na gestão de projetos e prazos, força a equipe a operar com menos recursos, prejudicando o desempenho, afeta negativamente a coesão e o espírito de equipe e aumenta a necessidade de treinamento e integração de novos colaboradores.

Em relação aos casos de absenteísmo na empresa se são geralmente bem justificados e tratados de maneira justa, sendo assim entre as opções um gestor respondeu que concorda e o outro discorda desta afirmação. Já sobre se há flexibilidade nas políticas de ausências para acomodar situações pessoais imprevistas, os respondentes informaram que concordam totalmente com essa afirmativa.

4.6.3 Processo de contratação

Nesta seção será apresentado a percepção dos gestores quanto aos fatores e métodos de contratação, bem como serão feitas análises e algumas considerações de como é a tratativa na empresa atualmente.

Com relação aos critérios que a empresa utiliza no processo de recrutamento e seleção, os gestores afirmam que ocorre através da definição da necessidade do cargo, prospecção de candidatos, triagem, entrevista pré-seletiva, avaliação técnica, entrevista decisória, conferência de dados e comunicação do escolhido.

Com base nos mecanismos que a empresa utiliza no processo de contratação, o gestor A informou que são entrevistas, dinâmicas e análise comportamental e testes psicológicos. Já o gestor B destaca que acontece através de entrevistas, dinâmicas e análise comportamental. Referente a descrição de cargos e salários a empresa possui, onde são feitas revisões periodicamente.

Já com relação sobre como é analisada a necessidade de novos colaboradores nos setores, os gestores responderam que é de acordo com a demanda de trabalho pré-existente no setor e de acordo com a demanda identificada de trabalho, excesso de trabalho em algumas funções específicas e atraso na realização das funções.

4.6.4 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um dos principais instrumentos para diagnosticar como está o desenvolvimento dos colaboradores em seus determinados cargos dentro da empresa, eles são os indicadores necessários para rever a forma como a empresa está passando as informações relevantes e como pensa no desenvolvimento intelectual das pessoas. Sendo assim, pode-se destacar que a empresa não possui avaliação de desempenho, porém conforme informado pelo RH ainda no ano de 2024 querem estar implantando e aplicando na empresa essa avaliação entre cada setor e colaborador.

Com relação aos instrumentos de avaliação a empresa utiliza segundo os respondentes a avaliação de desempenho por competências, onde também relataram que a avaliação de desempenho está em processo de implantação e vai ser realizado pelo líder direto de cada liderado, conforme destacado acima.

Segundo os gestores, as ações que são realizadas para o desenvolvimento das pessoas. Conforme os relatos são:

“Alguns treinamentos e apoio da empresa em alguns cursos de treinamentos.” (Gestor A).

“Da minha parte como líder, para auxiliar no desenvolvimento das pessoas procura sempre ouvir as dificuldades de cada um, auxiliar com um feedback com intuito construtivo, permitir que todas as pessoas se tornem parte do processo e tenham autonomia para implementar novos métodos ideias, além de encorajar a iniciativa e procurar sempre acreditar no trabalho de cada um.” (Gestor B).

4.6.5. Treinamentos

De acordo com os gestores respondentes, são realizados os treinamentos de novos colaboradores através de cursos administrados pelos responsáveis do setor internamente. Sendo assim, com a percepção das respostas, os treinamentos realizados com mais frequência na empresa são o técnico, de desempenho, de qualificação e aperfeiçoamento nas atividades.

Em relação se há políticas de treinamento e desenvolvimento na organização pode-se destacar segundo as respostas dos gestores que não há política escrita, pois são realizados conforme identificado a necessidade. Como também o treinamento é realizado quando alguém é contratado e inicia na função, além do treinamento a pessoa nova passa um tempo acompanhando uma pessoa com mais experiência para que possa tirar suas dúvidas e aprender mais sobre o processo, além disso são realizadas análises constantemente no processo em busca de melhorias.

4.6.6 Qualidade de vida no trabalho

Qualidade de vida é um dos critérios onde a percepção pode ter múltiplos entendimentos, o que geralmente é qualidade para um, pode não ser para os demais. Sendo assim, a empresa tem como ação para melhoria da qualidade de vida no trabalho na organização a modernização do ambiente de trabalho e investimentos constantes em estrutura física, pesquisa do clima organizacional e constantemente tentando moldar a cultura organizacional de forma a melhorar a qualidade de vida na empresa.

A empresa tem como atividades diferenciadas que realizam com os funcionários a pesquisa de clima organizacional, captar informações ouvindo as pessoas, como também uma vez ao ano realiza a gincana da Sipat onde todos os colaboradores interagem entre si e sempre são comemoradas datas mais importantes do ano onde cada colaborador é presenteado com algum mimo.

Em relação de como é feita a remuneração na empresa, se existem algum bônus ou metas a serem cumpridas e se tem algum tipo de remuneração não monetária que a empresa adota como importante, destaca-se que “existem apenas remuneração monetária” (Gestor A). Já o gestor B relatou que “há setores que possuem remuneração extra por bônus e metas cumpridas, porém para a equipe em geral está no cronograma de implantação dos próximos passos, para isso precisa-se de todos os indicadores de produtividade rodando perfeitamente e metas claras.”

Os conflitos internos entre os colaboradores são resolvidos através de conversas com o líder e o RH, como também através de diálogo e tratamento da causa. Referente como a empresa trabalha os fatores motivacionais dos colaboradores o gestor A descreveu que “sempre busca entender as necessidades de todos e direcionar esforços para atendimento”. Já o gestor B destaca que é “através da evolução da cultura organizacional, engajamento e propósito, algo que não existe fórmula e é um trabalho diário.”

Conforme questionário aplicado aos gestores perguntou-se a eles como líder o que é satisfação e motivação.

“Bom ambiente de trabalho, com reconhecimento pessoal e de oportunidades de crescimento.” (Gestor A).

“Para mim satisfação e motivação é se sentir satisfeito com o nosso desempenho diário, é acabar um dia ou uma semana com a sensação de dever cumprido, que foi feito o melhor que podia com as ferramentas que havia no momento.” (Gestor B).

Além disso, os gestores destacaram que os principais aspectos da qualidade de vida no trabalho que são mais valorizados pelos colaboradores são o trabalho em equipe, reconhecimento, oportunidades de crescimento, como também possuem muitos funcionários na empresa responder isso de forma geral é complicado, pois cada pessoa vê isso de forma diferente, mas como aspecto geral o gestor acredita que o respeito e reconhecimento prevalecem.

Referente às políticas e práticas que a empresa adota para promover a qualidade de vida dos funcionários são benefícios relacionados à saúde, como plano de saúde e academia, além de atividades de integração e desenvolvimento da equipe. Além disso, a empresa tem como iniciativa de oferecimento para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores programas de capacitação e desenvolvimento pessoal além de espaços de descanso e descontração no ambiente de trabalho.

4.6.7. Satisfação no trabalho

Em relação a satisfação no trabalho sobre se os funcionários estão geralmente satisfeitos com suas funções e responsabilidades na empresa, os gestores mencionam que concordam com essa afirmação como também não concordam nem discordam. E se os funcionários têm oportunidades adequadas para avançar em suas carreiras dentro da empresa, os gestores também concordam com essa informação.

4.6.8 Integração dos conceitos

A integração dos conceitos engloba sobre turnover, absenteísmo, satisfação no trabalho e qualidade de vida, onde o gestor A concorda totalmente e o gestor B apenas concorda que as melhorias na qualidade de vida no trabalho levam a uma redução no

turnover e no absenteísmo. Como também os dois concordam que os investimentos em qualidade de vida no trabalho têm um impacto positivo na redução do turnover e no aumento da satisfação dos funcionários.

Os gestores relatam que não concordam nem discordam que a satisfação no trabalho está fortemente relacionada à frequência dos funcionários e ao número de faltas. Como o gestor A concorda totalmente e o gestor B concorda que a satisfação dos funcionários influencia diretamente a taxa de absenteísmo e o turnover. Além disso, destaca que os programas de desenvolvimento profissional e pessoal contribuem para a redução do absenteísmo e aumento da retenção dos funcionários, onde então o gestor A concorda totalmente com a afirmação e o gestor B somente concorda.

Os gestores percebem uma lacuna significativa entre as expectativas dos colaboradores e as práticas organizacionais existentes. Elementos como a falta de valorização profissional, oportunidades de crescimento e reconhecimento são visíveis como os principais fatores de insatisfação. Essa percepção está alinhada com as respostas dos colaboradores, que expressaram insatisfação com os aspectos referenciados, evidenciando a necessidade de melhorias nas políticas de gestão de pessoas.

4.7 O TURNOVER E O ABSENTEÍSMO E A SUA RELAÇÃO COM A MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Analisando as taxas dos índices de turnover, percebe-se claramente que a empresa está em uma média aceitável, mas um pouco alta se for analisada detalhadamente, embora haja uma diferença já que entre os anos de 2023 e 2024, em alguns meses a taxa atingiu 1,28% e 1,37% e nos demais meses o índice ultrapassou os 6% chegando a quase 7%. Percebe-se que os motivos que provocam a oscilação do turnover estão relacionados a fatores variáveis de acordo com o ambiente interno ou externo. Devem ser considerados fatores internos, como a falta de valorização e de oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento profissional na empresa, o ambiente de trabalho, a remuneração e salário, a promoção e a falta de oportunidades

de treinamento, e fatores externos como as oportunidades de trabalho disponíveis e a falta de profissionais qualificados no mercado, o que faz com que a empresa não consiga reter seus talentos.

Em relação ao absenteísmo, a literatura afirma que a ausência persistente dos colaboradores pode ser o primeiro passo para as demissões, indicando insatisfação com as condições de trabalho e aumentando a rotatividade da empresa. É necessário que a empresa investigue alguns fatores que deixam os colaboradores insatisfeitos, como: oportunidades de avaliação e crescimento na empresa, a falta de uma avaliação de desempenho mais eficaz, o ambiente de trabalho, remuneração e salário, promoção e treinamento. Nota-se que muitos colaboradores não se sentem motivados em seu ambiente de trabalho, já que o principal motivo para deixar o trabalho é a desvalorização da empresa, a comunicação e o reconhecimento dos funcionários.

Portanto, tendo em vista que os resultados obtidos mostram que a satisfação e a motivação no trabalho estão relacionadas com o turnover e o absenteísmo dos funcionários, pois trabalhadores satisfeitos tendem a avaliar o ambiente de trabalho de forma positiva. Assim, tendo em conta os dados apresentados, observa-se a predominância de colaboradores neutros e satisfeitos em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional para permanecerem na empresa, atingindo uma média de 55% e 22%. Além de que 44% concordam também que se sentem satisfeitos em trabalhar na empresa e 42% não concordam nem discordam, ficando assim um percentual bem próximo em relação à opinião dos colaboradores respondentes. Principalmente relacionadas às variáveis: o trabalho na empresa, a imagem da empresa, as decisões tomadas pelo superior, os objetivos mensais almejados, o volume de trabalho, a competência do seu gestor e o clima de trabalho.

Os gestores afirmam que o *turnover* está diretamente relacionado à insatisfação no trabalho. A ausência de estratégias direcionadas para retenção de talentos e a falta de planos de carreira estruturados foram apontadas como causas centrais. Além disso, destaca-se que a rotatividade gera custos elevados e impacta níveis de desempenho da equipe, dificultando a manutenção de uma cultura organizacional sólida. Já o absenteísmo é percebido como reflexo de problemas organizacionais, incluindo baixa concentração e questões pessoais dos colaboradores. Os gestores

ênfâtizaram que a falta de engajamento e o clima organizacional são insatisfatórios para as ausências, prejudicando a produtividade e aumentando os desafios de gestão.

Diante destes pressupostos torna-se necessário identificar as necessidades e prioridades da equipe para que a empresa tenha bons resultados e funcione adequadamente. Assim, concluiu-se que os colaboradores se encontram neutros em relação a satisfação de uma forma geral com seu trabalho e que as variáveis satisfação e motivação no trabalho, turnover e absenteísmo caminham em sentido opostos, ou seja, quanto maior a satisfação dos trabalhadores menor o índice de turnover e absenteísmo na empresa.

5 PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA

Neste capítulo apresenta-se ações de melhoria a partir dos problemas identificados, com o objetivo de melhorar a satisfação e a motivação dos colaboradores na empresa estudada, através do SEBRAE (2008 citado pelo CIOFFI e OKADA, 2024, p.4), o método 5W2H é uma ferramenta prática que possibilita que a qualquer momento, consigamos identificar rotinas e dados importante de um projeto ou unidade de produção, possibilita também enxergar quem é quem dentro de uma organização, o que faz e porque realiza determinadas atividades.

Quadro 4 - Plano de Ação

PLANO DE AÇÃO							
Título		Planejamento de ações de Gestão de Pessoas para o ano de 2025				Data: 27/11/2024	
O que?		Como?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?	Quanto?
1	Avaliação de Desempenho	Avaliar os colaboradores conforme sua postura profissional, conhecimento, relacionamento com colegas, competências, metas atingidas, habilidades, comportamentos, feedback e reuniões.	RH e coordenadores	Semestral ou Anualmente	Na empresa	Para identificar pontos fortes e áreas de melhorias, alinhar os objetivos e fornecer feedback e desenvolvimento contínuo.	Variável conforme avaliação.
2	Implantação Plano de Desenvolvimento de Carreira	Mapear habilidades e competências de cada colaborador, oferecer treinamentos, oportunidades de crescimento interno, realizar feedbacks e pesquisa de mercado de acordo com o crescimento da empresa.	RH e gestores	10/02/2025	Na empresa	Para motivar e engajar os colaboradores, através de oportunidades de crescimento, reter talentos e aumentar a qualificação e produtividade da equipe.	-
3	Engajamento e Clima Organizacional	Através da realização de pesquisas de clima organizacional, implementação de programas de reconhecimento e valorização, promovendo atividades de integração e desenvolvimento.	RH e coordenadores	Mensalmente ou Trimestral	Na empresa	Para aumentar a satisfação e retenção dos colaboradores, melhorar a produtividade, alinhamento e criar um ambiente de trabalho saudável e colaborativo para se sentir motivado e valorizado.	-
4	Bônus nos períodos de	Oferecer aos colaboradores que não faltaram uma bonificação a	RH e gestores	Anualmente	Na empresa	Para que nos períodos com maior	Variável conforme

	maior produção ou atingimento da meta	mais no final do ano, período de mais produtividade.				produtividade e atingimento da meta haja menos faltas de pessoal e hora extra.	bonificação.
5	Plano de Saúde e Bem-Estar	Realizar ginástica laboral de 2 a 3 vezes por semana com o objetivo de oferecer benefícios, realizar campanhas, palestras e atividades físicas.	RH e profissionais especializados	Janeiro	Na empresa	Para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, aumentar a produtividade e reduzir o absenteísmo devido a problemas de saúde.	Variável conforme profissional de atuação da área.
6	Avaliação e Feedback Contínuo	Estabelecer metas claras, fazer uso de ferramentas de gestão de desempenho e oferecer feedbacks positivos sugerindo áreas de melhorias.	RH	Janeiro	Na empresa	Melhorar a comunicação entre líderes e colaboradores, promover crescimento profissional, alinhamento e aumentar o engajamento e satisfação.	Variável conforme ferramentas de feedback.
7	Treinamento e Capacitação	Levantamento de necessidades de treinamento, através de módulos, plataformas e treinar os colaboradores novos de cada setor para melhorar a eficiência.	Líderes de cada setor	Início do ano para todos e sempre que entrar algum colaborador novo ou houver alguma mudança no processo.	Na empresa	Melhorar o desempenho e a produtividade, alinhar as habilidades, aumentar o índice de satisfação dos colaboradores em relação aos treinamentos e proporcionar maior habilidade em todos os setores.	-

8	Reconhecimento, Valorização e Comunicação	Implementar um sistema de reconhecimento através de prêmios, bonificação. Além de organizar espaços de aprendizado para promover conhecimento entre a equipe.	RH e gestores	Mensalmente	Na empresa	Aumentar engajamento, motivação dos colaboradores, melhorar a retenção de talentos, valorizar os esforços e estimular o compartilhamento de conhecimentos e experiências.	Variável conforme bonificação.
9	Oportunidade de Crescimento e Desenvolvimento	Através de treinamentos, mapeamento de competências e habilidades de cada colaborador e estabelecer um processo para promoções internas.	RH	Em até três meses	Na empresa	Motivar os colaboradores aumentando a satisfação no trabalho e a retenção de talentos. Além de alinhar os interesses pessoais dos colaboradores com os objetivos organizacionais.	-
10	Salários e Benefícios	Realizar pesquisas de mercado para garantir que os valores salariais estejam alinhados, oferecer benefícios com valores maiores referente ao vale alimentação, bônus por performance e premiações, day off no aniversário, auxílio educação e atendimento psicológico.	RH e gestores	Anualmente	Na empresa	Para atrair novos talentos e reter os colaboradores, melhorando a competitividade da empresa no mercado e promovendo um ambiente mais motivado e alinhado aos objetivos da organização. Aumentando a satisfação e o engajamento.	Variável conforme pacote salarial e benefícios.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

CONCLUSÃO

O presente trabalho possibilitou o entendimento dos temas abordados, turnover e absentismo, e sua relação com a satisfação e motivação dos colaboradores na empresa estudada. Os colaboradores da empresa consideram que o turnover decorre da desvalorização da empresa com seus colaboradores, da não existência ainda de um plano de carreira e da avaliação de desempenho elaborada para pôr em prática. Como também da falta de reconhecimento, valorização e oportunidades de crescimento a partir da sua produtividade. O ambiente da empresa também deixa boa parte dos respondentes insatisfeitos principalmente em relação à comunicação, organização e transparência sobre os objetivos e decisões que a empresa toma que demora para ser repassado aos colaboradores. A falta de políticas claras de promoção, treinamentos, remuneração e benefícios também causa insatisfação. Sendo que, todos esses fatores podem levar a insatisfação do colaborador no seu trabalho.

Através da pesquisa aplicada foi possível, identificar o perfil dos respondentes onde, a maioria dos colaboradores e gestores são do gênero masculino (54%), têm de 31 a 40 anos (32%), possuem nível superior incompleto (32%) e estão na empresa de 1 a 3 anos (36%). Além de que a empresa conta com diversos departamentos em sua organização, sendo dividido através de setores, totalizando a divisão de 14 departamentos que responderam a pesquisa.

Além disso, foi possível analisar os índices de turnover na empresa através de cálculos com base nos dados fornecidos pela empresa de admissões e demissões dos funcionários nos anos de 2023 e 2024 até outubro. Conforme apresentado, no ano de 2023 a empresa teve maior índice de rotatividade, alcançando um índice de 6,98%, em fevereiro de 2023. Sendo que em 2024 os índices apresentados também foram altos e próximos do índice de 2023, chegando a 6,76% e 6,67% em setembro e julho de 2024.

Com base no levantamento bibliográfico e aplicação da pesquisa percebe-se que os principais aspectos que influenciam na satisfação e motivação do colaborador são diversos fatores, e dentre eles podemos identificar na empresa que muitos dos

colaboradores se sentem insatisfeitos com os salários, promoções, benefícios, reconhecimento profissional, valorização, comunicação, possibilidade de oportunidade de crescimento, as políticas adotadas pela empresa, as condições de trabalho, programas de treinamentos e avaliação de desempenho.

Após a coleta e análise dos dados, as ações sugeridas estão relacionadas aos motivos que hoje não tornam o colaborador satisfeitos. Dentre eles estão: avaliação de desempenho para que os colaboradores notem que é avaliado seu desempenho dentro da empresa; Implantação do plano de desenvolvimento de carreira para que os funcionários possam visualizar as opções de crescimento e para que seja adotado um padrão para salários; Engajamento e clima organizacional onde a empresa pode medir o clima e analisar possíveis mudanças em relação a aumentar a satisfação e retenção dos colaboradores melhorando a produtividade; Bônus nos períodos de maior produção ou atingimento de metas para motivar e incentivar os colaboradores fazendo com que demonstre que sua colaboração e ajuda foi essencial para alcançar esse objetivo; Plano de Saúde e Bem-Estar para melhorar e incentivar o colaborador em relação a qualidade de vida e produtividade; Avaliação e Feedback contínuo para melhorar a comunicação entre liderança e colaboradores; Treinamento e Capacitação para os setores, onde todos os funcionários receberão para realizar suas funções com o objetivo de melhorar o desempenho, produtividade e aumentar o índice de satisfação; Reconhecimento, Valorização e Comunicação para ter engajamento, motivação entre os colaboradores e destacar os esforços e estímulos do colaborador; Oportunidade de Crescimento e Desenvolvimento para aumentar a satisfação no trabalho e a retenção de talentos; Salários e Benefícios para que estejam alinhados com o mercado de trabalho em busca de incentivos para atrair novos talentos e reter os colaboradores.

Portanto, a partir da pesquisa realizada conclui-se que a maior parte dos colaboradores respondentes se sentem satisfeitos ou até mesmo não concordam nem discordam com a maioria das variáveis estudadas, porém, alguns aspectos causam insatisfação e ainda pode-se observar que de 80 funcionários somente 50 responderam, onde então houve grande percentual de colaboradores que não responderam a pesquisa, não sendo possível analisar a percepção destes não respondentes.

Deste modo, as ações sugeridas podem auxiliar na diminuição do turnover e absenteísmo na empresa, onde sugere-se que é preciso que a organização ofereça um diferencial para reter seus talentos. Sendo assim, nota-se que na empresa além dos pontos a melhorar já citados, é importante que a mesma adote uma maneira mais clara e frequente de comunicação com seus colaboradores, afinal, todos devem receber as informações de forma adequada, para evitar dúvidas e fofocas dentro da empresa, onde os índices altos de motivação e satisfação causam ganhos na produtividade, além de mostrar que a organização se preocupa com a evolução de cada indivíduo bem como o seu bem-estar no seu ambiente de trabalho.

Sendo assim, a empresa está sempre em busca de melhorias e conhecimentos, pois a importância desses departamentos para o sucesso organizacional, reflete e destaca a complexidade e a relevância das atividades. Entretanto, os dados coletados e as análises realizadas revelam que a empresa possui uma base sólida, onde o aprimoramento dessas áreas não apenas fortalecerá a equipe de trabalho, mas também contribuirá para a otimização dos processos internos e para a criação de um ambiente de trabalho ainda mais produtivo e colaborativo.

Portanto, recomenda-se que a empresa continue investindo no desenvolvimento de suas práticas de recursos humanos, priorizando a capacitação dos colaboradores, a implementação de sistemas eficazes e de reconhecimento. Além de fortalecer sua posição no mercado para atrair, reter e desenvolver talentos em um ambiente propício ao crescimento profissional e pessoal, pois quando se tem uma boa qualidade de vida no trabalho e alinhado às expectativas individuais e pessoais dos colaboradores, é possível identificar que a cultura e os valores do ser humano estão entrelaçados à cultura que a empresa pode exigir à comunidade. Uma vez que, pessoas felizes tendem a trabalhar melhor e se motivar a permanecer na empresa, diminuindo cada vez a rotatividade e o turnover.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Mário de S. **Elaboração de Projeto, TCC. Dissertação e Tese: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva.** São Paulo: Atlas e Grupo GEN, 2. ed., 2014.
- ARELLANO, Eliete. **Gestão de Pessoas: Nas empresas contemporâneas brasileiras.** Rio de Janeiro: Elsevier, Atlas e Grupo GEN, 1. ed., 2017.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações.** São Paulo: Atlas e Grupo GEN, 4. ed., 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano.** São Paulo: Atlas e Grupo GEN, 5. ed., 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Barueri, SP: Manole, 4. ed., 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal - Como Agregar Talentos à Empresa.** Rio de Janeiro: Grupo GEN e Atlas, 9. ed., 2021.
- CIOFFI, Lucas Gualande, OKADA, Roberto Hirochi. **Implementação da ferramenta 5w2h no processo de produção para a obtenção de resultados e melhorias no processo.** Interface Tecnológica, 2022.
- CONTE, Osmar A. **Gestão de Pessoas: Produções Científicas.** Toledo: Fasul, 2013.
- COUTO, H. A. **Absentismo. Uma visão bem maior que a simples doença.** Ergo n.2. jul. 1982.
- DALL'INHA, Graziella Rejane. **A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade: um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** Pearson, 2015.
- FLORES, Laís I.; VILELA, Laiza O.; BORELLI, Laura M.; GOULART JÚNIOR, Edward.; CAMARGO, Mário L. **O Absenteísmo enquanto indicador para o processo de gestão de pessoas nas organizações e de atenção à saúde do trabalhador.** Laborativa: COSTSA/PRA/Unesp, 2016.

FREIRE, Elenir; VALENTE, Fernanda D., SILVA, Mariana G. **A Relação entre Absenteísmo Turnover em uma Empresa do Ramo Farmacêutico da Cidade de Anápolis.** Faculdade Católica de Anápolis, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas e Grupo GEN, 7. ed., 2019.

HOLLENBECK, John R.; III, WAGNER, John. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva Editora LTDA, 4. ed., 2020.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos humanos: princípios e tendências.** Rio de Janeiro/ São Paulo: Grupo GEN e Saraiva, 3. ed., 2020.

LUCENA, Maria Diva da S. **Planejamento Estratégico de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas e Grupo GEN, 2. ed., 2017.

MARCON, Silvana R. A. **Fatores que influenciam na permanência das pessoas na empresa – dois estudos de caso: uma empresa moveleira e uma empresa metalúrgica.** 1998. 184 p. Dissertação (Mestrado em Administração). – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.

MARQUES, José C. **Comportamento Organizacional.** São Paulo, SP: Cengage Learning Brasil, 2015.

MARQUEZE, Elaine C.; MORENO, Claudia, R. C. **Satisfação no trabalho – Uma breve revisão.** São Paulo: Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 2005.

NETO, Alonso D. M. **Absenteísmo nas Empresas.** Centro Universitário de Brasília - UNICEUB, Brasília, 2006.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional.** Porto Alegre: AMGH e Grupo A, 12. ed., 2008.

NOE, Raymond A. **'Employee Training and Development.'** McGraw-Hill Education, 2017.

OLIVEIRA, João B.; CARDOSO, Wallysson H. C. **Efeito Turnover e Seus Impactos nas Organizações.** Caratinga, MG: Faculdades Integradas de Caratinga – FIC, 2016.

OLIVEIRA, Luana Y M.; OLIVEIRA, Pablo R B.; SAWITZKI, Roberta; e outros. **Gestão de pessoas.** Porto Alegre: SAGAH e Grupo A, 2018.

OLIVEIRA JÚNIOR, Wilson; WIEDENHOFT, Guilherme C. **A Influência da Cultura Organizacional sobre a Relação entre o Comportamento de Cidadania Organizacional e a Qualidade Assistencial**. Porto Alegre: Revista Eletrônica de Administração - REAd, 2023.

PENATTI, Izidro.; ZAGO, José. S.; QUELHAS, Oswaldo. **Absenteísmo: As consequências na gestão de pessoas**. Universidade Federal Fluminense - Niterói, RJ, Brasil.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe (Autor). **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SCHADECK, M.; GRZYBOVSKI, D.; BELTRAME, B.; MOZZATO, A.R. **Cultura organizacional e os sete pecados capitais: uma proposta para compreender os sistemas simbólicos**. Cadernos EBAPE.BR, v. 14, n. 1, p. 164-181, 2016.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. John Wiley & Sons, 2010.

SILVA, Priscila B. **Turnover: Um estudo de caso sobre as principais causas em uma empresa do ramo metal-mecânico**. Criciúma: Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, 2012.

SNELL, Scott A.; NORRIS, Shad S.; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP: Cengage Learning Brasil, 17. ed., 2020.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário dos Colaboradores

Este questionário tem como objetivo compreender melhor como você, colaborador(a) identifica, percebe e vivencia o seu ambiente de trabalho, em relação às oportunidades e melhorias para promover um espaço cada vez mais saudável e produtivo. Além de coletar informações e opiniões dos colaboradores sobre Turnover, Absenteísmo, Qualidade de Vida e Satisfação no Trabalho, considerados como aspectos importantes para a empresa.

O questionário está sendo aplicado pela colaboradora e acadêmica Rafaela Alexandre Bet do curso de Administração da UNIDAVI, com objetivo de coletar dados para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Através dessa pesquisa, busco obter informações que possam contribuir para uma análise aprofundada destes temas, identificando possíveis fatores que afetam a rotatividade de funcionários, as ausências no trabalho e a satisfação geral no ambiente corporativo. Os resultados obtidos serão essenciais para fundamentar a pesquisa, permitindo a elaboração de conclusões e recomendações que possam beneficiar a empresa, promovendo melhorias no ambiente de trabalho e na gestão de pessoas.

Peço por gentileza que reserve alguns minutos do seu tempo para responder com atenção e honestidade. Sua contribuição e opinião é fundamental neste momento.

O preenchimento é anônimo e nenhuma informação pessoal será divulgada, sendo utilizada apenas para fins de estudo e análises internas.

Agradeço desde já por sua participação e colaboração!

PERFIL SOCIOGRÁFICO:

1. Gênero:

() Masculino

() Feminino

2. Idade:

- De 16 a 20 anos
- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Mais que 50
- Prefiro não responder

3. Grau de Instrução:

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Nível Superior Incompleto
- Nível Superior Completo
- Outro

4. Tempo de Empresa:

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 6 anos
- De 7 a 10 anos
- Mais que 10 anos

5. Qual área você trabalha:

- Controladoria, Financeiro, TI, RH
- Comercial Interno e SAC
- Centro Logístico e Setor de Controlados
- Jurídico/ Compras
- Pedidos
- Licitação

TURNOVER:

6. Você conhece o termo "turnover" e sabe como ele se relaciona com a rotatividade de funcionários na empresa?

- Sim
- Não

7. Você entende como uma alta taxa de turnover pode afetar a estabilidade e o desempenho da empresa?

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

8. A empresa possui estratégias eficazes para reter talentos.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

9. A falta de oportunidades de crescimento é uma razão significativa para o turnover na empresa.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

10. A empresa oferece pacotes de remuneração e benefícios competitivos em comparação com o mercado.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

11. A cultura organizacional da empresa é um fator importante para a decisão de permanência dos funcionários.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

12. Na sua opinião, o que mais influencia a decisão de deixar a empresa?

- Melhor oportunidade salarial
- Ambiente de trabalho
- Reconhecimento profissional
- Desejo de mudança de carreira
- Outros

13. Você se sente valorizado e reconhecido pela empresa, o que te motiva a permanecer na equipe?

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

14. Quão satisfeitos você está com o equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional, o que influencia sua permanência na empresa?

- Muito Satisfeito
- Satisfeito
- Neutro
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

15. Como a empresa poderia melhorar para reduzir o turnover e manter seus colaboradores?

- Melhorar a remuneração e benefícios
- Oferecer mais oportunidades de desenvolvimento
- Melhorar o ambiente de trabalho
- Melhorar a comunicação e feedback
- Outros

16. Em sua opinião, quais os principais motivos para as pessoas pedirem demissão?

ABSENTEÍSMO:

17. Você sabe o significado do termo “Absentéismo” no ambiente de trabalho:

- Sim
- Não

18. Na sua visão/opinião a empresa identifica os motivos das ausências dos colaboradores.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

19. Você entende como o absenteísmo pode impactar a empresa e a produtividade da equipe?

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

20. A empresa tem políticas eficazes para lidar com o absenteísmo dos funcionários.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

21. Fatores pessoais, como saúde e responsabilidades familiares, influenciam significativamente o absenteísmo na empresa.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

22. A empresa fornece suporte adequado para questões de saúde mental e bem-estar dos funcionários.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

23. Você sente a necessidade de se ausentar do trabalho devido a motivos pessoais ou de saúde.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

24. As políticas da empresa facilitam a gestão de suas necessidades pessoais e profissionais, reduzindo a necessidade de ausências.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

25. Você sente que o ambiente de trabalho contribui para sua saúde física e mental, reduzindo possíveis ausências.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

26. Quais fatores contribuem para as suas ausências no trabalho?

- Saúde
- Problemas familiares
- Estresse no trabalho
- Falta de motivação
- Outros

27. Você acredita que a empresa fornece suporte adequado para gerenciar as ausências dos colaboradores?

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

28. O ambiente de trabalho, incluindo a carga de trabalho e as condições físicas, influencia seu nível de absenteísmo?

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

IMAGEM DA EMPRESA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

29. Você se sente satisfeito em trabalhar na empresa.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

30. Você acha que a empresa tem uma boa imagem perante a comunidade.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo

Discordo Totalmente

31. Como você avalia o relacionamento e companheirismo com seus colegas de trabalho.

Excelente

Bom

Regular

Ruim / Fraco

Insatisfatório

32. A empresa oferece oportunidades adequadas para feedback e desenvolvimento profissional.

Concordo Totalmente

Concordo

Não Concordo nem Discordo

Discordo

Discordo Totalmente

33. Você se sente valorizado e reconhecido pelo seu trabalho e contribuições.

Concordo Totalmente

Concordo

Não Concordo nem Discordo

Discordo

Discordo Totalmente

34. A comunicação entre a gestão e os funcionários é clara e eficaz.

Concordo Totalmente

Concordo

Não Concordo nem Discordo

Discordo

Discordo Totalmente

35. Como você avalia o clima interno entre os colegas de trabalho?

- Excelente
- Bom
- Regular
- Fraco / Ruim
- Insatisfatório

36. Se você pudesse melhorar algo no em relação a satisfação, relacionamento ou clima na equipe, o que faria?

37. Como você avalia a troca de informação e forma de comunicação utilizada entre as áreas/departamentos da empresa:

- Excelente
- Bom
- Regular
- Fraco / Ruim
- Insatisfatório

38. Como você avalia a adequação e a qualidade dos benefícios oferecidos pela empresa:

- Excelente
- Bom
- Regular
- Fraco / Ruim
- Insatisfatório

39. Você considera que sua remuneração atual é adequada para cobrir suas necessidades e expectativas pessoais?

- Concordo Totalmente
- Concordo

- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

40. Como você avalia a aproximação, integração e a imagem da empresa perante a comunidade e os colaboradores?

- Excelente
- Bom
- Regular
- Fraco / Ruim
- Insatisfatório

QUALIDADE DE VIDA

41. A empresa proporciona um ambiente de trabalho que apoia um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

42. Os benefícios oferecidos pela empresa contribuem positivamente para a qualidade de vida dos funcionários.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

43. A empresa proporciona um ambiente de trabalho que contribui para o bem-estar físico e mental dos funcionários.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

44. Existem iniciativas para promover a saúde e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, como programas de bem-estar e horários flexíveis.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

45. A empresa oferece recursos e apoio adequados para ajudar os funcionários a gerenciar o estresse e a carga de trabalho.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

46. Como a empresa contribui para a qualidade de vida no ambiente de trabalho?

- Promoção de atividades físicas e esportivas
- Oferecimento de programas de mindfulness e redução de estresse
- Ambiente de trabalho ergonômico e seguro
- Realização de campanhas de conscientização sobre saúde
- Incentivo à participação em projetos sociais e voluntariado
- Outros

47. Quais ações sua empresa implementa para garantir o bem-estar dos funcionários?

- Programas de reconhecimento e valorização do trabalho
- Políticas de diversidade e inclusão
- Realização de eventos sociais e culturais
- Acesso a serviços de apoio psicológico e consultoria
- Promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e respeitoso
- Outros

APÊNDICE B – Questionário dos Gestores

Este questionário tem como objetivo descrever o posicionamento da liderança e dos gestores de como são feitas as ações internas da empresa e o quanto sua visão é eficaz. Ou seja, compreender melhor como você, gestor identifica, percebe e vivencia o seu ambiente de trabalho, em relação às oportunidades e melhorias para promover um espaço cada vez mais saudável e produtivo. Além de coletar informações e opiniões sobre Turnover, Absenteísmo, Qualidade de Vida e Satisfação no Trabalho, considerados como aspectos importantes para a empresa.

O questionário está sendo aplicado pela colaboradora e acadêmica Rafaela Alexandre Bet do curso de Administração da UNIDAVI, com objetivo de coletar dados para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Através dessa pesquisa, busco obter informações que possam contribuir para uma análise aprofundada destes temas, identificando possíveis fatores que afetam a rotatividade de funcionários, as ausências no trabalho e a satisfação geral no ambiente corporativo. Os resultados obtidos serão essenciais para fundamentar a pesquisa, permitindo a elaboração de conclusões e recomendações que possam beneficiar a empresa, promovendo melhorias no ambiente de trabalho e na gestão de pessoas.

Peço por gentileza que reserve alguns minutos do seu tempo para responder com atenção e honestidade. Sua contribuição e opinião é fundamental neste momento.

O preenchimento é anônimo e nenhuma informação pessoal será divulgada, sendo utilizada apenas para fins de estudo e análises internas.

Agradeço desde já por sua participação e colaboração!

PERFIL SOCIOGRÁFICO:

1. Gênero:

() Masculino

() Feminino

2. Idade:

- De 16 a 20 anos
- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Mais que 50
- Prefiro não responder

3. Grau de Instrução:

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Nível Superior Incompleto
- Nível Superior Completo
- Outro

4. Tempo de Empresa:

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 6 anos
- De 7 a 10 anos
- Mais que 10 anos

REFERENTE AO TURNOVER:

5. Qual a principal consequência e causa do alto índice de rotatividade?

- Baixo índice de produção
- Desconforto no ambiente de trabalho com os demais colegas
- Gastos com novas contratações
- Falta de engajamento com o setor

6. Quanto ao nível de rotatividade, como a empresa avalia e quais ações são tomadas?

- A empresa procura entender o motivo de forma clara e racional
- A empresa periodicamente emite relatórios para analisar a situação e verificar as causas
- A empresa realiza análises dos motivos que estão causando e procura criar planos de ação
- A empresa costuma reunir as equipes para tratar do assunto e entender o lado do colaborador
- A empresa hoje não faz a tratativa do assunto

7. Quais seriam os principais motivos que levam os colaboradores a faltarem e pedirem demissão?

- Salário baixo e poucos benefícios
- Falta de reconhecimento de superiores
- Não ter oportunidade de crescimento na empresa
- Falta de comunicação
- Relacionamento com os demais colegas de trabalho
- Outros

8. Quais iniciativas sua empresa tem adotado para reter talentos e reduzir a rotatividade de funcionários?

- Programas de desenvolvimento de carreira e capacitação
- Melhorias no ambiente de trabalho e na cultura organizacional
- Aumento de benefícios e incentivos
- Revisão de salários e promoções
- Adoção de políticas de trabalho flexível (home office, horários flexíveis)
- Outros

9. Quais ações estão sendo implementadas pela empresa para diminuir a taxa de turnover?

- Oferecer planos de carreira e crescimento interno

- Fomentar um ambiente de trabalho saudável e colaborativo
- Reconhecimento e recompensas pelo desempenho
- Estímulo à qualidade de vida e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
- Reforço na comunicação interna e no feedback dos funcionários
- Outros

10. Que medidas a empresa tomou recentemente para combater a rotatividade de colaboradores?

- Investimento em treinamentos e desenvolvimento profissional
- Implementação de programas de bem-estar e saúde mental
- Promoção de uma cultura de reconhecimento e valorização
- Melhorias nas condições de trabalho e no ambiente físico
- Adoção de práticas de liderança mais inclusivas e participativas
- Outros

11. Quais estratégias a empresa tem utilizado para melhorar a retenção de colaboradores?

- Promoção de uma cultura organizacional forte e alinhada aos valores dos colaboradores
- Melhorias na comunicação entre liderança e equipe
- Adoção de políticas de remuneração competitivas
- Implementação de programas de diversidade e inclusão
- Estímulo ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal
- Outros

12. Os processos de recrutamento e seleção da empresa são eficazes na escolha de candidatos que permanecem a longo prazo.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo

() Discordo Totalmente

ABSENTEÍSMO:

13. Quais são as principais causas de absenteísmo identificadas na empresa?

14. Existem políticas específicas para gerenciar e reduzir o absenteísmo?

15. Como o absenteísmo impacta a produtividade e a moral da equipe e como a empresa monitora e gerencia o absenteísmo?

16. A empresa oferece incentivos para reduzir o absenteísmo, como programas de bem-estar ou flexibilidade no trabalho? Se sim, Quais?

17. Referente ao colaborador faltoso, qual o tratamento direcionado para identificar o verdadeiro motivo da falta?

() A empresa não toma nenhuma posição

() A empresa chama o colaborador para entender o motivo

() A empresa chama para conversar e aplica uma advertência

18. Como o absenteísmo impacta a produtividade e a eficiência da sua equipe?

() Aumenta a carga de trabalho dos colegas, gerando sobrecarga

() Diminui a moral e o engajamento da equipe

() Atrasa a conclusão de projetos e metas

() Reduz a qualidade do trabalho devido à falta de recursos

() Gera a necessidade de horas extras ou contratações temporárias

() Outros

19. Quais são os principais efeitos do absenteísmo na produtividade e eficiência da equipe?

() Aumenta o estresse e a pressão sobre os colaboradores presentes

- Compromete o cumprimento de prazos e metas
- Dificulta a colaboração e a comunicação entre os membros da equipe
- Reduz a continuidade e consistência dos projetos
- Exige redistribuição de tarefas, afetando o fluxo de trabalho
- Outros

20. De que maneira o absenteísmo influencia a produtividade e o desempenho da equipe?

- Gera interrupções no fluxo de trabalho e nos processos
- Diminui a capacidade de resposta da equipe a demandas urgentes
- Provoca uma queda na motivação dos colaboradores
- Necessita de replanejamento e reorganização constante das tarefas
- Aumenta os custos operacionais devido à necessidade de substituições
- Outros

21. Qual é o impacto do absenteísmo na eficiência e produtividade do seu time?

- Diminui a eficácia na execução das atividades diárias
- Cria desafios na gestão de projetos e prazos
- Força a equipe a operar com menos recursos, prejudicando o desempenho
- Afeta negativamente a coesão e o espírito de equipe
- Aumenta a necessidade de treinamento e integração de novos colaboradores
- Outros

22. Os casos de absenteísmo na empresa são geralmente bem justificados e tratados de maneira justa.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

23. Há flexibilidade nas políticas de ausências para acomodar situações pessoais imprevistas.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

PROCESSO DE CONTRATAÇÃO:

24. Na listagem abaixo quais os critérios que a empresa utiliza no processo de Recrutamento e Seleção?

- Definição da necessidade do cargo
- Prospecção de candidatos
- Triagem
- Entrevista pré-seletiva
- Avaliação técnica
- Entrevista Decisória
- Conferência de dados
- Comunicação do escolhido

25. Quais os mecanismos utilizados no processo de contratação?

- Apenas entrevista
- Entrevistas e dinâmicas de grupo
- Entrevistas, dinâmicas e análise comportamental
- Entrevistas, dinâmicas, análise comportamental e testes psicológicos.

26. Há uma descrição dos cargos? É feita revisão?

- Sim, mas não são feitas revisões periodicamente.
- Sim, e são feitas revisões periodicamente.

() Não possui.

27. Como é analisada a necessidade de novos colaboradores nos setores?

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

28. Existe avaliação de desempenho?

- () Possui, é feito periodicamente
- () Possui, é feito esporadicamente
- () Possui, mas sem muita importância
- () Não possui

29. Como é o instrumento de avaliação?

- () Auto avaliação
- () Avaliação de desempenho da equipe
- () Escala gráfica
- () 360 graus
- () Escolha forçada
- () Avaliação de desempenho por competências
- () Metas e resultados
- () Avaliação de desempenho do líder

30. Que ações são realizadas para o desenvolvimento das pessoas?

TREINAMENTOS:

31. Como são realizados os treinamentos de novos colaboradores?

- () Através de cursos administrados pelos responsáveis do setor internamente
- () Contratação de pessoas externas para a realização de cursos e palestras
- () Através de dinâmicas de desenvolvimento e interação
- () Através de reuniões com as equipes

() Não são feitos treinamentos hoje

32. Qual treinamento é realizado com mais frequência?

() Técnico

() Psicológico

() De Desempenho

() Qualificação

() Aperfeiçoamento nas Atividades

() Social - Interação

33. Há política de treinamento e desenvolvimento na organização? Qual?

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

34. Há alguma ação para melhoria da qualidade de vida no trabalho na organização? Qual?

35. Quais atividades diferenciadas fazem para funcionários?

36. Como é feita a remuneração na empresa? Existe algum bônus ou metas a serem cumpridas? Existe algum tipo de remuneração não monetária que a empresa adota como importante?

37. Como são resolvidos os conflitos internos entre colaboradores?

38. Como a empresa trabalha os fatores motivacionais dos colaboradores?

39. Como líder: O que é satisfação e motivação?

40. Quais aspectos da qualidade de vida no trabalho são mais valorizados pelos funcionários?

41. Quais políticas e práticas sua empresa adota para promover a qualidade de vida dos funcionários?

- Programas de bem-estar e saúde mental
- Flexibilidade de horários e trabalho remoto
- Benefícios relacionados à saúde, como plano de saúde e academias
- Atividades de integração e desenvolvimento de equipe
- Incentivo ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal
- Outros

42. Quais iniciativas a empresa oferece para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores?

- Oferecimento de alimentação saudável (refeitório, lanches)
- Programas de capacitação e desenvolvimento pessoal
- Políticas de licença parental e outros tipos de licença
- Espaços de descanso e descontração no ambiente de trabalho
- Apoio ao transporte e facilidades de mobilidade
- Outros

SATISFAÇÃO NO TRABALHO:

43. Os funcionários estão geralmente satisfeitos com suas funções e responsabilidades na empresa.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

44. Os funcionários têm oportunidades adequadas para avançar em suas carreiras dentro da empresa.

- Concordo Totalmente

- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

INTEGRAÇÃO DOS CONCEITOS:

45. Melhorias na qualidade de vida no trabalho levam a uma redução no turnover e no absenteísmo.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

46. A satisfação no trabalho está fortemente relacionada à frequência dos funcionários e ao número de faltas.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

47. A satisfação dos funcionários influencia diretamente a taxa de absenteísmo e o turnover.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

48. Investimentos em qualidade de vida no trabalho têm um impacto positivo na redução do turnover e no aumento da satisfação dos funcionários.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente

49. Programas de desenvolvimento profissional e pessoal contribuem para a redução do absenteísmo e aumento da retenção dos funcionários.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Discordo
- Discordo Totalmente