

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

MARIANA WIESE

**ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO DE PESSOAL E SUA RELAÇÃO COM A
SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UM SUPERMERCADO NO
MUNICÍPIO DE PRESIDENTE GETÚLIO**

**PRESIDENTE GETÚLIO
2020**

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

MARIANA WIESE

**ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO DE PESSOAL E SUA RELAÇÃO COM A
SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UM SUPERMERCADO NO
MUNICÍPIO DE PRESIDENTE GETÚLIO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração, da
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.

Orientadora: Profª Mª. Elisandra Marluce de Brito Farias

**PRESIDENTE GETÚLIO
2020**

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

MARIANA WIESE

**ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO DE PESSOAL E SUA RELAÇÃO COM A
SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO EM UM SUPERMERCADO NO
MUNICÍPIO DE PRESIDENTE GETÚLIO**

Trabalho de Conclusão do Curso de 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

Banca Examinadora:

Prof^º. M^º. Sandro Mário Chiquetti

Prof^º. Esp. Jaciel Carlos Schmidt

Rio do Sul, dezembro de 2020.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me sustentado até aqui, por ter me guardado e renovado durante todos os momentos de incertezas, dúvidas e dificuldades.

A minha família, pelos ensinamentos que sempre recebi, e que me fizeram ser persistente, mesmo em situações difíceis. Pelo incentivo desde o início do curso e por ser meu maior alicerce, estando presente e sendo apoio em todos os momentos de alegrias e também nas frustrações, durante todos esses anos de estudo.

Sou grata a minha orientadora, Prof^ª. M^a. Elisandra Marluce de Brito Farias que aceitou o desafio do projeto e não poupou esforços durante o desenvolvimento do trabalho. Sempre estive disposta a me ajudar no que precisasse, independente das circunstâncias.

Aos demais professores do curso de Administração, que foram grandes exemplos durante toda essa caminhada. Por todos os conselhos, conhecimentos e experiências compartilhados e que me serviram de inspiração profissional e pessoal.

Sou grata as amizades que desenvolvi, com certeza, os momentos compartilhados durante os anos de faculdade, ficarão sempre guardados em minha memória.

Agradeço também a empresa em estudo, que permitiu a realização do trabalho e me deu suporte para dar andamento em todas as etapas da pesquisa.

Deixo registrado, o meu muito obrigado.

RESUMO

Observando os desafios enfrentados com relação a atração e retenção de pessoas nas organizações, entende-se que a motivação e a satisfação no trabalho interferem na rotatividade e no absenteísmo de pessoal. Esses fenômenos ocorrem por vários motivos e geram custos financeiros para as empresas, bem como diversas consequências negativas. Quando saem da empresa, as pessoas levam consigo todo o investimento que receberam e geram gastos com desligamento, contratação, treinamento e diminuição da produtividade. Vários podem ser os motivos que levam os colaboradores de uma organização a faltarem ao trabalho e ainda se desligarem da empresa. Possuir colaboradores engajados e que se sentem parte da equipe, é o grande diferencial e faz com que esses indivíduos permaneçam na empresa, faltem menos ao trabalho e conseqüentemente sejam mais produtivos. Tendo em vista que a motivação e satisfação no trabalho contribuem para a ocorrência desses fenômenos, optou-se pela realização de um estudo que teve como objetivo analisar os índices de rotatividade e absenteísmo e sua relação com a satisfação dos colaboradores em um supermercado no município de Presidente Getúlio. O estudo se caracterizou como uma pesquisa aplicada, exploratória e descritiva, de abordagem quantitativa e qualitativa, sendo que o resultado da pesquisa identificou aspectos relacionados a remuneração, insegurança em expor ideias, poucas oportunidades de treinamento e clima organizacional instável. Com base na análise dos dados da pesquisa, foram propostas ações de melhoria, principalmente em relação a remuneração, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

Palavras-chave: Rotatividade; Absenteísmo; Engajamento; Satisfação no Trabalho.

ABSTRACT

Observing the challenges faced in relation to attracting and retaining people in organizations, it is understood that motivation and job satisfaction interfere with staff turnover and absenteeism. These phenomena occur for several reasons and generate financial costs for companies, as well as several negative consequences. When they leave the company, people take with them all the investment they received and generate expenses with termination, hiring, training and reduced productivity. There may be several reasons why employees of an organization miss work and still leave the company. Having engaged employees who feel part of the team is the great differentiator and makes these individuals stay in the company, miss work less and consequently are more productive. Bearing in mind that motivation and job satisfaction contribute to the occurrence of these phenomena, we opted for a study that aimed to analyze the turnover and absenteeism rates and their relationship with employee satisfaction in a supermarket in the city of Presidente Getúlio. The study was characterized as applied, exploratory and descriptive research, with a quantitative and qualitative approach, and the research result identified aspects related to remuneration, insecurity in exposing ideas, few training opportunities and unstable organizational climate. Based on the analysis of the research data, improvement actions were proposed, mainly in relation to the remuneration, training and development of employees.

Keywords: Turnover; Absenteeism; Engagement; Job Satisfaction.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Variação do índice de rotatividade.....	37
Gráfico 2 - Variação do índice de absenteísmo	39
Gráfico 3 – Idade	40
Gráfico 4 – Sexo	41
Gráfico 5 – Tempo de empresa.....	42
Gráfico 6 – Escolaridade	42
Gráfico 7 – Liderança	43
Gráfico 8 – Reconhecimento	44
Gráfico 9 - Remuneração.....	45
Gráfico 10 – Treinamento e desenvolvimento.....	46
Gráfico 11 - Relacionamento.....	47
Gráfico 12 - Ambiente de trabalho	48
Gráfico 13 – Condições de trabalho	49
Gráfico 14 – Imagem da empresa.....	49

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 TEMA DE ESTUDO.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA.....	11
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	14
2.2 ROTATIVIDADE DE PESSOAL.....	15
2.2.1 Causas da rotatividade de pessoal.....	16
2.2.2 Cálculo do índice de rotatividade.....	16
2.2.3 Consequências da rotatividade.....	17
2.2.4 Custos com rotatividade de pessoal	18
2.3 ABSENTEÍSMO DE PESSOAL.....	19
2.3.1 Causas do absenteísmo de pessoal.....	19
2.3.2 Cálculo do índice de absenteísmo.....	19
2.3.3 Consequências do absenteísmo.....	20
2.3.4 Custos com absenteísmo de pessoal	20
2.4 TRABALHO E ORGANIZAÇÃO.....	21
2.4.1 Recrutamento e seleção de pessoal.....	21
2.4.1.1 Recrutamento e seleção de pessoal online.....	23
2.5 A MOTIVAÇÃO E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	24
2.5.1 A satisfação no trabalho.....	26
2.5.2 Liderança.....	27
2.5.3 Treinamento e desenvolvimento.....	28
2.5.4 Remuneração	29
2.5.5 Qualidade de vida no trabalho	30
2.5.6 Clima organizacional.....	30
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	32
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA.....	33
3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	33

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	35
4.1 A EMPRESA.....	35
4.2 ÍNDICES DE ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO.....	36
4.2.1 Índices de rotatividade.....	36
4.2.2 Índices de absenteísmo.....	38
4.3 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	40
4.3.1 Idade dos colaboradores.....	40
4.3.2 Sexo dos colaboradores.....	41
4.3.3 Tempo de trabalho na empresa.....	41
4.3.4 Escolaridade dos colaboradores.....	42
4.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	43
4.4.1 Liderança.....	43
4.4.2 Reconhecimento.....	44
4.4.3 Remuneração dos colaboradores.....	45
4.4.4 Oportunidade de treinamento e desenvolvimento.....	46
4.4.5 Relacionamento no ambiente de trabalho.....	47
4.4.6 Ambiente de trabalho.....	48
4.4.7 Condições de trabalho.....	48
4.4.8 Imagem da empresa.....	49
4.5 ROTATIVIDADE DE PESSOAL E ABSENTEÍSMO E SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	50
4.6 PERCEPÇÃO DO GESTOR COM RELAÇÃO AS CAUSAS DE ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO NA EMPRESA.....	51
4.7 PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIAS.....	52
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
APÊNDICES.....	60
APÊNDICE A - PESQUISA DE SATISFAÇÃO.....	60
APÊNDICE B - ENTREVISTA COM O GESTOR.....	62

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as organizações têm se atentado ao papel dos colaboradores na empresa e, também passado por uma mudança de pensamento, em relação ao capital humano. Na constante busca por satisfação no ambiente organizacional e pela ampla diversidade do mercado, muitos profissionais se afastam das empresas pelos mais diversos motivos.

Para manter os colaboradores na empresa, evitar a perda de talentos e diminuir os gastos decorrentes desses processos, é importante entender quais são as causas que levam a rotatividade e o absenteísmo de pessoal. Ter o entendimento do problema como um todo e buscar métodos para a resolução dessas questões, faz com que a empresa tenha controle sobre essa situação, melhore suas relações interpessoais e conseqüentemente aumente a produtividade.

Nesse sentido, levantar os índices de rotatividade e absenteísmo, e os motivos que possam estar causando os mesmos, pode ser uma possibilidade de diminuir esses fenômenos, através de ações específicas para as áreas que apresentam problemas, a fim de suprir as diversas necessidades dos colaboradores.

Entende-se que a satisfação do trabalhador engloba diversas variáveis. Além da remuneração, fatores como liderança, reconhecimento, segurança, qualidade de vida no trabalho, relacionamentos e treinamentos, influenciam diretamente na motivação e satisfação dos colaboradores no ambiente organizacional. Nesse sentido, ressalta-se que cada indivíduo possui necessidades específicas e cabe a empresa, identificar essas necessidades para manter os bons colaboradores e fazer com que sejam engajados com a empresa.

Para o desenvolvimento da pesquisa, no capítulo 2, foi elaborada a revisão de literatura, abordando assuntos relacionados a gestão estratégica de pessoas, rotatividade de pessoal, trazendo as causas da rotatividade, o cálculo, as conseqüências e custos gerados para a organização. Da mesma forma, aborda o absenteísmo de pessoal, bem como suas causas, o cálculo do índice, as conseqüências e o custo desse fenômeno. Além dessas duas abordagens, a revisão contempla a temática motivação e satisfação no trabalho, juntamente com subtemas relacionados, que estão diretamente ligadas a rotatividade e absenteísmo, sendo fundamentais para o entendimento dos índices.

No capítulo 3 abordou-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo sendo caracterizada como uma pesquisa aplicada, do tipo exploratória, descritiva, de abordagem quantitativa e qualitativa. O capítulo também explana sobre o universo da pesquisa e de que maneira os dados foram coletados e analisados.

O capítulo 4 contempla a análise dos resultados da pesquisa trazendo a caracterização da empresa em estudo e o perfil dos colaboradores da organização. Em seguida os índices de rotatividade e absenteísmo, bem como as análises das tabelas, dos dados obtidos na pesquisa de satisfação e na entrevista com o gestor. Dessa maneira, aborda possíveis causas dos fenômenos de rotatividade e absenteísmo na empresa. Por fim, no capítulo 5 do trabalho, foram propostas algumas ações de melhoria, com base dos problemas identificados no desenvolvimento da pesquisa.

1.1 TEMA DE ESTUDO

A rotatividade e o absenteísmo de pessoal são fenômenos comuns em muitas empresas, porém extremamente desvantajosos para a organização, haja vista que a rotatividade é o desligamento dos colaboradores da empresa e o absenteísmo é a ausência do colaborador no ambiente de trabalho.

Sob a perspectiva de Bohlander (2015), ainda que diversas áreas da organização estejam se desenvolvendo bem, a rotatividade de pessoal gera a falta de colaboradores na empresa e a substituição desses profissionais ocasiona despesas e demanda tempo. Essas despesas ocorrem com o desligamento, com a substituição e com o treinamento dos novos colaboradores. Da mesma forma, quando os indivíduos faltam com frequência ao trabalho, deve-se levar em consideração que podem haver problemas no ambiente organizacional.

Como descrito por Bohlander (2015, p. 5), “o capital humano é intangível e as empresas não podem gerenciá-lo da mesma maneira que gerenciam trabalhos, produtos e tecnologias. Uma das razões para isso é que os funcionários, e não a empresa, são os detentores do capital humano.” Segundo Goulart Júnior et al (2014) a relação entre colaborador e empresa deve ser compreendida como de cooperação, pois um depende do outro.

Tendo em vista a importância do capital humano e entendendo que cada indivíduo é único e possui suas particularidades, identificar o nível da satisfação dos colaboradores é relevante para que os gestores, tenham um parecer do que o grupo pensa a respeito da empresa, da gestão, dos processos, das relações interpessoais e outros fatores que interferem no bom funcionamento da organização.

Identificar as causas da rotatividade e absenteísmo de pessoal, é importante para que a empresa possa trabalhar nessas questões a fim de adotar práticas que possam evitar esses

fenômenos. Diante disso, os gestores das organizações devem estar atentos aos sinais que os colaboradores demonstram.

Para Bohlander (2015), mesmo que as faltas são inevitáveis em alguns momentos, como quando ocorrem por motivo de doença, acidentes ou problemas familiares e estejam dentro do limite aceitável, é preciso ficar atento e verificar se existem padrões. Dessa forma, a organização pode identificar problemas e propor soluções para que esses casos diminuam. Conforme enfatizam Andrade, Neiva e Seidl (2019), entender os reais motivos que levam os colaboradores a se afastarem da empresa permite que a organização desenvolva ações para diminuir os desligamentos definitivos.

A empresa em estudo não possui índices de rotatividade e absenteísmo, por isso, se faz necessário realizar o cálculo e também obter a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente organizacional, quais as motivações e os descontentamentos. Analisando esses fatores, obtém-se a seguinte questão norteadora: **De que maneira a satisfação no trabalho pode contribuir para evitar a rotatividade e o absenteísmo dos colaboradores de um supermercado localizado no município de Presidente Getúlio? E quais as possíveis causas que levam os colaboradores a se ausentar do ambiente de trabalho e se desligarem da empresa?**

1.2 JUSTIFICATIVA

O tema da pesquisa foi escolhido em virtude do elevado fluxo de pessoas que passam pela organização em estudo e também pelo fato de que a empresa não realiza o levantamento dos índices de rotatividade e absenteísmo. Diante disso, percebe-se que não existe um controle por parte da empresa, bem como, não se sabe os motivos que levam os colaboradores a se ausentar do ambiente de trabalho ou a se desligarem da organização.

Ainda, constata-se que com relação aos vínculos trabalhistas a empresa, embora possua colaboradores que trabalham há muitos anos, tem um índice significativo de pessoas que permanecem por pouco tempo em seu emprego. Almeida e Ferreira (2015, p.31) afirmam que “[...] ao analisar o tempo de duração dos vínculos trabalhistas, é possível perceber que a última década foi marcada por relações de trabalho nas quais os funcionários permanecem por pouco tempo em seus respectivos empregos”. Entendendo que estudos relacionados a identificação da rotatividade por tempo de serviço torna-se importante para identificar as causas e consequências para a produtividade da empresa.

No que se refere a rotatividade Bergamini (2018), afirma que algumas organizações não consideram relevante, entender o motivo pelo qual os colaboradores deixam a empresa. Por outro lado, Andrade, Neiva e Seidl (2019), entendem que as empresas devem saber os motivos que causam a intenção de rotatividade, pois permitirá que os gestores criem ações que diminuam o desligamento definitivo dos colaboradores da organização. Com a diminuição da rotatividade e absenteísmo, a organização ainda diminui suas despesas com recrutamento, seleção e treinamento dos novos colaboradores. Da mesma forma, a pesquisa reflete na comunidade, visto que colaboradores motivados desempenham melhor suas atividades e conseqüentemente, promovem um melhor atendimento à população. Sob essa perspectiva, a empresa pode se tornar referência na região, como um modelo a ser seguido por outras organizações.

O trabalho ainda se justifica devido a compreensão de que os colaboradores são detentores do capital humano, assim, cada vez que um funcionário sai da organização, leva consigo seu capital humano e, também, os investimentos feitos para o seu desenvolvimento (BOHLANDER, 2015). Diante disso, é importante ter acesso a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, quanto a equipe, inseguranças, descontentamentos, frustrações, reconhecimento, oportunidade de crescimento, treinamentos e cursos de capacitação, sendo que essas variáveis interferem na rotatividade e absenteísmo de pessoal.

Para a acadêmica, o estudo é relevante pois torna possível aplicar os conhecimentos adquiridos durante o curso, trazendo um novo olhar para a temática, visto que será aplicado em seu ambiente de trabalho. Dessa maneira, contribuirá profissionalmente e trará novas perspectivas sobre as práticas de gestão de pessoas realizadas na empresa.

Ressalta-se ainda que mesmo sendo um tema frequentemente utilizado em trabalhos acadêmicos, continua sendo relevante para a comunidade acadêmica, pois a cada pesquisa surgem novos dados e novas informações, de acordo com as empresas e condições existentes. Dessa maneira, também contribui para estudos relacionados a área de Gestão de Pessoas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os índices de rotatividade e absenteísmo e sua relação com a satisfação dos colaboradores em um supermercado no município de Presidente Getúlio.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil dos colaboradores;
- Calcular os índices de rotatividade e absentéismo;
- Identificar a percepção dos colaboradores, através de uma pesquisa de satisfação no trabalho;
- Propor ações de melhoria em relação a rotatividade e absentéismo na empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No desenvolvimento do presente capítulo, será apresentada uma revisão de literatura sobre os seguintes assuntos: gestão estratégica de pessoas, rotatividade de pessoal, causas da rotatividade, custos e consequências que esse fenômeno traz para a organização, absenteísmo de pessoal, as causas do absenteísmo, custos e consequências. Bem como, a temática motivação e satisfação de pessoal, trazendo ainda conceitos sobre trabalho e organização, recrutamento e seleção de pessoal, liderança, treinamento e desenvolvimento, remuneração, qualidade de vida no trabalho e clima organizacional, tendo em vista que todos esses temas possuem relação com a rotatividade e o absenteísmo.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Segundo Marras (2012) a globalização tem atingido o mercado de trabalho e também os trabalhadores. Nesse sentido, a competitividade entre as empresas tem aumentado, assim como a necessidade de investir em ativos intangíveis, como o capital intelectual e as competências dos colaboradores. Dessa forma, as organizações conseguem mais comprometimento de seus colaboradores e como consequência, mais produtividade e qualidade. Para o autor, investir em pessoas traz maior capacidade de lucro, visto que o grande diferencial, ocorre por meio do comprometimento dos trabalhadores.

Conforme Chiavenato (2016), a Administração de Recursos Humanos engloba planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle dos métodos responsáveis por garantir o desempenho e eficiência das pessoas. Isso faz com que os colaboradores se sintam alegres e satisfeitos, e busquem permanecer na organização. Dessa forma, torna-se possível alinhar os objetivos individuais aos objetivos da organização. Para o autor, as organizações precisam das pessoas para funcionar e alcançar sucesso, e os colaboradores precisam das empresas para viver, trabalhar, consumir, entre outros. Isso gera uma relação de cooperação.

Para Bohlander (2015), os gestores desempenham um papel muito importante na seleção de funcionários, no treinamento, desenvolvimento, na motivação e avaliação. Nesse contexto, ele entende o capital humano como algo intangível e que deve ser gerenciado de uma forma diferente dos demais recursos da organização. Campos (2017), salienta que, desenvolver pessoas está relacionado a proporcionar bem estar, bem como, saúde física e mental. Para ele,

gerenciar pessoas é estender as metas, objetivos, visão e estratégias para os colaboradores e os valores dos funcionários para a organização.

Chiavenato (2016) entende que os objetivos da administração de recursos humanos englobam criação, mantimento e desenvolvimento dos recursos, com habilidade e motivação para atingir os objetivos da organização e dos indivíduos que fazem parte dela. Para isso, o autor sugere que é preciso transformar pessoas em talentos, os talentos em capital humano, o capital humano em capital intelectual e esse capital em resultados satisfatórios para a empresa.

Nesse contexto, Lacombe (2011) considera que a sobrevivência e o progresso de uma empresa estão diretamente relacionados a sua capacidade de recrutar, selecionar, treinar e posicionar colaboradores com potencial. Dessa forma, as pessoas assumem responsabilidades e suas atitudes levam em consideração a equipe como um todo.

O capital intelectual de uma organização é composto por capital interno, externo e humano. O capital interno engloba o modelo administrativo e a cultura organizacional, ou seja, a estrutura interna. Já o capital externo, é formado pela relação com clientes e fornecedores, marcas e imagem da empresa. As pessoas, seus talentos e competências, fazem parte do capital humano. São estas, capazes de tomar decisões e criar ativos tangíveis e intangíveis, utilizando os talentos disponíveis. (CHIAVENATO, 2016)

Para Chiavenato (2015), o capital humano é composto pelo conjunto de pessoas que fazem parte da organização. O valor do capital pode variar de acordo com o conjunto de talentos e competências, que influenciam diretamente na competitividade da empresa. Para desenvolver o capital humano, é importante que a organização dê autonomia para que os colaboradores tomem decisões, bem como, repassem informações relevantes para facilitar o processo de tomada de decisão. Da mesma forma, torna-se atrativo criar um sistema de recompensas para motivar os colaboradores a atingirem os objetivos da empresa e um sistema que desenvolva habilidades e competências, alinhadas ao que a organização necessita.

2.2 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Para Bohlander (2015, p. 78) “a rotatividade de funcionários refere-se ao movimento de saída de profissionais de uma organização”. No mesmo sentido, Marras (2012) entende rotatividade de pessoal, como a demonstração do número de trabalhadores que foram desligados da empresa, seja voluntariamente ou involuntariamente.

Conforme Chiavenato (2014), rotatividade ou turnover, significa o fluxo de entradas e saídas de pessoas de uma organização. A rotatividade de pessoal pode ser voluntária, quando o colaborador decide se desligar da empresa, ou involuntária, quando a empresa decide desligar o colaborador. Ela é compreendida como a grande causa da instabilidade da produtividade nas organizações (BOHLANDER, 2015).

Segundo Chiavenato (2014), empresas mais conservadoras tendem a ter índices de rotatividade mais reduzidos, enquanto organizações mais contemporâneas, necessitam de constantes mudanças e por isso, estão sempre em busca de novos talentos e habilidades.

2.2.1 Causas da rotatividade de pessoal

Lacombe (2011), afirma que as pessoas são os recursos menos bem utilizados, visto que uma pequena parte do seu potencial é aplicado no desempenho das atividades do trabalho. Para ele, para que uma empresa seja duradoura, é necessário que os administradores adotem um modelo de gestão em que o desenvolvimento de pessoas seja prioridade. Na visão do autor, quando os colaboradores não se sentem verdadeiros membros da organização, apenas trocam conhecimento e tempo por dinheiro, sendo muito provável que os mesmos, não permaneçam na empresa por um período longo de tempo.

Nesse sentido, Chiavenato (2014) define que quando os colaboradores não são fiéis à organização, é mais comum a presença da rotatividade.

2.2.2 Cálculo do índice de rotatividade

Conforme Marras (2016), o índice de rotatividade de pessoal é obtido a partir do número de empregados desligados da empresa em determinado período, comparado ao quadro de colaboradores efetivos. Esse índice pode ser calculado em relação as áreas da empresa, ou no geral, envolvendo todos os setores. Para o cálculo, utiliza-se a seguinte fórmula:

$$IR = \frac{nd}{\frac{Eip + Efp}{2}} \times 100$$

Onde,

“Ir” significa índice de rotatividade, “nd” corresponde ao número de colaboradores desligados, “Eip” equivale ao número de efetivos no início do período e “Efp” ao número de colaboradores efetivos no fim do período.

Conforme Bohlander (2015) também é possível fazer o cálculo apenas com os desligamentos que poderiam ter sido evitados. Dessa forma são levados em consideração os desligamentos inevitáveis e o total de desligamentos ocorridos. Dessa maneira, a fórmula consiste em:

$$\frac{D - DI}{M} \times 100 = T$$

Onde,

“M” significa o número total de funcionários na metade do mês, “DI” representa o número de desligamentos inevitáveis, “D” indica o número total de desligamentos ocorridos e “T” é a taxa obtida.

Para Ribas e Salim (2016) medir o índice de rotatividade de pessoal para efeito do planejamento de gestão de pessoas deve-se utilizar a seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{(A + D) / 2 \times 100}{EM}$$

Onde,

A: admissões no período (entradas)

D: demissões no período (saídas)

EM: efetivo médio do período (Soma-se o efetivo inicial com o efetivo final e divide por 2).

2.2.3 Consequências da rotatividade

Bohlander (2015) afirma que os colaboradores são os detentores do capital humano e não a empresa. Se o funcionário sai da organização, todo o investimento feito nele é perdido. Para o autor, “mesmo que todos os outros aspectos em uma organização permaneçam estáveis,

à medida que ocorre a rotatividade de funcionários, diminui a disponibilidade de pessoal. Essa situação envolve custos diretos e indiretos para a organização.” (BOHLANDER, 2015, p. 78)

Conforme Chiavenato (2014) a rotatividade causa ineficiência organizacional, além da perda de capital humano para as empresas concorrentes. Entretanto, o autor também sugere que quando a empresa não possui nenhuma rotatividade, isso pode indicar que ela está deixando de substituir colaboradores menos capacitados, por outros que tenham melhor desempenho, o que também se torna desvantajoso.

Na visão dos autores Araújo et al (2018, p.13) “o alto índice de rotatividade indica que algum problema ocorre e é importante determinar o porquê, principalmente quando a perda de colaboradores se torna muito frequente em um curto espaço de tempo”. Nessa perspectiva, Andrade, Neiva e Seidl (2019, p. 47) afirmam que “[...] ter acesso aos motivos que levam às intenções de rotatividade também sinaliza aos gestores a necessidade de desenvolver ações capazes de evitar o afastamento definitivo dos profissionais da organização.”

2.2.4 Custos com rotatividade de pessoal

Bergamini (2018) entende a rotatividade da mão de obra como um fenômeno desvantajoso para a organização e para o colaborador, tendo em vista que gera gastos diretos e indiretos para a empresa. Os impactos podem ser notados principalmente na produtividade, sendo que os investimentos feitos são perdidos. Da mesma maneira, o colaborador desligado também perde os investimentos que estavam sendo feitos.

Chiavenato (2014) destaca que o aumento da rotatividade de pessoas ocasiona um aumento dos custos de admissão, envolvendo recrutamento, seleção e treinamento. Bem como, dos custos de desligamento, com indenizações, antecipação de férias e de 13º salário proporcionais.

Conforme Bohlander (2015, p. 79):

A substituição de um funcionário é um processo demorado e dispendioso. Geralmente, os custos podem ser divididos em três categorias: custos de desligamento, custos de substituição e custos de treinamento. Esses custos são estimados, de modo conservador, como sendo de 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 virtude da vaga aberta. Consequentemente, a redução da rotatividade poderia resultar em grande economia para uma organização.

2.3 ABSENTEÍSMO DE PESSOAL

Marras (2016, p. 185) classifica o absenteísmo de pessoal como “o montante de faltas no trabalho, bem como atrasos e saídas antecipadas acontecidas durante um determinado período”. Nessa mesma linha de pensamento, Gil (2016, p. 106) também compreende a taxa de absenteísmo como o “número total de dias de ausência não planejadas para os funcionários em um período de tempo específico”.

Bohlander (2015) entende que o índice de absenteísmo de uma organização está diretamente relacionado ao planejamento de recursos humanos e ao programa de recrutamento realizado. Com a falta de funcionários no trabalho, a empresa precisa arcar com custos diretos, envolvendo o pagamento de salários e diminuição da produtividade, e também custos indiretos, relacionados a faltas excessivas.

2.3.1 Causas do absenteísmo de pessoal

Para Bohlander (2015), algumas faltas no trabalho são inevitáveis, seja por motivos de doença ou até mesmo por problemas familiares, entretanto, a empresa deve se atentar a esses fenômenos, pois quando ocorre em grandes quantidades, pode indicar algum problema mais sério na organização.

Para Oliveira (2019), as faltas no trabalho ocorrem por diversas causas, desde adoecimento até violência no trabalho. O comportamento do ser humano, está relacionado a diversos fatores e não apenas a uma causa isolada. Entretanto, alguns desses fatores possuem maior influência.

2.3.2 Cálculo do índice de absenteísmo

O índice de absenteísmo é obtido através da avaliação das variações de horas perdidas. Na fórmula mais utilizada para o cálculo, determina-se o número de horas perdidas, relacionadas ao número de horas planejadas (MARRAS, 2016).

$$IA = \frac{NHP}{NHP} \times 100$$

Onde,

“Ia” significa índice de absenteísmo, “Nhp” na parte superior representam o número de horas perdidas e “Nhp” na parte inferior equivale ao número de horas planejadas.

2.3.3 Consequências do absenteísmo

Sob a perspectiva de Araújo et al (2018), quando um colaborador se ausenta do ambiente de trabalho, a tarefa que ele deveria desempenhar, precisa ser realizada por outro membro da equipe, o que faz com que outra pessoa fique sobrecarregada. Além do mais, isso faz com que os gestores tenham que fazer uma reestruturação na equipe para dar continuidade aos processos organizacionais e não ocasionar atraso e ineficiência. Chiavenato (2014) ainda ressalta que as empresas não operam normalmente e também possuem dificuldades para alcançar seus objetivos quando a equipe de trabalho não é engajada e não comparece com regularidade no ambiente de trabalho.

Bohlander (2015) sugere que é importante a organização se atentar aos índices pois eles podem indicar problemas em áreas e departamentos específicos da empresa. Dessa forma, é possível propor soluções para as áreas com deficiência. Além disso, o autor também sugere a implantação de disciplinas progressivas para colaboradores que apresentam faltas frequentes.

Segundo Marques, Martins e Sobrinho (2011) existem diversas estratégias que as organizações podem implementar para melhorar a saúde dos colaboradores e conseqüentemente aumentar a produtividade da empresa. Dentre as medidas estão: palestras, informativos, exames periódicos, correções ergonômicas, entre outros. Essas medidas, além de trazerem benefícios para o colaborador, demonstraram preocupação e cuidado da empresa para com o trabalhador.

2.3.4 Custos com absenteísmo de pessoal

Na visão de Bohlander (2015), o absenteísmo de pessoal, não ocorre de forma igualitária em todas as áreas da organização. Para o autor, alguns departamentos podem apresentar baixos registros e outros apresentam esse fenômeno mais frequente. “O custo de cada hora perdida/pessoa em razão de faltas tem como base o salário médio por hora, os custos com os benefícios, os custos de supervisão e os custos incidentais.” (BOHLANDER, 2015 p. 81)

2.4 TRABALHO E ORGANIZAÇÃO

Segundo Coda (2016), antes do início dos tempos modernos, todas as atividades classificadas como trabalho não eram consideradas dignas e não eram realizadas por pessoas bem vistas no meio social. Entretanto, com a evolução da sociedade e com o crescimento do sistema capitalista, o conceito de trabalho foi modificado e pode ser entendido como a prática da coordenação de atividades físicas ou intelectuais, bem como a realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento. Diante disso, o trabalho é associado como fonte de satisfação, deixando de ser uma obrigação ou castigo para os indivíduos.

Nesse contexto, Silva (2018 p.15) destaca que:

Desde a auto subsistência, do homem primitivo, passando pela troca, pelo mercantilismo, por sistemas que envolviam a escravidão e pela industrialização, as condições de trabalho evoluíram, e hoje encontramos a influência de uma tecnologia tão avançada, que possibilita ao homem atender não só a sobrevivência, como também aos seus desejos mais sofisticados.

Para Chiavenato (2015), as organizações são sistemas sociais, compostos por pessoas, que interagem entre si e que operam em um ambiente. Para ele, existe um conjunto de recursos que formam as organizações, podendo ser pessoas, tecnologias, processos ou materiais. Entretanto, todos esses recursos dependem e são intermediados por pessoas. É a inteligência humana que é capaz de tomar as decisões a fim de utilizar os recursos disponíveis da melhor maneira possível e alcançando os objetivos da organização. Nesse sentido, Chiavenato (2015) ainda destaca que toda organização deve ser construída a partir de um planejamento que estabelece os objetivos a serem atingidos.

2.4.1 Recrutamento e seleção de pessoal

Para Ribeiro (2018), o processo de recrutamento e seleção é a porta de entrada do capital intelectual, que passará a fazer parte da organização. Dessa forma, cabe ao gestor de recursos humanos estabelecer alguns critérios para que esse processo seja feito da melhor maneira possível e traga os resultados esperados. Dentre as políticas que o autor recomenda, está a delimitação do perfil adequando, alinhado aos objetivos da empresa, bem como, a busca por colaboradores qualificados, que possuem talento e que tenham alguma referência.

Conforme aborda Silva (2018) o processo de recrutamento e seleção de pessoal, quando ocorre em empresas maiores, são realizados por um setor específico, ou até mesmo por

empresas terceirizadas. Entretanto, essa não é a realidade de pequenas e médias empresas, que possuem uma estrutura menor. Nesses casos, os responsáveis por recrutar e selecionar candidatos, são os próprios gestores e profissionais da área de gestão de pessoas.

O recrutamento de pessoal, é a apresentação da vaga de emprego aos candidatos. Para Carvalho (2016), esse momento pode ser caracterizado como um levantamento de candidatos, ou seja, uma pesquisa dentro e fora da empresa, de pessoas que tenham potencial e sejam capacitadas para fazer parte da organização. Silva (2018) também compreende o recrutamento como uma forma de atrair candidatos potenciais, para que possam fazer parte da organização. Carvalho (2016) ainda destaca que, se esse processo for mal executado, a empresa corre o risco de ter maiores índices de rotatividade, gastos extras com recrutamento e perda de produtividade, tendo em vista que o ambiente organizacional fica comprometido, por falta de mão de obra qualificada.

Segundo Campos (2016) na modalidade de recrutamento interno, procuram-se candidatos que já trabalham na empresa. Isso ocorre através da análise de currículo dos colaboradores, entrevistas, avaliações de desempenho ou como forma de promoção. Para o autor, esse método se torna mais barato, é ágil para a empresa e ainda faz com que os funcionários se sintam valorizados. Entretanto, o recrutamento interno, pode trazer algumas desvantagens para a empresa, como por exemplo, o conflito e concorrência entre os colegas de trabalho, a fim de obter vantagens, além de impedir que a organização adquira novos colaboradores, com novas ideias e habilidades.

Em contrapartida, o recrutamento externo procura candidatos fora do ambiente organizacional e ocorre por meio de divulgações em jornais, rádio e sites, com o intuito de atrair pessoas que se interessam na vaga disponibilizada. O recrutamento externo demanda tempo e dinheiro, porém apresenta alguns benefícios para a organização. Dentre as vantagens dessa modalidade de recrutamento estão: a chegada de novas ideias, habilidades e experiências, bem como o aproveitamento dos treinamentos que esse candidato possui de outras organizações (CAMPOS, 2016).

Depois do recrutamento, a empresa passa a possuir diversos candidatos para preencher a vaga, entretanto, é necessário comparar os indivíduos e selecionar àqueles que possuem o perfil desejado. Segundo Carvalho (2016), uma das formas de selecionar pessoas, é aplicando alguns testes, que tem por objetivo identificar características pessoais, comportamentais e medir capacidades técnicas. Essa é uma ótima forma de obter informações relevantes para a vaga e que não são identificadas no currículo.

Carvalho (2016) ainda ressalta que a entrevista é uma etapa importante nesse processo, tendo em vista que nela, é possível conhecer melhor o candidato, em relação a seu estilo de vida, comportamento e atitudes. Nesse contexto, o autor ainda destaca a possibilidade da aplicação de dinâmicas de grupo. Nesses casos, os candidatos à vaga ficam submetidos a jogos ou brincadeiras que estimulam determinadas atitudes e comportamentos. Dessa forma, existe um avaliador que observa cada candidato e sua postura, com base no perfil procurado para a vaga.

2.4.1.1 Recrutamento e seleção de pessoal online

Em virtude da pandemia causada pelo novo corona vírus, em março de 2020, as empresas tiveram que se adaptar com uma nova realidade no ambiente organizacional: o recrutamento e seleção online e o home office. O recrutamento de pessoal online já era realidade em muitas empresas, através de testes a algoritmos, já as entrevistas e o home office aconteciam, mas não eram tão comuns como a partir da pandemia.

Segundo Basaglia (2020), é possível escolher um candidato através das entrevistas online, visto que o recrutador precisa se atentar a alguns detalhes do candidato. Para o diretor da empresa *PageGroup*, alguns fatores como pontualidade, vestimentas e boa comunicação são iguais a uma entrevista presencial. Porém, o candidato também deve se atentar ao funcionamento dos equipamentos, qualidade da conexão com internet e escolha de um ambiente apropriado para a vídeo chamada, para que a entrevista possa ocorrer da melhor maneira possível. Nesse contexto, Basaglia (2020) ainda afirma que o planejamento é essencial nesse processo, visto que a empresa precisa ter claro, que tipo de profissional deseja contratar.

2.4.1.2 O home office nas organizações

Da mesma forma, com o isolamento social, provocado pela pandemia em 2020, muitas empresas aderiram ao trabalho remoto para garantir a segurança dos profissionais. Para Ferracciu (2020 *apud* Medrado 2020), implantar o home office é um grande desafio, visto que essa mudança drástica afeta a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores. Conforme a diretora de Gente e Gestão, da *Gupy*, muitos profissionais não têm um ambiente apropriado para trabalhar em casa, e também existe a questão de que em muitas famílias, todos os

integrantes passaram a ficar em casa, o que pode dificultar na realização das tarefas da organização.

Nesse contexto, é importante que os líderes se capacitem para atenderem suas equipes de forma remota, através de ferramentas de comunicação online, a fim de auxiliarem nas dificuldades, agilizarem processos e tomadas de decisão e garantir que a rotina de trabalho está sendo cumprida. Transmitir o máximo de informações para os colaboradores, também é uma forma de tranquilizá-los e confortá-los, em um momento de incertezas como a pandemia (FERRACCIU, 2020 *apud* MEDRADO, 2020).

2.5 A MOTIVAÇÃO E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Lacombe (2011) considera que apesar das pessoas serem administradas pela organização, não se pode deixar de enxergá-las como seres humanos, que buscam felicidade e qualidade de vida. Da mesma maneira, é preciso entender que elas possuem vínculos além dos que têm no ambiente de trabalho e os objetivos delas nem sempre são idênticos aos objetivos da organização.

Chiavenato (2014, p. 127) destaca que “motivar pessoas a atingir elevados padrões de desempenho organizacional é hoje uma questão de sobrevivência das organizações, em um mundo de negócios altamente mutável e extremamente competitivo.” Marras (2016) ainda afirma que o princípio da motivação é fazer com que as tarefas diárias, sejam valorizadas e vistas como responsabilidades pelo empregado, a fim de que ele se empenhe para realizá-las e cumpra com os objetivos da organização.

Maximiano (2019 p. 93) define motivação como uma “predisposição mental, para o comportamento: motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo para não fazer nada.” Para o autor, a motivação apresenta três características: a direção, que é o objetivo do comportamento, o porquê da motivação; intensidade, que é o tamanho da motivação, o quanto tal pessoa está motivada; e permanência, que é a duração da motivação.

Para Ruffatto, Pauli e Ferrão (2017), os indivíduos de uma organização possuem emoções distintas e são motivados por diferentes questões. A motivação no ambiente de trabalho, está diretamente ligada ao ambiente organizacional, as relações interpessoais e ao modelo de liderança, que contribuem para as expectativas individuais do colaborador e moldam seu comportamento na equipe de trabalho. É importante que o gestor tenha conhecimento dos fatores que motivam seus colaboradores, para saber conduzi-los. Goulart Júnior et al (2014),

definem a relação de trabalho como uma dependência mútua, pois assim como o colaborador precisa da empresa, a organização também necessita da motivação e empenho dos trabalhadores.

Lacombe (2008) também considera que pessoas motivadas produzem mais, por isso é importante que os administradores conheçam as particularidades de cada indivíduo e saibam como motivar seus colaboradores, para que possam influenciar seu comportamento e comprometimento em alcançar os objetivos da organização.

Conforme Maximiano (2019) a Teoria Integrativa do “Modelo das Características do Cargo”, busca explicar as três dimensões da motivação, que são: os processos, os fatores motivacionais e as características individuais que interferem no processo. O modelo das características é composto por três categorias: as dimensões básicas dos cargos, os estados psicológicos e os resultados pessoais. Além disso, a necessidade pessoal de crescimento, interfere nesse modelo.

As dimensões básicas dos cargos, compreendem a variedade de competências, isso porque, quanto mais variadas forem as tarefas que o colaborador precisa desempenhar, mais competências ele precisa ter. Essa variável interfere no significado que o trabalhador dá para o seu trabalho, ou seja, quanto mais competências, maior o significado. Da mesma forma, a identidade da tarefa, indica o quanto o indivíduo entende que o seu trabalho é completo e colabora para um resultado visível. Nesse contexto, o significado da tarefa para as outras pessoas, também interfere na motivação, visto que alguns cargos interferem na vida de outras pessoas e no ambiente em que está inserido. A profundidade do cargo, também chamada de autonomia, é a capacidade que um indivíduo tem para tomar decisões no seu trabalho. E por último o *feedback*, que é a transmissão das informações referentes ao trabalho do indivíduo, para o próprio trabalhador, para que ele tenha conhecimento do impacto das suas ações (MAXIMIANO, 2019).

Os fatores listados anteriormente, interferem psicologicamente nos colaboradores da organização. Maximiano (2019) afirma que a variedade, a identidade e o significado interferem diretamente no significado que o trabalhador dá para o seu trabalho. A autonomia, gera um sentimento de responsabilidade e o *feedback*, produz conhecimento do seu próprio trabalho. Essas variáveis produzem resultados para o colaborador e conseqüentemente, para a organização, como a motivação intrínseca, melhor desempenho, satisfação no trabalho e diminuição da rotatividade e do absenteísmo de pessoal. Entretanto, existe um fator determinante na motivação e que varia de acordo com o perfil do colaborador, que é a necessidade individual de crescimento. Indivíduos que possuem perfil mais ambicioso, tendem

a se adaptar melhor em cargos com potencial de motivação, do que colaboradores que são mais acomodados (MAXIMIANO, 2019).

2.5.1 A satisfação no trabalho

Na visão de Marras (2016), satisfação e motivação não são a mesma coisa. Para o autor, um colaborador pode estar satisfeito, mas sem algo que o motiva. Existem diversos fatores que geram satisfação. Siqueira e Gomide (2004) sugerem que a satisfação no trabalho resulta do relacionamento entre colegas e líderes, mas também de benefícios e incentivos, como salários, promoções e recompensas. Sob essa perspectiva cada pessoa é estimulada por um ou mais fatores.

Para Chiavenato (2014, p.12):

A satisfação tem muito a ver com a qualidade de vida no trabalho, assunto que veremos mais adiante e que está relacionado com a maneira como a pessoa se sente na organização. O grau de satisfação no trabalho ajuda a atrair e reter talentos, a manter um clima organizacional sadio e elevado, a motivar as pessoas e a conquistar seu comprometimento.

Marques (2015), considera que a satisfação no trabalho está relacionada a identificação que o colaborador possui com sua respectiva função e leva em consideração, desde valores e objetivos, como também recompensas. Para o autor, a satisfação no trabalho está ligada aos índices de rotatividade e absenteísmo pois, funcionários satisfeitos tendem a faltar menos e não possuem a intenção de se desligarem da empresa, dessa forma permanecem por mais tempo na organização diretamente. Nesse contexto, o autor Barros Neto et al (2018) compreende o comprometimento como o sentimento de satisfação com o ambiente de trabalho, remuneração ou oportunidade de crescimento.

Coda (2016) afirma que o trabalhador precisa gostar do que faz. Esse é o principal indicador de satisfação e se o indivíduo não estiver contente com a função que executa, é bem provável que ele não se empenhe na realização das tarefas e seu desempenho diminua. Ainda nesses casos, o colaborador pode desenvolver doenças como ansiedade e depressão. O autor ainda sugere que a relação entre satisfação no trabalho e engajamento ocorre pelo fato de que o trabalhador comprometido se envolve com as atividades e as trata com seriedade, valorizando os momentos vivenciados no ambiente organizacional.

Donaldson & Ko, (2010 *apud* Oliveira et al., 2019) destacam que a pesquisa de satisfação no trabalho é relevante e interfere diretamente nos resultados da organização. De

acordo com os autores, esse tipo de pesquisa permite que os colaboradores sejam ouvidos e tenham suas necessidades atendidas no ambiente de trabalho. Dessa maneira, o indivíduo trabalha feliz e engajado, trazendo resultados positivos para a empresa.

Coda (2016) ainda sugere que a temática da satisfação no trabalho deve ser uma preocupação constante dos gestores, visto que ter conhecimento desses indicadores norteia o investimento em pessoas. Além do mais, com competitividade do mercado de trabalho, mesmo que os níveis de satisfação estejam bons, sempre é possível melhorar.

2.5.2 Liderança

Para Williams (2017) a liderança é uma das funções da gestão e envolve inspirar e motivar os colaboradores a desempenharem suas funções da melhor forma possível, de modo que alcancem os resultados e contribuam para o desenvolvimento da organização. Neste contexto, Maximiano (2019) aborda que todo gestor exerce liderança sobre o seu grupo, conduzindo, influenciando e motivando sua equipe. A liderança está diretamente ligada a motivação dos trabalhadores, tanto em relação a missão que o líder transmite, como também em relação aos benefícios e recompensas oferecidas.

Conforme Maximiano (2019), as organizações formais, também chamadas de burocráticas são regidas por gerentes autoritários, que ocupam o cargo de liderança e são responsáveis pela tomada de decisões na empresa. Nesses casos, os liderados obedecem as normas estabelecidas pelos seus superiores, pois seguem uma hierarquia dentro das organizações. Para o autor, liderança e autoridade nem sempre precisam estar entrelaçadas, tendo em vista que o líder precisa dos liderados motivados para alcançar os objetivos da empresa, da mesma forma, os liderados precisam que o líder os oriente.

Para Chiavenato (2016 p. 242) “o papel do líder é construir uma visão compartilhada, empoderar as pessoas, inspirar compromisso e encorajar decisões eficazes na empresa”. Barbieri (2016), também compreende que um líder se destaca e tem papel fundamental no desenvolvimento da organização, pois aceita novos desafios, além das obrigações já existentes, bem como, reconhecem novas ideias e motivam a sua equipe a trazer boas ideias, compartilhando da sua visão e sendo exemplo para o resto da organização.

2.5.3 Treinamento e desenvolvimento

Para Bohlander (2015), o treinamento implantado nas organizações, pode ser compreendido como estímulos da empresa para que os colaboradores se capacitem, entretanto, uma visão mais ampla do processo entende que o treinamento de pessoal está relacionado ao desempenho a curto prazo, tendo como objetivo as metas da empresa. Já o desenvolvimento prepara o colaborador para responsabilidades futuras, valorizando e aperfeiçoando as habilidades de cada indivíduo. É comum utilizar-se os termos: treinamento e desenvolvimento em conjunto, tendo em vista que se complementam.

Conforme salienta Silva (2018), promover treinamento e desenvolvimento nas organizações, são práticas valiosas para a empresa. Através dos treinamentos, os colaboradores são moldados e aperfeiçoados, tornando-se mais eficientes, criativos e produtivos. Os treinamentos podem ser realizados dentro e fora da organização, sendo realizados de forma teórica ou prática, de acordo com as necessidades de cada empresa, a fim de valorizar as habilidades de cada colaborador, fazendo com que se sintam parte da equipe. Diante disso, a autora entende que o desenvolvimento dos colaboradores ocorre a longo prazo e resulta da realização desses treinamentos, gerando qualificação, capacitação, atualização e formação de lideranças. Nesse aspecto, o desenvolvimento ocorre em toda a organização.

Carvalho (2016) destaca algumas vantagens para empresas que proporcionam treinamentos aos seus colaboradores, tanto para o trabalhador como para a empresa. Dentre os principais benefícios citados pelo autor estão o aperfeiçoamento dos profissionais, que resulta na melhoria do padrão profissional, valorização e aproveitamento das habilidades dos colaboradores, valorização do trabalho, possibilidades de ampliação do trabalho e a diminuição de custos com desperdícios. Para que a organização implante um programa de treinamento é necessário que seja feita uma análise que indique qual setor necessita de treinamento, bem como das tarefas a serem desempenhadas, para que se tenha um modelo a ser seguido. É importante também, que seja realizada a análise do colaborador, para identificar quais as habilidades são necessárias para o desenvolvimento da função (CARVALHO, 2016).

Bohlander (2015) considera que os administradores da organização são os responsáveis pelo desenvolvimento dos colaboradores, através do banco de talentos. Para o autor, bons gestores ouvem o que os colaboradores têm a dizer, sabem identificar as áreas que precisam ser melhoradas, bem como as habilidades e pontos fortes da equipe de trabalho, aplicam treinamentos e dão feedback aos colaboradores. O autor entende que esse tipo de gestão possui visão estratégica, ou seja, beneficia o trabalhador e a organização.

Madruga (2017) compreende que desenvolver competências possibilita que o indivíduo desenvolva habilidades que o auxiliem em processos, para que se torne mais eficiente e eficaz. Nesse sentido, o autor destaca a importância de desenvolver também as competências comportamentais, tendo em vista que esse tipo de treinamento faz com que o colaborador seja capaz de solucionar problemas, ter novas ideias e tomar decisões. Desenvolver competências comportamentais é uma tarefa bastante complexa, pois na maioria das vezes é preciso que o indivíduo modifique valores e comportamentos pessoais. Para o autor, o treinamento ideal para o sucesso das organizações, é o treinamento híbrido, pois mescla as duas modalidades. Dessa forma, permite que o colaborador desenvolva novas habilidades e abra sua mente para novas formas de pensar, possibilitando o melhor desenvolvimento da empresa e a satisfação do colaborador (MADRUGA, 2017).

2.5.4 Remuneração

Para que ocorra uma boa gestão de cargos e salários, Silva (2018) propõe que seja feita a análise e a descrição detalhada das funções desempenhadas em cada cargo, como também a maneira de executar as tarefas e o motivo de realizá-las. Dessa forma, a empresa torna a remuneração mais justa e obtém um equilíbrio dos salários entre os colaboradores da organização e também das organizações dos concorrentes. Segundo Bes (2018), esse processo também facilita a tomada de decisões do gestor em relação ao aumento de salário dos colaboradores.

Para Silva (2018), a administração de cargos e salários tem por objetivo, melhorar a motivação, comprometimento e engajamento dos colaboradores, aumentar a produtividade, controlar custos e equilibrar a remuneração dos trabalhadores. Nesse contexto, Bohlander (2015) entende que o plano de cargos pode ser desenvolvido em todas as áreas da empresa, tendo em vista que é mais comum nas áreas gerenciais.

Bes (2018), sugere que montar uma projeção salarial, com base nos cargos existentes na organização, permite por meio de estatísticas, estabelecer um crescimento para os colaboradores, além de valorizá-los. Nesse contexto, o autor também afirma que é necessário implantar um plano de descrição de cargos, para que as funções de cada colaborador sejam especificadas e detalhadas, bem como a realização de uma pesquisa salarial em empresas concorrentes, para que haja um equilíbrio interno, ou seja, entre os colegas de trabalho e externo, com relação ao mercado.

Segundo Carvalho (2016), os benefícios concedidos aos colaboradores também fazem parte da remuneração e são boas formas de recompensar o trabalhador, sem aumentar o salário. Dessa maneira, a empresa pode oferecer planos médicos e odontológicos, seguro de vida, alimentação, cestas básicas e outras formas de premiação. Esses benefícios são forma de incentivos para os colaboradores e a empresa também pode optar por estendê-los à família do trabalhador.

2.5.5 Qualidade de vida no trabalho

Segundo Oliveira (2015), a qualidade de vida no trabalho pode ser entendida como o bem-estar do colaborador em relação a organização como um todo. Para o autor isso contribui para o bom desempenho do indivíduo na organização.

Barbieri (2016), ressalta a importância de ter um ambiente saudável que proporcione qualidade de vida para o colaborador, de modo que ele se sinta motivado e feliz por trabalhar na empresa. Para que isso ocorra, existe diversos aspectos que devem ser observados, como por exemplo: ritmo de trabalho equilibrado, oportunidade de treinamento e desenvolvimento, boa estrutura física, ambiente confortável, entre outros.

Para Oliveira (2015), a qualidade de vida no trabalho gera benefícios tanto para o colaborador, como para a organização. Nesse sentido, existe a implantação de melhores condições físicas e psicológicas no ambiente de trabalho, que fazem com que o trabalhador se sinta motivado para desempenhar suas funções. Da mesma forma, a organização também obtém vantagens, considerando que seu colaborador está motivado, produtivo e comprometido com a empresa.

Conforme Ferreira e Silva (2013 *apud* Oliveira, 2015) a qualidade de vida no trabalho está relacionada a fatores como: salário e benefício, oportunidade de treinamento e desenvolvimento, relacionamento, condições físicas de trabalho, respeito aos princípios constitucionais e imagem da empresa perante a sociedade.

2.5.6 Clima organizacional

Conforme Chiavenato (2015), o conceito de clima organizacional abrange a motivação, não apenas na esfera individual, mas sim, da organização como um todo. Pode ser entendida como a motivação que o ambiente proporciona aos colaboradores. Nesse sentido, entende-se

que a motivação se dá pela satisfação das necessidades fisiológicas, de segurança e também emocionais, levando em consideração a realização do indivíduo. Entretanto, o autor ressalta que essas necessidades, variam de pessoa para pessoa, por isso, é importante que a organização se atente a essas necessidades.

O clima organizacional engloba o ambiente interno da empresa, ou seja, todos os membros da equipe e está diretamente relacionado a motivação dos colaboradores. Quando os colaboradores estão motivados, o clima organizacional proporciona cooperação, interesse, animação e satisfação. Quando existe desmotivação por parte dos colaboradores, o clima organizacional é considerado baixo, acarretando em desinteresse, depressão, insatisfação e em alguns casos agressividade. Dessa forma, o clima organizacional é a qualidade percebida ou experimentada pelos colaboradores, que influenciam diretamente no comportamento dos mesmos (CHIAVENATO, 2015).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente capítulo serão abordados os métodos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 83) “o método pode ser entendido como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo [...]”. Já Gil (2017), compreende o método como uma série de passos realizados para chegar a um conhecimento confiável, sendo livre da subjetividade do pesquisador e próximo da objetividade empírica, ou seja, da experiência.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para o desenvolvimento desta investigação optou-se por uma pesquisa aplicada, exploratória e descritiva de abordagem quantitativa e qualitativa. Conforme Gil (2017), a pesquisa aplicada é voltada a situações específicas e tem por finalidade elaborar estudos que resolvam problemas identificados no ambiente pesquisado. Nesse contexto, a pesquisa também pode identificar novas questões a serem estudadas. Marconi (2017) afirma que o principal objetivo é aplicar os resultados obtidos na pesquisa, e resolver os problemas.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, onde foram levantadas informações a fim de relacioná-las com os índices de rotatividade e absenteísmo, para obter possíveis causas. Para Gil (2017), pesquisas exploratórias promovem maior intimidade com o problema em estudo e permitem a construção de hipóteses.

A pesquisa teve caráter descritiva, pois permitiu caracterizar o perfil dos colaboradores da empresa, a fim de melhor compreender a população em estudo e compará-la com a pesquisa de satisfação. Conforme Gil (2017), as pesquisas descritivas têm por objetivo descrever características da população estudada e identificar relações entre as variáveis, bem como a natureza dessas relações. Dentre as características levantadas estão: idade, sexo, nível de escolaridade e tempo de empresa.

Quanto a pesquisa quantitativa, esta, buscou obter dados numéricos através da aplicação de um questionário com os colaboradores. Dessa maneira, a análise dos dados, foi realizada de forma estatística, comparando variáveis e grupos. Para Lakatos (2017), as principais características da pesquisa quantitativa são em relação à coleta de dados, que utiliza instrumentos predeterminados e dados numéricos. Farias Filho (2015), classifica a pesquisa

quantitativa em um estudo que transforma as informações obtidas em dados numéricos, para poder classificá-los e interpretá-los.

Já a pesquisa qualitativa teve a finalidade de compreender os índices e estabelecer possíveis causas de rotatividade e absenteísmo, a partir da satisfação dos colaboradores com relação a algumas categorias. Para Richardson (2017), a pesquisa qualitativa explora e entende o significado que os indivíduos concedem a um problema. Por isso a pesquisa qualitativa é basicamente interpretativa. De acordo com Wolcott (1994 *apud* Richardson, 2017) isso significa que o pesquisador interpreta o cenário, as pessoas e a análise dos dados para que seja possível chegar a uma conclusão. Conforme Farias Filho (2015) essa abordagem de pesquisa permite uma relação dinâmica entre a realidade e a subjetividade do pesquisador.

Através da análise da satisfação dos colaboradores e dos índices de rotatividade e absenteísmo, foram propostas algumas medidas para a organização, a fim de que os problemas existentes possam ser resolvidos.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida em um supermercado, no município de Presidente Getúlio, Santa Catarina. Optou-se por realizar uma amostragem censitária, sendo a população, todos os colaboradores da empresa. Entretanto, três colaboradores deixaram de responder o questionário, tendo em vista que um deles estava afastado em virtude do auxílio doença, uma colaboradora havia iniciado na empresa durante a semana de aplicação da pesquisa, bem como, a acadêmica que também integra o quadro de colaboradores, não respondeu a pesquisa. Dessa maneira, totalizou-se 43 respondentes. Além disso, realizou-se uma entrevista com o gestor da organização.

Conforme Marconi (2017, p. 98), “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Delimitar o universo da pesquisa consiste em enumerar suas características comuns, como: sexo, faixa etária, comunidade onde vivem, entre outros.

3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Para Marconi (2017), a etapa da coleta de dados é a fase em que técnicas utilizadas para delinear a pesquisa serão colocadas em prática, para obter os dados desejados.

No presente trabalho, a coleta dos dados aconteceu de duas maneiras: a partir de dados primários e secundários. Os dados secundários foram documentos e relatórios disponibilizados pela empresa, para calcular os índices de rotatividade e ter acesso aos índices de absenteísmo. Para obter os índices de rotatividade, foram utilizados relatórios de admissões, rescisões e causas de rescisões durante o período analisado. Para ter acesso aos índices de absenteísmo, foram gerados relatórios no sistema de controle de ponto que a empresa utiliza, tendo em vista que o sistema calculava o índice.

Durante o estudo, foi realizada uma entrevista com o gestor da empresa, a fim de identificar a percepção dele com relação ao tema. Foram realizadas perguntas sobre os possíveis motivos dos fenômenos estudados, liderança, métodos de gestão e ambiente de trabalho. Para analisar a satisfação dos colaboradores, foi aplicado um questionário, com questões fechadas e semiestruturadas, sendo quatro perguntas para caracterizar os respondentes e vinte perguntas relacionadas a liderança, reconhecimento, ambiente de trabalho, remuneração, entre outros.

Conforme Farias Filho (2015), o questionário é utilizado como fonte de dados primária, pois os dados serão coletados pelo próprio pesquisador. Para Lakatos (2017), o questionário compreende um conjunto de perguntas previamente elaboradas, que devem levar em consideração o conteúdo das informações desejadas, a utilidade das questões, o nível sociocultural do respondente e até mesmo a sequência das perguntas. Dessa maneira, a formulação do questionário foi pautada na questão norteadora do problema.

Os documentos fornecidos pela empresa, passaram por análise e optou-se por organizá-los em planilhas. Foram tabuladas as contratações, desligamentos e número de colaboradores ativos durante cada mês, dessa forma, foi realizado o cálculo do índice de rotatividade. Os índices de absenteísmo disponibilizados, também foram organizados em tabelas. Em seguida utilizou-se gráficos para fazer a análise da variação dos índices nos dois anos.

Após a aplicação da pesquisa de satisfação, os dados obtidos foram contados, tabulados e transformados em gráficos para que houvesse melhor interpretação dos resultados. A entrevista com o gestor também foi transformada em uma narrativa, abordando as temáticas mencionadas anteriormente.

O resultado do questionário foi relacionado com os índices, dessa forma, o trabalho possui uma análise quantitativa e qualitativa. Nesse contexto, as fontes secundárias foram utilizadas para calcular os índices de rotatividade e absenteísmo e o questionário foi utilizado para analisar a satisfação dos colaboradores.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo é composto pela caracterização da empresa em estudo, apontando principais clientes, fornecedores, concorrentes e também pela análise dos resultados obtidos através das fontes secundárias para a obtenção dos índices de rotatividade e absenteísmo, e através da aplicação da pesquisa de satisfação, bem como ilustra o perfil dos colaboradores da organização.

4.1 A EMPRESA

O supermercado iniciou suas atividades em março de 1999 e está localizado no bairro Niterói, município de Presidente Getúlio. O endereço continua o mesmo desde a sua fundação, porém sua estrutura física foi ampliada. Durante vinte anos o estabelecimento foi administrado pelo fundador, mas em abril de 2019, foi vendido, passando a ser administrado por dois sócios.

Durante o processo de mudança de proprietários, os novos donos optaram por manter os colaboradores e, no ano de 2019, a empresa passou por mais uma reforma de ampliação. É uma empresa familiar e tem como principal atividade, o comércio varejista de gêneros alimentícios, artigos para presente, comércio de rações, açougue – entreposto em supermercado, bar e padaria, sendo referência no município em que está localizado.

Ao todo, a organização conta com 46 colaboradores, contendo cargos como: caixas, repositores, conferentes, auxiliares administrativos, açougueiros, padeiros, auxiliares de padaria, confeitores e motoristas.

Sendo a empresa pertencente ao ramo de supermercados, apresenta grande diversidade de fornecedores. Dentre eles encontram-se empresas como: Urbano, Seara, Unilever, Aurora, Incobel, Hemmer, Parati, Nestlé e também produtores agrícolas da região, sendo uma forma de incentivo para os pequenos agricultores familiares. A empresa, localizada no município de Presidente Getúlio, não possui filiais, mas atende aos moradores locais e também das cidades vizinhas, como Dona Emma, Witmarsum, e Vitor Meireles. Em relação aos concorrentes, o município de Presidente Getúlio possui muitos supermercados que se destacam, sendo mais de dez pontos de atendimento, o que torna a concorrência bastante competitiva.

4.2 ÍNDICES DE ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO

Na presente seção, serão demonstrados os índices de rotatividade e absenteísmo de pessoal, da empresa em estudo. Os dois índices foram obtidos a partir de dados secundários, através de materiais disponibilizados pela empresa, para que pudessem ser realizados os levantamentos e análises.

4.2.1 Índices de rotatividade

O levantamento dos índices de rotatividade foi feito, utilizando dados secundários, ou seja, através de relatórios fornecidos pela empresa, levando em consideração a quantidade de admissões, rescisões e o número de colaboradores efetivos durante o mês. A análise dos índices foi realizada a partir do mês de abril de 2019, tendo em vista que foi a partir desse mês, que a empresa passou a ser administrada pelos novos sócios. Para o cálculo dos índices utilizou-se a fórmula definida por Ribas e Salim (2016):

$$IR = \frac{A + D}{2} \times \frac{100}{EM}$$

Onde,

“IR” corresponde ao índice de rotatividade, “A” representa as admissões, “D” as demissões do período e “EM” correspondendo ao efetivo médio total, sendo este, obtido através da média de colaboradores durante o mês, ou seja, o número de colaboradores ativos no primeiro dia do mês, somado ao número de colaboradores ativos no último dia do mês, dividido por dois.

Tabela 1 - Rotatividade em 2019

Mês	Admissões	Demissões	Índice
Abril	2	1	3,90%
Mai	4	3	8,86%
Junho	0	1	1,27%
Julho	0	0	0%
Agosto	0	1	1,30%
Setembro	3	4	9,33%
Outubro	3	0	3,85%
Novembro	2	0	2,44%
Dezembro	6	2	9,09%

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

No primeiro ano da nova gestão, foram admitidos 20 colaboradores no total e demitidos 12 colaboradores no decorrer do ano. O elevado número de admissões, principalmente em dezembro, se deu pelo fato de que nesse mês, o supermercado inaugurou a padaria própria, ou seja, um novo setor que demandava a contratação de colaboradores somente para essa área. Dessa maneira os meses que apresentaram maiores índices foram maio, setembro e dezembro, sendo que setembro se sobressaiu dentre os demais atingindo o maior percentual do ano.

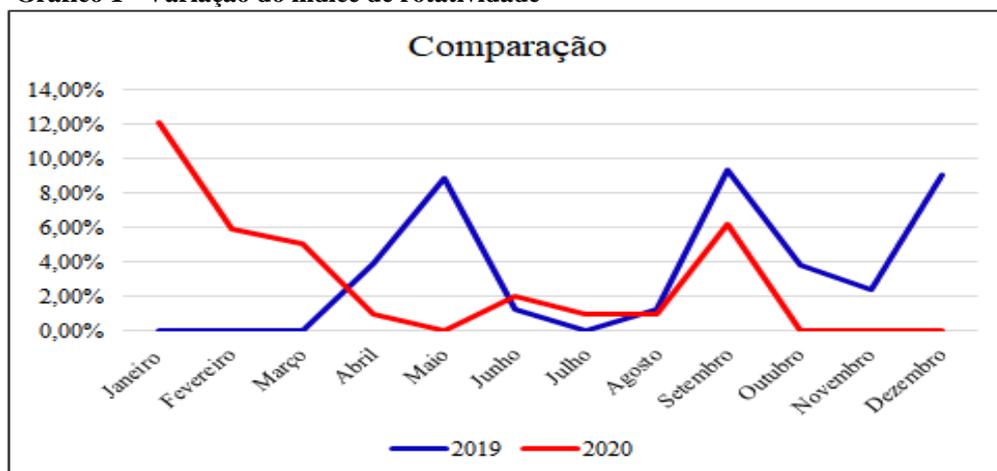
Tabela 2 - Rotatividade em 2020

Mês	Admissões	Demissões	Índice
Janeiro	9	3	12,12%
Fevereiro	2	4	5,94%
Março	2	3	5,05%
Abril	1	0	1,01%
Maio	0	0	0%
Junho	0	2	2,04%
Julho	1	0	1,02%
Agosto	0	1	1,03%
Setembro	2	4	6,25%

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

No ano de 2020, foram analisados dados a partir de janeiro até setembro, sendo um total de 17 colaboradores admitidos e também 17 demitidos. Durante as análises, foi constatado que o número médio de colaboradores aumentou em comparação ao ano de 2019. Em relação aos índices, o destaque foi o mês de janeiro, apresentando 12,12%, isso porque ingressaram nove colaboradores. Diante disso, é importante ressaltar que, conforme mencionado anteriormente, foi inaugurado um novo setor, que demandava a contratação de novos colaboradores e que durante o processo de transição de sócios, o horário de atendimento do estabelecimento foi estendido, sendo necessário a contratação de novos colaboradores para que não houvesse falta de mão de obra em horários específicos.

Gráfico 1 - Variação do índice de rotatividade



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Em relação a variação dos índices de rotatividade entre os anos de 2019, que foi o ano da transição de sócios e 2020, é possível observar que maio de 2019, apresentou uma taxa elevada em relação ao ano de 2020. Entretanto, é importante frisar que em maio de 2019, ocorreu a saída efetivamente dos antigos proprietários, o que interferiu nos resultados. Em maio de 2020, o país estava no auge da pandemia do Covid – 19 e havia grande receio de como ficaria a situação do mercado de trabalho com a crise que se estabelecia, dessa forma, não ocorreram demissões. Com base no gráfico, nota-se que nos meses de junho, julho e agosto, as variações são baixas e bastante semelhantes, tendo um crescimento elevado em setembro, tanto em 2019, como 2020.

Durante o período analisado, constatou-se que as demissões por iniciativa do empregado foram maiores, sendo ao todo, 22 colaboradores que pediram demissão. Desses 22, ocorreram dois casos em que o colaborador se desligou antes de terminar o período de experiência. Dentre as demissões analisadas entre abril de 2019 e setembro de 2020, 4 foram em virtude de término de contrato, sendo que duas delas, eram menores aprendizes. Em relação aos desligamentos que ocorreram por parte de empresa, observou-se que 2 colaboradores foram demitidos sem justa causa e 1 colaborador teve seu contrato encerrado antes de terminar o período de experiência.

4.2.2 Índices de absenteísmo

O levantamento dos índices de absenteísmo também foi realizado a partir de abril de 2019, até setembro de 2020. Dessa maneira, utilizou-se dados secundários, ou seja, relatórios fornecidos pela empresa. Os índices foram obtidos a partir do próprio sistema utilizado para controlar o horário de trabalho dos colaboradores. Sendo que os relatórios gerados, apresentavam os índices a partir das horas planejadas e das horas efetivamente trabalhadas, levando em consideração a ocorrência de atestados e horas faltas não justificadas.

Tabela 3 - Absenteísmo em 2019

Mês	Índice
Abril	2,04%
Maio	0,85%
Junho	1,90%
Julho	2,14%
Agosto	1,74%
Setembro	2,42%
Outubro	2,39%
Novembro	0,77%
Dezembro	1,06%

Fonte: Elaborada pela autora (2020);

De acordo com a tabela a cima, é possível verificar que em 2019 os índices são relativamente baixos, mas variam no decorrer do ano, sendo o mês de setembro que apresentou o maior índice com 2,42%. Em seguida, os meses de outubro com 2,39%, julho com 2,14% e abril com 2,04%. Novembro e maio, foram os meses em que menos ocorreram esses fenômenos.

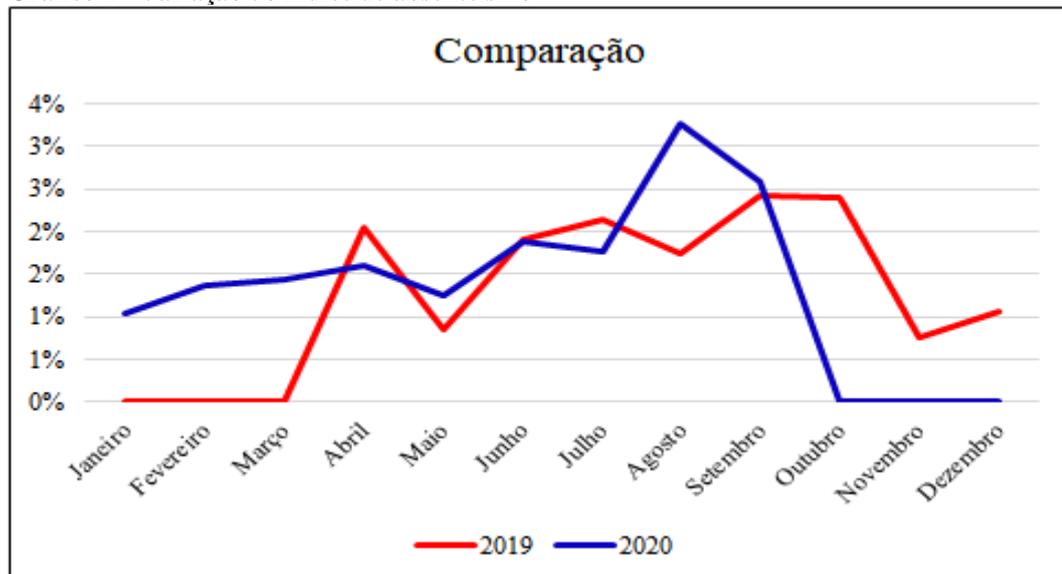
Tabela 4 - Absenteísmo em 2020

Mês	Índice
Janeiro	1,03%
Fevereiro	1,38%
Março	1,45%
Abril	1,61%
Maió	1,25%
Junho	1,89%
Julho	1,77%
Agosto	3,28%
Setembro	2,58%

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Com base na tabela de 2020, nota-se que existe pouca variação nos percentuais entre os meses de janeiro a julho, sendo uma média de 1,48%. Tendo em vista que o ano de 2020 foi marcado pela pandemia de Covid – 19, os índices não foram elevados, considerando a ocorrência de atestados previstos para o período. Observa-se que ocorreu uma alta nos meses de agosto e setembro, ultrapassando os percentuais em relação ao ano anterior.

Gráfico 2 - Variação do índice de absenteísmo



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Comparando as variações dos índices nos anos de 2019 e 2020, é possível identificar no gráfico 2, que o mês de agosto de 2020 apresentou a maior elevação no percentual, decaindo em setembro e atingindo um valor semelhante ao ano de 2019. Em junho, o valor do índice

também foi parecido se comparados os dois anos analisados.

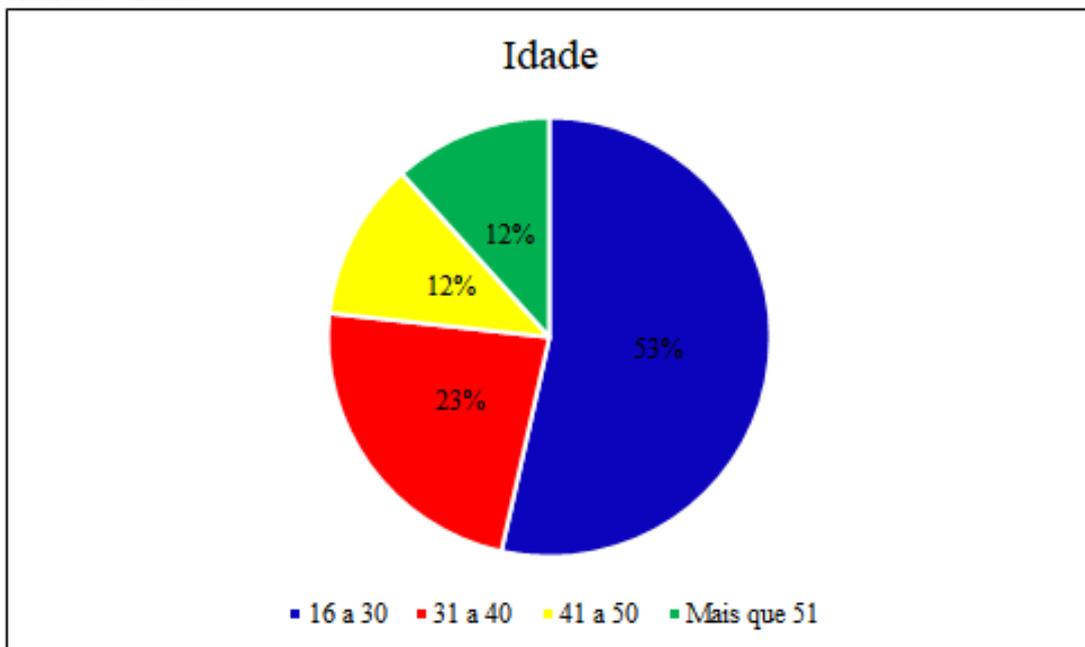
4.3 PERFIL DOS RESPONDENTES

Na sessão a seguir, será demonstrado o perfil dos colaboradores da empresa em estudo, levando em consideração aspectos como: idade, sexo, escolaridade e tempo de serviço na empresa.

4.3.1 Idade dos colaboradores

Com base no gráfico 3 ilustrado abaixo, compreende-se que a maioria dos colaboradores são jovens entre 16 e 30 anos de idade. Isso pode ser explicado, pelo fato de que esse ramo do comércio, muitas vezes é o primeiro contato de jovens e adolescentes com o mercado de trabalho, por isso, existe um percentual tão elevado nessa categoria. Em segundo lugar, a faixa etária que se sobressaiu foi de 31 a 40 anos de idade. O percentual de funcionários com idade entre 41 e 50 anos é o mesmo que os que possuem mais de 51 anos.

Gráfico 3 – Idade

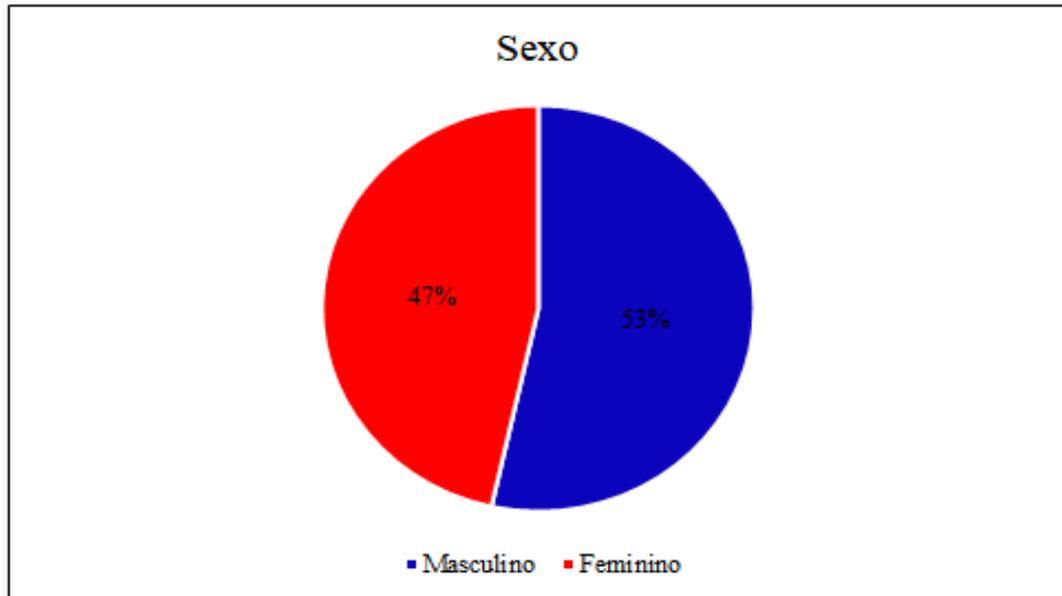


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

4.3.2 Sexo dos colaboradores

O gráfico 4, ilustra a quantidade de colaboradores com base no sexo, sendo 47% dos colaboradores pertencentes ao sexo feminino e a maioria, 53%, pertencentes ao sexo masculino. Pode se dizer que as duas categorias analisadas são bastante equilibradas.

Gráfico 4 – Sexo

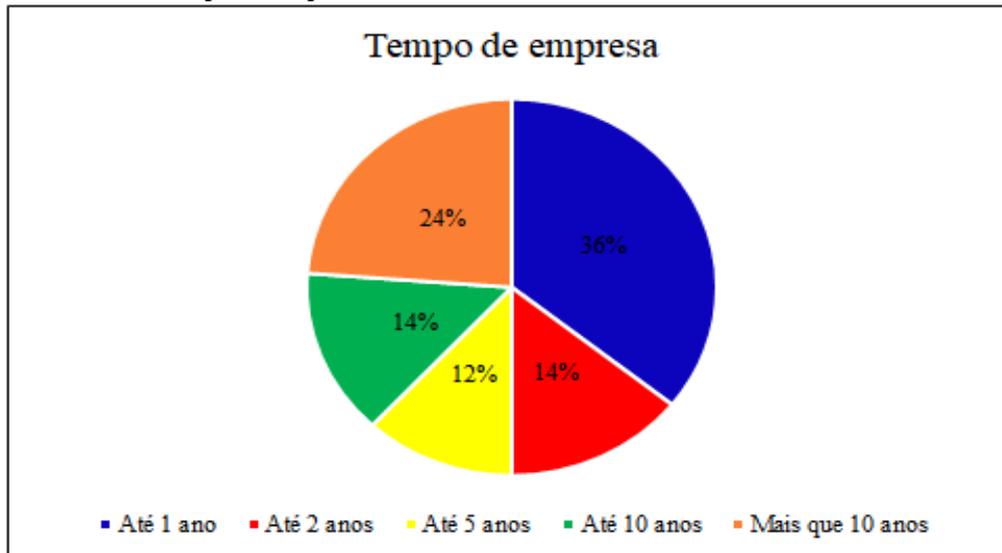


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

4.3.3 Tempo de trabalho na empresa

No gráfico 5 demonstra a quanto tempo os colaboradores trabalham na organização em estudo. De acordo com o gráfico, a maioria dos colaboradores ainda não completou um ano de trabalho. Esse resultado pode ser entendido, pelo grande número do colaboradores contratados no final de 2019 e início de 2020, em virtude das ampliações realizadas. Em seguida, 24% dos respondentes afirmam que já trabalham no supermercado a mais de dez anos, o que é extremamente raro na maioria das organizações. A porcentagem dos colaboradores que irão completar até dez anos de trabalho e os que já estão a mais de um ano é igual, sendo de 14%. E por último, com 12% das respostas, estão os colaboradores que trabalham na empresa entre dois e cinco anos. É possível observar que os percentuais de até dois, até cinco e até dez anos de empresa são bastante semelhantes.

Gráfico 5 – Tempo de empresa

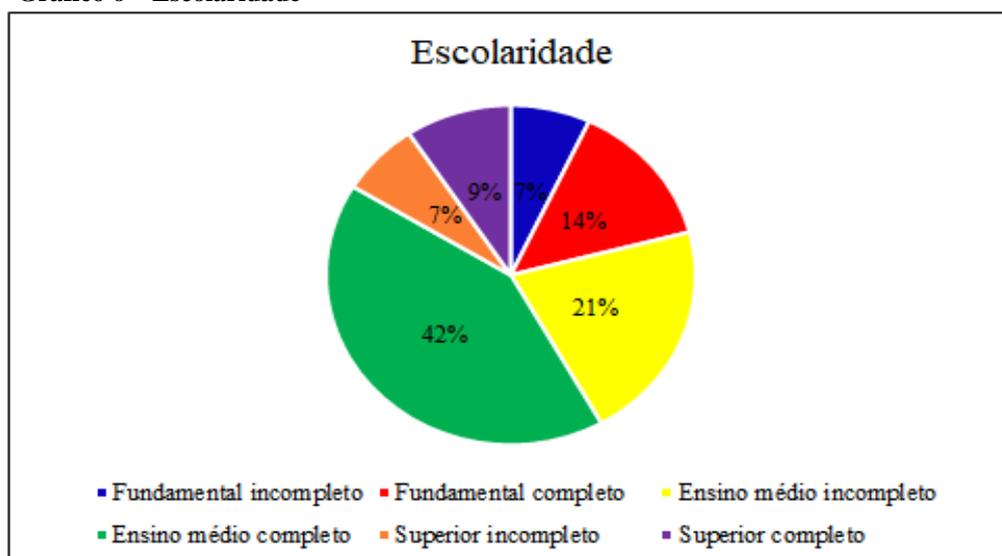


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

4.3.4 Escolaridade dos colaboradores

Em relação ao grau de escolaridade dos colaboradores, percebe-se que no gráfico 6 quase metade dos respondentes possuem o ensino médio completo. Em seguida, alcançando 21% do total, encontram-se os que possuem ensino médio incompleto, parte porque pararam de estudar e outra parte pois o estudo está em andamento. 14% dos colaboradores possuem apenas o ensino fundamental completo. O percentual de colaboradores que possuem o ensino superior incompleto e o ensino fundamental completo é de 7% para ambos. Entretanto, 9% da equipe possui ensino superior completo.

Gráfico 6 – Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

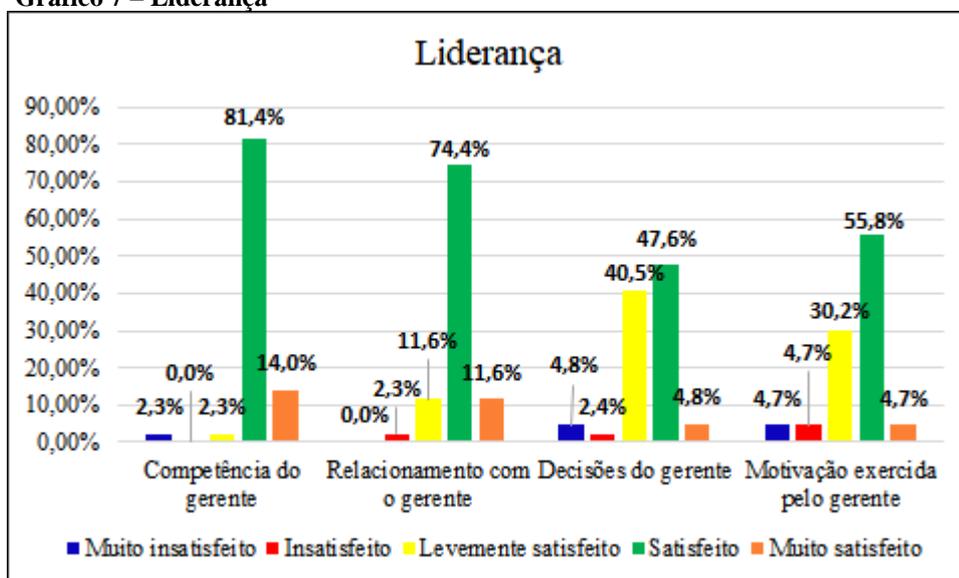
4.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Para identificar as possíveis causas da ocorrência de fenômenos como a rotatividade e o absenteísmo de pessoal na organização em estudo, optou-se pela realização de uma pesquisa de satisfação com os colaboradores. O questionário era composto por 20 perguntas, onde os respondentes assinalavam o grau de satisfação, podendo ser: muito insatisfeito, insatisfeito, levemente satisfeito, satisfeito ou muito satisfeito. As perguntas foram agrupadas em categorias de acordo com a temática de cada questão. Dessa forma, foram analisadas as seguintes categorias: liderança, reconhecimento, remuneração salarial, treinamento e desenvolvimento, relacionamento, ambiente de trabalho, condições de trabalho e imagem da empresa.

4.4.1 Liderança

O gráfico 7, mostra o grau de satisfação dos colaboradores em relação a liderança, no que diz respeito a competência, relacionamento, tomada de decisões e motivação exercida pelo gerente.

Gráfico 7 – Liderança



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Em relação ao que os colaboradores achavam da competência do gerente, mais de 80% dos colaboradores se sentem satisfeitos e quase 14% se sentem muito satisfeitos. Uma pequena parcela está levemente satisfeito e muito insatisfeito. Mesmo sendo porcentagens pequenas, merecem atenção da empresa pois podem indicar alguma situação pontual que gerou a

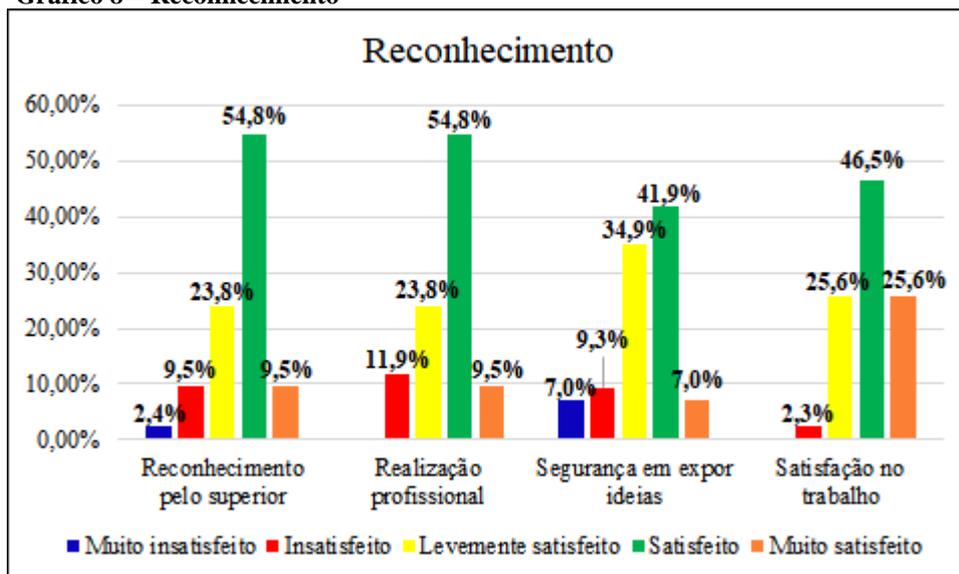
insatisfação. Da mesma forma, o relacionamento com o gerente também indica elevada satisfação dos respondentes, o que é bastante positivo para a empresa. Existe ainda os que estão muito satisfeitos, na mesma proporção dos que estão levemente satisfeitos. O percentual de insatisfeitos também é pequeno.

Quanto às decisões tomadas pelo superior, as respostas ficaram bem divididas entre as alternativas “levemente satisfeito” e “satisfeito”, entretanto 4,76% dos respondentes se mostraram muito insatisfeitos, o que caracteriza uma situação preocupante. Esse aumento de respostas não tão positivas, pode ser explicado tendo em vista que, muitos colaboradores que trabalham a muito tempo na empresa, não se adaptam totalmente ao método de trabalho dos novos sócios, pois carregam consigo, práticas do antigo proprietário. Da mesma forma, em relação a motivação que o gerente exerce, a maioria respondeu estar satisfeito, enquanto a posição de segundo lugar ficou para os que estão levemente satisfeitos.

4.4.2 Reconhecimento

O gráfico 8 ilustra o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao reconhecimento pelo superior, realização profissional, segurança em se dizer o que pensa e também a satisfação por estarem trabalhando na empresa em estudo.

Gráfico 8 – Reconhecimento



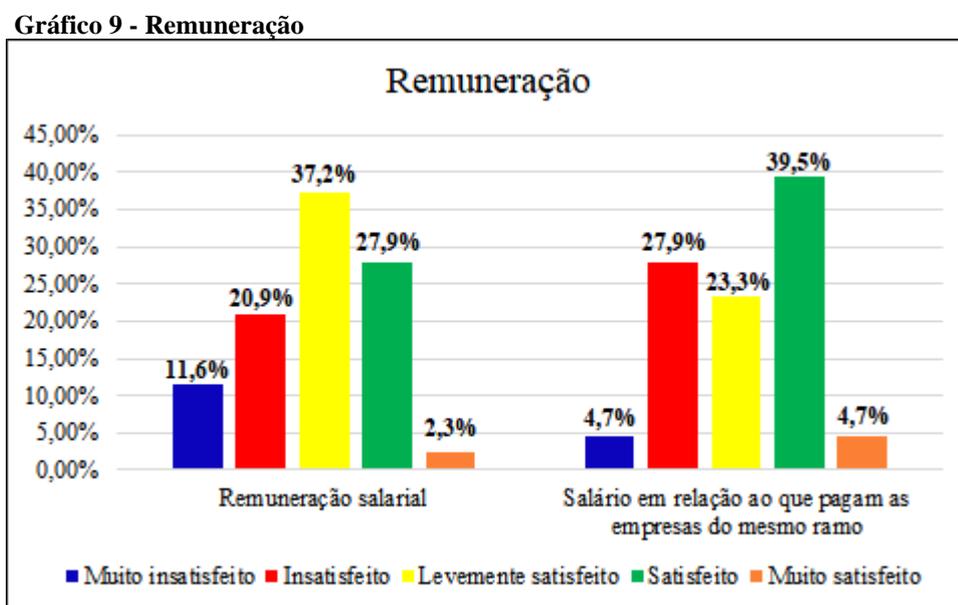
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Quanto ao sentimento de ser reconhecido pelo superior e realização profissional, as respostas foram bastante semelhantes, sendo que a maioria se sente satisfeita. O número de

respondentes que estão levemente satisfeitos também foi igual, tendo também uma pequena parte que não se sente reconhecido pelas ações desempenhadas na organização, ao mesmo tempo não é realizado no cargo atual e gostariam de estar exercendo outras funções. Isso pode ser compreendido pelo fato de muitos possuírem apenas o ensino médio completo ou escolaridade menor, limitando as oportunidades de trabalho. Em relação a segurança em expor ideias, a maioria está satisfeita ou levemente satisfeita, visto que, no gráfico demonstrado anteriormente, a maioria também declarou ter um bom relacionamento com o gerente, o que prova a abertura para diálogos na empresa. Sobre estar satisfeito por trabalhar na empresa, os respondentes também assinalaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos em sua maioria. Em relação aos que estão levemente satisfeitos ou insatisfeitos, é possível que seja porque não trabalham na área para qual estudaram, ou porque tiveram que parar de estudar e não se sentem realizados na profissão que exercem atualmente.

4.4.3 Remuneração dos colaboradores

O gráfico 9 demonstra o grau de satisfação dos colaboradores em relação à remuneração salarial, bem como o salário em relação às empresas do mesmo setor.



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

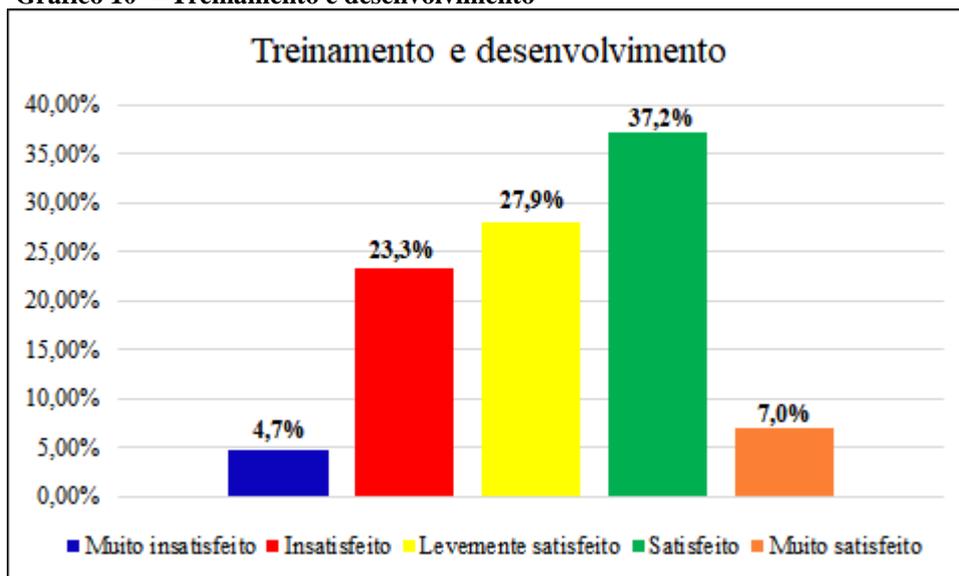
Nessa categoria, a maioria dos colaboradores, afirma estar levemente satisfeito com o atual salário, e uma parte expressiva dos colaboradores se sente satisfeito. Entretanto, nessa questão tiveram bastante respostas negativas sendo mais de 30% dos colaboradores que estão

insatisfeitos com a remuneração salarial. Em relação ao salário pago por empresas do mesmo ramo, a maioria se sente satisfeito, ou seja, os colaboradores não se sentem satisfeitos com o salário que recebem, mas também reconhecem que nesse ramo do comércio a remuneração é parecida. Há também uma parte significativa que se sente insatisfeito e levemente satisfeito em relação ao salário pago por outros supermercados, ou seja, consideram que em outra empresa, poderiam estar ganhando mais, desempenhando a mesma função.

4.4.4 Oportunidade de treinamento e desenvolvimento

O gráfico 10 ilustra a satisfação dos colaboradores da empresa em relação a oportunidade de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela organização.

Gráfico 10 – Treinamento e desenvolvimento



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

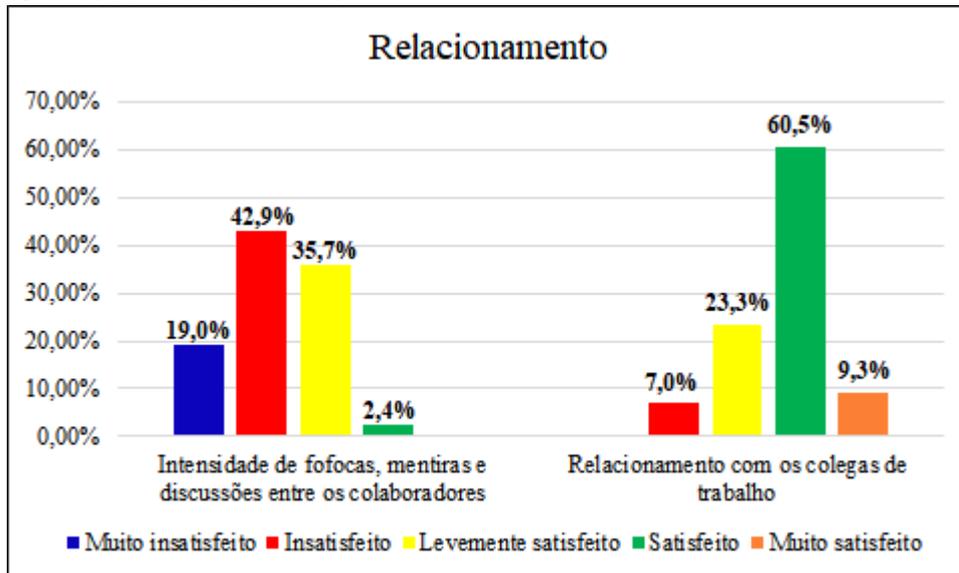
A maioria se mostrou satisfeito, seguido por levemente satisfeito e insatisfeito. Atualmente a empresa não tem por hábito, oferecer cursos e treinamentos, além do treinamento do novo colaborador, que é básico. O único setor que recebe treinamentos eventuais é o açougue, por se tratar da manipulação de alimentos e por contar com um responsável técnico, que realiza esses programas. Diante disso, constata-se que a maioria não recebe treinamento. Isso mostra que, os colaboradores que se mostraram satisfeitos, podem ser considerados indiferentes quanto a essa questão, ou seja, não sentem necessidade da realização de treinamentos e se contentam em trabalhar dessa maneira. Por outro lado, os colaboradores que se sentem levemente satisfeitos e insatisfeitos, consideram que esse fator é importante para o

desempenho na organização e sentem falta desse tipo de programa.

4.4.5 Relacionamento no ambiente de trabalho

O gráfico 11 apresenta o grau de satisfação dos colaboradores em relação aos relacionamentos no ambiente de trabalho, levando em consideração a intensidade de fofocas e discussões e também o relacionamento com os colegas de trabalho.

Gráfico 11 - Relacionamento

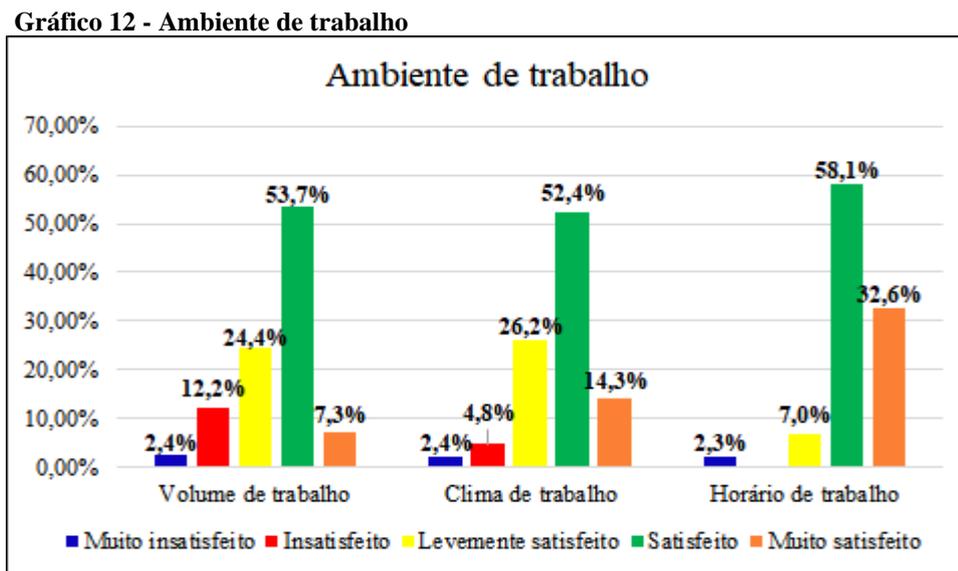


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No que diz respeito a intensidade de fofocas, mentiras, discussões e falsidades entre os colaboradores, o resultado da pesquisa foi bastante preocupante. A maioria se encontra insatisfeito e muito insatisfeito, o que caracteriza um ambiente desfavorável para a equipe. Esses fenômenos são extremamente prejudiciais na organização visto que, interferem na produtividade e prejudicam o clima organizacional. Entretanto, no bom relacionamento entre os colegas de trabalho a maioria dos respondentes se sente satisfeito, o que é bastante positivo para o desempenho da empresa e para a manutenção de um ambiente de trabalho harmonioso e saudável. Mesmo sendo respostas divergentes, é possível compreender o comportamento dos respondentes pois o bom relacionamento com os colegas, pode gerar conversa em excesso, o que ocasiona as fofocas e consequentemente desentendimentos.

4.4.6 Ambiente de trabalho

O gráfico 12 representa o grau de satisfação dos colaboradores do supermercado em relação ao ambiente de trabalho, no que diz respeito ao volume de trabalho que os integrantes da equipe possuem, ao clima de trabalho e também ao horário de trabalho.



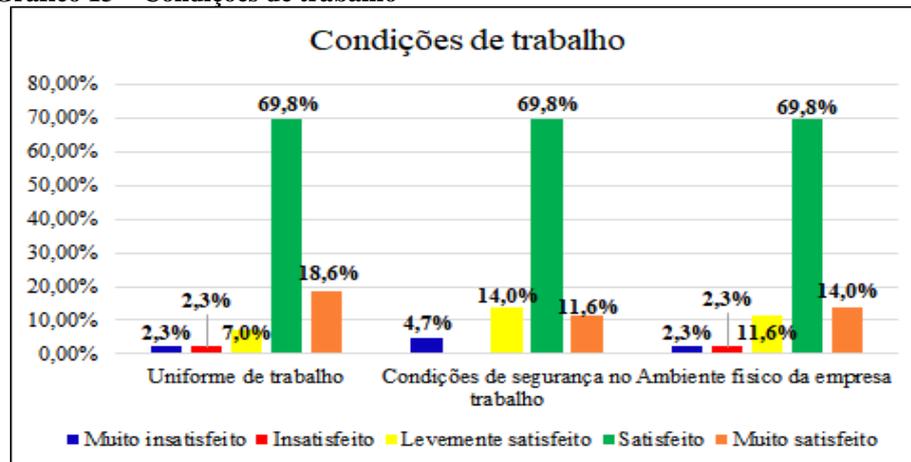
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Nessa categoria os resultados também foram positivos. Em relação ao volume de trabalho pouco mais da metade se sentem satisfeitos e cerca de 7% muito satisfeitos. Entretanto, mais de 24% se sentem levemente satisfeitos e mais de 12% insatisfeitos e muito insatisfeitos. Nesse sentido, seria necessário rever se não existe má distribuição de tarefas. Quanto ao clima de trabalho, mais da metade se sente satisfeito e muito satisfeito, tendo em vista que o gráfico 11, quanto ao relacionamento com os colegas, dava a entender que existe uma boa relação entre a equipe de trabalho. Na pergunta sobre o horário de trabalho, quase 60% dos repondentes se sentem satisfeitos e mais de 30% muito satisfeitos. Uma das justificativas para esse resultado pode ser pelo fato de que a escala semanal de horários não inclui sábados a tarde e domingos, como a maioria dos supermercados da cidade.

4.4.7 Condições de trabalho

O gráfico 13 ilustra o grau de satisfação em relação as condições de trabalho, levando em consideração o uniforme de trabalho, as condições de segurança e o ambiente físico da empresa.

Gráfico 13 – Condições de trabalho



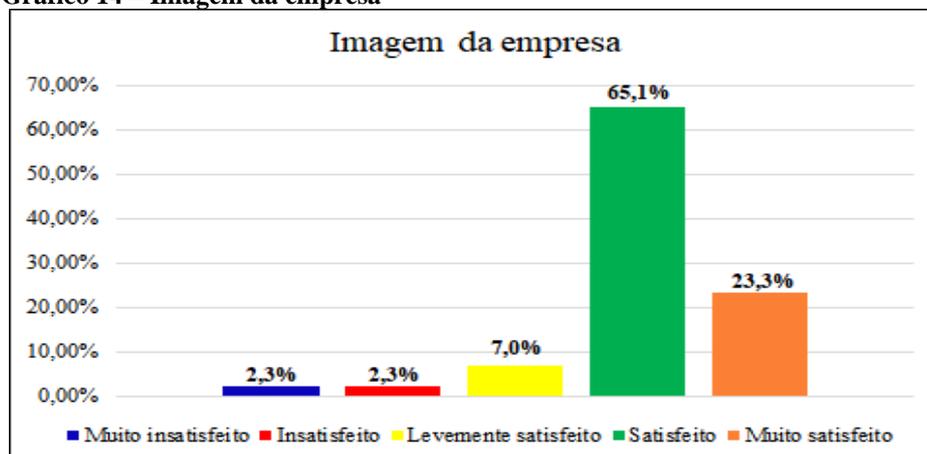
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Nas três perguntas que correspondiam a essa categoria, a maioria dos colaboradores encontram-se satisfeitos, visto que a empresa fornece os uniformes aos colaboradores, bem como disponibiliza todos os equipamentos de proteção individual. Nesse caso, os EPI's são disponibilizados sem restrições aos colaboradores que trabalham em áreas de manipulação de alimentos, como açougue e padaria, bem como as máscaras para todos os colaboradores da empresa durante a pandemia do Corona vírus. Quanto ao ambiente físico da empresa, os respondentes também se sentem satisfeitos, levando em conta que o estabelecimento passou por reformas no ano de 2019.

4.4.8 Imagem da empresa

O gráfico 14 representa o grau de satisfação dos colaboradores em relação a imagem da empresa, levando em conta a imagem que a empresa tem perante a comunidade

Gráfico 14 – Imagem da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Nessa categoria, o resultado também foi bastante positivo, sendo que a maioria do colaboradores encontram-se satisfeitos ou muito satisfeitos. Dessa forma, compreende-se que os integrantes da organização reconhecem a empresa da qual fazem parte, como um supermercado referência na comunidade em que está inserido. Houveram respostas negativas, sendo cerca de 5% e quase 7% de levemente satisfeitos.

4.5 ROTATIVIDADE DE PESSOAL E ABSENTEÍSMO E SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

De acordo com os dados apresentados, a partir da pesquisa de satisfação com os colaboradores, entende-se que algumas variáveis podem ser possíveis causas da ocorrência de fenômenos como a rotatividade e o absenteísmo de pessoal na organização em estudo. Tendo em vista, que as alternativas “levemente satisfeito”, “insatisfeito” e “muito insatisfeito” merecem a atenção dos gestores pois indicam possíveis problemas no ambiente organizacional. Certamente, as respostas assinaladas como “levemente satisfeito” não são as que mais preocupam, entretanto, não são ideais. Nesse contexto, é importante que a empresa faça uma análise do que pode ser melhorado e aperfeiçoado na organização.

Em relação a temática liderança, percebe-se que parte dos colaboradores não se sentem totalmente satisfeitos com as decisões do gerente. Diante disso, é notável que muitos colaboradores já trabalham a muitos anos na organização em estudo e durante muito tempo, estavam habituados com a antiga gestão. Com isso, adaptar os antigos funcionários com novas práticas impostas pelos líderes atuais pode causar resistência e nem sempre agrada aos mais antigos, o que pode motivar a saída desses colaboradores.

Dentre outras variáveis, também foi constatado que existe insegurança por parte dos colaboradores em expor ideias. Dessa maneira, é possível identificar que muitos colaboradores não concordam com as decisões tomadas pelos gestores, mas também ficam receosos para dar sugestões e novas ideias. Isso pode ocorrer pelo fato de que muitos ainda não se sentem totalmente confortáveis com a nova administração, apesar de afirmarem que possuem um bom relacionamento com o gerente. Outro fator que pode interferir na rotatividade e no absenteísmo é a intensidade de fofocas, mentiras e discussões, tendo em vista que esses fenômenos são prejudiciais para um ambiente de trabalho saudável e desmotivam os colaboradores.

Diante da pesquisa, a remuneração dos colaboradores foi uma das temáticas que mais gerou insatisfação. Muitos trabalhadores, ao receberem melhores propostas, acabam deixando

a empresa, às vezes, para trabalharem em empresas concorrentes, ganhando mais, ou até mesmo, mudando de setor.

Muitos colaboradores sentem falta de oportunidade de treinamento na organização, isso porque, não existe um programa nesse sentido, além do treinamento básico oferecido quando o colaborador ingressa na empresa. De certa forma, percebe-se a necessidade desse tipo de incentivo para que se sintam valorizados e possam contribuir ainda mais com a empresa.

4.6 PERCEPÇÃO DO GESTOR COM RELAÇÃO AS CAUSAS DE ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO NA EMPRESA

Com base na pesquisa de satisfação, foi possível identificar a percepção dos colaboradores com relação a temática estudada, sendo possível identificar alguns fatores específicos que geram insatisfação no ambiente organizacional. Entretanto, para analisar a percepção do gestor acerca dos fenômenos estudados, optou-se por realizar uma entrevista, sendo levantado informações referentes a motivos de rotatividade e absenteísmo, formas de gestão, liderança, ambiente de trabalho e benefícios ofertados.

Dessa maneira, para o gestor, um dos principais motivos que causam a rotatividade na empresa é o fato do município possuir várias oportunidades de emprego:

“um colaborador nosso, que é caixa, pode receber uma proposta de emprego em uma outra loja, sendo do mesmo segmento, ou não, ou pode também ir trabalhar em uma malharia. Além disso, o trabalho aos finais de semana também é um fator que influencia.”

Nesse contexto, quando questionado sobre os custos e consequências da rotatividade na empresa, o gestor entende que o custo é mais elevado quando a empresa demite o funcionário, entretanto, quando se contrata um novo colaborador, é frequente ter que pagar horas extras para quem está ensinando. Diante disso, segundo o entrevistado:

“a principal questão é o treinamento desse novo colaborador, que pode levar algum tempo e nesse período pode haver uma piora no atendimento”.

Em relação aos índices de absenteísmo, o gestor considera como principais causas de faltas no trabalho, os motivos de doenças, tanto em colaboradores, como nos filhos desses colaboradores, além de motivos pessoais. A organização não realiza uma política de controle de faltas, bem como, não controla mensalmente dos índices de absenteísmo e nem de rotatividade, porém, segundo o gestor:

“a empresa se esforça ao máximo para manter o mesmo quadro de colaboradores e no caso das faltas, sempre existe a conversa com o funcionário para saber o motivo da ausência”.

Durante a entrevista, levantou-se a questão sobre a remuneração dos colaboradores, que é feita mensalmente, de forma fixa, mas que pode variar dependendo das horas extras. Em relação a metas e bônus, por se tratar de um supermercado, não possui. Segundo o gestor, existe possibilidade de promoção de cargo e salário, apesar de não realizarem avaliação de desempenho. Como forma de benefício aos colaboradores, a empresa concede um desconto especial na loja.

Quanto ao estilo de liderança, o gestor classifica como aberta, com espaço para discussão e troca de ideias., conforme o seu depoimento: “é um desafio a cada dia, precisa estar preparado para tudo, ser flexível, estar motivado e motivar o restante da equipe, incentivar o grupo e é preciso estar presente”.

Com relação a distribuição de funções, quando são realizadas as entrevistas durante o processo de seleção de pessoal, já é delimitado um perfil. Dessa maneira, procura-se alguém com o perfil desejado para a vaga. Para o gestor, o ambiente de trabalho é considerado “agradável na medida do possível, mas em geral, é um bom ambiente de trabalho”, considerando que o diálogo é a forma mais utilizada para a resolução de problemas.

Através da entrevista, é possível constatar que o gestor entende a rotatividade e o absenteísmo, como problemas na organização e considera o treinamento de novos colaboradores uma das principais desvantagens. Para ele, a ocorrência desses fenômenos se dá por motivos externos, em virtude do mercado competitivo na região, tendo em vista, que considera ter um bom ambiente de trabalho e boa relação com a equipe.

4.7 PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIAS

Na presente sessão, serão apresentadas as ações de melhoria, levando em consideração, alguns problemas identificados na pesquisa de satisfação. Dentre as categorias que apresentam necessidade estão: a remuneração, oportunidade de treinamento e desenvolvimento de pessoal, incentivos e quantidade de fofocas e desentendimentos.

Quadro 1 – Ações de melhoria

O que?	Por que?	Onde ?	Quem ?	Quando?	Como?	Quanto?
Plano de cargos e salários.	Para que se possa equilibrar os	Na empresa.	Gestores, juntamente com a área de	Ano de 2021.	Montar um plano de cargos e	10%

	salários e motivar os colaboradores a permanecerem na empresa.		Recursos Humanos.		realizar uma projeção de salários, de acordo com cada nível.	
Programas de treinamento e desenvolvimento.	Para promover a capacitação e melhoria contínua dos colaboradores.	Na empresa.	Profissionais especializados e terceirizados.	Ano de 2021.	Promover treinamentos em todos os setores, em períodos intercalados, a partir do levantamento das necessidades.	10%
Entrevista de desligamento	Para ter conhecimento dos motivos pelos quais os colaboradores estão deixando a empresa.	Na empresa.	Área de Recursos Humanos.	Primeiro semestre de 2021.	Elaborar um questionário com perguntas objetivas acerca do trabalho.	1%
Melhorar os incentivos	Para que os colaboradores se sintam mais motivados.	Na empresa.	Gestores, juntamente com a área de recursos humanos.	Ano de 2021.	Promover premiações para colaboradores que completam anos de empresa.	3%
Ser mais pontual na resolução de pequenos problemas.	Para diminuir a ocorrência de fofocas e mentiras entre a equipe de trabalho.	Na empresa.	Gestores e área de Recursos Humanos.	Em 2021.	Adotar algumas práticas de correção para situações específicas de atritos entre os colaboradores.	1%
Ferramenta de engajamento de pessoas.	Para que os colaboradores se motivem a alcançar os objetivos da empresa e compreendam a importância do papel que possuem dentro da organização.	Na empresa.	Gestores.	Em 2021.	Adotar estratégias que tragam benefícios para a empresa e também para os colaboradores, para que se empenhem em conjunto.	5%
Adoção de um sistema alternativo financeiro	Para motivar os colaboradores e aumentar os benefícios.	Na empresa.	Os gestores.	Em 2021.	Implantar um programa de convênio, podendo ser em farmácias ou consultórios odontológicos.	7%

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema do trabalho teve por objetivo, analisar os índices de rotatividade e absenteísmo de pessoal, identificando sua relação com a motivação e satisfação dos colaboradores. Apesar do constante fluxo de funcionários, a empresa em estudo não realizava o levantamento desses índices, por isso, optou-se em fazer os cálculos e a pesquisa de satisfação, para identificar as causas dos fenômenos. Diante dos dados apresentados, constatou-se que a maioria dos desligamentos ocorreram por iniciativa dos colaboradores, o que reforçou a aplicabilidade da pesquisa de satisfação.

No ano de 2019 a empresa passou por uma transição de sócios, que gerou uma grande mudança na forma de gestão da organização. Durante esse processo, os colaboradores foram mantidos e houve ampliações na empresa, que geraram a necessidade de aumentar o número de colaboradores. Em 2019 houve mais contratações do que demissões, já no ano de 2020, ocorreu maior equilíbrio, sendo o número de admissões igual ao número de rescisões.

Tendo em vista o período analisado, verificou-se que os índices de absenteísmo estão dentro do limite aceitável, sendo o mais elevado 3,28% em agosto de 2020. Com relação a rotatividade de pessoal, observou-se a maior taxa em janeiro de 2020 sendo que o índice foi de 12,12%. Os meses de maio e dezembro de 2019 também atingiram níveis elevados, entretanto, levou-se em consideração a questão do processo de crescimento da empresa, que demandou um aumento nas contratações. Diante da comparação entre os dois anos analisados, foi possível identificar um aumento na rotatividade nos meses de setembro, tanto em 2019, como 2020.

Dentre as variáveis analisadas na pesquisa de satisfação com os colaboradores, as que apontaram problemas foram em relação a insegurança para expor ideias, falta de reconhecimento, desvalorização na remuneração, poucas oportunidades de treinamento, intensidade de fofocas que interferem no clima organizacional, volume de trabalho e também falta de realização profissional. Levando em consideração os fatores apresentados, é possível observar que essas, são possíveis causas da rotatividade e absenteísmo da empresa.

Com base nos problemas identificados, foram propostas algumas ações, com o objetivo de melhorar as áreas que apresentaram dificuldades, como por exemplo, a criação de um plano de cargos e salários, para que haja maior equilíbrio, tanto na remuneração como também nas atividades desempenhadas pelos colaboradores, desenvolvimento de programas de treinamentos nos diversos setores do supermercado, desde os manipuladores de alimentos até atendimento ao cliente, aplicação de pesquisas de desligamento, para identificar possíveis problemas e evitar que se repitam, pontualidade na resolução de conflitos, para que diminuam

os desentendimentos entre a equipe de trabalho e também uma melhoria nos incentivos aos colaboradores, para que se sintam mais motivados e engajados na organização.

Diante disso, os objetivos do trabalho foram alcançados, levando em consideração que foi possível caracterizar o perfil dos colaboradores, calcular os índices de rotatividade e absenteísmo, com base dos dados fornecidos pela empresa, identificar a satisfação dos colaboradores através da pesquisa aplicada e propor as melhorias para as áreas que apresentaram problemas. Por isso, é importante que a empresa em estudo, considere as propostas apresentadas, para que os índices melhorem.

Dessa forma conclui-se que a satisfação no trabalho engloba diversos fatores, desde a remuneração, até reconhecimento e imagem da empresa. Compreende-se também que a satisfação está relacionada a ocorrência de faltas e desligamentos. Por isso, diante da competitividade no mercado e da constante busca por profissionais capacitados, entende-se a importância de as empresas manifestarem seu reconhecimento e valorização nos bons colaboradores, para não os perder.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, C. B. A; FERREIRA, L. C.M. Rotatividade de Funcionários e Desempenho Organizacional: um Estudo no Comércio Brasileiro. **Brazilian Business Review (Portuguese Edition)**, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 28–61, 2015. Recurso online ISSN 1807-734X.
- ANDRADE, E.B; NEIVA, E.R; SEIDL, J. Rotatividade: análise de vinte anos da produção científica brasileira. **Revista de Administração**. v. 18, n. 2, p. 44-64, 2019. Recurso online ISSN 1984-6975
- ARAÚJO, Luiz Fernando Gonçalves da Silva; LIMA Tereza Cristina Pinheiro de; FILHO, Sérgio; SANTOS, Cláudio. Rotatividade de pessoal: um estudo de caso em uma empresa de auditoria independente. **Revista de Administração da UEG**. v. 9, p. 9-23, 2018. Disponível em: <https://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao/issue/view/462> Acesso em: 13 mar. 2020
- BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2016.
- BARROS NETO, João Pinheiro (org.); MAÑAS, Antônio Vico; KUAZAQUI, Edmir; LISBOA, Teresinha Covas. **Administração: fundamentos da administração empreendedora e competitiva**. Rio de Janeiro: Atlas, 2018. Recurso online ISBN 9788597016284.
- BASAGLIA, Ricardo. **Como se preparar para um processo seletivo online**. Valor econômico. 2020. Disponível em: <<https://www.facebook.com/valoreconomico/videos/1666549583522551>> Acesso em: 04 out. 2020.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho: usos, abusos e credences**. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.
- BES, Pablo. **Administração de cargos, salários e benefícios**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Recurso online ISBN 9788595023956.
- BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015. Recurso online ISBN 9788522122691.
- CAMPOS, Alexandre de. **Administração: guia prático e didático**. 2 ed. São Paulo: Erica 2016. Recurso online ISBN 9788536517728.
- CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Atuando em psicologia do trabalho, psicologia organizacional e recursos humanos**. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017. Recurso online ISBN 9788521633471.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de recursos humanos**. v. 1. 2. São Paulo: Cengage Learning, 2016. Recurso online ISBN 9788522126255.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3 ed. São Paulo: Manole, 2014. Recurso online ISBN 9788520447345.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 7 ed. São Paulo: Manole, 2015. Recurso online ISBN 9788520443491

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 8 ed. São Paulo: Manole, 2016. Recurso online ISBN 9788520450611.

CODA, Roberto. **Competências comportamentais.** Rio de Janeiro: Atlas, 2016. recurso online ISBN 9788597008746.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro. **Planejamento da pesquisa científica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2015. Recurso online ISBN 9788522495351.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. Recurso online ISBN 9788597012934.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. Recurso online ISBN 9788597009064.

GOULART JÚNIOR, E. *et al.* O Diagnóstico organizacional como uma ação estratégica de gestão de pessoas. **Caderno de Administração**, [s. l.], v. 22, n. 1, p. 66–83, 2014. Disponível em:

<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=112668636&lang=pt-br&site=ehost-live>> Acesso em: 13 mar. 2020.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2008. Recurso online ISBN 9788502183575.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 7 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. Recurso online ISBN 9788597011845.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2011. Recurso online ISBN 9788502135154.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa.** São Paulo: Saraiva, 2017. Recurso online ISBN 9788547230401.

MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico.** 8 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. Recurso online ISBN 9788597012408.

_____. **Técnicas de pesquisa.** 8 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. Recurso online ISBN 9788597013535.

MARQUES, José Carlos. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Cengage Learning, 2015. Recurso online ISBN 9788522122660.

MARQUES, S.V. D.; MARTINS, G.B.; SOBRINHO, O.C. Saúde, trabalho e subjetividade: absenteísmo-doença de trabalhadores em uma universidade pública. **Cadernos EBAPE.BR**, [s. l.], v. 9, p. 668–680, 2011. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=64448124&lang=pt-br&site=ehost-live>> Acesso em: 15 mar. 2020.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016. Recurso online ISBN 978-85-472-0109-8.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Recurso online ISBN 9788502172739.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **ADM por competências: você gestor**. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. Recurso online ISBN 9788597022148

MEDRADO, Marília. **Como a Gupy fez para implementar uma operação 100% remota**. Gupy blog. 2020. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/como-implementar-home-office>> Acesso em: 04 out. 2020.

OLIVEIRA, Manoela Ziebell de et al. Desempenho, satisfação e intenção de permanecer nas organizações: preditores individuais para contextuais. **Trends Psychol.**, Ribeirão Preto, v. 27, n. 2, p. 549-567, 2019. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2358-18832019000200549&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 30 set. 2020.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da qualidade, higiene e segurança na empresa**. São Paulo: Cengage Learning, 2015. Recurso online ISBN 9788522122615.

RIBAS, Andréia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de pessoas para concursos**. São Paulo: Almnus, 2016.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2018. Recurso online ISBN 9788553131808.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. Recurso online ISBN 9788597013948.

RODRIGUES AGAPITO, P.; FILHO, A. P.; MATIAS SIQUEIRA, M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**, [s. l.], v. 16, n. 6, p. 71–93, 2015. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=112385373&lang=pt-br&site=ehost-live>> Acesso em: 15 mar. 2020.

RUFFATTO, J.; PAULI, J.; RAFAEL FERRÃO, A. Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. **Revista Adm. FACES Journal**. Belo Horizonte: v.16, n. 1 p. 29-44, 2017. Recurso online ISSN 1984-6975

SILVA, Marlene Luzia da. **Administração de departamento de pessoal**. 15 ed. São Paulo: Erica, 2018. Recurso online ISBN 9788536529967.

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JÚNIOR, S. **Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho.** In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. 44 (Org.). Psicologia, organizações e trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

WILLIAMS, Chuck. **ADM:** princípios de administração. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017. Recurso online ISBN 9788522126958

APÊNDICES

APÊNDICE A - PESQUISA DE SATISFAÇÃO

- Qual a sua idade?
- () 16 a 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos () mais que 51 anos;
- Qual o seu sexo?
- () Masculino () Feminino
- Qual o seu nível de escolaridade?
- () Fundamental incompleto
 () Fundamental completo
 () Ensino médio incompleto
 () Ensino médio completo
 () Superior incompleto
 () Superior completo
 () Pós - graduação
- Há quanto tempo trabalha na empresa?
- () Até 1 ano de trabalho
 () Até 2 anos de trabalho
 () Até 5 anos de trabalho
 () Até 10 de trabalho
 () Mais que 10 anos de trabalho;

Assinale apenas com um "X" o campo que melhor corresponde a sua avaliação sobre os atributos abaixo:		Muito insatisfeito	Insatisfeito	Levemente satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	Como se sente em relação à competência de seu gerente:					
2	Quanto ao relacionamento com seu gerente, você está:					
3	Quanto ao reconhecimento pelo seu superior quando realiza um bom trabalho, você considera-se:					
4	Como se sente em relação às decisões tomadas pelo seu superior:					
5	Referente à sua realização profissional, como se sente:					
6	Como se sente em relação ao volume de trabalho que você desempenha:					
7	Referente a intensidade de fofocas, mentiras, discussões e falsidades entre os colaboradores da empresa. Você está:					

8	Quanto ao relacionamento com seus colegas de trabalho, você considera-se:					
9	Referente a oportunidade de treinamento e desenvolvimento oferecidos pela empresa para um aprendizado constante, você está:					
10	Com relação ao clima de trabalho da sua empresa, como você se sente:					
11	Referente ao seu horário de trabalho, você está:					
12	Como se sente, em relação à segurança de dizer o que pensa:					
13	Quanto ao seu uniforme de trabalho, você considera-se:					
14	Quanto aos equipamentos (EPIs) e materiais necessários para trabalhar em condições boas e seguras você se sente:					
15	Quanto a sua remuneração salarial comparada a sua tarefa, como se sente:					
16	O seu salário em relação ao que pagam as empresas do mesmo ramo, o deixa:					
17	Com relação ao ambiente físico da empresa em que trabalha como se sente:					
18	Referente à motivação que seu gerente/líder, exerce sobre os funcionários, o deixa:					
19	Você se sente satisfeito por trabalhar na empresa?					
20	A imagem que a empresa tem perante a comunidade, o deixa:					

APÊNDICE B - ENTREVISTA COM O GESTOR

1. ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO

- a) Na sua percepção, quais seriam os principais motivos que levam a rotatividade de pessoal?
- b) Quais as consequências do alto índice de rotatividade?
- c) Quanto ao custo de troca de colaborador, como vocês avaliam?
- d) Na sua percepção, quais seriam os principais motivos que levam os colaboradores a faltarem?
- e) De que forma é monitorado a rotatividade de pessoal e o absenteísmo da empresa?
- f) Existe uma política de controle de faltas?
- g) Referente ao colaborador faltoso adota-se algum tratamento direcionado para identificar o verdadeiro motivo da falta?

2. BENEFÍCIOS, PLANOS DE CARREIRAS E TREINAMENTOS

- a) Como é feita a remuneração? Existem bônus ou metas a serem cumpridas?
- b) Existe oportunidade de crescimento do colaborador? E promoções?
- c) Existe avaliação de desempenho?
- d) Quais benefícios são oferecidos pela empresa?

3. LIDERANÇA

- a) Quais os estilos de liderança?
- b) Como é ser um líder na organização?
- c) Como determinam quem irá fazer e aonde irá fazer?

4. AMBIENTE DE TRABALHO

- a) Como você avalia o ambiente de trabalho da organização? Considera agradável ou com problemas?
- b) Como são resolvidos os conflitos no ambiente de trabalho?