

## **Métodos motivacionais e sua contribuição para a redução dos índices de absenteísmo e rotatividade: caso de uma indústria de Caxias do Sul**

Tuana dos Santos Larroyd – Faculdade Inovação  
Marcia Rohr da Cruz – Universidade de Caxias do Sul  
Mario Cesar Laino – Faculdade Inovação  
Luciano Baldasso – Faculdade Inovação  
Roberto Gomes de Almeida – Faculdade Inovação  
Guilherme Cunha Malafaia – Universidade de Caxias do Sul

### **Resumo**

Este estudo investiga a relação entre a motivação do indivíduo dentro do âmbito corporativo e os recorrentes prejuízos para a organização em função das faltas e atrasos dos funcionários. Assim, o objetivo foi Identificar os níveis de absenteísmo e rotatividade e os métodos motivacionais que a empresa caso utiliza. Tem como relevância identificar na prática o que a teoria diz sobre os impactos que o bem estar do funcionário durante a jornada de trabalho pode proporcionar nos resultados da corporação. A metodologia utilizada para a realização do trabalho quanto ao tipo da pesquisa é a descritiva e explicativa, a técnica utilizada foi a documental, o estudo de caso e levantamento e o processo de pesquisa foi qualitativo e quantitativo. O estudo permitiu como resultados a obtenção de considerações sobre o nível da motivação dos funcionários na empresa estudo de caso, identificando os pontos positivos e os pontos a serem melhorados dentro da organização para a maior satisfação da equipe.

**Palavras-chave:** Motivação. Absenteísmo. Rotatividade. Recursos Humanos.

This study investigates the relationship between the motivation of the individual within the scope of corporate and recurring losses to the organization due to the tardiness and absences of employees. Thus, the objective was to identify the levels of absenteeism and turnover and motivational methods that the company uses the case. Its relevance in practice to identify what the theory says about the impacts that the welfare of the employee during the workday can provide the results of the corporation. The methodology used to carry out the work as to the type of research is descriptive and explanatory, the technique used was the documentary, the case study and survey and research process was qualitatively and quantitatively. The study allowed us to obtain results as considerations on the level of motivation of employees in the company case study, identifying strengths and areas to improve within the organization to greater staff satisfaction.

**Keywords:** Motivation. Absenteeism. Turnover. Human Resources.

### **1 Introdução**

Com as constantes modificações do mercado de trabalho, o cenário não é mais o mesmo, a tendência é que as empresas procurem melhorar suas práticas relacionadas às pessoas para reter a mão de obra. Conforme Moutinho et al (2003) o mercado de trabalho constitui uma relação de subordinação, onde o homem oferta suas energias, aptidões e capacidade de trabalhar produtivamente como mercadoria aos que têm emprego a oferecer.

A partir dessas mudanças as empresas são conduzidas a focar na aplicação de métodos e práticas motivacionais para manter os funcionários na organização. Essas práticas envolvem qualificação dos colaboradores, melhorias no ambiente de trabalho, benefícios, oportunidades de crescimento interno das pessoas, salários atrativos, entre outros.

Conforme Cañete (2001) muitas empresas buscam pelo aumento da produtividade através do aumento da jornada de trabalho dos funcionários, com horas extras excessivas, que muitas vezes se tornam uma rotina. O ritmo exagerado, as pressões e o controle demasiado sobre o trabalhador, ocasionam uma desmotivação e falta de disposição no mesmo, o que acaba causando o efeito oposto do desejado, ou seja, a empresa perde em produtividade e competitividade.

O mercado acirrado pressiona as empresas que desejam se destacar a adquirir uma nova consciência em relação as suas práticas administrativas, principalmente as que são voltadas aos recursos humanos. Adotar uma postura diferente em relação aos colaboradores que são os responsáveis pelas ocorrências do absenteísmo e da rotatividade, demonstra vantagem competitiva da empresa frente ao mercado de trabalho (DALL'INHA, 2006).

Segundo Paza (2012), pessoas insatisfeitas e desmotivadas com a organização podem trazer prejuízos para empresa, pois ausências, desligamentos e novas contratações geram gastos financeiros, de tempo e alterações de produtividade tanto em relação à quantidade, quanto à qualidade. Já pessoas satisfeitas com a empresa trabalham melhor e com mais dedicação e o resultado do produto ou serviço se torna mais positivo.

As empresas passaram a delinear salários mais atrativos que seria a principal forma de incentivo a motivação, em troca os funcionários deveriam minimizar o tempo de execução das tarefas e fazer exatamente o que o superior lhes mandasse. As organizações acreditavam que as operações tinham de ser simples e repetitivas, para assim atingir níveis predeterminados de produtividade e maximizar seus lucros (BERGAMINI, 1997).

Entretanto, os trabalhadores perceberam que para atingir a produtividade máxima esperada pelas empresas, apenas o dinheiro não era suficiente uma vez que colocavam sua saúde e segurança em risco. Então reduziram a produtividade como resposta a falta de segurança e ambientes propícios para trabalhar.

Conforme Drucker (1997), em 1928 Elton Mayo e seus colegas de Harvard realizaram pesquisas com os funcionários da fábrica da Western Electric Company relacionadas as relações humanas. Essas experiências mostraram que os fatores sociais e psicológicos, como a quantidade de atenção que o funcionário recebe, por exemplo, poderiam estar mais relacionados à produtividade do que as condições objetivas do trabalho.

Segundo Dall'inha (2006), surgiu então uma nova filosofia administrativa, proposta por Mayo, que considerava as pessoas em sua totalidade. Essa filosofia enxergava que a melhor forma de motivar uma pessoa caracterizava-se a partir do comportamento social dela. Visto isso, o cenário dentro das empresas passou por mudanças, onde os administradores e supervisores passaram a procurar fazer com que os empregados sentissem a sua utilidade e importância pessoal no trabalho.

A partir de então, as pessoas dentro de uma organização passaram a ser vistas como depositárias de seus talentos e potenciais que quando instigados e motivados utilizam esses recursos de forma eficaz e produtiva, o que traz um grande ganho para a empresa, por isso cabe a corporação encontrar estratégias que proporcionem essa motivação.

Com o mercado de empregos aquecido e a dificuldade das empresas de encontrar e reter colaboradores qualificados e experientes, o uso de boas práticas motivacionais dos recursos humanos nas organizações faz-se necessário, pois as perdas de bons funcionários geram gastos financeiros e de tempo, além do pertinente risco de perda de mão de obra qualificada para a concorrência.

Este estudo buscou analisar os índices de absenteísmo, rotatividade e os métodos motivacionais aplicados na empresa caso. Procura também demonstrar que, melhorar as práticas motivacionais pode trazer ganhos para a organização, a partir do momento em que o funcionário mostra-se satisfeito com o ambiente corporativo e diminui os índices de faltas e alterações constantes de pessoas, que estão diretamente ligadas a insatisfação do colaborador.

Baseando-se no que foi dito anteriormente, surge a questão norteadora deste trabalho: quais são os índices de absenteísmo e rotatividade da empresa estudada e quais são os métodos motivacionais que a empresa utiliza?

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 Administração de recursos humanos**

Fleury (1990) destaca que as políticas de recursos humanos exercem papel importante dentro das empresas, uma vez que são responsáveis por mediar a relação entre o capital humano e o trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e ao mesmo tempo encontrem satisfação das necessidades sociais e psicológicas nela.

No passado a área de recursos humanos das empresas era gerida de forma engessada e tinha como principais tarefas efetuar pagamentos, registros e controles, onde a percepção do funcionário era apenas a execução das tarefas, sendo o fator humano sem importância significativa. Com o passar do tempo esse cenário modificou-se e as empresas perceberam que os colaboradores são peças fundamentais para a administração (PAZA, 2012).

Conforme Drucker (1997) as pessoas querem trabalhar, e os recursos humanos exercem o papel de administrá-las de forma que contrariam o pressuposto de mecanismo, onde o homem reage apenas automaticamente perante estímulos monetários. Os recursos humanos devem auxiliar em métodos e atitudes que estimulam as pessoas dentro da organização, além de outras tarefas.

As práticas dos recursos humanos são condicionantes e condicionadas pela relação do colaborador com a organização. O indivíduo possui tanto o papel de “produto”, quanto de “produtor” na empresa, a partir do momento em que ele ajuda nas transformações, quando há mudanças organizacionais, ao mesmo tempo em que é transformado por elas (DUTRA, 1990).

Bernardi (2003), afirma que o descuido com as pessoas, tão sensível à empresa, é fator limitante ao sucesso de qualquer empreendimento, já que a empresa comunica-se com o meio por intermédio das pessoas, o que é visível até nas funções mais simples. Todas as pessoas na empresa são importantes, atendem a clientes, direta ou indiretamente, participam e contribuem para os resultados, além do que são um cartão de visitas para qualquer empresa, no meio externo.

A aplicação da administração de recursos humanos tornou-se um esforço organizado para atingir a eficiência da capacidade humana dentro das funções da empresa. Funcionários desmotivados não produzem tanto quanto são capazes, nem com a qualidade desejada, e podem também desmotivar os colegas, muitas vezes acarretando aumento do nível de absenteísmo e rotatividade, que geram desperdícios financeiros para as organizações.

Conforme Bergamini descreve que o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção da empresa.

A partir do momento em que as empresas perceberam que não era mais preciso se preocupar com as máquinas, uma vez que a tecnologia avança constantemente, tampouco com a economia que permanece estável, tirando os tempos de crise, a preocupação passou a ser a valorização das pessoas.

O número insuficiente de recursos humanos na organização contribui para o aumento dos índices de absenteísmo e rotatividade, pois promove a insatisfação dos colaboradores e ocasiona a queda de qualidade do cuidado destinado ao capital humano. Ao passo que, adequadas políticas de recursos humanos contribuem na redução destes índices e na saúde organizacional da empresa (ALVES, 1996).

Segundo Hopner (2008) desta forma, o gerenciamento estratégico de pessoas deve ser desenvolvido. Através das políticas de recursos humanos as organizações podem alcançar muitos propósitos, tais como: criar e adotar programas de incentivos visando manter o funcionário na empresa; permitir maior flexibilidade na contratação e administração do seu capital humano, de modo que facilite e melhore os processos de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação dos funcionários e; adequar à administração de cargos e salários de modo compatível com o que se apresenta no mercado de trabalho.

## 2.2 Absenteísmo

Para Dall’inha (2006) o absenteísmo é o não cumprimento da jornada de trabalho, tanto por atrasos na entrada, como por antecipação da saída, ou seja, a realização incompleta da jornada diária. Entretanto, ausências programadas e previstas em lei como férias e licença maternidade, não caracterizam absenteísmo.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2002) o fator principal que ocasiona o absenteísmo é a insatisfação do funcionário, o que corresponde a um problema organizacional muito caro. Quanto menor a satisfação dos colaboradores em relação à empresa, maior as chances de o nível de absenteísmo aumentar e vice-versa.

Gillies (1982) assinala que, muitos colaboradores omitem o real motivo dos seus afastamentos, assim como, alguns apresentam uma motivação inconsciente para a ausência em particular.

Para Robbins (2002) quando ocorre o absenteísmo o fluxo de trabalho é interrompido e decisões frequentemente importantes precisam ser postergadas. Nas organizações que dependem da linha de montagem na produção, o absenteísmo é mais uma interrupção: ele pode resultar em uma drástica perda de qualidade e, em certos casos até na completa paralisação da fábrica. Níveis de absenteísmo acima do normal, em qualquer caso, causam um impacto direto sobre a eficiência e a eficácia da organização.

Os fatores que influenciam na ausência do funcionário em suas atividades laborais estão ligados a aspectos da instituição e características da pessoa, como: idade, sexo, nível salarial, condições de trabalho, lideranças, dificuldade de relacionamento com os colegas, problemas familiar e outros (RIBOLDI, 2008).

Estudos sobre o assunto apontam que o índice de afastamentos de homens jovens é maior do que de homens mais velhos. Entretanto, as mulheres são as principais responsáveis pelos afastamentos, os principais motivos seriam os filhos e a dupla jornada na empresa e em casa, que implicam em sobrecarga física, preocupações e pouco descanso, podendo até ocasionar doenças (REIS, 2003).

Segundo Dall’inha (2006), as ausências temporárias no trabalho, afetam o lucro e a produção da organização, uma vez que acarreta necessidade de horas-extras, atraso nas entregas dentro dos prazos, insatisfação dos clientes e sobrecarga de trabalho aos outros colaboradores.

O Bureau of National Affairs (BNA) utiliza a fórmula apresentada na figura 1 para calcular o índice de absenteísmo no mês:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de pessoas/ dias de ausência no trabalho no mês}}{\text{N}^\circ \text{ médio de empregados} \times \text{N}^\circ \text{ de dias de trabalho no mês}}$$

Figura 1: Índice de absenteísmo mês  
Fonte: Chiavenato (1999, p. 68)

Entretanto muitas empresas utilizam a fórmula por horas, que permite incluir faltas e também atrasos no cálculo conforme figura 2:

$$\frac{\text{Total de pessoas/ Horas perdidas}}{\text{Total de pessoas/ Horas de trabalho}}$$

Figura 2: Índice de absenteísmo horas  
Fonte: Chiavenato (1999, p. 68)

Para Mayo (2003) o absenteísmo pode ser medido como uma porcentagem e como um custo real. Nenhum valor positivo é criado por uma pessoa que esteja ausente, pelo contrário, a ausência pode incorrer em custos como horas extras, contratação de trabalhadores temporários e perdas de resultados.

Robbins (2002) afirma que as empresas também possuem sua parcela de culpa em relação ao absenteísmo, pois as organizações que facilitam as faltas sem ocasionar qualquer penalidade, estimulam os funcionários a faltarem mais, inclusive os que estão mais satisfeitos.

De acordo com Alves (1996), é de extrema importância que as organizações tenham um enfoque tanto na realidade dentro do trabalho, quanto na realidade pessoal dos funcionários, tendo em vista que os dois aspectos influenciam-se mutuamente. O que se espera dentro das empresas é um clima organizacional que proporcione um ambiente de trabalho adequado, tanto físico, ergonômico, social e psicológico.

### 2.3 Rotatividade

Conforme Pomi (2005), a alta rotatividade é sinônimo de perda de produtividade, perda de lucro e saúde organizacional. Reflete na motivação das pessoas, no comprometimento e gera mais absenteísmo, mais rotatividade, interferindo também exteriormente à empresa, na credibilidade junto aos clientes.

Segundo Robbins (2002) os funcionários estão diante de um mundo que oferece menos permanência e previsibilidade do que os existentes nas décadas passadas. O contrato informal de lealdade anteriormente existente entre funcionários e empregador foi irrevogavelmente rompido.

A rotatividade pode estar relacionada diretamente às funções, às atribuições de recursos humanos e à deficiência de critérios de avaliação da qualidade, de processos e serviços deste setor: deficiências na contratação; falha no acompanhamento durante o procedimento de adaptação; falta de conhecimento e encaminhamento quanto ao descontentamento com as lideranças; falta de investimentos em treinamento e desenvolvimento (T&D); falta de um plano estratégico de captação de talentos, entre outros. (POMI, 2005).

Wagner III e Hollenbeck (2002), afirmam que a insatisfação também é responsável por acelerar a rotatividade organizacional. A substituição de trabalhadores que deixam a organização é um encargo dispendioso. Os custos de substituição não são os únicos em questão. Se as pessoas que deixam a organização apresentam melhor desempenho do que as que ficam, a rotatividade reduz a produtividade de mão de obra remanescente.

As despesas provenientes da rotatividade na empresa podem ser divididas em quatro etapas: recrutamento, seleção, treinamento e desligamento. A partir do momento que é identificado a necessidade de novas contratações surge também as despesas para encontrar candidatos, avaliá-los e depois da efetiva contratação, proporcionar capacitação para que a pessoa esteja apta a exercer a sua função.

Conforme Wagner III e Hollenbeck (2002, p. 125) “a rotatividade exerce efeitos muito sensíveis no caso de trabalhos complexos, que exijam muito tempo para serem aprendidos”. Quando as pessoas abandonam o trabalho, as empresas acabam perdendo o investimento que fizeram naquela pessoa, isso inclui cursos, treinamentos, entre outros. Em função disso, é necessário que o mesmo investimento seja feito em outrem e as organizações acabam por correr o mesmo risco de perda novamente.

Para mensurar o nível de desligamentos na organização é utilizado um cálculo que mede a proporção de saídas de colaboradores em relação ao tamanho da força de trabalho, sendo ele apresentado na figura 4:

**Nº de funcionários desligados (conforme período)**  
**Efetivo médio da organização**

Figura 3: Índice de rotatividade  
Fonte: Chiavenato (1999, p. 70)

A partir da preocupação empresarial de manter a qualidade dos produtos, serviços, mão de obra e atendimento ao cliente, tornou-se necessário observar e investigar os motivos pelos quais os problemas como absenteísmo e rotatividade acontecem (DALL’INHA, 2006).

## 2.4 Motivação

Segundo Vergara (2000), a motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa e é absolutamente intrínseca. Está dentro de nós, nasce das nossas necessidades interiores. Pessoas externas não têm o poder de nos motivar, apenas conseguem estimular, incentivar ou provocar a motivação.

É necessário reconhecer que a motivação é um processo diferente entre os indivíduos, em que cada um desenvolve forças motivacionais distintas e em momentos distintos e que essas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e a vida pessoal (MARRAS, 2000).

Dentro das organizações a motivação é como um combustível para que a pessoa realize seu trabalho da melhor forma possível, assim produzindo mais e com mais qualidade, o que gera ganhos para a empresa. Ao realizar um trabalho a pessoa coloca nele seu raciocínio, capacidade motora e até emoção e naturalmente acaba esperando algum tipo de reconhecimento ou recompensa em troca. Por isso, com o objetivo de atingir a capacidade produtiva e melhorar a qualidade de seus produtos/serviços cabe as organizações propiciar estímulos para manter os funcionários motivados e satisfeitos.

Para Puri (2000), a satisfação das metas é o principal pré-requisito para a felicidade e ela induz a motivação. Um indivíduo feliz, satisfeito e motivado provavelmente será dedicado, fiel e comprometido com o serviço. Em suma, para as empresas, metas como produzir mais, em menor tempo e com qualidade, crescimento contínuo, credibilidade e fidelização dos clientes geram mais dinheiro para os negócios, ou seja, lucratividade, que é a meta principal de uma organização.

Para o colaborador o dinheiro é considerado a primeira meta, pois mantém as suas necessidades básicas e seus gastos. Para estar satisfeito o indivíduo precisa sentir-se bem no ambiente de trabalho, Panzer (2004) alega que o ambiente de trabalho engloba aspectos físicos, químicos e biológicos do local – temperatura, vibrações e ruídos, por exemplo.

Não só o ambiente físico influencia, mas o bom relacionamento com os demais colaboradores e gestores. O trabalho deve ser estimulante, conter desafios, dispor de

equipamentos que auxiliem em sua realização, e permitir que a pessoa tenha autonomia de resolver problemas referentes ao seu controle ou opinar sobre o setor em que atua.

A autoestima por sua vez, é importante para sentir-se motivado, e ela pode vir de elogios no trabalho, apoio do supervisor, reconhecimento por um serviço prestado, respeito no ambiente corporativo, etc. Além disso, é essencial sentir-se seguro quanto ao emprego, pois dissipa o medo, aumenta a confiança, permite que a pessoa se sinta realmente parte da equipe e se torne leal a organização.

O funcionário reconhece que deve haver um equilíbrio entre o profissional e pessoal e busca atingi-lo, afinal o trabalho não é a única finalidade da vida, mas problemas na vida pessoal podem refletir no desempenho dentro da empresa e vice versa. Por fim, todos buscam ascensão e realização dentro da organização, onde a ascensão pode ser considerada como oportunidade de crescimento, treinamentos de capacitação, maiores responsabilidades, aumento salarial, entre outros. E a realização é o alcance da satisfação total no trabalho.

As pessoas são diferentes e cada uma tem suas prioridades, em tese essas são as metas que a maioria das pessoas possui para atingir a motivação, mas a ordem de importância varia de acordo com cada indivíduo. Existem diversas teorias sobre motivação, abaixo serão expostas as mais conhecidas que em geral, estão relacionadas com as necessidades humanas.

Por volta dos anos 40 e 50, o psicólogo clínico Abraham Maslow formulou uma teoria sobre a motivação com base em necessidades hierárquicas que influenciam o comportamento humano. Maslow considera que à medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento. As necessidades fisiológicas são consideradas as mais básicas, como comer, dormir, ter um lar. Necessidades de segurança é a vontade de viver em um ambiente livre de ameaças, e essas duas seriam consideradas necessidades primárias.

As necessidades secundárias seriam as sociais, ou seja, o desejo de aceitação em um grupo, a amizade entre os colegas. As necessidades de estima, que se trata do amor próprio, da reputação da pessoa e a busca de uma autoimagem positiva, além das necessidades de auto realização que são voltadas ao desenvolvimento da potencialidade individual da pessoa.

Segundo Robbins (2002), as necessidades primárias são satisfeitas quase sempre externamente (parte de coisas como permanência no trabalho, remuneração e etc.) e as necessidades secundárias são satisfeitas internamente, ou seja, partem de dentro do indivíduo. À medida que cada necessidade vem sendo atingida, a próxima torna-se predominante, isso quer dizer que, para motivar alguém dentro da teoria proposta por Maslow é necessário saber em qual nível hierárquico a pessoa está no momento e focar a satisfação desse nível ou do que está por vir em seguida.

Como exposto anteriormente, as empresas devem atuar como agente motivador para seu quadro de pessoal. É papel dos gestores disporem de recursos que sirvam como estímulos para os colaboradores, visando benefícios como: maximizar o tempo, a produtividade e consequentemente os lucros.

Entretanto, os fatores externos não devem ser considerados os principais responsáveis pela motivação ou durabilidade da mesma, eles apenas reforçam e instigam para que ela surja dentro de cada um. A pessoa sim é a verdadeira responsável por motivar-se e perpetuar a durabilidade deste estado.

Todos os atrativos que a empresa disponibiliza como salário, segurança, benefícios e outros servem apenas para que o colaborador se movimente para buscá-los ou mantê-los. Por exemplo, em caso de empresas que tiram a participação do colaborador em algum lucro do setor conforme o número de faltas do mesmo, nesse caso a pessoa tem um estímulo para frequentar o trabalho, mas se ela não sentir-se motivada, certamente não será suficiente.

Conforme explica Bergamini (1997), é errado associar aumento salarial como o motivo de maior satisfação motivacional, isso gerou dispendiosos sistemas de retribuição e

remuneração a muitas empresas e é também uma forma de controle quanto ao comportamento das pessoas no trabalho. Estudos comprovaram que ao receber um aumento salarial ou recompensas em dinheiro por algum serviço prestado, o funcionário atinge um alto nível de satisfação, mas que dura pouco, até que haja um novo aumento/recompensa.

Segundo Bergamini e Coda (1997), algumas recomendações podem ser aplicadas para contribuir com o nível de satisfação dos colaboradores em relação à organização e seus métodos, e também para entender o que se passa com as pessoas que fazem parte da empresa, sendo elas: fornecer aos empregados às informações de que precisam para desenvolver um bom trabalho; garantir *feedback* constante; envolver os empregados nas decisões que os afetam; proporcionar uma comunicação clara; garantir reconhecimento ao bom trabalho realizado; incentivar uma postura mais acessível e flexível dos coordenadores e supervisores de setor e; prestar atenção às necessidades dos empregados.

Segundo explica Mayo (2003), Davenport observou a importância de realizar pesquisas com os funcionários sobre o trabalho, pois através de dados estatísticos sobre a preferência das pessoas é possível determinar a curva de eficiência sobre os investimentos realizados nas pessoas, ou seja, descobrir em quais aspectos que a empresa investe que mais incentivam seus funcionários. Sendo assim, é possível que a empresa atente para a redistribuição dos seus gastos com os funcionários com o objetivo de otimizar o retorno em relação ao desempenho da mão de obra.

Conforme Mayo (2003) existem alguns fatores considerados como os que fazem maior diferença em relação à motivação dos funcionários, são fatores que deveriam ser investigados junto aos colaboradores da empresa, através de pesquisas e levantamento de dados e opiniões.

A liderança de alta qualidade é um dos maiores ativos de uma organização, diretores e supervisores são responsáveis pela maximização da eficiência do capital humano e uma liderança deficiente acarreta problemas de insatisfação dos funcionários, índices negativos como absenteísmo e rotatividade, atrito entre as pessoas, escolha de estratégias ruins e retorno ao mercado e aos clientes abaixo do esperado. O papel de um líder é o de obter bons resultados através das pessoas e o estilo e comportamento do mesmo é capaz de afetar o moral e a motivação do grupo todo, visto isso, as melhores pessoas para avaliarem a eficácia dos métodos aplicados por um líder, são os seus subordinados (HOPNER, 2008).

Um bom líder precisa prover o funcionário com tempo, treinamento e recursos necessários, além de autoridade para resolver assuntos de responsabilidades da pessoa. Depois de estabelecido o conhecimento, as habilidades e a confiança pessoal, os colaboradores visivelmente apresentam um desempenho e crescimento mais satisfatórios, portanto, é importante observar o relacionamento das pessoas com seus superiores (MAYO, 2003).

De acordo com Panzer (2004), a atividade do trabalho e as condições nas quais o trabalho é realizado (ambiente físico), quando não são adequadas, podem provocar diversas consequências para o colaborador, assim como para a produtividade da empresa. Em relação aos trabalhadores as consequências podem envolver saúde, estado funcional, limitação da evolução das competências da pessoa e restrição da ampliação da sua experiência profissional.

Muitas vezes, pequenas coisas podem ter um efeito surpreendente sobre a satisfação e motivação dos funcionários, tais como a temperatura do ambiente, a privacidade que a pessoa possui para exercer suas funções e até mesmo um copo de café para ajudar a relaxar. O grau de liberdade que as pessoas têm para fazer suas próprias coisas possui um incentivo bastante significativo para o colaborador. As empresas devem prestar atenção quanto ao grau de satisfação que seus colaboradores têm em relação ao ambiente físico em que trabalham.

Para Mayo (2003), quando uma equipe não está alinhada alguns problemas podem ocorrer principalmente quando há dependência entre as pessoas, pois às vezes para que o funcionário possa realizar o seu trabalho e produzir é necessário aguardar a conclusão da

etapa anterior realizada por outra pessoa, ou seja, a produção de outros membros do grupo pode determinar a eficácia do serviço daquele colaborador. Com base nisso os gestores devem investigar e observar os colaboradores em relação ao grupo em que trabalham se acreditam ser o ideal ou se poderia melhorar e em quais aspectos.

Conforme Mayo (2003), em troca pelo empréstimo do capital humano, as pessoas consideram o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional como o principal componente de retorno. Os colaboradores gostam de ver investimento em sua capacitação profissional e as oportunidades para usar o seu potencial.

Os *feedbacks* também são importantes não só para a empresa falar sobre o trabalho do funcionário, pontos fortes e fracos e o que ainda esperam da pessoa, mas também para ouvir elogios e críticas de seus colaboradores sobre a forma como conduzem o capital humano na organização.

As empresas, em sua grande maioria, deixam de perceber que as melhores recompensas aos funcionários não estão necessariamente ligadas ao salário, às pessoas necessitam de outros sinais visíveis de seu progresso que não sejam através do aumento salarial a cada tal período ou após receber uma promoção. Existem as remunerações variáveis que abrangem incentivos e bônus e são as gratificações em dinheiro ou prêmios que os funcionários recebem dependendo dos resultados alcançados. Essas remunerações caracterizam uma relação compensatória entre o esforço da pessoa e a gratificação recebida (PAZA, 2012).

Além disso, prover benefícios para os funcionários como auxílio médico e dentário, ajuda no custo dos estudos, seguro de vida, cestas básicas e outros que são descontados percentualmente do salário, também são atrativos muitas vezes mais visados que a remuneração. Para Paza (2012), as recompensas e benefícios são uma forma de motivação, pois fazem com que o funcionário desempenhe suas atividades da melhor forma, para obter o maior número de recompensas ou benefícios. Sendo que elas reforçam, cada vez mais a melhoria do desempenho, fazendo com que a empresa tenha maiores resultados e lucros.

Quando as pessoas ingressam na empresa, criam uma série de expectativas quanto às recompensas e retornos pela função que irá desempenhar. Dedicam-se à função e à empresa e esperam receber em troca reconhecimentos materiais, sociais e crescimento profissional. Todos os funcionários desejam e buscam o reconhecimento não monetário que estimula e recompensa comportamentos desejáveis. Ser elogiado em comunicados internos dá empresa ou pelo seu líder é algo bastante gratificante para o funcionário, da mesma forma que muitas vezes um muito obrigado também faz a pessoa se sentir bem (MAYO, 2003).

É perceptível então, que o salário deixou de ser o único fator motivacional realmente poderoso, em várias organizações o funcionário pode considerar sua remuneração insatisfatória, mas focar em outros motivos positivos para a sua permanência na empresa.

Segundo Mayo (2003), a insatisfação salarial pode ser consequência de uma percepção de um aumento injusto para outro colaborador que não atingiu resultados realmente satisfatórios, ou se comparado ao salário do mercado e até por saber que os outros estão em melhor situação sem um bom motivo.

Não há como afirmar qual o melhor método para a empresa motivar seus colaboradores, entretanto existem os pressupostos que contribuem para a motivação e bem estar dentro do âmbito corporativo. O grande desafio das empresas é relacionar a insatisfação dos colaboradores com os métodos motivacionais aplicados ou a falta deles e entender que acarretam diretamente no nível de produtividade das pessoas, logo também nos lucros da empresa. A partir do momento que esta percepção é constatada, grandes mudanças e melhorias podem acontecer, tanto para os colaboradores quando para a organização.

### **3 Metodologia**

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

Andrade (2001) diz que a pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante utilização de métodos científicos. Os objetivos de uma pesquisa determinam os fins que ela pretende alcançar, visto isso, para a pesquisa atingir os resultados que se propõe é necessário passar por etapas em sua realização quanto ao tipo, à técnica e ao procedimento escolhido.

Dentre as diversas opções de tipologias, o referente trabalho optou por utilizar as que foram consideradas mais adequadas para o alcance dos objetivos propostos pelo mesmo. Sendo estas: tipo: descritiva e explicativa; técnica: estudo de caso, documental e levantamento e; processo de pesquisa: quantitativo e qualitativo.

Para Johann (2002), a pesquisa descritiva tem objetivo de analisar, classificar, explicar e interpretar os fenômenos, atendo-se a aspectos específicos dentro no todo. É fundamental não haver manipulação dos dados para assim obter uma análise precisa.

Boente e Braga (2004) complementam que a descrição trata-se do registro da observação do pesquisador que dessa forma permite passar a outras pessoas a visão observada. Além disso, a técnica descritiva caracteriza-se por descrever metodologicamente, cada um dos passos dados na realização da pesquisa e na aplicação das técnicas utilizadas.

A pesquisa explicativa visa identificar os fatores determinantes do fenômeno, as suas causas. Esta pesquisa tem por objetivo aprofundar o conhecimento da realidade, procura a razão, o porquê das coisas (ANDRADE, 2001).

O estudo procura descrever os métodos motivacionais utilizados pela empresa e através dos dados coletados e analisados descrever também as constatações levantadas. Além disso, pretende explicar os resultados encontrados, a importância da inserção de métodos motivacionais para a organização e como isto pode impactar na redução de índices negativos como absenteísmo e rotatividade.

As técnicas utilizadas nessa pesquisa são baseadas no estudo de caso, na pesquisa documental e no levantamento. O estudo de caso significa identificar, descrever e analisar situações organizacionais, apontando questões relevantes e sugerindo alternativas que contribuam para minimizar ou até solucionar os problemas identificados (PAZA, 2012).

Para Cervo et al (2007) na pesquisa documental são investigados documentos que contribuem para descrever a situação da organização. Esse tipo de pesquisa permite estudar tanto o momento, como do passado, através de registros históricos.

Boente e Braga (2004) descrevem o levantamento como sendo a pesquisa que busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. A pesquisa foi realizada em uma empresa, considerada o objeto de estudo deste trabalho. A pesquisa documental é utilizada a partir do uso de dados reais como figuras e relatórios disponibilizados pela empresa. Além disso, o levantamento é caracterizado a partir da aplicação de uma pesquisa elaborada pela autora do trabalho diretamente com os colaboradores da empresa.

O processo realizado na pesquisa teve caráter qualitativo e quantitativo. Conforme Boente e Braga (2004) na pesquisa qualitativa, muito comum nas ciências sociais e humanas, estabelecem-se qualidades a serem medidas. São consideradas as questões da pesquisa. Nesse tipo de pesquisa os instrumentos de medidas utilizados são entrevistas e questionários.

No trabalho em questão o processo qualitativo irá procurar observar as características, o comportamento e as opiniões coletadas na pesquisa disponibilizada pela empresa. O processo quantitativo vai contribuir para expressar em números os dados encontrados através dos questionamentos.

### **3.2 Unidade de análise**

Para fins de apresentação deste trabalho e preservação da identidade da organização, será utilizado o nome fictício Projeto Ltda para empresa estudo de caso. Esta empresa trabalha no ramo de produção de autopeças.

A Projeto Ltda é resultado de uma *joint-venture* (empreendimento conjunto com fins lucrativos de que participam duas ou mais pessoas) entre um grupo multinacional e um fornecedor nacional e iniciou suas atividades em junho de 2007.

O principal produto da empresa são as peças em poliuretano com processamento químico diferenciado, formulações próprias automatizadas e laboratórios tecnologicamente avançados. Através da tecnologia adotada é possível trabalhar com espessuras variadas, densidades e durezas diferentes, o que permite maior qualidade no produto final. A empresa segue as diretrizes do grupo Multinacional a que pertence, sendo este referência nos segmentos de mercado em que atua.

A empresa adota os objetivos estratégicos da matriz, que são disseminados em todas as empresas do grupo multinacional, estes objetivos são revisados a cada dois anos para manter atualizados conforme as constantes mudanças do mercado. As diretrizes estratégicas são comunicadas e divulgadas em todas as unidades da organização por meio de painéis e comunicados fixados em locais de grande circulação, para que todos os colaboradores conheçam as metas.

A Projeto Ltda dá ênfase a melhoria contínua e busca pela inovação, diversidade dos produtos, redução de desperdícios e crescimento de suas operações, para desta forma manter-se como um diferencial em um mercado altamente competitivo. A empresa procura propiciar aos seus colaboradores um ambiente corporativo adequado para o trabalho e oferece oportunidades reais de desenvolvimento pessoal e profissional. Além disso, a organização realiza diversas ações sociais para integrar cidadão (funcionário) e sociedade.

Atualmente, a Projeto Ltda conta com quadro efetivo de 94 colaboradores. A pesquisa apresentada no capítulo 4 contou com a participação de 76 pessoas, caracterizando uma amostra da equipe. Segundo Hoffmann (2006), a amostra é todo o subconjunto não vazio e menor do que a população sobre o qual se coletam dados para o estudo do fenômeno.

A amostra é uma parte representativa do todo. Bisquerra et al (2004) complementam que “o procedimento para selecionar a amostra de indivíduos sobre os quais serão coletados os dados deve ser tal que assegure sua representatividade sobre a população”.

### **3.3 Instrumentos de coleta de dados**

Neste estudo, os instrumentos de coleta de dados utilizados e identificados como sendo os mais adequados para alcançar os objetivos propostos foram a coleta documental e o questionário.

Conforme explica Ruiz (2002), na técnica do questionário o informante escreve ou responde por escrito a uma seqüência de perguntas elaboradas, podendo ser aplicado a um grande número de pessoas. É uma técnica vantajosa em relação à veracidade dos resultados por permitir o anonimato dos participantes. É importante que as questões sejam bem articuladas e claras para assim obter os resultados mais corretos quanto ao objetivo que o pesquisador busca descobrir.

A coleta documental contribuiu para obter os dados já existentes da empresa quanto às frequências de absenteísmo e rotatividade. Além disso, o questionário aplicado com os funcionários da empresa permitiu identificar o nível de satisfação dos mesmos em relação à organização e aos métodos motivacionais existentes.

A coleta de dados documentais foi realizada através de documentos, relatórios e informações disponibilizadas pela pessoa responsável pelo setor de recursos humanos da empresa estudo de caso.

O questionário foi aplicado com os colaboradores da organização, com base em outros questionários já existentes e também com a formulação de perguntas elaboradas com a intenção de atingir os resultados mais claros possíveis. A coleta dos dados e a aplicação da pesquisa para este estudo ocorreram no período entre Março e Abril de 2013.

### 3.4 Tratamento de dados

Após coletados dos dados necessários, os resultados foram quantificados, sendo eles expressos estatisticamente. Conforme Marconi e Lakatos (2000) os processos estatísticos permitem obter, de conjuntos complexos, representações simples e constatar se essas verificações simplificadas têm relação entre si. Assim o método estatístico significa redução de fenômenos sociológicos, políticos, econômicos etc. a termos quantitativos e a manipulação estatística, que permite comprovar a relação dos fenômenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado. As estatísticas quando utilizadas como método de análise, passam a ser mais do que um meio de descrição racional, são utilizadas como meio de experimentação e prova das constatações.

## 4 Resultados e discussões

Nesta etapa, estão os dados sobre os índices de absenteísmo e a rotatividade na Projeto Ltda nos meses de nov/dez 2012 e jan/fev 2013. Além disso, serão apresentados os resultados da pesquisa realizada, a qual foi elaborada com base na pesquisa da revista Exame e em pesquisas de clima e satisfação utilizadas atualmente pelo mercado. O texto apresenta os resultados dos questionários aplicados que serviram de auxílio para compreender a visão que os colaboradores têm em relação à empresa estudada e se estão em geral satisfeitos ou não.

Através do que será apresentado a seguir, torna-se possível perceber a relação direta da teoria com a prática dentro da organização estudo de caso. Essa relação faz-se presente em todas as empresas, sem exceção, pois a motivação e os índices positivos ou negativos referentes a mão de obra sempre estarão ligadas ao que a corporação oferece para o bem estar do funcionário, em diversos aspectos.

### 4.1 Absenteísmo na empresa

A figura 9 apresenta a planilha de cálculo para as presenças no trabalho.

Planilha para cálculo Presenteísmo 2013					
		nov/12	dez/12	jan/13	fev/13
10013	Horas Mensalistas	2.970,00	2.207,30	2.386,99	2.375,99
10023	Horas Trabalhadas Horistas	11.882,10	9.424,08	11.921,08	10.558,85
		14.852,10	11.631,38	14.308,07	12.934,84
10073	Salarios Horas de DOE	239,33	160,18	44,57	232,68
10103	Horas Faltas Justificadas	128,17	164,04	63,15	166,40
10113	Horas Faltas injustificadas		67,33	8,48	17,60
10093	horas falta	44,00	5,15	9,52	-
		411,50	396,70	125,72	416,68
	Percentual Presenteismo	97,23	96,59	99,12	96,78
	Absenteismo	2,77	3,41	0,88	3,22

Figura 4: Cálculo para presenteísmo  
Fonte: Projeto Ltda

Como podemos ver no quadro anterior, o mês diagnosticado com o maior percentual de absenteísmo na empresa foi dezembro, totalizando 3,41%. O resultado já era esperado, uma vez que este mês é caracterizado pelas festividades de final de ano, este é o principal

motivo pelo qual ocorrem muitos casos de faltas. Existem muitos colaboradores que viajam na última semana do ano, sem nem mesmo avisar a organização.

Além disso, fevereiro mostrou-se o mês com o maior total de horas falta, também se tratando de um período de festa, em função do carnaval. Esta situação é muito comum em várias empresas nestas mesmas épocas.

#### 4.2 Rotatividade na empresa

O quadro 4 apresenta o status dos funcionários.

Status	nov/12	dez/12	jan/13	fev/13
Ativos	91	91	91	89
Admitidos	2	1	1	0
Demitidos	1	1	1	2
Afastados	1	2	1	2

Quadro 1: A Rotatividade

Fonte: Projeto Ltda

Quando se trata da rotatividade, pode-se perceber que os dados da Projeto Ltda não representam números expressivos, a rotatividade fica dentro dos padrões de normalidade. Novamente dezembro e fevereiro aparecem com os maiores índices. Em dezembro, houve uma admissão e uma demissão, entretanto, dois afastamentos, e sabe-se que quando um funcionário está se afastando há a necessidade de cobrir aquela mão de obra. Em fevereiro, não houve admissões, porém duas demissões e dois afastamentos.

#### 4.3 Resultados da pesquisa

Os resultados foram obtidos através de um questionário aplicado na Projeto Ltda, com uma amostra de 80% da equipe, sendo que participaram horistas e mensalistas (exceto os gestores). A pesquisa teve por objetivo identificar o nível de satisfação dos colaboradores e a visão dos mesmos em relação às práticas gerenciais e motivacionais da empresa.

Em relação ao tempo de empresa, percebeu-se que a maioria dos dos colaboradores pertence ao quadro efetivo da Projeto Ltda há mais de 2 anos. A minoria de 19,3% ainda não completou um ano na empresa. Por se tratar de uma planta recente na região, completando, em 2013, 6 anos. Resultados, que pelo tempo de operação, podem ser considerados bons.

Dentre os cargos que participaram da pesquisa, estão o operacional representando 76,8%, o técnico com 14,5%, em seguida aparecem o administrativo com 7,2% e por fim os líderes/supervisores totalizando 1,4% dos participantes.

Quanto aos equipamentos disponibilizados pela empresa para a realização das atividades, entre notas de 1 a 5 a média entre horistas e mensalistas ficou em 4,48 caracterizando um ótimo resultado. Quando analisado as duas categorias separadamente é possível perceber a diferença das notas elegidas por horistas 3,30 e mensalistas 4,50. Sendo que horistas tratam-se dos colaboradores que recebem o salário mensal com base nas suas horas trabalhadas e mensalistas representam os colaboradores que recebem um valor fixo por mês (geralmente são supervisores, gerentes ou diretores).

Em relação à segurança física, cuja média da nota é entre 1 e 5 foi de 4,86, o que permite afirmar que a Projeto Ltda se preocupa com a segurança do colaborador enquanto exerce suas atividades. Entretanto, conforme já abordado anteriormente por Robbins (2002) os fatores higiênicos (condições em torno do trabalho) como condições físicas e ambientais do

trabalho são considerados fatores limitados quanto à capacidade de influenciar no comportamento das pessoas e se destinam mais a evitar fontes de insatisfação.

Quando perguntados sobre o bem estar na empresa, a nota dos colaboradores foi de 3,70. Este resultado foi mediano, o que significa que uma parte dos funcionários não se sente bem em seu trabalho, como já descrito anteriormente o bem estar está diretamente ligado a motivação do indivíduo, o que é muito pessoal. Convém então aos gestores buscar entender o porquê desta nota estar dentro do padrão aceitável e não entre bom ou ótimo.

Em relação à colaboração dos colegas, a nota foi considerada 2,33 o que não se trata de um bom resultado. Como visto anteriormente, Mayo (2003), alega que quando uma equipe não está alinhada alguns problemas podem ocorrer principalmente quando há dependência entre as pessoas para a conclusão de uma tarefa, se houver qualquer déficit no processo o resultado final fica prejudicado. Sendo assim, colaboração e harmonia entre todos são fatores decisivos para o sucesso do grupo.

Sobre o reconhecimento dos gestores, entre notas de 1 a 5 no geral obteve-se a média de 3,52, sendo este mais um ponto a ser observado. É essencial para o colaborador que o seu trabalho quando bem feito também seja percebido pelo seu chefe. Elogios e até mesmo críticas construtivas permitem que o trabalhador se sinta notado. Conforme citou Robbins (2002) o reconhecimento faz parte dos fatores motivadores, segundo a teoria dos dois fatores, o que produz um efeito mais duradouro perante a motivação e satisfação dos funcionários.

Quando perguntado se receberam algum tipo de elogio dos gestores, a nota foi de 2,91. Os gestores têm o papel de demonstrar quando o funcionário se destaca em seu trabalho por algum motivo, entretanto, é necessário que o colaborador também reflita sobre o seu trabalho, se realmente há algo de bom a ser elogiado. Conforme afirma Mayo (2003) os funcionários desejam e buscam o reconhecimento não monetário que estimula e recompensa comportamentos desejáveis. Ser elogiado em comunicados internos da empresa ou pelo seu líder é algo bastante gratificante para o funcionário.

Em relação ao respeito sobre as dificuldades dos funcionários, a nota entre horista e mensalista foi de 3,62. Dentro da média aceitável, mas não necessariamente o que seria desejável para a organização. Situações inesperadas e problemas na vida pessoal do funcionário estão sujeitos a acontecer, o gestor deve buscar compreender da melhor forma possível quando estes casos ocorrem.

Ainda referente aos gestores, sobre a aceitação dos mesmos em relação às ideias e sugestões dos subordinados, a nota geral ficou em 3,67, resultado que pode ser melhorado. Muitas vezes os colaboradores têm muito a contribuir para a organização com novas ideias e sugestões de melhoria, por menores que sejam os gestores devem dar a devida atenção.

Referente à comunicação interna, sobre o repasse das informações a nota elegida foi de 4,16, o que caracteriza um bom resultado. É de extrema importância que a informação correta chegue na hora correta e para a pessoa correta. Falhas de comunicação interna ou informações pela metade podem ocasionar sérios problemas para organização. Além disso, informações pertinentes a toda a equipe devem ser repassadas a todos, sem exceções.

Referente ao seu salário, mais da metade da equipe cerca de 52,2% considerou que está adequado para a sua função, enquanto que 47,8% se demonstraram insatisfeitos alegando que o salário é baixo para a sua função.

Sobre os benefícios da empresa, 44,9% dos participantes consideraram ótimos, 43,5% acham os benefícios bons e a minoria de 4,3% julgou-os péssimos. Estes resultados são considerados muito positivos, significam que os benefícios atendem as necessidades ou desejos da maior parte dos colaboradores.

Em relação às promoções, 47,8% dos participantes alegaram que elas são definidas pelo mérito da pessoa, em seguida com 43,5% aparecem as definições por escolha do chefe. Neste segundo, o que dá a entender é que os funcionários acreditam que os colegas recebem

promoção de cargo porque têm uma relação melhor com o chefe ou outros motivos que não sejam por merecimento.

Referente à segurança do emprego na Projeto Ltda, 52,2% dos participantes afirmaram sentir-se seguro sobre a estabilidade de seus empregos, enquanto que a minoria de 7,2% da equipe acreditam correr o risco de serem demitidos a qualquer momento.

Quando se trata do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a média entre notas de 1 a 5 escolhida por todos colaboradores foi de 3,84, resultado este aceitável, mas que deve ser questionado pela organização.

Em se tratando dos assuntos pessoais de cada um, em notas de 1 a 5 a média ficou em 4,19, ou seja, a maior parte da equipe acredita que a Projeto Ltda permite sim que o funcionário cuide dos seus assuntos pessoais, resultado esse muito positivo.

Quando perguntados se a Projeto Ltda é um lugar agradável para trabalhar, a nota geral ficou em 4,19, demonstrando um excelente resultado. Isso significa que a maioria dos colaboradores se sente bem de ter que ir para a empresa todos os dias e permanecer durante todo o seu expediente.

Em relação à motivação para o trabalho, a média da nota entre os colaboradores ficou em 3,83. Resultado considerado razoável, porém se analisado apenas a nota dos mensalistas de 4,31 percebe-se um excelente resultado.

Quando se trata da valorização do colaborador na empresa, em notas de 1 a 5 a média geral é de 3,39, um resultado mediano, o que expressa a necessidade da empresa de expressar mais a importância dos seus colaboradores.

Quanto aos programas da empresa, em notas de 1 a 5 os que foram mais bem avaliados foram a festa de final de ano com a nota 4,46 em seguida a festa de aniversário da planta com a nota 4,38, e em terceiro aparece a reunião geral com 4,25. O programa avaliado com a menor nota foi o papo com o diretor.

## **5 Considerações finais**

Este estudo procurou analisar a problemática proposta pelos objetivos geral e específicos, de modo que permitisse conhecer as práticas de recursos humanos utilizadas pela empresa afim de identificar o grau de satisfação e motivação das pessoas que a compõem.

Através do conteúdo exposto foi possível notar a correlação existente das ocorrências de absenteísmo e rotatividade com as práticas motivacionais que as organizações utilizam, sendo que quanto maior é o déficit das mesmas, maior é o nível dos índices negativos e da perda de qualidade e produtividade.

Sendo assim, por meio deste trabalho foi possível compreender a importância atribuída à gestão de pessoas e as políticas de recursos humanos nas empresas, uma vez que o capital humano é considerado o maior diferencial de uma organização.

O objetivo deste estudo propunha identificar os métodos motivacionais que a empresa utiliza e verificar a relação destes com os níveis de absenteísmo e rotatividade. Os dados fornecidos juntamente com os resultados obtidos na pesquisa permitiram a conclusão de que os baixos índices negativos são consequência dos investimentos da empresa quanto aos benefícios para os seus colaboradores.

Através dos dados levantados foi identificado que as ocorrências de absenteísmo e rotatividade ficam dentro dos padrões de normalidade de uma empresa de pequeno a médio porte, o caso da Projeto Ltda. Além disso, as maiores ocorrências foram identificadas em meses de datas comemorativas, períodos em que geralmente as pessoas preferem tirar férias.

Também os resultados dos questionamentos sobre motivação, bem estar e satisfação com a empresa apresentaram notas consideravelmente boas, ficando todas acima de 3 ou 4, onde numa escala de 1 a 5, 5 é considerado ótimo e 1 é considerado péssimo.

De forma geral os funcionários demonstram-se satisfeitos com a organização, sentem-se respeitados, seguros e acreditam que a empresa procura atender as suas necessidades. Acredita-se então que os resultados encontrados estão intimamente ligados com as políticas de recursos humanos da empresa, que retratam a importância dada pela organização aos seus funcionários.

O estudo apresentou relevância para a empresa estudada por auxiliar na compreensão da visão do colaborador sobre a corporação, a fim de continuar a busca pelas melhorias relacionadas às suas práticas sobre o capital humano.

## **REFERÊNCIAS**

- ALVES, Marília. As causas do absenteísmo na enfermagem: uma dimensão do sofrimento no trabalho. Tese de Doutorado em Enfermagem – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.
- ANDRADE, Maria Margarida. Introdução à Metodologia do Trabalho Científico. 5º ed. São Paulo: Atlas 2001.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERNARDI, Luiz Antonio. Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.
- BISQUERRA, Rafael, et al. Introdução à Estatística: Enfoque informativo com pacote estatístico SPSS. Tradução: Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BOENTE, Alfredo; BRAGA, Gláucia. Metodologia Científica Contemporânea: Para Universitário e Pesquisadores. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.
- CAÑETE, Ingrid. Humanização: Desafio da Empresa Moderna. 2º Ed. São Paulo: Ícone, 2001.
- CERVO, Amando; BERVIAN, Pedro; DA SILVA, Roberto. Metodologia Científica. 6º ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DALL'INHA, Graziella Rejane. A influência das práticas e das políticas do Recursos Humanos sobre o Absenteísmo e a Rotatividade: Um Estudo de Caso. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2006.
- DRUCKER, Peter. Sobre Administração: Fator Humano e Desempenho. Tradutor Carlos Afonso Malferrari. 3º ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- DUTRA, J. S. A Utopia da Mudança das Relações de Poder na Gestão de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1990.
- FLEURY, M. T. L. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1990.
- GIL, Antonio Carlos. Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- GILLIES, Dee Ann. Absenteeism. In: \_\_\_\_\_. Nursing Management: a systems approach. Philadelphia: W .B. Saunders, 1982. p. 241-245.
- HOFFMANN, Rodolfo. Estatística para Economista. 4º ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- HOPNER, Aline. Políticas de Recursos Humanos e Qualidade de Vida no Trabalho em redes hoteleiras. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre, 2008.
- JOHANN, Jorge Renato. Introdução ao Método Científico. 3º ed. Canoas, RS: Ulbra, 2002.
- KOCHE, José Carlos. Fundamentos de Metodologia Científica. 19º ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

- LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia Científica. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico. 3º Ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MAYO, Andrew. O Valor Humano da Empresa: Valorização das Pessoas como Ativos. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- MOUTINHO, P; GOUVÊA, V. H; KLAGSBRUNN; V.H. A qualidade do mercado de trabalho: a utilização de um indicador composto de qualidade, aplicado nos casos da região metropolitana do Rio de Janeiro e do conjunto de seis regiões metropolitanas brasileiras. In: Associação Brasileira de estudos de Trabalho – ABET, São Paulo, 2003.
- PAZA, Suelen. Investimento de Recursos Humanos: Uma Estratégia de Desenvolvimento, com estudo de caso em uma indústria de Caxias do Sul. Trabalho de Conclusão do Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade de Caxias do Sul- UCS, 2012.
- POMI, R. M. A importância da Gestão do turnover. Disponível em:  
< <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3998>> Acesso em 15 de outubro de 2012.
- PURI, Subhash. Gestão da Estabilidade: A Arte de Manter, Motivar e Criar Desafios para Colaboradores. Tradutora Maria Motta. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- REIS, Ricardo José dos. Fatores relacionados ao Absenteísmo por Doença em Profissionais de Enfermagem. Revista de Saúde Pública. São Paulo, v. 37 n. 5. Out, 2003.
- RIBOLDI, Caren de Oliveira. Dimensão do absenteísmo entre trabalhadores de enfermagem do Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Dissertação de Mestrado ( Programa de Pós-Graduação em Enfermagem) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre, 2008.
- ROBBINS, Stephen. Comportamento Organizacional. Tradutor Reynaldo Marcondes. 9º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RUIZ, João Álvaro. Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. 2ºed. São Paulo: Atlas, 2000.
- WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva. São Paulo: Saraiva, 2002.