

Faculdade Triângulo Mineiro

SUZIANA LICORDINA DA SILVA

Absenteísmo e Insatisfação no trabalho – Possíveis
indicadores de turnover em um grupo de
operadores de caixa de um supermercado

ITUIUTABA-MG

2011

SUZIANA LICORDINA DA SILVA

Absenteísmo e Insatisfação no trabalho – Possíveis
indicadores de turnover em um grupo de
operadores de caixa de um supermercado

Trabalho de conclusão de curso
apresentado á banca examinadora do
curso de Administração da Faculdade
Triângulo Mineiro.

Orientadora: Andréia Helena de
Souza Oliveira

ITUIUTABA-MG

2011

SUZIANA LICORDINA DA SILVA

Absenteísmo e Insatisfação no trabalho – Possíveis
indicadores de turnover em um grupo de
operadores de caixa de um supermercado

Trabalho de conclusão de curso
apresentado á banca examinadora do
curso de Administração da Faculdade
Triângulo Mineiro.

Orientadora: Andréia Helena de
Souza Oliveira

Ituiutaba, 29 de novembro de 2011

Banca Examinadora

Orientadora: Andréia Helena de Souza Oliveira-FTM

Professora: Valéria Melo Claudino Alves

Professor: Marcelino Franco de Moura

Aos meus pais, noivo
e mestres, obrigada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu forças para sempre continuar e nunca desistir.

Agradeço aos meus professores que durante muito tempo me ensinaram.

Agradeço a orientadora que me ajudou á concluir este trabalho.

Agradeço principalmente aos meus pais que já não estão mais neste mundo, pois eles deram a vida por mim, sacrificaram seus sonhos em favor dos meus, não foram apenas pais, mas amigos e companheiros, mesmo nas horas em que meus ideais pareciam distantes e inatingíveis e o estudo um fardo pesado demais. Hoje, dia da minha formatura, procuro entre palavras aquela que gostaria que seus corações ouvissem. E só encontro uma simples e sincera palavra: Obrigada.

Se somos grandes, é porque
podemos ser grandes e não
porque queremos ser grandes.

(Leonardo da Vinci)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO -----	10
2. ESTUDO DE CASO-----	12
3. METODOLOGIA-----	13
4. REFERENCIAL TEÓRICO -----	13
4.1 Absenteísmo -----	13
4,2 Rotatividade-----	15
4.3. Índice de Rotatividade de pessoal -----	15
4.4 Determinação das Causas da Rotatividade -----	16
4.5 Determinação do custo da rotatividade de pessoal-----	18
4,6 Motivação no Trabalho -----	19
4.7 Teoria de MASLOW -----	20
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO -----	21
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS -----	26
7. BIBLIOGRAFIA -----	28
8. APÊNDICES -----	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 sexo, idade, grau de instrução e estado civil.

Tabela 2 Ponto de vista dos colaboradores em relação ao gerente e colegas de trabalho.

Tabela 3 Quais os benefícios que a empresa oferece.

Tabela 4 Procura identificar, quais foram os motivos que fizeram com que os colaboradores faltassem ao trabalho.

Tabela 5 Busca conhecer os critérios utilizados pela empresa para saber se ela possui plano de carreira (se ela promove oportunidades de crescimento interno)

Tabela 6 Se o gestor tem reconhecimento pelo trabalho dos colaboradores

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar quais os fatores que estão causando absenteísmo na organização base do estudo, sendo baseado em teorias para discutir junto a questionário aplicado, procurando analisar o clima organizacional dentro da empresa, além de descobrir a melhor maneira de diminuir este quadro de absenteísmo e rotatividade, bem como as medidas usadas na administração dos gestores. Para este estudo tem como pergunta problema levantar e analisar as causas do turnover no setor de frente de caixa de um supermercado, de forma a diminuir custos e procurar satisfazer os colaboradores. Para o desenvolvimento deste estudo utilizou-se pesquisa bibliográfica em fontes secundárias e questionário estruturado voltado a colaboradores do setor. Mediante os dados apresentados infere-se que a organização tem como necessidade criar e reavaliar seus atos junto aos colaboradores, para melhor desempenho na organização.

Palavras-chaves: Absenteísmo, Rotatividade, motivação, clima organizacional.

ABSTRACT

This work aimed to identify which factors are causing absenteeism in the organization based on the study, based on theories together to discuss the questionnaire, assessing the organizational climate within the company, and discover the best way to reduce this frame absenteeism and turnover, and the measures used in the management of managers. To study this problem is to raise questions and analyze the causes of turnover in the sector of cashiers in a supermarket, in order to reduce costs and seek to satisfy employees. To develop this study we used the literature on secondary sources and a structured questionnaire aimed at employees in the industry. Through the data presented it is inferred that the organization has the need to create and re-evaluate their actions with employees to better performance in the organization.

Keywords: Absenteeism, turnover, motivation, organizational climate.

1. INTRODUÇÃO

Em tempos de alta competitividade de mercado, o fator humano passou a ser considerado como um importante diferencial para alcançar a excelência empresarial, por isso o estudo de rotatividade e absenteísmo é importante porque faz parte da vida e do mundo dos negócios. Pessoas vêm e vão, num movimento natural de mudança, de oxigenação e de transformação das empresas. As pessoas são os ativos essenciais e os diferenciadores de qualquer negócio, portanto, devem ser geridas, assim como devem ser geridos todos os demais ativos.

Quando uma empresa atrai um talento para seu quadro de colaboradores, é um momento de comemoração. No entanto, quando chega a hora desse profissional sair da organização algumas sérias complicações podem surgir como, por exemplo, perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. Os impactos que a rotatividade provoca às organizações como o alto turnover é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes, potencializando seus concorrentes.

Este trabalho tem como tema mostrar quais os fatores que vem influenciando o turnover ambiente de trabalho dos colaboradores no setor de frente de caixa de um supermercado, devido as constantes mudanças no seu quadro de funcionários. O elevado índice de perda de pessoas revela problemas e desafios a serem superados.

A pergunta problema que delinea o estudo é como a organização pode diminuir as causas do turnover no setor de frente de caixa de um supermercado?

A hipótese para este estudo foi acredita-se que o turnover se bem administrado pode reter mais pessoas, usando pesquisa de clima que é uma forma de se conhecer o nível de satisfação, os fatores de motivação dos colaboradores, aprofundando o conhecimento sobre a força de trabalho, propondo soluções sobre os níveis de comprometimento das pessoas, os índices de confiança e a expectativa de permanência na empresa.

Este trabalho tem como objetivo analisar as causas do turnover no setor de frente de caixa de um supermercado, visando à diminuição do alto índice de rotatividade e conseqüentemente ter um bom clima organizacional.

Definiram-se como objetivos específicos:

- Pesquisou-se na bibliografia especializada sobre as causas da Rotatividade, Absenteísmo e motivação para analisar o que pode estar influenciando o empregado;
- Realizou-se uma pesquisa de campo onde foi aplicado questionário com perguntas fechadas e aberta, direcionado aos colaboradores de frente de caixa;
- Oferecer ao gestor um novo conceito para diagnosticar problemas como turnover, criando assim um ambiente em que todos estarão comprometidos e envolvidos em uma mesma direção;

O estudo espera contribuir para que outras empresas com o mesmo problema possam reter mais pessoas no seu quadro de funcionários, ajudando assim no seu crescimento, tendo mais vantagem competitiva no mercado.

A estrutura deste estudo começa no capítulo 1 com uma introdução sobre turnover, tendo o objetivo geral de análise do turnover e em seguida cada ponto específico. O capítulo 2 mostra a metodologia usada que foi o método dedutivo e monográfico. No capítulo 3 é apresentado o referencial teórico que mostra os autores e seus conceitos.

2. ESTUDO DE CASO: SUPERMERCADO REINO

Atento às notícias que seguiam de Ituiutaba para o Brasil, um jovem visionário decidiu aportar aqui, com o firme propósito de aprender a arte de negociar. Começava, então, a saga do empresário. Pioneiro no segmento supermercadista. A sua história começa no Armazém Bandeirante, na Rua 26. Ali, o empresário sempre em busca de novidades do segmento, colocava produtos trazidos dos grandes centros. Inspirado por suas viagens e na observância da mudança de costumes que aconteciam em 1969, apoiado por sua esposa implantou o primeiro auto-serviço de Ituiutaba. Nascia a Comercial Barros Ltda., que se tornaria mais tarde o tradicional Supermercado Ipiranga, da Avenida 17.

Com o sucesso dos negócios e o crescimento da família, o casal viu a oportunidade de abertura de uma nova loja, o Supermercado Ipiranga – Loja II, esta, localizada na Rua 26, esquina com a Avenida 11.

Com os anos passando e os filhos crescendo, vendo o ideal do pai, era natural o interesse pelos negócios do segmento supermercadista. Com isso, o filho mais velho, viu crescente o desejo em ter o seu próprio supermercado. Nasce o Supermercado Service.

Em 1999, o filho caçula do casal concretiza o sonho de ter a sua própria loja. Em 1º de maio de 1999, assume a direção do Supermercado. Começava a história de sucesso do SUPRA. Em sua primeira fase, na Avenida 29, contava com 500 m², dezessete funcionários e três check-outs. Com o aumento da clientela, surgiu a necessidade de uma loja mais ampla, para que todos, fornecedores, colaboradores e clientes, pudessem usufruir de uma melhor estrutura. E, assim, surgiu a segunda fase do supermercado. Com 1.250 m², noventa e oito colaboradores e doze check-outs. Sempre investindo na sustentação da marca, com foco em preço, ambiente amplo, atendimento diferenciado e grandes promoções, o resultado não poderia deixar de ser outro: No dia 10 de julho de 2008, os clientes de Ituiutaba e de toda a região, foram presenteados com a fase três do supermercado, que conta com uma área total construída de mais de 5.000 m², sendo 2.500 m² de área de vendas, 240 colaboradores e 26 check-outs (operadores de caixa), tornando-se o maior e mais completo supermercado do Pontal.

Hoje o Supermercado é considerado um ponto de referência para muitas pessoas na cidade de Ituiutaba e região, não só pela qualidade de seus produtos, mas pela sua visão nos negócios que esta a cada dia buscando novos investimentos para sua expansão.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi a de método dedutivo onde foi elaborado hipóteses, que no dizer de OLIVEIRA (2000, pag.62) “procura transformar enunciados complexos, universais, em particulares. A conclusão sempre resultará em uma ou varias premissas, fundamentando-se no raciocínio dedutivo.”

O procedimento utilizado foi o monográfico que segundo OLIVEIRA (2000, pag. 236) “A característica essencial da monografia é a forma de estudo de um tema (unicidade) delimitado, uma atualidade e originalidade acompanhada de contribuição importante para ampliação do conhecimento específico.”

Foram analisadas várias teorias dos autores para que pudesse dar sustentabilidade neste trabalho, e com isso usou-se técnica de pesquisa de observação direta extensiva, aplicando-se um questionário criado por Suziana Licordina da Silva. Esses dados foram adquiridos no setor de frente de caixa de um supermercado, com 42 colaboradores participantes, sendo assim os dados foram coletados, analisados e tabulados.

A metodologia tem com objetivo focar a diminuição do alto índice de rotatividade e conseqüentemente ter um bom clima organizacional. Se for de interesse da empresa, poderá criar um grupo consciente para evitar retrabalho, ganhando assim mais produtividade.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Absenteísmo

A força de trabalho da pessoa deve ser produtiva e quando isso não ocorre sem um motivo justo, temos o desperdício de tempo e, pior, uma situação em que alguém está recebendo por um trabalho que não realizou, isso gera enormes problemas na empresa, tais como retardamento/perda de ritmo no desenvolvimento dos trabalhos, descontentamento de clientes que não são atendidos por ausência ou atraso de empregado. A isto, dá-se o nome de absenteísmo que segundo CHIAVENATO (1999, p.68)

“É a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os empregados não comparecem ao trabalho. O absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os funcionários se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou a algum motivo interveniente”.

Suas causas nem sempre são atribuídas ao empregado, (doenças, faltas, problemas com locomoção, razões familiares, desmotivação, políticas inadequadas na empresa, supervisão precária da chefia ou gerência, acidente de trabalho). O absenteísmo repercute na produtividade. As causas do absenteísmo precisam ser diagnosticadas para controle político da organização. O índice de absentismo puro deve abordar todo o tipo de ausência, inclusive as justificadas. Enquanto o índice de absenteísmo de afastados envolve férias, licenças e afastamentos por doenças, maternidade ou acidente de trabalho.

CHIAVENATO (1999, p.69), indica a fórmula de acordo com Bureau of National Affair (BNA), para calcular o índice de absenteísmo:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{Número de pessoas}}{\text{Dias de trabalhos perdidos no mês}} \times \text{número médio de empregados} \times \text{número de dias de trabalho no mês}$$

Essa fórmula reflete o número de dias de ausências dos empregados na empresa. Existe outra fórmula, onde algumas organizações preferem transformar os dias em horas para incluir as faltas e atrasos.

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

CHIAVENATO afirma (1999, p.68) “Também existe o índice de absenteísmo relativo ao pessoal afastado por períodos prolongados de tempo, que inclui as ausências prolongadas, como férias, doenças ou ausências justificadas nos seus índices de absenteísmo”. Dessa forma, É importante para que a empresa possa ter planejamento e controle de seu quadro de funcionários, sendo assim, mais flexíveis para lidar com o absenteísmo.

4.2 Rotatividade

Para CHIAVENATO (1999, P.69) “A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas de pessoas para compensar as saídas de pessoas das organizações”. O autor alerta que para combater a rotatividade é preciso detectar as causas e determinantes. A rotatividade ou turnover é um dos aspectos mais importantes da dinâmica organizacional.

Segundo CHIAVENATO (1992, p.111) “A esse fluxo de entrada e saída de pessoal, dá-se o nome rotação de pessoal (ou turnover). Em toda organização saudável ocorre normalmente um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, ocasionando uma rotação meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema”. O turnover, esta relacionado com a saída de colaboradores de uma organização. Existem diversas razões para que esse desligamento aconteça: os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou está buscando por melhores colocações profissionais no mercado. Assim também a empresa se coloca neste direito e busca por profissionais qualificados para compor o seu quadro de funcionários buscando também inovação constante em seus sistemas.

4.3 Índice de rotatividade de pessoal

O índice de rotatividade de pessoal é muito importante para que as organizações depois de calcularem tenham respostas em mãos para poder identificar com mais facilidade as principais causas de saídas de funcionários e conseqüentemente as ações para resolver esses problemas onde certamente irão reduzir de acordo com o autor o índice de rotatividade da organização. Conforme CHIAVENATO (1992, P.112)

“O calculo do índice de rotatividade pessoal é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis, em certa área da organização, dentro de certo período de tempo, em termos percentuais.”

Quando se trata de medir o índice de rotatividade de pessoal para efeito do planejamento de Rh, utiliza-se a seguinte equação:

Índice de rotatividade de pessoal = $\frac{A+DX}{EM} \times 100$

2

EM

A = Admissões de pessoal na área considerada dentro do período considerado (entrada);

D = Desligamento de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) na área considerada dentro do período considerado (saída).

EM = efetivo médio da área considerada dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

Quando se trata de analisar as perdas de pessoal e suas causas, alguns profissionais não consideram as admissões (entradas) no cômputo de índice de rotação de pessoal, mas somente os desligamentos, sejam por iniciativa da organização ou dos empregados:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

D = Desligamento

EM = Efetivo médio no período

4.4 Determinação das causas da rotatividade de pessoal

Como diz o autor a rotatividade é um efeito das variáveis das atitudes e comportamento dos colaboradores que são influenciados por motivos internos e externos.

Segundo CHIAVENATO (1992, p.114 e 115), afirma:

“A rotação de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente a organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. É, portanto, uma variável dependente (em maior ou menor grau) daqueles fenômenos internos e externos à organização”.

“Em outras palavras a rotatividade de pessoal pode ser provocada, por fenômenos internos e externos, ou ainda por ambos em conjunto. Com relação aos fenômenos externos, envolve a situações de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc.”

De acordo com CHIAVENATO (1992), os fenômenos internos dentro da organização são:

- A política salarial da organização;
- A política de benefícios da organização;
- O tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;
- As oportunidades de crescimento profissionais localizadas dentro da organização;

- O tipo de relacionamento humano desenvolvido dentro da organização;
- As condições físicas ambientais de trabalho oferecidas dentro da organização;
- O moral do pessoal da organização;
- A cultura organizacional desenvolvida dentro da organização;
- A política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
- Os critérios e programas de treinamento de recursos humanos;
- A política disciplinar desenvolvida pela organização;
- Os critérios de avaliação do desempenho; e
- O grau de flexibilidade das políticas desenvolvidas pela organização.

O que o autor quer revelar é que estes são vários os fatores que podem causar a rotatividade na organização incluindo ofertas mais atraentes por outras empresas, instabilidade econômica, ambiente e imagem organizacional, insatisfação quanto á política salarial da organização, política de benefícios insuficiente, o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal, falta de política e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira, o tipo de relacionamento humano dentro da organização, as condições de trabalho da organização, rotina sem desafios, a cultura organizacional da empresa, a política de recrutamento e seleção de recurso humanos, falta de reconhecimento, entre outros, que são as maiores causas da rotatividade.

De acordo com CHIAVENATO (1992, p.115), afirma que:

”A organização tem como vantagem fazer pesquisas desses fenômenos e das informações obtidas por meio das entrevistas de desligamentos que a organização deve diagnosticar as falhas e corrigir as causas que estão provocando êxodo de pessoal. Tem como desvantagem quando uma organização desenvolve uma política de recursos humanos inadequada, promove igualmente uma atitude do pessoal que predispõe sua saída da organização.“

O que o autor quer dizer é que a causa da rotatividade ou turnover pode ser diagnosticada pelos fenômenos internos e externos da organização, sendo que os dados são obtido em entrevistas no ato do desligamento, espontâneo ou programado registrado em sigilo, ou seja, por dados coletados pela própria organização que é avaliada pela própria política de recursos humanos. Em algumas organizações usam-se a entrevista de desligamento

como meio principal de controlar e medir os resultados da política de recursos humanos. Atualmente as organizações costumam usar este meio para determinar as causas da rotatividade de pessoal.

4.5 Determinação do custo da rotatividade de pessoal

De acordo com CHIAVENATO, (1988, p.116):

“Um dos problemas com que o executivo de recursos humanos se defronta em uma economia competitiva é saber até quanto vale à pena, por exemplo, perder recursos humanos e manter uma política salarial relativamente conservadora e econômica”.

De acordo CHIAVENATO (1988, p.117 e 118) a rotação de pessoal envolve uma serie de custos primários e secundários:

“os custos primários da rotação de pessoal se referem ao desligamento de um empregado e á admissão (recrutamento, seleção, registro, documentação e integração) do seu substituto, a saber,”

“O custo secundários da rotação de pessoal envolvem aspectos relativamente difíceis de avaliar numericamente e outros relativamente e outros relativamente intangíveis, de características predominantemente qualitativas”.

O que o autor afirma é que o custo da rotatividade de pessoal é feito de custos primários como todas as despesas com desligamento e substituições e o outro é o secundário que abrange os custos intangíveis como a perda na produção, clima organizacional. Analisando os custos existentes podemos ver que estes custos geram impactos financeiros, de tempo e de recursos, como: perda de produtividade; de lucratividade; de capital intelectual; horas extras, que além de perdas financeiras, sobrecarrega os empregados que ali estão, podendo aumentar acidentes e doenças ocupacionais que impacta também na motivação das pessoas, atrapalhando no comprometimento, interferindo na credibilidade junto aos clientes e conseqüentemente na imagem da empresa.

4.6 Motivação no Trabalho

Motivação é um assunto muito discutido entre empreendedores, por ser um desafio, manter sempre uma equipe sempre motivada ainda é um mistério.

Para MAXIMIANO (2000,p.345)

“Motivação para o trabalho é a expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho”.

Segundo MAXIMIANO (2000. P.348)

“Motivos internos são necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades da pessoa, que a fazem capaz de realizar certas tarefas e não outras; que a fazem sentir-se atraídas por certas coisas e evitar outras; que a fazem valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. são os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte”.

Os motivos externos para MAXIMIANO (2000. P.357)

“São estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem a necessidades, despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada”.

Para MAXIMIANO (2000. P.369)

“Os sistemas motivacionais compreendem todos os tipos de incentivos e recompensas que as organizações oferecem a seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização de seus objetivos. Os sistemas motivacionais abrangem desde os elogios e desafios propostos pelos gerentes, até a participação dos funcionários no processo decisório, nos lucros ou na propriedade da empresa, passando por benefícios, prêmios, programas de enriquecimento do trabalho e planos de carreiras”.

Eficácia dos sistemas motivacionais para MAXIMIANO (2000. P.376)

“O resultado que esse gerente conseguirá depende de os incentivos oferecidos estarem sintonizados com os motivos internos dos trabalhadores. Qualquer estímulo pode funcionar desde que compatível com as necessidades, interesses e aptidões da pessoa a quem é oferecido. Dessa forma, o principal efeito que empresta maior ou menor força a determinado fator de motivação ou satisfação vem da própria pessoa”.

4.7 TEORIA DE MASLOW

Estas necessidades são condições básicas para a manutenção da vida, afirma Gil (1994)

Necessidades Fisiológicas: são relacionadas às necessidades do organismo, e são as principais prioridades do ser humano. Entre elas estão respirar e se alimentar. Sem estas necessidades supridas, as pessoas sentirão dor e desconforto e ficarão doentes

Necessidades de Segurança: Envolve a estabilidade básica que o ser humano deseja ter. Por exemplo, segurança física (contra a violência), segurança de recursos financeiros, segurança da família e de saúde.

Necessidades Sociais e de Amor: Com as duas primeiras categorias supridas, passa-se a ter necessidades relacionadas à atividade social, como amizades, aceitação social, suporte familiar e amor.

Necessidades de Status e Estima: Todos gostam de ser respeitados e bem vistos. Este é o passo seguinte na hierarquia de necessidades: ser reconhecido como uma pessoa competente e respeitada. Em alguns casos leva a exageros como arrogância e complexo de superioridade.

Necessidade de Auto Realização: É uma necessidade instintiva do ser humano. Todos gostam de sentir que estão fazendo o melhor com suas habilidades e superando desafios. As pessoas neste nível de necessidades gostam de resolver problemas, possuem um senso de moralidade e gostam de ajudar aos outros. Suprir esta necessidade equivale a atingir o mais alto potencial da pessoa.

De acordo com MASLOW (1943) as pessoas têm o desejo de uma avaliação saudável e positiva sobre si mesmas, qualidades como respeito, a estima, além de ser bem visto pelos demais.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este trabalho teve como objetivo identificar as causas do Absenteísmo no setor de frente de caixa de um supermercado, visando à diminuição do alto índice de rotatividade e conseqüentemente ter um bom clima organizacional, sendo o supermercado Reino que se localiza na cidade de Ituiutaba-MG com 42 colaboradores entrevistados por meio de questionário elaborado por Suziana Licordina da Silva, no intuito de adquirir metas alcançáveis para que esta organização possa fazer a diferença, retendo talentos desejáveis.

A caracterização da amostra foi mostrada através do sexo, idade, grau de instrução e estado civil, para que possamos ver o perfil do colaborador. Estes fatores podem influenciar na saída do colaborador.

A tabela 1 mostra um número elevado de pessoas cursando faculdade, isto é um ponto a mais para talvez aceitarem melhores oportunidades externas, também pode influenciar com relação ao sexo, idade, grau de instrução e estado civil.

Tabela 1- Caracterização dos colaboradores pelo sexo, grau de instrução, estado civil e quantidade de entrevistado.

Amostra	Feminino											
Grau de instrução	2º Grau			Técnico			Superior			Total		
Estado civil	C	S	O	C	S	O	C	S	O	C	S	O
Quantidade	7	2	2	2	0	1	0	18	3	9	20	6

Amostra	Masculino											
Grau de instrução	2º Grau			Técnico			Superior			Total		
Estado civil	C	S	O	C	S	O	C	S	O	C	S	O
Quantidade	0	4	0	0	0	0	0	0	3	0	4	3

Fonte: cruzamento dos dados levantados pela pesquisa nas questões 3,4 e 5 do questionário.

A tabela acima procura identificar o número de colaboradores que estão no setor de frente de caixa, fora os demais que estão de férias, licença maternidade e entre outros. Com análise do grau de instrução podemos ver quantas pessoas estão mais sujeitas a optar por uma

oportunidade melhor, sendo também que a idade e o estado civil, influência muito em determinados casos.

Tabela 2 Identificação do ponto de vista dos colaboradores em relação ao gerente e colegas de trabalho.

Amostra												
Feminino												
Grau de instrução	2º Grau			Técnico			Superior			Total		
Estado civil	C	S	O	C	S	O	C	S	O	C	S	O
Quantidade	7	2	2	2	0	1	0	18	3	9	20	6
Vê funcionário como um filho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Antes de tomar a decisão consulta o regimento da empresa	5	2	1	2	0	1	0	10	1	9	12	3
Dinheiro como única variável de motivação	2	0	0	0	0	0	0	5	1	7	5	1
Esquece que o empregado é humano	0	0	1	0	0	0	0	3	1	2	3	2
Amostra												
Masculino												
Grau de instrução	2º Grau			Técnico			Superior			Total		
Estado civil	C	S	O	C	S	O	C	S	O	C	S	O
Quantidade	0	4	0	0	0	0	0	0	3	0	4	3
Vê funcionário como um filho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Antes de tomar a decisão consulta o regimento da empresa	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	3	1
Dinheiro como única variável de motivação	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
Esquece que o empregado é humano	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1

Fonte: cruzamento dos dados levantados pela pesquisa na questão numero 7 do questionário.

De acordo com a tabela acima, pode-se observar que o gestor apesar da preocupação com o regimento da empresa e com toda aquela agitação, ele ainda trata com educação e respeito os seus funcionários, mas por estar havendo muitas transformações como por exemplo as novas concorrências, tendem de ser mais rígido com o regimento da empresa, por isso um bom gestor influência muito na decisão do empregado. São vários os fatores internos e externos que interferem no desempenho do empregado, como o estilo gerencial que é de grande importância para a vida de seus profissionais e conseqüentemente para a empresa.

Tabela 3 Procura saber quais são os benefícios que a empresa oferece em complemento ao Salário.

Amostra												
Feminino												
Grau de instrução	2º Grau			Técnico			Superior			Total		
Estado civil	C	S	O	C	S	O	C	S	O	C	S	O
Quantidade	7	2	2	2	0	1	0	18	3	9	20	6
Auxilio Alimentação	6	2	2	2	0	1	0	18	3	8	20	6
Empréstimos	7	0	2	0	0	0	0	12	0	7	12	2
Plano de Saúde	7	2	2	2	0	1	0	15	3	9	5	6
Seguro de Vida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gratificação	0	1	0	2	0	0	0	8	0	2	9	0
Assistência Médico-Hospitalar	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0
Assistência Odontológica	7	2	2	2	0	1	0	18	3	9	20	6
Amostra												
Masculino												
Grau de instrução	2º Grau			Técnico			Superior			Total		
Estado civil	C	S	O	C	S	O	C	S	O	C	S	O
Quantidade	0	4	0	0	0	0	0	0	3	0	4	3
Auxilio Alimentação	0	4	0	0	0	0	0	0	3	0	4	3
Empréstimos	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
Plano de Saúde	0	4	0	0	0	0	0	0	2	0	4	2
Seguro de Vida	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gratificação	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Assistência Médico-Hospitalar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Assistência Odontológica	0	4	0	0	0	0	0	0	3	0	4	3

Fonte: cruzamento dos dados levantados pela pesquisa na questão numero 9 do questionário.

Segundo o quadro mostra que a empresa possui muito benefício, onde os mais destacados foram Auxilio Alimentação, empréstimo no banco com taxa de juros menor, plano de saúde e assistência odontológica. Teve também aqueles que marcaram gratificação, porque relataram que algumas vezes tiveram algumas metas de vendas alcançadas, ganhando gratificação de acordo com o que conseguiu, relataram também que já tem alguns meses que não fazem este processo.

Tabela 4 Procura identificar, quais foram os motivos que fizeram com que os colaboradores faltassem ao trabalho.

Amostra				Feminino								
Grau de instrução	2º Grau			Técnico			Superior			Total		
Estado civil	C	S	O	C	S	O	C	S	O	C	S	O
Quantidade	7	2	2	2	0	1		18	3	9	20	6
Doença efetivamente comprovada (com atestado médico)	1	1	0	1	0	0	0	3	2	2	4	2
Doença não comprovada (sem atestado médico)	1	0	0	0	0	0	0	2	0	1	2	0
Razões diversas de carácter familiar	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	0
Problemas de transporte	2	1	2	1	0	1	0	9	1	3	10	4
Vício (álcool, drogas, jogo, etc.)	1	0	0	0	0	0	0	2	0	1	2	0
Baixa motivação para trabalhar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Faltas voluntárias por motivos pessoais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Amostra				Masculino								
Grau de instrução	2º Grau			Superior			Total					
Estado civil	C	S	O	C	S	O	C	S	O			
Quantidade		4	0	0	0	3	0	4	3			
Doença efetivamente comprovada (com atestado médico)	0	1	0	0	0	0	0	1	0			
Doença não comprovada (sem atestado médico)	0	1	0	0	0	0	0	1	0			
Razões diversas de carácter familiar	0	2	0	0	0	1	0	2	1			
Problemas de transporte	0	0	0	0	0	2	0	0	2			
Vício (álcool, drogas, jogo, etc.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Baixa motivação para trabalhar	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Falta voluntária por motivos pessoais	0	0	0	0	0	0	0	0	0			

Fonte: cruzamento dos dados levantados pela pesquisa na questão numero 10 do questionário.

Em ordem de importância o mais importante enumerado encontrado na tabela foram problemas de transporte e doença efetivamente comprovada (com atestado médico), isso demonstra que apesar de muitos colaboradores terem veículo próprio, muitos vão ao trabalho por outros meios sendo que muito tem carona do namorado, do marido entre outros que às vezes por motivo ou outro acabam atrasando. Outro meio é o ônibus que tem hora definida de passar. Para que isso diminua a empresa poderia procurar influenciar a motivação para ausências, verificando as justificativas, comunicando regras de ausência e recompensando bons registros com prêmios.

Tabela 5 Busca conhecer os critérios utilizados pela empresa para saber se ela possui plano de carreira (se ela promove oportunidades de crescimento interno)

Amostra	Feminino											
	2º Grau			Técnico			Superior			Total		
Grau de instrução	C	S	O	C	S	O	C	S	O	C	S	O
Estado civil	7	2	2	2	0	1	0	18	3	9	20	6
Quantidade	7	2	2	2	0	1	0	18	3	9	20	6
Não tem conhecimento	5	0	1	2	0	1	0	13	1	7	13	3
Tem conhecimento mas acha difícil esse acesso	1	2	0	0	0	0	0	2	2	1	4	2
Tem conhecimento, mas a empresa nunca se disponibiliza a oferecer	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0
O gerente preocupado com regimento da empresa se esquece que o empregado é só um ser humano.	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1

Amostra	Masculino								
	2º Grau			Superior			Total		
Grau de instrução	C	S	O	C	S	O	C	S	O
Estado civil	0	4	0	0	0	3	0	4	3
Quantidade	0	4	0	0	0	3	0	4	3
Não tem conhecimento	0	4	0	0	0	2	0	4	2
Tem conhecimento, mas acha difícil esse acesso	0	0	0	0	0	1	0		1
Tem conhecimento, mas a empresa nunca se disponibiliza a oferecer	0	0	0	0	0	0	0	0	0
O gerente preocupado com regimento da empresa se esquece que o empregado é só um ser humano.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: cruzamento dos dados levantados pela pesquisa na questão numero 11 do questionário.

Nesta tabela buscou evidenciar as oportunidades de crescimento dentro da organização. Muito colaborador não tem conhecimento do plano de carreira, pois não são anunciados os cargos disponíveis internamente, na verdade a empresa não possui plano de carreira e sim algumas promoções do tipo, quem está no pacote pode passar a trabalhar no caixa ou em algum outro setor da empresa. A tabela mostra também que algumas pessoas sabiam que poderia mudar de setor, mas que era difícil este acesso, pois acreditam que a empresa é muito centrada nos seus funcionários de longa data e familiar. Neste caso é de extrema importância que a empresa promova plano de carreira para que seus colaboradores possam se sentir mais motivados e com isso diminuir o índice de rotatividade.

Sugere-se que novos estudos sejam realizados para analisar mais todo ambiente interno, para que se possa ter mais controle desses fatores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo foi possível analisar o absenteísmo, assim como a motivação dos colaboradores que influencia muito no seu desempenho, se administrados bem a organização poderá sim reter mais pessoas no seu quadro de funcionários, sendo assim um diferencial a mais no mercado.

Hoje no mundo em que vivemos a concorrência é grande, as oportunidades são muitas, por isso (Chiavenato) as rotatividades de pessoal nas empresas pode ser provocada, por vários fatores internos e externos, ou por ambos envolvendo situações de oferta e procura no mercado de trabalho.

Sendo os motivos internos (Maximiano) é de acordo com as aptidões, interesses, valores e habilidades da pessoa, que a fazem capaz de realizar certas tarefas e não outras, a produtividade baixa de um profissional pode significar um talento mal posicionado na empresa, ou desmotivado, por isso é necessário compreender os talentos que trabalham na organização, para que assim o gestor possa estar envolvido com sua equipe criando novos desafios constantemente.

O objetivo deste trabalho foi estudar o absenteísmo a fim de ajudar a melhorar no desenvolvimento da empresa, aumentando assim sua produtividade e satisfação, criando um clima organizacional favorável a todos. Após o estudo foi possível observar que o objetivo foi alcançado, o índice de rotatividade é freqüente tendo a necessidade de diminuir este fluxo e melhorar o clima organizacional da empresa sentindo que muitos funcionários estão desmotivados.

Acredita-se que o turnover pode ser reduzido, usando pesquisa de clima que é uma forma de se conhecer o nível de satisfação, os fatores de motivação dos colaboradores, aprofundando o conhecimento sobre a força de trabalho, propondo soluções sobre os níveis de comprometimento das pessoas, os índices de confiança e a expectativa de permanência na empresa.

A solução para o problema apresentado nesta pesquisa é que a rotatividade é uma ameaça e muita das vezes uma oportunidade de crescimento, com novos talentos e com certeza descobrindo e motivando ainda mais o potencial de seus antigos funcionários. Desta forma a hipótese do estudo foi confirmada.

A empresa tem como recomendação procurar um envolvimento maior com seus colaboradores, criando sempre um ambiente desafiador e cheio de oportunidades, motivando sua equipe para que assim a empresa diminua o índice de absenteísmo e rotatividade.

7 BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: O passo decisivo para administração participativa**. Ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas; O novo papel dos recursos humanos nas organizações**-rio de janeiro: campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2000, 3ª edição

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução á administração**. -5. ed. ver.e ampl.- São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de, 1943-**Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses** / Silvio Luiz de Oliveira; revisão Maria Aparecida Bessana. – São Paulo : Pioneira Thosson Learning, 2002.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. 2003. Disponível em: <
http://pt.wikipedia.org/wiki/Pesquisa_de_clima_organizacional>. Acesso em 22 set. 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: Um enfoque profissional**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO

Absenteísmo e Insatisfação no trabalho – Possíveis indicadores de Turnover em um grupo de operadores de caixa de um supermercado

Caro (a) entrevistado (a)

A presente pesquisa servirá para instruir o Trabalho de Estágio Supervisionado

Exigido pelo curso de Administração da FTM, realizado na empresa Supermercado Reino, pela graduanda Suziana Licordina da Silva

O objetivo deste bloco é colher dados, para identificar os fatores que levaram aos funcionários de frente de caixa a faltarem ao trabalho, para assim analisar e melhorar os processos de gerir pessoas.

A sua colaboração e disposição é de fundamental importância para o planejamento desta empresa e antecipadamente agradeço por sua colaboração.

Suziana Licordina da Silva

Bloco 1 – Caracterização do entrevistado – O objetivo deste bloco é conhecê-lo como funcionário, no setor de frente de caixa.

Instruções

I. Marque apenas uma alternativa nas questões de números 1 a 6

II. Se a resposta na questão 1 for não, obrigada por sua participação porque em função dos objetivos da pesquisa a mesma só terá continuidade se a decisão for sim:

1. Você já trabalhou alguma vez antes em alguma outra empresa?

Sim Não

2. Idade

Até 18 a 30 anos 31 a 50 acima de 50 anos

3. Sexo

Feminino Masculino

4. Grau de instrução

1ª grau 2º. grau Técnico Superior

5 quando se desligou da empresa onde trabalhava antes seu estado civil era:

Solteiro casado outros

6. Quanto tempo trabalhou na outra empresa:

período de experiência 1 a 2 anos 3 a 4 anos 5anos

Bloco 2 – Nas questões de números 7 e 8 queremos conhecer o seu ponto de vista com relação ao gerente e colegas de trabalho.

7. Qual seu ponto de vista em relação ao gerente?

Vê funcionário como um filho

Qualquer procedimento que o empregado solicite-o antes de tomar a decisão consulta o regimento da empresa

Usa o dinheiro como única variável de motivação para o funcionário.

O gerente preocupado com regimento da empresa se esquece que o empregado é só um ser humano.

8. Qual das afirmativas abaixo melhor define o que se percebe sobre os seus colegas de trabalho na empresa?

Cumprem suas funções sem se importar com os colegas

Disputam o poder a qualquer preço

Trabalham em harmonia auxiliando uns aos outros

Cumprem suas funções comunicando-se e respeitando-se mutuamente

Bloco 3 – Na questão 9 queremos saber quais os benefícios que a empresa oferece?

Instruções.

I. Marque “x” para os benefícios que a empresa oferece em complemento ao salário como:

Auxílio Alimentação

Empréstimos

Plano de Saúde

Seguro de Vida

Gratificação

Assistência Médico-Hospitalar

Assistência Odontológica

Nenhuma das alternativas

Outros.Citar_____

Bloco 4 – Neste bloco pretendemos saber quais foram os motivos que fizeram com que você faltasse ao trabalho?

Instruções

10 Em ordem de importância, enumere de 1 a 10, sendo 1 para o mais importante até o 10 para o menos importante .

Doença efetivamente comprovada (com atestado médico)

Doença não comprovada (sem atestado médico)

Razões diversas de carácter familiar

Problemas de transporte

Vício (álcool, drogas, jogo, etc.)

Baixa motivação para trabalhar

Faltas voluntarias por motivos pessoais

Insatisfação salarial

O estilo gerencial

Outros.Citar_____

Bloco 5 – Neste bloco pretendeu conhecer os critérios utilizados pela empresa para saber se ela possui plano de carreira (se ela promove oportunidades de crescimento interno)

Instrução marque apenas uma alternativa na questão 11.

11. A empresa oferece cargos superiores ao que você espera?

Não tem conhecimento

Tem conhecimento mas acha difícil esse acesso

Tem conhecimento mas a empresa nunca se disponibiliza a oferecer

O gerente preocupado com regimento da empresa se esquece que o empregado é só um ser humano.

12. Já foi transferido de um setor para outro?

sim

não

Você saberia dizer por que foi transferido?

13. Poderia ter progredido melhor em outro setor?

- sim,
- não sei, se houver treinamentos
- não, estou bem no meu setor de origem

Caso positivo, qual o setor?

Por quê?

Bloco 6 – Este bloco poderá ser utilizado para você fazer qualquer observação, consideração ou para sugestão sobre as variáveis abordadas ou não foram contempladas por este questionário.

Instruções.

14. Nas linhas abaixo faça as considerações ou sugestões que achar conveniente.

MUITO OBRIGADA (O) POR SUA PARTICIPAÇÃO.

Contatos: Telefone

email
