

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE

Luís Otávio Irala Fioretti ¹; Maria Eduarda de Lima Gonçalves ²; Patrícia Salomão Damico ³; Raíssa Pereira Gonçalves ⁴; Stefani Cristina Ribeiro da Cunha ⁵; Suelen de Cassia Pasquini⁶

Resumo – No mercado de trabalho atual, é crucial que tanto as empresas quanto os funcionários se mantenham atualizados e motivados para garantir a máxima produtividade. O setor de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel vital em enfrentar desafios como absenteísmo e rotatividade, que podem afetar significativamente o desempenho das organizações. A rotatividade, ou turnover, ocorre quando um funcionário deixa a empresa, seja por demissão ou por pedido de saída. Alta rotatividade pode causar diversos problemas, como perda de produtividade, aumento dos custos com recrutamento e treinamento e impacto negativo na cultura organizacional. Para reduzir a rotatividade, as empresas devem reavaliar suas práticas internas e criar um ambiente de trabalho que valorize e retenha seus colaboradores, promovendo a satisfação e o engajamento. O absenteísmo, por outro lado, refere-se à frequência com que os funcionários faltam ao trabalho. As ausências podem ser causadas por diversos fatores, como problemas de saúde, atrasos, sobrecarga de trabalho ou falhas na comunicação interna. Uma comunicação ineficaz entre gestores e funcionários pode agravar o absenteísmo, pois as expectativas e responsabilidades não ficam claras. Portanto, é essencial que o RH implemente estratégias para melhorar a comunicação interna e abordar as causas do absenteísmo e da rotatividade. Investir em um ambiente de trabalho positivo e em boas práticas de gestão são passos fundamentais para garantir a produtividade e o bem-estar de todos os colaboradores, contribuindo para o sucesso e a estabilidade da empresa.

Palavras Chave: Absenteísmo; Rotatividade; Recursos Humanos; Organização; Produtividade

Abstract - In today's job market, it is crucial for both companies and employees to stay up-to-date and motivated to ensure maximum productivity. The Human Resources (HR) department plays a vital role in addressing challenges such as absenteeism and turnover, which can significantly impact an organization's performance. Turnover occurs when an employee leaves the company, either through resignation or resignation. High turnover can cause a variety of problems, such as loss of productivity, increased recruitment and training costs, and a negative impact on organizational culture. To reduce turnover, companies must reevaluate their internal practices and create a work environment that values and retains their employees, promoting

¹ Etec de Vargem Grande do Sul. – CPS – 3º RH/2024 – luis.fioretti @etec.sp.gov.br

² Etec de Vargem Grande do Sul. – CPS – 3º RH/2024 – maria.goncalves267@etec.sp.gov.br

³ Etec de Vargem Grande do Sul. – CPS – 3º RH/2024 – patricia.damico@etec.sp.gov.br

⁴ Etec de Vargem Grande do Sul. – CPS – 3º RH/2024 – raissa.goncalves10@etec.sp.gov.br

⁵ Etec de Vargem Grande do Sul. – CPS – 3º RH/2024 – stefani.cunha01@etec.sp.gov.br

⁶ Etec de Vargem Grande do Sul. – CPS – 3º RH/2024 – suelen.pasquini @etec.sp.gov.br

ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo

satisfaction and engagement. Absenteeism, on the other hand, refers to the frequency with which employees miss work. Absences can be caused by a variety of factors, such as health problems, tardiness, work overload, or internal communication breakdowns. Ineffective communication between managers and employees can exacerbate absenteeism, as expectations and responsibilities are not clear. Therefore, it is essential that HR implements strategies to improve internal communication and address the causes of absenteeism and turnover. Investing in a positive work environment and good management practices are fundamental steps to ensure the productivity and well-being of all employees, contributing to the success and stability of the company.

Keywords: Absenteeism; Turnover; Human Resources; Organization; Productivity

Introdução

A modernidade do mundo atual enfrenta desafios em suprir antigas necessidades econômicas e sociais das empresas, particularmente em relação ao compromisso e interesse dos colaboradores em manter ou construir uma carreira. Um dos problemas significativos que muitas empresas enfrentam é a alta taxa de absenteísmo e rotatividade de funcionários.

Embora o absenteísmo e a rotatividade não sejam universais e o crescimento profissional em novos ambientes possa ser visto positivamente pelos empregadores, uma grande parcela de empresas ainda luta para reter seus colaboradores a longo prazo. A falta de valorização do ser humano pode ser uma das principais causas dessa dificuldade.

A empresa selecionada para esta pesquisa, sofre com os efeitos negativos do absenteísmo e da rotatividade excessiva de seus colaboradores. Esses problemas impactam diretamente a produtividade da empresa, uma vez que as ausências e o desinteresse dos colaboradores interrompem a produção e prejudicam o desempenho geral. Portanto, o objetivo geral desta pesquisa é identificar as causas internas da empresa que contribuem para o alto índice de absenteísmo e rotatividade.

Para alcançar esse objetivo, a pesquisa buscará analisar os fatores internos que contribuem para esses problemas e implementar ações sociais e estratégias de valorização que promovam um ambiente de trabalho mais acolhedor e engajador.

O intuito é reduzir o impacto negativo do absenteísmo e da rotatividade na produtividade da empresa. A escolha de pesquisar os conceitos de absenteísmo e rotatividade se justifica pela necessidade de abordar o desinteresse na continuidade

ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo

do contrato de trabalho, que resulta em perda de produtividade e impacto financeiro negativo devido às faltas e demissões. Compreender e abordar esses problemas é crucial para melhorar a eficiência e o ambiente de trabalho na empresa.

Conclui-se que a aplicação dos conceitos de absenteísmo e rotatividade é fundamental para melhorar as relações no ambiente de trabalho da empresa. Através da implementação de estratégias focadas em recursos humanos e na valorização dos colaboradores, espera-se criar um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo para ambos os lados — empregado e empregador.

1. Histórico da empresa

A empresa cerne desta pesquisa iniciou suas atividades em uma cidade do interior do estado de São Paulo, mais precisamente em meados de 1998, situada em uma região servida por uma extensa malha viária, com acesso fácil e muito propícia para o recebimento de matérias primas e o escoamento de seus produtos. É importante ressaltar que, por motivos particulares e em conformidade com a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), dados sensíveis e informações que possam identificar a empresa serão ocultados neste artigo.

A empresa é 100% nacional, voltada a produção e comercialização de suturas cirúrgicas, destinada a uma ampla variedade de aplicações e especialidades no campo da cirurgia médica. Mesmo trabalhando com produtos químicos e hospitalares, a empresa não produz nenhum tipo de resíduo prejudicial ao meio ambiente, pelo fato de adquirir matéria-prima pronta. O processo produtivo da empresa se resume em um sistema de qualidade exigido pela ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), a qual estipula as boas práticas de fabricação para artigos médico-hospitalares, odontologia e veterinários, assegurando a eficácia e adequação ao uso pretendido dos produtos.

O gerenciamento da empresa é rígido e busca sempre resultados expressivos de seus colaboradores, tais como metas produtivas altas que para serem atingidas precisam de um esforço extra de seus colaboradores. É importante salientar que não se discute nesta pesquisa a aceitação ou não das metas e números exigidos, e sim a contrapartida que deveria ser dada pelo empregador como incentivo à permanência do colaborador.

ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo

Assim sendo, a troca pela alta produtividade nem sempre é proporcionada pela gestão, causando desmotivação, desvalorização e desinteresse em trabalhar na empresa. A busca constante de melhorias no processo de tratamento e gestão de pessoas na empresa objetiva o aumento da produtividade, em troca de ações sociais internas que diminuam o impacto do absenteísmo e da rotatividade, pela contrapartida da valorização social de seus colaboradores.

2. Os conceitos de Rotatividade e Absenteísmo

Para Robbins (2008), devido à globalização desenfreada o mercado de trabalho está cada vez mais exigente, requerendo não só das organizações, mas também das pessoas, que para conseguirem ter uma chance de ascender ao mercado de trabalho devem sempre estar se capacitando, tornando-se aptas para poder exercer diversas funções dentro de uma determinada empresa.

Ainda para o autor, este fato é o responsável por fazer com que estas pessoas que necessitam se manter no mercado de trabalho, se esforcem e trabalhem duro mantendo a produtividade e possibilitando o desenvolvimento mercadológico.

Este não é um fato isolado, os colaboradores também estão mais exigentes em relação ao seu ambiente de trabalho e a aspectos como reconhecimento e benefícios dados pela empresa, já que, as organizações precisam das pessoas para atingir seus objetivos, produzir bens e serviços, gerar lucro e atender às necessidades dos consumidores. (ROBBINS, 2008)

Considerando a importância que as pessoas têm para uma empresa, os recursos humanos devem adotar novas práticas e políticas em relação ao colaborador, se preocupando com a vida e o bem-estar do mesmo dentro do ambiente de trabalho, sendo que um RH insuficiente e ineficaz contribui para o aumento do índice de rotatividade e absenteísmo dentro de uma organização. (ALVES, 1995)

2.1. Rotatividade

De acordo com Kotler (2000), a rotatividade de pessoal, ou Turnover no inglês, é um termo utilizado para relacionar o número de pessoas que foram desligadas da empresa com o número de pessoas que foram contratadas pela mesma, em um determinado período.

ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo

O desligamento de um funcionário pode ocorrer por iniciativa da empresa, que desligou um funcionário com baixos resultados para substituí-lo por um melhor e mais capacitado para a função ou por que a organização precisa realizar um corte de gastos, e pode ocorrer também por iniciativa do próprio colaborador, que encerra a relação de trabalho com o seu empregador tanto por motivos pessoais quanto profissionais. (CHIAVENATO, 2004)

Esta frequente entrada e saída de funcionários, é algo preocupante com o qual o Recursos Humanos deve se atentar, pois gera vários prejuízos para a organização, como os altos custos relacionados a contratação e treinamento, e a perda considerável na qualidade do serviço prestado, já que o colaborador recém-chegado levará um tempo para se adaptar à sua função e para desenvolver suas habilidades, assim como para construir um relacionamento com seus companheiros de trabalho. (MOREIRA, 2014)

De acordo com os estudos, Araújo (2009), diz que o alto índice de rotatividade é sinônimo da carência de lucros, produção e do clima organizacional, impactando diretamente na motivação e no desempenho do colaborador.

Ainda neste sentido, considerando os danos que a rotatividade pode causar à empresa, é necessário que os Recursos Humanos façam uma análise profunda, com o objetivo de identificar os principais motivos que estão ocasionando este problema e propor mudanças e melhorias para pôr um fim ao mesmo.

Para Chiavenato (2004), a rotatividade é uma variável, que depende de fenômenos externos e internos. Os fenômenos externos seriam, por exemplo, as novas oportunidades oferecidas pelo mercado, a condição econômica/financeira em que o país ou o colaborador se encontra, etc. Por sua vez, os fenômenos internos seriam o clima e a cultura organizacional, o estado em que o ambiente de trabalho se encontra, as políticas internas oferecidas pela empresa, chances de crescimento profissional e o tipo de comunicação e supervisão exercida sobre a equipe.

Conforme os estudos, Marras (2000), diz que além da má gestão, as razões que levam um funcionário a se desligar da organização são várias: falta de motivação, falta de perspectiva de ascensão profissional, insatisfação com o ambiente de trabalho, problemas de relacionamento com outros funcionários, comunicação ineficaz, descontentamento com benefícios oferecidos pela empresa ou a sua falta.

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

Para Correa Barcelos (2012), a gestão da empresa que sofre com turnover, deve tomar providências, coletar informações através de métodos para encontrar as causas da alta rotatividade, alguns desses métodos, são:

- Integração de funcionários à cultura da empresa, que serve para avaliar se as expectativas de novos colaboradores estão sendo satisfeitas no processo de integração com a cultura da empresa, sua estrutura, pares e liderança.

- Pesquisa de clima, que permite a empresa descobrir qual é a percepção que os funcionários têm em relação à fatores que afetam a sua motivação e o seu grau de satisfação acerca da empresa, identificando também, as necessidades que eles possuem.

- Entrevista de Desligamento, que é a principal ferramenta para diagnosticar e identificar as causas da Rotatividade, também é uma forma de controlar e medir os resultados da política de Recursos Humanos praticada pela organização. A entrevista de desligamento irá registrar a opinião de ex-funcionários, refletindo sua percepção sobre o ambiente de trabalho, sobre às condutas e políticas tomadas pela empresa, o relacionamento e a interação com outros colaboradores, descobrindo se ele está saindo satisfeito e qual é a imagem que ele levará da empresa.

Em relação a entrevista de desligamento:

As informações colhidas por meio das entrevistas de desligamento e outras fontes permitem uma análise situacional da organização e uma avaliação dos efeitos da política de RH desenvolvida pela organização, determinando as alterações necessária, com vista em estratégias que permitam sanar seus efeitos sobre a rotatividade de pessoal. (CHIAVENATO, 2008, P. 156).

Segundo Lacombe (2005), a empresa que está sofrendo com um alto índice de rotatividade de pessoal deve encarar este fato como uma oportunidade de rever seus conceitos referente a políticas internas, ao clima e a cultura organizacional, possibilitando não só uma solução ao problema, mas também diversas vantagens para os colaboradores e para a própria organização.

2.2. Absenteísmo

O autor Stockmeier (2006), define absenteísmo como a ausência do colaborador a sua respectiva função, por qualquer razão, tendo ela uma justificativa

ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo

ou não, como por exemplo: faltas relacionadas a fatores culturais, como a emenda de feriado.

Entende-se que o conceito de absenteísmo é:

[...] o período perdido de trabalho aonde o colaborador não vem trabalhar, ou seja, a somatória de todo o tempo perdido dentro de sua jornada de trabalho, incluindo atrasos e afastamentos por doenças (VIEIRA, 2014, p.86).

O mesmo autor ainda diz que as faltas dos funcionários podem estar relacionadas com a baixa satisfação dentro do ambiente de trabalho, que pode ser ocasionada devido ao excesso de tarefas, falta de comunicação ou problemas com seus superiores, entre outras situações que podem ocorrer neste ambiente.

Segundo Chiavenato (1999), um relacionamento conturbado entre colaboradores e a presença de uma comunicação ineficaz dentro da empresa, muitas vezes é causado pelo despreparo e deficiência que o gestor tem ao administrar pessoas e pela falta de conhecimento que o mesmo tem sobre as características individuais ou gerais de valorização, respeito e motivação do ser humano.

Neste sentido, uma relação profissional, baseada no respeito mútuo, confiança e igualdade entre chefia e subordinados, junto de uma comunicação eficaz irá apenas melhorar, não só o absenteísmo, mas outros fatores como satisfação, motivação e rotatividade de colaboradores na empresa. (CHIAVENATO, 1999)

Segundo McDonald e Shaver (1981), para se obter um controle adequado a respeito das ausências de funcionários no seu posto de trabalho, é necessário que haja uma coleta de dados acerca das faltas dos colaboradores, onde o objeto principal para que este “questionamento” seja bem sucedido é que haja uma relação de respeito e confiança entre o funcionário e o seu supervisor imediato; cada falta deve ser analisada e classificada como: uma falta causada por uma doença, seja ela ocupacional ou não, ou uma falta ocasionada por motivos pessoais do funcionário.

Ainda para os autores, levando-se em consideração que a maioria das faltas são ocasionadas por doenças, os autores dizem que a gestão deve desenvolver uma forma para que estas licenças sejam analisadas rigorosamente, procurando descobrir se este é o real motivo da ausência, já que existe a possibilidade de o colaborador omitir a real causa de sua falta.

O Recursos Humanos junto do gestor da empresa, deve estabelecer normas, políticas de auditorias em relação a ausência dos funcionários, levando em

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

consideração que cada um apresenta características e problemas individuais, tratando cada caso de forma justa. (MCDONALD & SHAVER, 1981)

Por fim, os autores acreditam que o melhor caminho é a orientação das empresas para com seus funcionários, a fim de que eles estejam cientes sobre as consequências que eles irão se submeter pela falta não justificada ao trabalho.

3. Metodologia

A metodologia utilizada neste artigo é resultante de pesquisas bibliográficas qualitativas, comparando-se o contexto sobre o Absenteísmo e a Rotatividade, é fundamental a questão psicológica destes fatores para um melhor desempenho e qualidade dentro do ambiente de trabalho na empresa parceira neste artigo.

Estes fatores são influenciados por contextos mercadológicos e sua evolução para os dias atuais do curso de Recursos Humanos corroboram com outras pesquisas sobre a mesma temática. Sobre esta perspectiva pode-se determinar que esta metodologia também é quantitativa, uma vez que encontra resultados e subsídios significativos a serem demonstrados no conteúdo comprobatório que justifica as tomadas de decisões.

Desta forma, esta metodologia se baseia em livros, periódicos especializados e dissertações, informações utilizadas como fontes para a coleta dos contextos e principalmente para o levantamento do referencial teórico. A pesquisa sobre o tema foi construída com base no estudo teórico e leva em consideração os pontos de vista e resultados de pesquisas efetuadas através da ótica de teóricos específicos como (CHIAVENATO, 1999), (VIEIRA, 2014), (LACOMBE, 2005), (ARAÚJO, 2009) entre outros.

Em face da descrição da metodologia deste artigo, seu início é determinado pelo questionamento (enquete) com maior parte dos colaboradores, para poder compreender quais os pontos da empresa deveriam ser melhorados. Até porque a rotatividade e absenteísmo apresentaram uma proporção maior nos últimos meses, ratificando um possível ponto negativo como resultante.

Logo após, procurou-se saber como eram os intervalos de descanso, porque foi notado que o único lugar que tinha para descanso era os bancos do refeitório, sem falar que havia apenas dois micro-ondas para mais de 130 colaboradores, também foi

ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo

questionado sobre o vestiário, porque percebeu-se que o espaço não era tão grande de acordo com a quantidade de colaboradores.

Outro aspecto relacionado aos questionamentos feitos é a questão ergonômica dos colaboradores, notou-se que tinham algumas das cadeiras e bancos que poderiam ser trocados, até porque as pessoas passam maior parte do tempo sentados, e na situação que estava, nem todo mundo iria aceitar passar o dia todo no desconforto. Assim sendo fica evidente que muitas coisas se tornaram empecilhos para um bom desenvolvimento pessoal na empresa, intensificando cada vez mais o desânimo entre os colaboradores.

A finalização da fase de análise e compreensão dos fatores negativos na empresa dá condições de poder ser propostas algumas sugestões para alteração e ou correção destes aspectos, tais como:

I. Aumentar a quantidade de micro-ondas para que os colaboradores não percam tanto tempo do seu intervalo na fila para poder esquentar seu almoço-jantar; - Atualmente, os colaboradores enfrentam longas filas para esquentar suas refeições, o que reduz o tempo disponível para descanso durante os intervalos. Ao adicionar mais micro-ondas, será possível diminuir esse tempo de espera, permitindo que todos aproveitem melhor o intervalo para se alimentarem dignamente.

II. Instalação de bancos ao redor da empresa para os colaboradores terem um lugar mais confortável para ficar em seu horário de descanso, ao invés de sentar no chão; - Muitos colaboradores acabam se sentando no chão durante seus intervalos, o que pode ser desconfortável e inadequado. Bancos ao redor da empresa, ou na área de alimentação, oferecerão espaços mais confortáveis e adequados para alimentação e descanso, melhorando o bem-estar geral dos colaboradores e incentivando um ambiente mais relaxante.

III. Criação de uma sala de descanso com sofá, televisão e um rede wi-fi aberto para todos os colaboradores; - Uma sala de descanso bem equipada, no caso da empresa em questão, poderá proporcionar aos colaboradores um espaço dedicado para relaxar e se desconectar do trabalho. O conforto, o entretenimento oferecido pela televisão e a disponibilidade de Wi-Fi ajuda a melhorar a qualidade do tempo de descanso, promovendo um ambiente mais agradável e produtivo.

IV. Criação de um intervalo para descanso e alimentação, o café da tarde no último dia do mês, para que os colaboradores se sintam reconhecidos e valorizados; - Um café da tarde mensal é um gesto de reconhecimento pelo trabalho realizado ao longo

ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo

do mês. Esses eventos ajudarão a fortalecer o espírito de equipe e permitiria que os colaboradores se sintam mais valorizados e engajados, contribuindo para um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo.

V. Implementação de metas de produtividade para que quando superadas haja o aumento de salário dos colaboradores mais empenhados; - Espera-se que com a definição das metas mais claras e recompensar o desempenho excepcional incentivará os colaboradores a se empenharem mais e a buscar melhorias contínuas. A implementação de um sistema de recompensas baseado em metas alcançadas pode ajudar a alinhar os esforços individuais com os objetivos da empresa, promovendo uma cultura de desempenho e reconhecimento.

VI. Por fim a criação de uma caixinha de sugestões para que a gestão da empresa tenha conhecimento dos anseios e necessidades de seus colaboradores; - Ter um canal de comunicação aberto e acessível para sugestões anônimas tem como meta fazer com que os colaboradores expressem suas opiniões e preocupações de forma segura. Isso ajudará a gestão a entender melhor as necessidades e desejos da equipe, possibilitando a implementação de melhorias que atendam as reais demandas dos colaboradores e promovam um ambiente de trabalho mais eficiente e satisfatório.

4. Resultados e Discussões

Após os planos de aperfeiçoamento da empresa terem sido concluídos, mudanças referentes ao absenteísmo e a rotatividade puderam ser observadas, assim como mudanças na estrutura e no clima organizacional da mesma.

Com base naquilo que foi determinado pelas pesquisas do grupo, o local para a alimentação dos colaboradores é essencial para a descontinuidade da rotatividade e do absenteísmo, desta forma pode ser visto através da figura 1 a sala que foi criada para o horário de almoço e de descansos dos colaboradores, os quais anteriormente não dispunham de um local adequado para realizar suas refeições, conforme já relatado.

Figura 1: Sala criada para refeitório

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**



Fonte: Arquivo pessoal

Pode ser observado, na figura 2, cinco novos aparelhos eletrônicos que foram comprados justamente com o objetivo de agilizar o processo de aquecimento das refeições dos funcionários em seu horário de almoço.

Após uma série de pesquisas com os mesmos terem sido realizadas ficou clara a necessidade da aquisição de novos aparelhos, em face de uma grande concentração de pessoas que se formava ao redor de um único aparelho existente, causando tumulto, impedindo a passagem de outros funcionários e desperdiçando uma quantidade relevante do horário de almoço dos mesmos.

Figura 2: Aparelhos eletrônicos para horário de almoço e descanso



Fonte: Arquivo pessoal

Após algumas reuniões, a diretoria junto dos recursos humanos chegou na conclusão de que os colaboradores precisavam se sentir mais reconhecidos e incentivados a melhorar, sendo assim, a empresa decidiu elaborar uma confraternização que será realizada no final de cada mês, esta “reunião de colegas” estará repleta de comidas variadas que poderão ser disfrutadas a vontade pelos

ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo

colaboradores, estes alimentos podem ser observados na forma de salgados na figura 3, isto tudo foi uma pequena demonstração da empresa de reconhecer o trabalho e aumentar a moral dos colaboradores, para que os mesmos se sintam incentivados a produzir mais e trazer novos resultados para a corporação.

Figura 3: Salgados encomendados para a confraternização mensal



Fonte: Arquivo pessoal

A figura 4 trata-se da sala de repouso que está sendo construída com o objetivo de fornecer um pouco de conforto e lazer aos colaboradores durante os intervalos, já que os mesmos relataram, durante as entrevistas sobre o ambiente de trabalho, que não estavam se sentindo confortáveis com as acomodações atuais, que eram inadequadas para o uso.

A sala em questão irá dispor de uma rede aberta de wi-fi, possibilitando que todos os funcionários acessem a internet livremente e se entrettenham durante o período de descanso.

Figura 4: Sala criada para descanso



Fonte: Arquivo pessoal

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

Um fisioterapeuta foi agregado a empresa, graças as orientações que por ele foram passadas, todos os dias, no início e no fim do expediente, todos os colaboradores realizam atividades laborais, com o objetivo de evitar lesões como a LER, que é uma lesão por esforço repetitivo.

Figura 5: Exercícios laborais

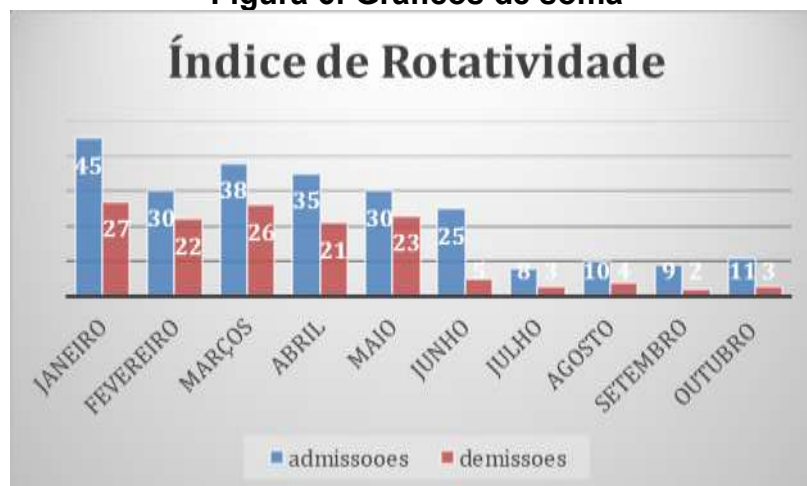


Fonte: Arquivo pessoal

O fisioterapeuta foi agregado justamente com o objetivo de monitorar e realizar uma espécie de vistoria preventiva. Na figura 5 pode ser observado os colaboradores realizando os exercícios.

Os gráficos a baixo, na figura 6, servem como prova de como este trabalho de conclusão de curso foi necessário para resolver problemas e realizar melhorias dentro da empresa escolhida:

Figura 6: Gráficos de soma



Fonte: Arquivo pessoal

ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo

Além de alterações na estrutura da empresa, foram realizadas mudanças salariais e na carga horária dos colaboradores, faz-se necessário salientar que os aumentos financeiros não são decorrentes de reajustes salariais que acontecem anualmente, mas sim um aumento em face de um reconhecimento pelo desempenho dos colaboradores, as quais seguem abaixo:

I. Um aumento salarial de acordo com a função exercida e com a importância da mesma durante o processo de produção;

II. Alteração na data do pagamento, uma vez que anteriormente os colaboradores eram pagos no dia 17 e agora eles recebem no quinto dia útil;

III. Redução da carga horária, sendo que aos sábados os funcionários tinham que ir trabalhar para atingir a meta que lhes foi imposta; agora a jornada semanal dos mesmos se inicia na segunda-feira e se encerra na sexta-feira.

Uma observação que vale a pena ser feita sobre essa mudança, é que surpreendentemente os funcionários conseguiram ultrapassar a meta imposta mesmo com a carga horária reduzida.

Após as mudanças que foram feitas não só na estrutura física da empresa, mas também em alterações salariais e na carga horária, ficou perceptível que os colaboradores ficaram mais motivados, o índice de absenteísmo e de rotatividade foi reduzido e em contrapartida o desempenho e a evolução dos funcionários aumentaram, tal fato acabou impactando diretamente na produtividade da empresa, que também aumentou.

Ficou evidente que, após este trabalho ter sido executado e os temas de absenteísmo e rotatividade terem sido meticulosamente estudados, foi perceptível a mudança positiva na empresa.

A produtividade teve um aumento de 30%, a lucratividade de 45% e a rotatividade diminuiu de 40% para 10%. Sendo assim, notamos que todas as ideias das quais foram acatadas, as mesmas deram resultados grandiosos e de grande impacto.

Os diretores pretendem continuar com os métodos a eles apresentados, para que não voltem para o ponto de partida, do qual onde estava um caos. Os colaboradores sempre estão elogiando todas as mudanças feitas, porque afirmam que de alguma forma, afetaram os mesmos de forma positiva; tanto que é notável o desempenho e evolução de cada uma.

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

Considerações Finais

Este trabalho teve como principal objetivo identificar, por meio de entrevistas com os colaboradores da empresa, os fatores que estavam alavancando os elevados índices de rotatividade e absenteísmo, a fim de apresentar soluções para que a diretoria pudesse mitigar esses problemas. Para isso, foi realizada uma análise detalhada, considerando não apenas os conceitos de absenteísmo e rotatividade, mas também as condições de trabalho dentro da empresa e o feedback dos colaboradores.

Foram propostas mudanças significativas, tais como a melhoria das condições ergonômicas, a criação de espaços adequados para descanso, a ampliação dos recursos disponíveis para os colaboradores, como micro-ondas, e a introdução de medidas de reconhecimento, como o café da tarde mensal. Essas ações foram pensadas de forma a promover um ambiente de trabalho mais saudável e motivador, impactando diretamente o bem-estar dos colaboradores e, por conseguinte, sua produtividade.

As mudanças implementadas não apenas atenderam às questões iniciais identificadas pela diretoria, mas também trouxeram benefícios secundários, como a melhoria do clima organizacional e o fortalecimento da cultura de reconhecimento e valorização dentro da empresa. Com isso, os problemas de rotatividade e absenteísmo foram significativamente reduzidos, o que impactou positivamente na retenção de talentos e na motivação dos colaboradores.

Ademais, este estudo contribui para a reflexão sobre a importância de um ambiente de trabalho que ofereça condições adequadas e que valorize seus colaboradores como forma de garantir o sucesso e a continuidade da empresa. Acredita-se que as soluções sugeridas podem servir como base para ações futuras, não só na empresa pesquisada, mas em outras empresas que enfrentem desafios semelhantes. Contudo, é importante ressaltar que este estudo apresenta algumas limitações, como a restrição de amostra aos colaboradores da empresa e a necessidade de um acompanhamento contínuo das mudanças implementadas, o que pode ser objeto de futuras pesquisas.

Em síntese, as medidas adotadas têm o potencial de promover uma transformação positiva na empresa, criando um ambiente mais equilibrado, produtivo e comprometido com o bem-estar de seus colaboradores.

**ARTIGO/ Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso
Técnico em Recursos Humanos – 3º Módulo**

Bibliografia

- ALVES, G.O. Contribuições da ergonomia ao estudo da LER em trabalhadores de um restaurante universitário. Dissertação... (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 1995.
- ARAUJO, Luís César G. de. GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional. 2 Ed. São Paulo: Atlas. 2009.
- CHIAVENATO - Recursos Humanos: o capital das organizações. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO - Recursos Humanos: o capital das organizações. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO - Recursos Humanos: O Capital Humano Das Organizações. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CORREA BARCELOS, Marco Túlio - Medidas para redução do Turnover, São Paulo, 2012
- KOTLER, Philip – Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.p. 368.
- LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. 1 Ed, 1 tiragem. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARRAS JP. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.
- MCDONALD, JM; SHAVER, A V. An Absenteeism Central Program. J. Nurs. Adm, Billerica, v.11, n. 5, p. 13-18, may 1981.
- MOREIRA, Wellington. Como as empresas encaram a alta rotatividade de pessoal. Disponível em: https://www.bonde.com.br/mundo-corporativo/artigos/como-as-empresas-encaram-a-alta-rotatividade-de-pessoal--313342.html#google_vignette.
- ROBBINS (2008 apud CARVALHO E RUA, 2017; RIBEIRO E SANTANA, 2015)
- STOCKMEIER, T. E. Programa de combate ao Absenteísmo. Disponível em www.researchgate.net/publication/354281960_Metodologias_ativas_e_autonomia_u_ma_revisao_das_pesquisas_brasileiras_em_educacao.
- VIEIRA, L. F. S.; Cultura e clima organizacional: as causas do absenteísmo visto como efeito e não como causa do comportamento organizacional. Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.5, n.1, Jan, Fev, Mar, Abr, Mai, Jun 2014.