

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA
PAULA SOUZA ESCOLA TÉCNICA DE CIDADE TIRADENTES EXTENSÃO
CEU ALTO ALEGRE
Curso Técnico De Nível Médio Em Recursos Humanos**

ALISON SANTOS

DANIELA MARIA

FÁBIO BORGES

JAILZA ARAÚJO

LUCIANA MEDEIROS

MAYSA DIOGENES

**OS PRINCIPAIS MÉTODOS PARA DIMINUIR A ROTATIVIDADE E O ABSENTEÍSMO
EM UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE DO SEGMENTO METALÚRGICO**

São Paulo

2016

ALISON SANTOS
DANIELA MARIA
FÁBIO BORGES
JAILZA ARAÚJO
LUCIANA MEDEIROS
MAYSA DIOGENES

OS PRINCIPAIS MÉTODOS PARA DIMINUIR A ROTATIVIDADE E O
ABSENTEÍSMO EM UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE DO SEGMENTO
METALÚRGICO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso Técnico em Recursos Humanos da Etec
Cidade Tiradentes Extensão CEU Alto Alegre
orientado pelo Prof. David Ricardo Zampieri,
como requisito final para obtenção do título de
técnico em Recursos Humanos.

São Paulo
2016

FOLHA DE APROVAÇÃO

Alison Santos

Daniela Maria

Fabio Borges

Jailza Araujo

Luciana Medeiros

Maysa Diogenes

OS PRINCIPAIS MÉTODOS PARA DIMINUIR A ROTATIVIDADE E O ABSENTEÍSMO EM UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE DO SEGMENTO METALÚRGICO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da Etec de Cidade Tiradentes Extensão CEU Alto Alegre orientado pelo Prof. David Ricardo Zampieri, como requisito final para obtenção do título de técnico em Recursos Humanos.

COMISSAO JULGADORA

Prof.:

Instituição:

Prof.:

Instituição:

Profº Orientador – Presidente da Banca Examinadora: David Ricardo Zampieri.

São Paulo, __ de _____ de 2016.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, aos nossos familiares e amigos por acreditarem em nosso potencial, nos apoiando e incentivando a conquistar mais este objetivo.

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho aos nossos professores que nos ajudaram, motivando e incentivando a buscarmos nossos sonhos e a trilhar novos caminhos, não somente em busca de conhecimento mas também em busca da nossa realização pessoal.

“As companhias prestam muita atenção ao custo de fazer alguma coisa.
Deviam preocupar-se mais com os custos de não fazer nada”

Philip Kotler

RESUMO

Fundada em setembro de 1975 em São Paulo, a Radial é uma empresa do segmento de matérias elétricos, na linha de uso residencial e comercial e atua há 40 anos no mercado. Identificamos através da pesquisa vários fatores que levam ao absenteísmo e a rotatividade dentro da empresa, sendo eles: baixa remuneração, falta de métodos motivacionais ou plano de carreira e excessiva jornada de trabalho. O objetivo é controlar e diminuir o absenteísmo. A metodologia nada mais é do que as ferramentas que como investigadores, acreditamos serem úteis para analisar a realidade da empresa. Uma das hipóteses apontadas são programas motivacionais e benefícios, como gratificações e bonificações tendo em vista que através da pesquisa identificamos que os colaboradores em sua maioria estão sem incentivo ou motivação para exercer com qualidade suas funções. Através desses métodos podemos gerar estímulos para que o colaborador permaneça na empresa.

Palavras-Chave: Resultados; Benefícios; Motivação; Estratégia.

ABSTRACT

Founded in September 1975 in São Paulo, Radial is a company of electrical materials segment in residential and commercial use line and has been operating for 40 years in the market. We have identified through research several factors that lead to absenteeism and turnover within the company, namely: low pay, lack of motivational methods or career plan and excessive working hours. The goal is to control and reduce absenteeism. The methodology is nothing more than the tools as researchers; we believe are useful to analyze the reality of the company. One hypothesis given are motivational programs and benefits, such as bonuses and bonuses in order that through research we found that employees mostly are no incentive or motivation to exercise quality their duties. Through these methods, we can generate incentives for the employee to remain in the company.

Keywords: Results; Benefits; Motivation; Strategy.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 ROTATIVIDADE	12
1.1 Como calcular a rotatividade	13
1.2 A rotatividade nas novas gerações	14
1.3 Custos da rotatividade.....	14
2 ABSENTEÍSMO.....	15
2.1 Fatores que levam ao absenteísmo	15
2.2 Combatendo o absenteísmo	16
3 MOTIVAÇÃO E DESMOTIVAÇÃO	17
3.1 Teorias Motivacionais	18
3.1.1 Teoria Da Necessidade	18
3.1.2 Teoria Da Hierarquia Das Necessidades	19
3.1.3 Teoria Dos Dois Fatores	19
3.1.4 Teoria Do Reforço	19
3.1.5 Teoria Da Expectativa	20
3.1.6 Teoria Da Auto Eficácia	20
3.1.7 Teoria Da Justiça.....	20
3.1.8 Teoria Da Determinação De Metas.....	21
3.1.9 Teoria Do Controle	21
3.1.10 Teoria Da Ação	21
4 PROGRAMA DE INCENTIVO AO COLABORADOR	21
4.1 Modelos de programa de incentivo	22
4.2 Importância dos programas de incentivo ao colaborador.....	23
4.3 Benefícios sociais	23

4.3.1	Benefícios Legais	24
4.3.2	Benefícios Espontâneos	24
4.3.3	Monetários	25
4.3.4	Não Monetários	25
5	ERGONOMIA	25
5.1	Classificação de riscos ambientais	26
5.1.1	Grupo 1 - Riscos físicos (verdes).....	26
5.1.2	Grupo 4 – Riscos ergonômicos (amarelo)	27
5.1.3	Grupo 5 – Riscos de acidente (azul)	27
6	GESTÃO ESTRATÉGICA	27
7	METODOLOGIA.....	29
8	Estudo de Caso	30
9	Considerações Finais	37
10	Referências Bibliográficas.....	38

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa realizada na empresa, buscando meios para combater e erradicar a rotatividade e o absenteísmo dentro das organizações. Além da pesquisa de campo, apresentamos também o referencial teórico realizado durante o estudo, material este que contém informações acerca do conceito de rotatividade e absenteísmo, bem como algumas formas de combatê-lo. Serão apresentados também planos motivacionais, afim de incentivarem os funcionários quanto ao desenvolvimento das funções e o bom desempenho do colaborador, incentivando-o a reconhecer seu importante papel dentro da organização.

Quando os funcionários tem objetivos e ideias contrárias, ocorre a desmotivação, entretanto cabe à empresa analisar a necessidade organizacional e buscar melhorias e ações que incentivem os colaboradores.

A procura por uma gestão estratégica é o ponto de escape para a motivação e resolução de problemas, tanto no presente momento quanto futuramente. Cabe à mesma implantar métodos de estímulos aos colaboradores fornecendo assim recompensas, como por exemplo planos de bonificação anual, participação nos lucros e resultados obtidos, remuneração por competência concedida de acordo com o desempenho de cada funcionário.

Os planos de incentivo são decorrentes às funções, atuando como gratificações para aumentar a motivação dos funcionários, premiar suas habilidades e competências, visando o conforto do colaborador e maior eficácia nas funções desempenhadas.

1 ROTATIVIDADE

A rotatividade, também conhecida como turn over, está ligada ao número de admissões e demissões de uma organização. Existem diversos fatores que levam à rotatividade, seja por vontade da empresa ou do próprio colaborador.

Como lembra Chiavenato (1999), a rotatividade de pessoal, ou turn over, é a relação entre admissões e os desligamentos de profissionais, ocorridos de forma voluntária ou involuntária.

O cenário atual promove a busca por capacitação, levando as empresas a procurarem pessoas mais qualificadas profissionalmente, todavia não é vantajoso para as mesmas, pois o alto nível de rotatividade geram custos com pagamentos de despesas como rescisão contratual, recrutamento de novos funcionários, além da diminuição da produtividade devido a falta do profissional demitido.

Além dos custos financeiros é necessário levar em consideração que o alto nível de rotatividade pode manchar a imagem da empresa.

Há ainda as demissões voluntárias que devem ser criteriosamente avaliadas para se conhecer os motivos pelos quais os funcionários optaram por deixar a organização. Para tal, é importante a adoção da entrevista demissional para que se possa medir o nível de insatisfação e aprofundar-se nos principais motivos das demissões, afim de reduzi-las. Pois se as empresas estão mais seletivas, com os funcionários não é diferente, estes passaram a buscar maiores remunerações, mais reconhecimento profissional e estabilidade na carreira, fazendo com que as empresas juntamente com o setor de recursos humanos adotem meios de adequar as necessidades desses profissionais.

Robbins (2000, p. 21) acredita que “[...] a antiga noção de que você entrava em uma organização quando era jovem, trabalhava duro durante algum tempo, construía créditos significativos e depois aportava numa aposentadoria, já não mais se aplica”

1.1 Como calcular a rotatividade

Para medir a rotatividade utilizamos a seguinte equação:

$$[(A+D) : 2.100] : EM$$

A= admissões de pessoal dentro do período considerado(entradas).

D= desligamento de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas).

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

Para verificar as perdas e suas causas, não se consideram as admissões no cômputo do índice de rotatividade de pessoal mas somente os desligamentos, sejam por iniciativa da empresa ou dos empregados. Utiliza-se a seguinte fórmula $(D.100) : EM$

Outra forma de se calcular a rotatividade é determinando um período de tempo, por exemplo 6 meses. Façamos a média das admissões e demissões do período. Por exemplo, 4 admissões e 4 demissões, a média fica 4. Divida esse valor pelo número de funcionários no início do período. Se havia 10 funcionários o resultado será 0,4. Este é o índice de rotatividade. No exemplo citado, 40% em 6 meses.

Vale ressaltar que o índice de rotatividade determina apenas o giro de pessoal em um determinado período. A rotatividade leva em consideração apenas as pessoas que entraram e saíram da empresa sem o devido planejamento. Contratações e expansão da empresa não devem ser considerados, visto que as mesmas não foram feitas para substituir ninguém, portanto não é giro, ou seja não é rotatividade. Para Chiavenato (2000 apud PAES JUNIOR. 2011), o elevado índice de perda de pessoas numa organização, revela sérios problemas e desafios a serem superados.

1.2 A rotatividade nas novas gerações

O cenário organizacional sofreu diversas mudanças nos últimos anos. Isto se deve ao comportamento dos funcionários que formam a geração Y.

Nascidos entre 1977 e 1997, são pessoas cheias de energia, sempre em busca de novos desafios e melhor colocação profissional.

Essa geração é capaz de realizar multitarefas, são contrários às hierarquias, ambiciosos, e procuram um rápido crescimento profissional.

As organizações se viram na obrigação de se adequarem ao novo tipo de colaborador, pois em algumas empresas, essa geração já é maioria.

Preocupados não somente com uma boa remuneração, a geração Y busca qualidade de vida e flexibilidade, não se prendem a uma organização que não atende as suas expectativas. Esses jovens não estão causando rotatividade e sim moldando o ambiente organizacional.

1.3 Custos da rotatividade

Não é vantajoso para as empresas possuir um alto nível de rotatividade, visto que este giro acarretará em prejuízos para a instituição.

Chiavenato(2009) acredita que existem três tipos de custos relativos à rotatividade: primários, secundários e terciários.

- **Custos Primários:** estão diretamente relacionados ao desligamento do colaborador e conseqüentemente a sua substituição. Tais como as despesas com pagamento da rescisão contratual, despesas com recrutamento e seleção, tempo necessário para que o novo colaborador desempenhe a função com eficácia.

- **Custos Secundários:** envolve a queda de produtividade, o tempo necessário para o treinamento do novo funcionário até que este desempenhe suas funções com eficácia.

- **Custo Terciários:** diz respeito ao custo a longo prazo, por exemplo, a queda na qualidade de seus produtos e serviços prestados, falta de motivação dos

colaboradores remanescentes e falta de profissionais que dominem por completo as suas funções.

2 ABSENTEÍSMO

A palavra absenteísmo, com origem no latim, significa "estar fora ou ausente", ou seja, é o ato de se abster de alguma atividade ou função.

Numa organização, chamamos de absenteísmo o tempo em que o colaborador não está produzindo, seja ele por motivos de doença, problemas pessoais, ou qualquer outro motivo que o impeça de exercer sua atividade dentro da empresa.

O absenteísmo afeta não somente o colaborador que se ausentou, como também a organização de um modo geral, haja vista que sua ausência implica em atrasos no cronograma do setor ou grupo, causando impactos financeiros para a empresa. São também considerados absenteísmos os atrasos ou saídas antecipadas do horário final do expediente, pois também afetam o desempenho e eficiência da empresa.

2.1 Fatores que levam ao absenteísmo

Para entendermos os fatores que levam a ausência dos colaboradores, é de extrema importância que haja uma boa comunicação entre os gestores e colaboradores, a fim de diminuir o alto nível de absenteísmo e rotatividade dentro da organização.

Apresentando a seguir a relação dos maiores motivos de insatisfação no ambiente de trabalho:

- **Baixa remuneração:** grande parte dos profissionais está descontente com seu salário atual, podemos citar também a falta de benefícios, entre eles o plano de saúde e o valor do "vale alimentação"
- **Gestão:** líderes mal capacitados, que não sabem agir em determinadas situações ou que não sabem lidar com seus liderados;

- **Plano de carreira:** a falta de planos de carreira e de reconhecimento, não ser ouvido ou sentir-se menos importante nas questões profissionais, em reuniões e nas tomadas de decisões.
- **Ambiente de trabalho:** as condições laborais, o trabalho a ser executado.
- **Convívio:** a falta de afetividade, as desavenças com os colegas de trabalho, o ambiente hostil, entre outros..
- **Jornada de trabalho:** o excesso de horas trabalhadas, a distância percorrida entre a casa e o trabalho e até mesmo os horários inflexíveis.

2.2 Combatendo o absenteísmo

Para obter maior eficácia no desempenho das funções e reduzir o índice de rotatividade e absenteísmo, a empresa deve se atualizar constantemente e conhecer as necessidades de cada indivíduo. Cabe aos gestores implantar melhorias de adequação para garantir um ambiente mais ameno e saudável, portanto sugerimos:

- **Incentivo ao uso de EPI:** a utilização correta dos equipamentos de proteção garante a saúde e segurança do colaborador, reduzindo acidentes e faltas por motivo de doenças.
- **Qualidade de vida:** conscientizar os colaboradores quanto a importância de uma vida saudável, reduzindo o uso de álcool e alimentos ricos em colesterol, açúcar, entre outros. Combater doenças como hipertensão e diabetes. Adotar a ginástica laboral também é uma boa opção.
- **Ergonomia:** adequar mobiliário, máquinas, equipamentos e até procedimentos. Prestar treinamento quanto a utilização destes corretamente, a fim de prevenir dores musculares e doenças a longo prazo.
- **Reconhecer potenciais:** demonstrar ao funcionário que ele é importante para a empresa, prestar feedback, elogiar suas qualidades e investir nos talentos. Incentivar o crescimento profissional do funcionário também favorece a empresa.

- **Flexibilidade:** entender que cada pessoa possui necessidades particulares, saber ajustar questões ou problemas pessoais e entender que os funcionários não são máquinas.
- **Gratificações:** saber prestigiar e adotar meios de incentivo àqueles que são assíduos, como por exemplo, comissões, bônus, gratificações, aumento de salário, entre outros.

3 MOTIVAÇÃO E DESMOTIVAÇÃO

A motivação está entre os fatores que influenciam o comportamento das pessoas. Definir o conceito pode não ser tão fácil. Motivação é aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou dá início a um comportamento. Esse motivo pode ser tanto externo quanto interno.

Na motivação externa o comportamento e reação do indivíduo é estimulado de acordo com o ambiente e condições em que este pode se apresentar.

Na motivação interna o comportamento do indivíduo é baseado naquilo que o funcionário pensa, acredita e prevê. Sendo assim a motivação funciona como força ativa e impulsionadora, ou seja, é tudo aquilo que atua como desejo.

Entretanto, a motivação atua de diferentes formas de acordo com cada pessoa, produzindo vários resultados. Cada indivíduo possui diferentes valores sociais e diferentes capacidades para atingir seus objetivos, seja por estímulo interno ou externo somos impulsionados a nos motivar a agir.

Quando surge em nós um desejo para obtermos algo, haverá um fator que nos move a conquista-lo. Isso começa com o surgimento de uma necessidade. Segundo Chiavenato(2002), a necessidade é uma força persistente que provoca um comportamento. Quando essa necessidade é satisfeita, deixa de ser motivadora de um comportamento.

Na vida pessoal, depois de obtermos educação, já somos capazes de formar opinião, através disso, traçamos metas, objetivos e projetos a serem conquistados, com isso estaremos sempre motivados. Profissionalmente, a motivação influencia na

produtividade e nos resultados, uma vez que estímulo pode ser interno ou externo, como citado anteriormente.

O clima organizacional tem influência direta com a motivação, pois mesmo que o indivíduo esteja motivado por seus objetivos pessoais o ambiente organizacional pode alterar essa motivação.

Cabe falar então da motivação organizacional, motivação essa que colocada em prática de forma eficaz pode gerar grandes resultados. Partindo do ponto de vista que independente de diferentes conceitos e percepção de cada pessoa, ela responde a estímulos, isso dentro da organização pode ser colocado como ferramenta motivacional. Ou seja, uma empresa que entende que o principal elemento para um bom desempenho e resultado são os colaboradores, pode implementar projetos motivacionais, pois uma pessoa motivada tem mais probabilidade de exercer com qualidade sua função, para que haja sentido naquilo que ela faz, mesmo que cada pessoa trabalhe dentro de uma organização para obter retorno financeiro em determinado momento que isso talvez não seja suficiente.

3.1 Teorias Motivacionais

As teorias da motivação no trabalho, geralmente são voltadas às razões que levam os funcionários a apresentarem um melhor desempenho no trabalho do que outros funcionários, essas teorias podem, dependendo da situação, prever a escolha do comportamento dos colaboradores, bem como o empenho e nível de persistência do mesmo em suas tarefas. Assim os altos níveis de motivação podem e devem levar o funcionário a um bom desempenho no trabalho. As teorias descritas visam a motivação do colaborador de diferentes perspectivas.

3.1.1 Teoria Da Necessidade

De acordo com esta teoria, todos possuímos desejos, sendo assim, procuramos nos motivar para alcançarmos e realizarmos estes desejos. Não é uma teoria muito

utilizada, assim, os pesquisadores têm se voltado à outras, como a teoria da auto eficácia, teoria do controle...

3.1.2 Teoria Da Hierarquia Das Necessidades

Segundo Maslow (1943) esta teoria classifica as necessidades humanas em categorias e a partir daí presume que o comportamento do colaborador se direciona à satisfação dessas necessidades. Assim a realização das mesmas são demasiadamente importantes tanto para a saúde física quanto psicológica. É aqui que se enquadra a pirâmide de Maslow, onde é apresentado uma pirâmide com cinco níveis: necessidades fisiológicas, segurança, amor/relacionamento, estima, realização pessoal. As pessoas são motivadas do nível mais baixo (necessidades fisiológicas), até chegarem ao topo (realização pessoal).

3.1.3 Teoria Dos Dois Fatores

Criada por Herzberg (1968), esta teoria aponta que os aspectos do trabalho se voltam a uma ou duas necessidades, uma dessa categorias diz respeito à natureza do trabalho em si, tais como realização, reconhecimento e responsabilidade. Já a outra trata-se dos fatores higiênicos, que incluem supervisão, políticas organizacionais, colegas e salário. Segundo Herzberg, a melhor maneira de motivar o funcionário é satisfazê-lo com o trabalho, propiciando a eles níveis apropriados de fatores motivacionais, apesar dos fatores higiênicos serem favoráveis, não podem levar o colaborador à motivação ou satisfação no trabalho.

3.1.4 Teoria Do Reforço

Esta teoria vê o comportamento como resultado de recompensas ou reforços. Um dos princípios dessa teoria é afirmar que a probabilidade de um determinado

comportamento aumenta se seguido de um algum reforço. “Descreve a motivação como o resultado de influências ambientais e não de razões geradas internamente” (Spector, Paul. 2014, p 210).

3.1.5 Teoria Da Expectativa

Segundo Vroom (1964) a motivação é uma função matemática de três cognições:
 $FORÇA = EXPECTATIVA \times \sum (VALÊNCIA \times INSTRUMENTALIDADE)$. Esta teoria explica que se o colaborador receber determinada recompensa pelo seu comportamento e desempenho no trabalho, ele se motivará.

3.1.6 Teoria Da Auto Eficácia

Segunda a teoria da auto eficácia, os colaboradores que acreditam ser capazes de executar determinadas tarefas serão motivados a desempenha-las melhor. Por outro lado, os que não acreditam em sua capacidade, não serão capazes de executar suas tarefas, terminando assim desmotivados.

3.1.7 Teoria Da Justiça

De acordo com esta teoria, os colaboradores valorizam o tratamento justo e igualitário com os demais por parte da organização onde trabalham. Assim, são motivadas a mantê-la no dia-a-dia da organização. Os funcionários avaliam psicologicamente o resultado da organização em relação à sua contribuição para com a mesma.

3.1.8 Teoria Da Determinação De Metas

Institui que o comportamento dos colaboradores se dá por meio de metas e objetivos. Assim, existem quatro fatores importantes que podem melhorar o desempenho do trabalhador, como o comprometimento do funcionário, feedback sobre o progresso, dificuldade da meta imposta e sua especificidade.

3.1.9 Teoria Do Controle

Esta teoria tem foco no feedback em relação ao atingimento da meta, sugerindo assim que os colaboradores determinam metas e procuram se informar afim de saberem sobre seu progresso no atingimento da mesma.

3.1.10 Teoria Da Ação

Descreve o processo de ação a qual vincula as metas ao comportamento do colaborador. Este processo inicia-se com o desejo de realizar e/ou obter algo, assim, este desejo transforma-se em uma meta. O feedback é dado em resposta a essas ações, resultando na modificação dos passos descritos anteriormente

4 PROGRAMA DE INCENTIVO AO COLABORADOR

Programas de incentivo aos colaboradores são elaborados pelas organizações afim de recompensar seus colaboradores que apresentam um bom resultado, se destacando pelo seu desempenho, produtividade e comprometimento com o trabalho, sendo concedidos de várias formas.

4.1 Modelos de programa de incentivo

Segundo Chiavenato (2004, p 329), os principais planos de incentivo no mercado são:

- **Plano de bonificação anual:** este plano consiste num valor monetário oferecido ao fim de cada ano a alguns colaboradores pelo resultado de seu desempenho e produtividade no trabalho. Esse desempenho é medido por indicadores como lucratividade, produtividade do funcionário, entre outros. Geralmente, esses bônus não integram o salário e trata-se de uma remuneração variável.
- **Distribuição de ações da empresa ao colaborador:** distribuição feita gratuitamente a determinados colaboradores, é parecido com a remuneração flexível, aqui os bônus em dinheiro, outrora concedidas aos funcionários, são substituídos por ações da própria empresa.
- **Compra de ações da organização:** neste plano de incentivo, as ações são vendidas aos funcionários, ou transferidas com o intuito de transformar o colaborador em um dos principais parceiros da organização.
- **Participação nos resultados alcançados:** este plano de incentivo está interligado com o desempenho do colaborador no alcance de suas metas, determinadas previamente pela empresa em um determinado período de tempo.
- **Remuneração por competência:** aqui o incentivo é concedido ao empregado de acordo com seu nível de capacitação ou informação. Trata-se de uma remuneração flexível, premiando algumas habilidades técnicas e as competências necessárias para o sucesso da organização.
- **Distribuição de lucro ao funcionário:** a participação nos lucros e resultados (PLR) é regulamentada legalmente e trata-se de uma distribuição anual de uma parcela dos lucros da organização entre seus colaboradores.

4.2 Importância dos programas de incentivo ao colaborador

Atualmente, os colaboradores têm trabalhado totalmente desmotivados, o programa de incentivo ao colaborador tem como finalidade, além de gratificá-lo, motivar o colaborador a trabalhar mais e desempenhar suas tarefas com maior habilidade e motivação. A partir disso, os colaboradores são avaliados, e, os que se destacam, recebem o incentivo. Assim, um funcionário que participa do programa de incentivo, querendo ou não, motiva seus colegas de trabalho.

4.3 Benefícios sociais

O salário é apenas uma parte da remuneração concedida aos trabalhadores.

Esta remuneração é feita de diversas formas, que vão além do valor concedido em reais. A outra parte da remuneração é concedida através de benefícios sociais e de serviços sociais. Estes benefícios e serviços estão disponíveis para todos os empregados, independentemente do nível hierárquico.

Benefícios sociais são facilidades e comodidades que as empresas oferecem a seus empregados, através de serviços de vantagens, afim de poupar tempo e esforços e propiciar satisfação, os benefícios sociais são parte fundamental da remuneração salarial, muitas empresas são disputadas não pelo salário em si, mas pelas remunerações indiretas, chamadas de benefícios que podem ser constituídas de: seguro de vida em grupo, alimentação, transporte, previdência privada, assistência médica, e auxílio creche. Inicialmente, era oferecido àqueles que exerciam funções braçais e serviços pesados com intuito de diminuir a rotatividade e reter os empregados

Hoje, além da preocupação com a saúde e bem estar, os benefícios auxiliam na disputa no competitivo mercado de trabalho.

Existem dois tipos de benefícios: legais e espontâneos.

4.3.1 Benefícios Legais

São aqueles exigidos pela convenção coletiva de trabalho, acordo coletivos com sindicatos, entre eles:

- 13º salário;
- Férias;
- Aposentadoria;
- Seguro de acidente de trabalho;
- Auxílio doença;
- Salário família;
- Salário maternidade;
- Horas extras;
- Adicional noturno.

Alguns desses benefícios são de responsabilidade da empresa, outros são financiados por órgãos previdenciários.

4.3.2 Benefícios Espontâneos

São aqueles concedidos por iniciativa da empresa, não sendo exigidos por lei, por exemplo:

- Gratificações;
- Seguro de vida em grupo;
- Refeições;
- Transporte;
- Empréstimo;
- Assistência médica/hospitalar(convênio);
- Complementação de aposentadoria.

Os benefícios concedidos podem ser monetários ou não monetários.

4.3.3 Monetários

Concedidos em espécie, descrito em folha de pagamento, geram encargos sociais, tais como:

- 13º salário;
- Férias
- Aposentadoria.

4.3.4 Não Monetários

Concedidos através de serviços que visam facilitar a vida dos funcionários:

- Refeitórios;
- Condução ou transporte fretado;
- Seguro de vida em grupo.

5 ERGONOMIA

Ergonomia é a relação entre a postura e o trabalho a ser desenvolvido, visa adequar as condições de trabalho a cada indivíduo, buscando integrar as capacidades e limitações físicas e psicológicas do trabalhador. "É a disciplina científica de trata de compreensão das interações entre os seres humanos e outros elementos de um sistema" (Associação Internacional de Ergonomia – IEA, Vidal, 2003).

A ergonomia é fundamental para o aumento da produtividade, pois ajuda na realização de tarefas simples com o menor esforço físico e mental possível.

Através de um planejamento ergonômico, ocorrerá a diminuição no número de afastamentos por motivo de doença a longo prazo, como dores na coluna vertebral, tendinite, lesão por esforço repetitivo, entre outros.

A norma regulamentadora 17 determina as condições necessárias para o bom desenvolvimento das funções em relação a postura, proporcionando assim conforto,

segurança e bom desempenho na função a ser desenvolvida pelo trabalhador .

As condições de trabalho abordam aspectos ligados ao levantamento, transporte e descarga de materiais, bem como os equipamentos utilizados, o mobiliário e as condições do posto de trabalho do colaborador.

Para que haja adaptação das condições de trabalho, o empregador deve realizar uma análise ergonômica do ambiente de trabalho, buscando abordar as condições de trabalho segundo a Norma Regulamentadora 17, sendo elas:

- **Transporte manual de cargas:** o trabalhador deverá receber treinamento quanto à forma de transportar as cargas, afim de cuidar de sua própria saúde e prevenir possíveis acidentes, mulheres e trabalhadores com menos de 18 anos e maiores de 14 anos somente podem transportar cargas com peso inferior àquele suportado para os homens, sempre que puder, ser executado na posição sentado.

- **Assento:** os assentos utilizados no ambiente de trabalho deve atender a alguns requisitos, como altura ajustável, pouca ou nenhuma conformação na base do mesmo, bordas arredondadas, encosto adaptável ao corpo do colaborador, caso o trabalho for executado sentado, poderá ser exigido encosto adaptável para os pés, caso for realizado em pé, deverá ter assentos para descanso, afim de serem utilizados nas pausas pelos funcionários.

- **Equipamento:** os equipamentos devem possuir mobilidade para ajuste à iluminação, impossibilitando reflexos e proporcionando melhores ângulos ao trabalhador, o teclado deve possuir mobilidade para que o colaborador o ajuste de acordo com suas tarefas.

5.1 Classificação de riscos ambientais

5.1.1 Grupo 1 - Riscos físicos (verdes)

- **Ruído:** existência de máquina com som elevado.
- **Frio:** galpão grande e com muita ventilação, sensível a extremo frio e calor.
- **Calor:** coberto com telhas que esquentam, e com a temperatura elevada das máquinas, mantém o ambiente mais quente.

5.1.2 Grupo 4 – Riscos ergonômicos (amarelo)

- **Esforço físico intenso:** existência de máquinas que produzem a peça embalada, deve-se ter agilidade e o esforço para tornar hábil o tempo que se tem;
- **Levantamento e transporte manual de peso:** quando se obtém o fechamento de pedidos, ocorre o transporte das caixas manualmente com carrinhos ou levando em mãos;
- **Controle rígido de produtividade:** Há um controle com a produção, deixando um estoque para usar quando for necessário, ou em urgências;
- **Monotonia e repetitividade:** por ser um local no qual a produção é o fator principal, a repetitividade é consequência do trabalho, tendo uma variação dos horários, mas sempre mantendo os mesmos processos.

5.1.3 Grupo 5 – Riscos de acidente (azul)

- **Eletricidade:** máquinas de grande porte e com grande potência, mesmo tendo os cuidados necessários com a manutenção, pode ocorrer acidente de eletricidade.

6 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação, afim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudança de estratégia, acompanhar e gerenciar passos de implementação. “Quando se constrói uma estratégia, não se pretende tomar decisões sobre o futuro, mas tomar hoje decisões tendo em mente o futuro” (CHIAVENATO, 2004, pg 235).

Dentro da gestão estratégica existem alguns passos que terão que ser seguidos para atingir o objetivo final. O primeiro passo seria um diagnóstico estratégico, onde será observado a situação atual da empresa, com o objetivo de avaliar a existência e a

implantação das estratégias vigentes dentro da empresa, e se as mesmas estão oferecendo os resultados esperados. Dentro do diagnóstico estratégico, são analisados os seguintes itens:

- Competitividade da empresa;
- Opções de produto;
- Ações de mudanças;
- Vulnerabilidade as ameaças existentes;
- Quantidade de recursos estratégicos;
- Projetos futuros.

Em seguida é realizado uma verificação sobre a prontidão estratégica, analisando o envolvimento e a disponibilidade da direção com relação ao futuro da empresa, como farão para solucionar eventuais mudanças de estratégia, atenção com o que pode vir a afetar a empresa de forma negativa ou positiva, obstáculos institucionais, estatutários e culturais, terão que se certificar que existe uma comunicação interna eficaz, se existe um sistema de reconhecimento de equipe encontrando-se assim com a missão, visão e valores da empresa.” A liderança na organização deve saber ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização. É a chamada resposta estratégica.” (CHIAVENATO, 2004, pg 542).

Após essas análises feitas inicia-se um processo de seleção de prioridades, para que seja seguido uma sequência lógica para implantação das ações estratégicas com foco em priorizar o grau de importância dessas ações. Essa ação é conhecida como direcionamento estratégico, ou seja é a definição de direcionamento ao qual a empresa terá que seguir para se sobressair ou sobreviver.

Como o conceito de estratégia está diretamente ligado com a visão de futuro, a empresa deverá manter uma vigilância estratégica, questionar a procura de possíveis riscos e oportunidades existentes, as quais poderão ser exigido ações antecipadas ou respostas estratégicas.

Para a empresa atuar com uma gestão estratégica, precisa apurar a real situação e desenvolver ações corretivas constantes, focando em suas metas e objetivos sempre desenvolvendo estratégias para manter a sobrevivência, crescimento e diferenciação competitiva.

7 METODOLOGIA

Refere-se aos métodos de investigação que permitem obter objetivos numa ciência, ou seja, a metodologia é uma etapa específica que procede de uma posição teórica, servindo para a seleção de técnicas concretas de investigação. Assim a metodologia depende dos princípios que o investigador acredita serem válidos, já que a ação metodológica será a sua ferramenta para analisar a realidade.

- **Pesquisa de Campo:** Utilizamos a pesquisa de campo para descobrir quais os motivos que levam os funcionários a faltar e a sair da empresa. A pesquisa foi feita através de questionários com questões específicas, onde foi possível identificar as causas do problema.

8 Estudo de Caso

A empresa estudada foi fundada em setembro de 1975, está sediada em São Paulo, atua no segmento de materiais elétricos, nas linhas de produtos destinados ao uso residencial e comercial.

Oferecendo ao consumidor, produtos elétricos de baixa tensão com a melhor relação custo-benefício do segmento. Para isso, houve investimentos em estrutura adequada, aperfeiçoamento tecnológico, logística e inovação, como também na capacitação profissional dos colaboradores atuando há 40 anos no ramo e cenário nacional.

O objetivo do nosso estudo é diminuir e controlar a rotatividade e o absenteísmo dentro da empresa. Analisar os fatores causadores do problema. Implantar os métodos motivadores. Evidenciar soluções para os problemas causados pela falta de funcionários.

Para o problema apontado temos como hipótese inicial motivar os funcionários com gratificações ou comissões, oferecer plano de carreira e envolver os profissionais do setor em novos projetos

Tendo como base do estudo de caso, o relato de um colaborador do setor de produção de embalagens, constatamos a importância do controle de absenteísmo e rotatividade. Sabendo da existência desse problema dentro do setor foram feitas pesquisas com alguns funcionários para melhor entendermos onde está a insatisfação dos mesmos.

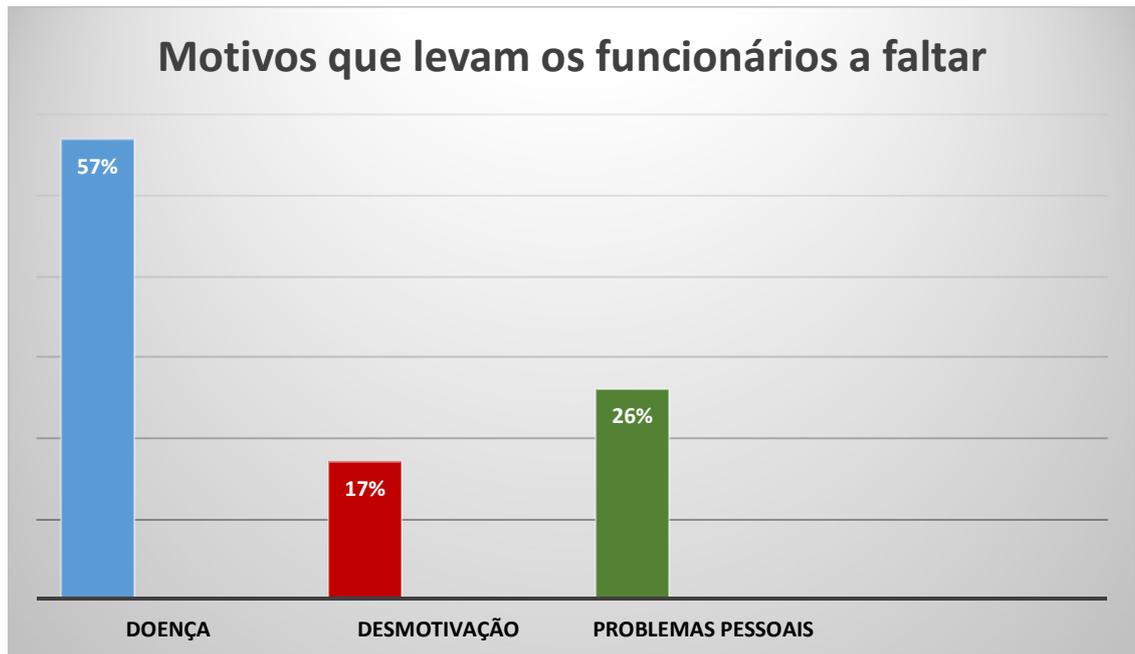


GRÁFICO 1. Motivos causadores do absenteísmo.

Na primeira pesquisa realizada foram feitas perguntas com o objetivo de identificar quais eram os motivos que levavam os funcionários a faltar e a saírem da empresa. Vimos que este problema estava ligado a vários fatores como problemas pessoais e de saúde, tanto dos funcionários, como de algum membro da família (filho, pai, mãe, ...), a desmotivação também afeta uma grande parte dos funcionários, pois devido a empresa não oferecer plano de carreira, os funcionários observam que não terão oportunidades de crescer dentro da empresa. Assim são desmotivados e conseqüentemente não terão planos de continuar na empresa.

O principal fator gerador de absenteísmo observado no gráfico é a ausência por motivos de saúde.

Foi notado que a infraestrutura da empresa, apesar de ser de médio porte, é precária. Alguns problemas perceptíveis são: falta de ar condicionado, cadeira não estofada, falta de apoio para os pés, prateleiras acima da altura do corpo, mesas e cadeiras não ajustáveis, que podem ser prejudiciais ao bem estar dos funcionários, o que leva ao absenteísmo. Sendo assim esses fatores acabam afetando a produtividade da empresa, pois na falta de um funcionário, outro funcionário de outro setor será deslocado para substituir este que faltou, gerando atrasos e falhas na produção.

Foi feita a seguinte pesquisa com o intuito de conhecermos as pretensões dos funcionários em relação a empresa.

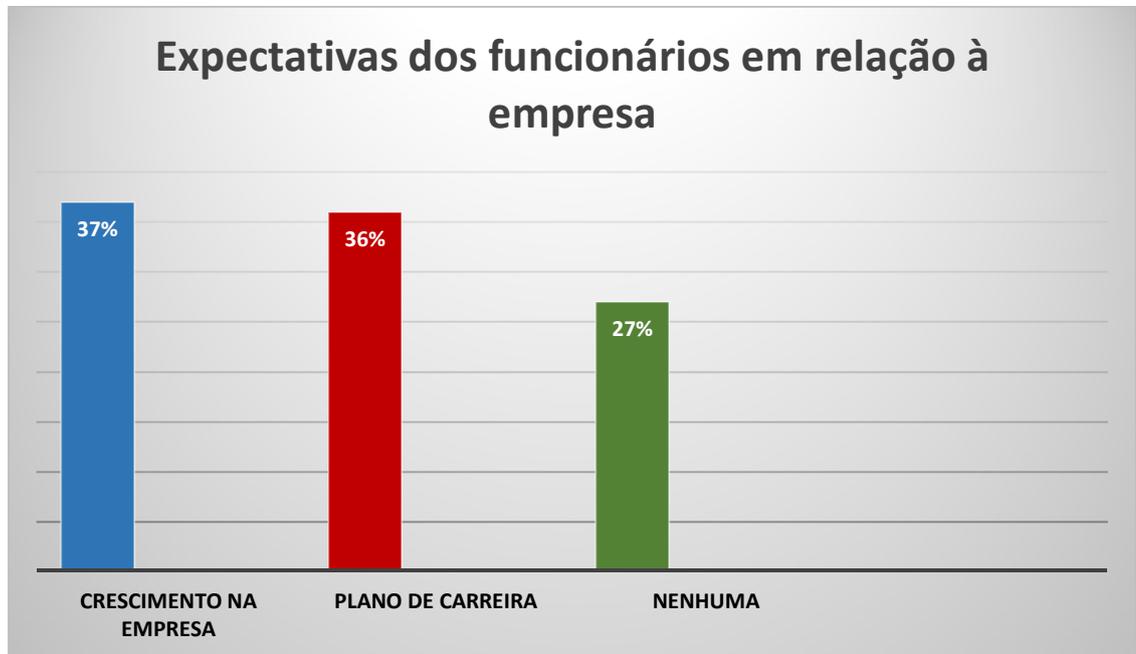


GRÁFICO 2. Expectativas.

Como observado no gráfico acima os funcionários estão divididos entre crescimento na empresa e plano de carreira, porém a porcentagem de colaboradores sem expectativa dentro da empresa é alta, onde fica evidente a desmotivação dos mesmos, o que pode ser um fator crucial para o aumento da rotatividade. Sugerimos benefícios motivacionais para os funcionários que não tiverem faltas, atestados médicos, pedidos de liberação do trabalho e atrasos durante um determinado período. Dentre essas sugestões estão: cursos, folgas, sorteios, ingressos para shows, parques e eventos.

Foram feitas três pesquisas para conhecer a preferência dos funcionários com relação aos benefícios sugeridos. Os primeiros colaboradores a responderem a pesquisa foram os gestores, que evidenciaram no gráfico a seguir suas preferências.

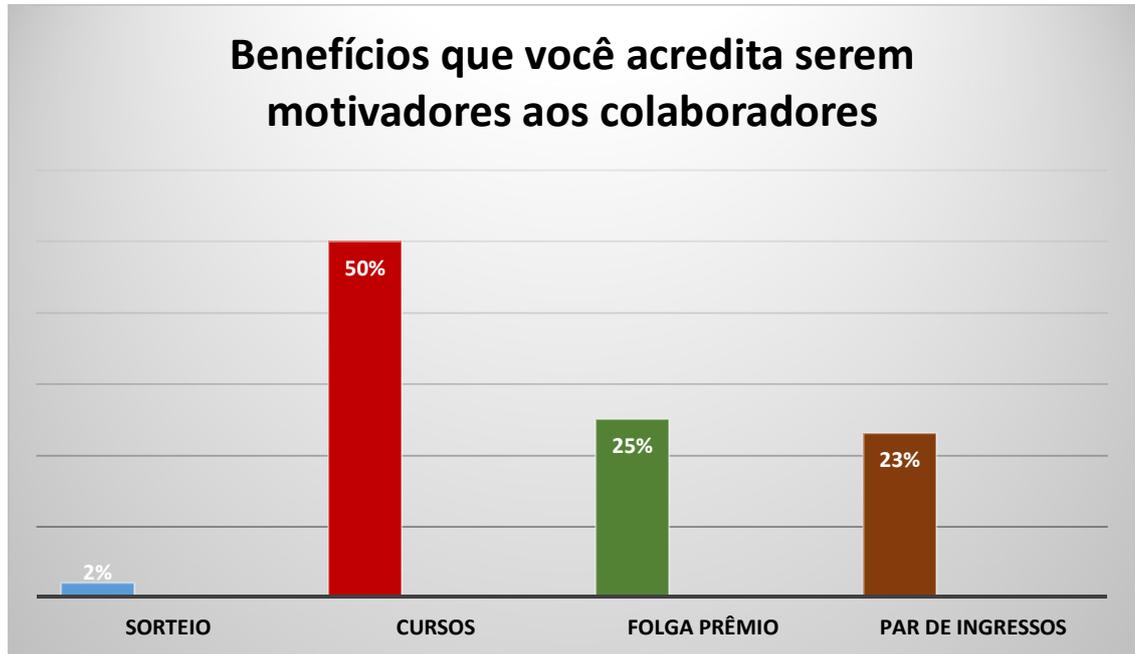


GRÁFICO 3. Benefícios motivadores aos colaboradores.

Nota-se o interesse por parte da liderança em oferecer qualificação aos funcionários que mais se destacarem no setor como forma de recompensa e incentivo.

Em seguida, a pesquisa foi aplicada com os colaboradores visando conhecer suas preferências em relação aos benefícios sugeridos.

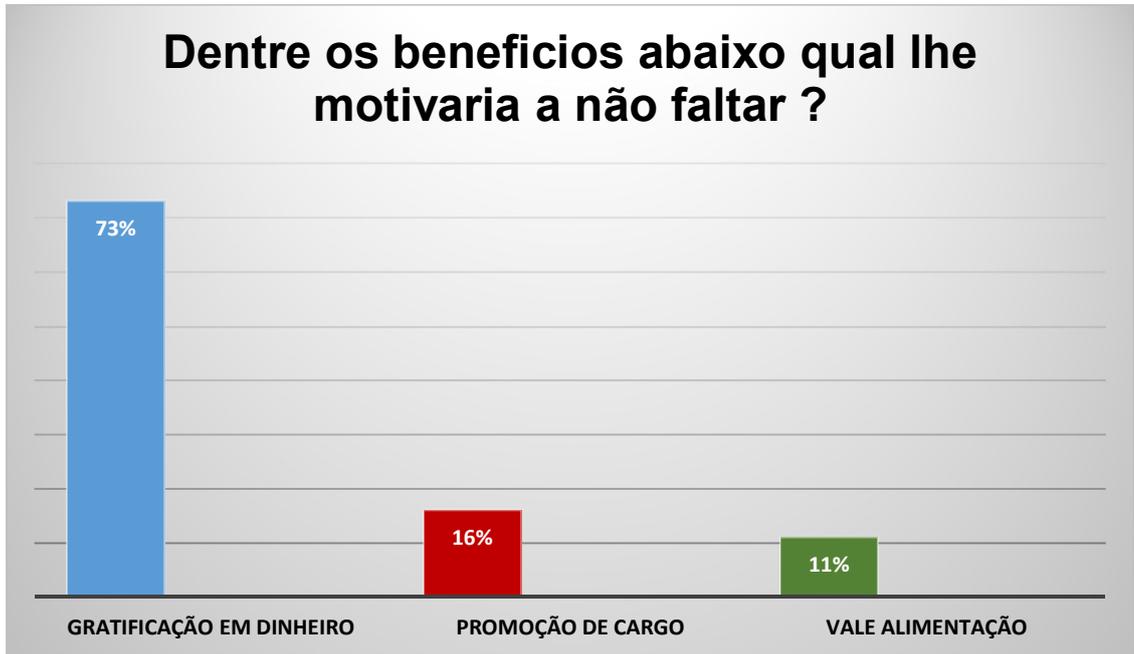


GRÁFICO 4. Benefícios motivadores.

Podemos perceber que a grande maioria dos funcionários prefere a gratificação em dinheiro e é notória a diferença entre as demais opções de premiação, evidenciando que esta maioria não anseia por promoções ou crescimento dentro da empresa.



GRÁFICO 5. Preferência para premiação

Assim como no gráfico anterior a preferência pela premiação monetária supera as demais, fator que deve ser analisado pelos gestores por demonstrar insatisfação com o salário atual.

Uma última pesquisa foi feita a fim de conhecer a opinião dos colaboradores no geral sobre a eficácia da aplicação desses benefícios. Foi questionado se as medidas sugeridas melhorariam a motivação dos funcionários dentro da organização. A pesquisa teve 100% de aprovação, ou seja, todos os funcionários acreditam que com as medidas descritas aumentariam a motivação no trabalho.

Depois dos funcionários terem evidenciado que pode existir uma melhora motivacional dentro da organização, o próximo tópico que ao nosso entender resolveria o problema da ausência por motivos de saúde, seria a melhora da qualidade de vida dos colaboradores dentro do ambiente organizacional.

Para isso sugerimos à empresa que faça melhorias nas instalações e nos móveis utilizados para que não haja incidência de afastamento devido ao desgaste do funcionário, pela falta de condições apropriadas de trabalho. Sugerimos também que a empresa melhore a iluminação do ambiente, instale ar condicionado, fiscalize o uso dos EPI's, que garantem saúde e segurança ao funcionário, adoção de ginástica laboral, parcerias com instituições de ensino com o objetivo de oferecer qualificação profissional aos colaboradores que se destacarem como forma de benefício, conscientizar os mesmos sobre má alimentação e uso excessivo de álcool, buscando assim evitar doenças.

Outra medida que a empresa deve atentar-se é com a saúde psicológica do colaborador, oferecendo um ambiente agradável de trabalho com uma liderança democrática onde os gestores reconheçam os talentos existentes, incentivando o crescimento de seus profissionais. Dar horários flexíveis aos funcionários, controlar a jornada de trabalho para que não haja excesso em horas extras, obedecendo o período de descanso previsto em lei.

Portanto, se a empresa implementar de forma séria e eficaz esses métodos e ferramentas para diminuir diversos fatores causadores de rotatividade e do absenteísmo, certamente poderá obter melhores resultados, tais como aumento no índice de

produtividade, melhor qualidade no trabalho, colaboradores motivados e um bom desenvolvimento da equipe. Quando a empresa reconhece que o principal elemento e recurso para seu desenvolvimento são os colaboradores e investe nessa ideia, com certeza é obtido maiores resultados.

9 Considerações Finais

Ao analisar o nosso objetivo de estudo, observamos através de informações levantadas por um funcionário, pertencente ao setor de produção, que, os aspectos de absenteísmo e rotatividade neste setor estaria impactando diretamente nas relações produtivas e de desempenho do trabalhador.

Foram realizadas pesquisas de campo junto aos colaboradores e gestores do setor de produção e foi constatada a necessidade do uso de ferramentas adequadas para o controle de ausência dos funcionários, bem como afastamentos e pedidos de demissões.

Outros problemas encontrados foram: a desmotivação dos colaboradores devido às condições precárias de trabalho, a falta de plano de carreira, e as condições precárias dos equipamentos de trabalho e materiais de suporte que causam prejuízos à saúde do trabalhador.

Após identificarmos estes fatores, sugerimos aos gestores o uso de ferramentas motivacionais, tais como:

- Motivar os funcionários com gratificações ou comissões;
- Oferecer plano de carreira e envolver os funcionários do setor em novos projetos;
- Melhorias nas instalações e no mobiliário utilizado, evitando assim afastamentos;
- Melhorias na iluminação do ambiente e do sistema de ventilação;
- Fiscalização do uso de EPI's;
- Conscientização sobre a má alimentação e uso excessivo de álcool;
- A empresa deve atentar-se a questões pertinentes à saúde psicológica dos colaboradores;
- Proporcionar clima organizacional agradável

Ao apresentarmos o estudo de caso aos representantes da empresa, os mesmos se comprometeram a estudar as sugestões apresentadas e realizar possíveis adequações de acordo com a realidade da organização.

10 Referências Bibliográficas

CHIEVENATO, Idalberto 7ª Edição. Introdução à teoria geral da administração. Campus, 2004

LUCENA, Maria Diva da Salite. Planejamento de recursos humanos. São Paulo, Atlas, 1999

CHIEVENATO, Idalberto 5ª Edição. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. Atlas, 2004.

SPECTOR, Paul. 4ª Edição. Psicologia nas organizações. São Paulo. Editora Saraiva, 2014

CHIEVENATO Idalberto 6º Edição. Recursos Humanos Edição Compacta. São Paulo. Atlas 2002

<<http://umtoquedemotivacao.wordpress.com>> acesso em 04/04/2016 as 14:10

<<http://www.ibcachig.com.br/nh-e-gestao-de-pessoas/causas-rotatividade-de-funcionarios>> acesso em 06/04/2016 as 19:46

<<http://carmeninacio-rh.blogspot.com.br/2013/06/programa-de-incentivos.html>> acesso em 21/09/2016 as 13:20

<<http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idccad=adkdaqfx9v>> acesso em: 22/05/2016 as 16:33

<<http://www.rh.com.br/portal/relacaotrabalhista/entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-tunover.html>> acesso em: 22/05/2016 as 18:14

<www.rhportal.com.br/artigos-rh/ergonomia-promovendo-sade-e-qualidade-de-vida-no-trabalho> acesso em 15/10/2016 as 21:14

<www.rhportal.com.br/artigos-rh/ergonomia/> acesso em 15/10/2016 as 21:20

<<http://www.segurancadotrabalhoacz.com.br/resumo-nr-17/>> acesso em 24/11/2016 as 15:12