

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ENGENHARIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

DEISI DE OLIVEIRA RHODEN

**ESTAR E PERMANECER: PROBLEMÁTICA DO ABSENTEÍSMO E  
ROTATIVIDADE EM UMA EMPRESA DE TRATAMENTO DE SEMENTES DE  
PRIMAVERA DO LESTE-MT**

Porto Alegre

2014

DEISI DE OLIVEIRA RHODEN

**ESTAR E PERMANECER: PROBLEMÁTICA DO ABSENTEÍSMO E  
ROTATIVIDADE EM UMA EMPRESA DE TRATAMENTO DE SEMENTES DE  
PRIMAVERA DO LESTE-MT**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Profissional, na área de concentração em Sistemas de Produção.

Orientadora: Professora Orientadora, Dra.  
Márcia Elisa Soares Echeveste.

Porto Alegre

2014

DEISI DE OLIVEIRA RHODEN

**ESTAR E PERMANECER: PROBLEMÁTICA DO ABSENTEÍSMO E  
ROTATIVIDADE EM UMA EMPRESA DE TRATAMENTO DE SEMENTES DE  
PRIMAVERA DO LESTE-MT**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de  
**Mestre em Engenharia de Produção**  
na modalidade Profissional e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca  
Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

---

**Profa. Orientadora, Dr. Marcia Elisa Soares  
Echeveste**

Orientador PPGEP/UFRGS

---

**Prof. José Luis Duarte Ribeiro**

Coordenador PPGEP/UFRGS

**Banca Examinadora:**

Professora Ângela de Moura Ferreira Danilevicz, Dr. (PPGEP/UFRGS)

Professor Luis Felipe Dias Lopes, Dr. (CCSH/UFSM)

Professor Diego Fettermann, Dr. (DCET/UESC)

Dedicatória

À minha linda irmã Dileusa. É pouco perante  
ao que mereces, mas é o que posso oferecer  
além do amor absoluto que tenho por ti.

## AGRADECIMENTOS

Acredito que de cada página que aqui consta, de cada palavra pensada, escrita e expressa, estas serão as menos lidas, mas para mim, as mais importantes.

Ao julgares o que escrevo, o que contruí, podes entender que não exprime o tamanho dos anseios de conhecimento que buscas. Eu mesma me pego pensando o que busquei. Conhecimento? título? status? oportunidade?...

Dentro de mim não cabem palavras de tamanha ternura ao que sinto... busco felicidade! Inacreditável foram os dias em que a adiei, fugi e sofri pela busca dela. Pior! Exigi dos outros o mesmo sentimento. Então porque agradecer tamanho infortuito? O resultado de coisas que nem tem valor para grande parte da sociedade? Que não engrandecem o vencedor como valoroso no palco das mais nobres arenas de educação? Que expõe suas fraquezas e limitações? Que possivelmente não será lido ou lembrado?

Agradeço porque alguém o merece e provavelmente não espera, ou não credite a si a importância que realmente teve em minha vida. Além de agradecer me desculpo, peço perdão por, com certeza, não produzir suas expectativas... Deve ser uma característica pessoal buscar o prazer através da dor.

Vou agradecer á minha maneira, dando a ti o nome do que sobrepujas.

*Para aquela que ouve, Angela Maria Leobet.*

*Para aquele que fica, Cristiano Roberto Rhoden.*

*Para a que se dedica e luta, Dileusa de Oliveira.*

*Para o tempo e conhecimento que disponibiliza com incrível doação, Márcia Elisa Soares Echeveste.*

*Para a que me ama incondicionalmente, Cledi Maria de Oliveira.*

*Para o amor incondicional, Vitor Augusto Rhoden.*

Obrigada!

RHODEN, Deisi de Oliveira. *Estar e Permanecer: Problemática do Absenteísmo e da Rotatividade em uma Unidade de Tratamento de Sementes de Primavera do Leste - MT*. 2013, **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

## RESUMO

Essa dissertação apresenta uma análise dos temas de absenteísmo e rotatividade em uma Unidade de Tratamento de Sementes, de uma empresa multinacional, localizada em Primavera do Leste – MT. A pesquisa desenvolvida para a análise percorreu duas fases: na primeira fase foi conduzido um diagnóstico com base em pesquisa documental, entrevistas com os gestores da empresa e uma análise da literatura. O resultado desta fase foi a identificação de 13 Hipóteses sobre as possíveis causas segundo as fontes levantadas na etapa anterior. As Hipóteses foram verificadas por meio de dados históricos existentes na empresa e por uma pesquisa com dados primários coletados no estudo de caso. A partir dos resultados da primeira fase, conduziu-se uma pesquisa quantitativa junto aos funcionários da empresa para atestar sobre possíveis causas do absenteísmo e rotatividade. Os resultados para o absenteísmo empresarial apontam valores altos ( $\leftarrow 74\%$ ) relativos aos índices considerados ideais pelo mercado nacional e internacional ( $\leftarrow 2,5\%$ ) e, é mais predominante entre funcionários do sexo feminino e indivíduos efetivos. Cada hipótese identificada na primeira fase foi testada a partir da pesquisa realizada e algumas conclusões puderam ser tecidas. O absenteísmo é, principalmente, estimulado pela necessidade de cuidado com os filhos, oportunidades de emprego ou de aumento salarial. A rotatividade da empresa tem como causa o tipo de contrato por prazo determinado, a busca de empregos estáveis e melhores salários. O pacote de benefícios não se mostrou ineficiente para reduzir o absenteísmo mas, eficiente para a intenção de permanecer. Como diretrizes recomenda-se o alinhamento da estratégia organizacional às atividades táticas e operacionais e que se estabeleçam indicadores de desempenho para medir a efetividade do plano de benefícios. Destaca-se ainda, mais atenção em programas igualitários do trabalhador, reconhecimento pelo bom desempenho, possibilidade de crescimento profissional oportunizando a todos os empregados a participação em projetos de maior escopo produtivo e estreitamento do setor jurídico ao setor administrativo.

Palavras-chave: Comportamento. Contrato. Trabalho. Rotatividade. Absenteísmo.

RHODEN, Deisi de Oliveira . Being and Staying: The Problem of Absenteeism and Turnover in a seeds treatment unit of Primavera do Leste - MT. 2013, **Dissertation** (Master's Degree in Industrial Engineering ) - Federal University of Rio Grande do Sul

### **ABSTRACT**

This thesis presents an analysis of the issues of absenteeism and turnover in a seeds treatment unit of a multinational company located in Primavera do Leste - MT. The research developed for the analysis had two phases: on the first phase we conducted a diagnosis based on file research, interviews with company managers and a review of literature. The result of this phase was the identification of 13 hypotheses about the possible causes raised according to sources in the previous step. The hypotheses have been verified by existing historical data in the company and a survey of primary data among the staff. From the results of the first phase, we conducted a quantitative survey of company employees to testify on possible causes of absenteeism and turnover. The results of corporate absenteeism indicate high values (  $\approx 4\%$  ) for the indices considered ideal in domestic and international markets (  $\approx 2.5\%$  ), and it is more prevalent among female employees and effective individuals. Each hypothesis identified in the first phase was tested from the survey and some conclusions could be taken. Absenteeism is mainly driven by the need for child care, job opportunities or salary increase. The turnover of the company is caused by the type of contract for a definite term, and the search for stable jobs and better wages. The benefits package was not efficient to absenteeism and turnover. As guidelines we recommend the alignment of organizational strategy to tactics and operational activities, and the establishment of performance indicators to measure the effectiveness of the benefit plan. What stands out even more is attention on egalitarian worker programs, recognition for good performance, possibility of professional growth providing opportunities for all employees to participate in projects of greater scope and productive connection of the legal and the administrative sector.

Keywords : Behavior. Contract. Employment. Turnover . Absenteeism.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Entrevista para levantamento do objeto de estudo.....	23
Figura 2: Desdobramento das Hipóteses entre tipo de contrato e absenteísmo.....	40
Figura 3: Desdobramento das Hipóteses entre tipo de contrato e rotatividade .....	42
Figura 4: Desdobramento das Hipóteses entre tipos de contrato e satisfação .....	43
Figura 5: Escala para avaliação do Grau de concordância dos itens do questionário .....	49
Figura 6: Escala de confiabilidade de <i>Cronbach</i> .....	50
Figura 7: valores de alfa de <i>Cronbach</i> para os construtos absenteísmo, rotatividade (intenção de desligar-se/intenção de permanecer) e satisfação, n = 98.....	50
Figura 8: Motivos testados para causas de absenteísmo, frequência de respostas para H <sub>2,2</sub> , H <sub>2,3</sub> .....	51
Figura 9: Motivos testados para causas de rotatividade, frequência de respostas para H <sub>6,1</sub> , H <sub>6,2</sub> , H <sub>6,3</sub> , H <sub>6,4</sub> e H <sub>6,5</sub> .....	52
Figura 10: Medidas descritivas para concordância ou discordância entre hipóteses de estudo e frequência de respostas do questionário .....	52
Figura 11: Critério de decisão, concordar para aceitar a hipótese, referentes ao absenteísmo, rotatividade e satisfação.....	53
Figura 12: Critério de decisão, discordar para aceitar a hipótese, referentes ao absenteísmo, rotatividade e satisfação.....	53
Figura 13: Compreensão do grupo sobre o alcance da identidade organizacional.....	56
Figura 14: Plano de benefícios por tipo de contrato e o alcance à responsabilidade social dada por BRASIL (1988), CLT (2013) e ONU (2013).....	61
Figura 15: Diferenças de tratamento, a luz da legislação, para os tipos de contrato determinado e indeterminado .....	63
Figura 16: Faixa etária dos funcionários, por tipo de contrato.....	75
Figura 17 - Escolaridade dos funcionários, por tipo de contrato.....	75
Figura 18 - Distribuição dos funcionários que têm filhos morando ou não juntos, por tipo de contato .....	76
Figura 19: Faltas para cuidar dos filhos, sexo x tipo de contrato .....	78
Figura 20: Resumo dos resultados.....	103
Figura 21: Pontos de melhoria.....	104

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Indicadores de faltas do período, por tipo de contrato e sexo .....	66
Tabela 2: Tipos de faltas, em quantidade de dias, por tipo de contrato.....	67
Tabela 3 Índices de Absenteísmo da empresa .....	68
Tabela 4: Desligamentos de funcionários no período .....	69
Tabela 5: Perfil dos funcionários do período .....	70
Tabela 6: Motivos declarados pelos funcionários para desligamento voluntário.....	71
Tabela 7: Distribuição de frequência de desligamento, por tempo trabalhado .....	72
Tabela 8: Índices de desligamentos de funcionários .....	72
Tabela 9: Distribuição dos funcionários por tipo de contrato e sexo .....	74
Tabela 10: Análise da mediana para hipótese H1 absenteísmo, construto de oportunidade....	77
Tabela 11: Análise da mediana para hipótese H <sub>2</sub> absenteísmo, construto de dados sociais.....	79
Tabela 12: Análise da mediana para hipótese H <sub>3</sub> absenteísmo, construto de oportunidade.....	79
Tabela 13: Análise da mediana para hipótese H <sub>5</sub> , rotatividade, construto de oportunidade.....	80
Tabela 14: Análise da mediana para hipótese H <sub>8</sub> , rotatividade, falta de ambição .....	85
Tabela 15: Análise da mediana para hipótese H <sub>9</sub> , rotatividade, construto de estímulo social..	85
Tabela 16: Análise da mediana para hipótese H <sub>9</sub> , rotatividade, construto de estímulo social..	86
Tabela 17: Análise da mediana para itens da hipótese H <sub>4</sub> , efetividade do plano de benefícios, absenteísmo .....	88
Tabela 18: Análise da mediana para hipótese H <sub>7</sub> , efetividade do plano de benefícios, rotatividade .....	90
Tabela 19: Taxas de Desemprego das regiões Metropolitanas brasileiras (2009 -2013) .....	94

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	8
LISTA DE TABELAS.....	9
SUMÁRIO.....	10
1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS.....	13
1.2 TEMA E OBJETIVOS.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	19
<b>1.4.1 Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>19</b>
1.4.1.1 Escolha da empresa e identificação do problema.....	20
1.4.1.2 Questões de Pesquisa.....	21
1.4.1.3 Método de trabalho.....	22
1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO.....	25
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	26
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	27
2.1 ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE.....	27
2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	29
2.3 RELAÇÕES DE TRABALHO E MOTIVAÇÃO: O REFLEXO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL E LEGAL DAS EMPRESAS.....	33
2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA REVISÃO DA LITERATURA.....	36
3. CONSTRUÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DAS HIPÓTESES DE ESTUDO.....	38
4. MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	44
4.1 PESQUISA DOCUMENTAL.....	44
4.2 PLANEJAMENTO DA <i>SURVEY</i> .....	47
	10

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	55
5.1 EXPERIÊNCIA DAS LIDERANÇAS.....	55
5.2 ÍNDICES ATUAIS DE ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE .....	65
5.2.1 Resultados da pesquisa documental para o absenteísmo e apresentação parcial de resultado para os itens H <sub>2.1</sub> e H <sub>3.1</sub> .....	65
5.2.1.1 Comparação com a Literatura .....	68
5.2.2 Resultados da pesquisa documental para rotatividade e decisão parcial para os itens H <sub>5.1</sub> e H <sub>5.2</sub> .....	69
5.2.2.1 Comparação com a Literatura .....	73
5.3 ANÁLISE DAS CAUSAS .....	74
5.3.1 Resultado das causas do absenteísmo e apresentação das Hipóteses H <sub>1</sub> , H <sub>2</sub> e H <sub>3</sub> e seus itens .....	76
5.3.2 Resultado das causas da rotatividade e apresentação das Hipóteses H <sub>5</sub> , H <sub>6</sub> , H <sub>7</sub> , H <sub>8</sub> , e H <sub>9</sub> e seus itens.....	80
5.3.3 Resultado da satisfação e apresentação das Hipóteses H <sub>10</sub> , H <sub>11</sub> , H <sub>12</sub> , H <sub>13</sub> e seus itens .....	86
5.4 EFETIVIDADE DO PLANO DE BENEFÍCIOS PARA REDUÇÃO DO ABSENTEÍSMO E DA ROTATIVIDADE.....	87
5.4.1 Resultados da efetividade do plano de benefícios na redução do absenteísmo e apresentação das hipóteses H <sub>4</sub> e seus itens.....	88
5.4.2 Resultados da efetividade do plano de benefícios na redução da rotatividade e apresentação das hipóteses H <sub>7</sub> e seus itens.....	89
5.5 DISCUSSÃO CONSOLIDADA ABSENTEÍSMO .....	91
5.6 DISCUSSÃO CONSOLIDADA ROTATIVIDADE .....	93
5.7 DISCUSSÃO CONSOLIDADA SATISFAÇÃO .....	99
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	101
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	105

APÊNDICES .....	127
APÊNDICE A.....	127
APÊNDICE B.....	129
APÊNDICE C.....	133
APÊNDICE D.....	137
APÊNDICE E.....	138
APÊNDICE F.....	139
APÊNDICE G.....	140
APÊNDICE H.....	141
APÊNDICE I.....	142
APÊNDICE J.....	143
APÊNDICE K.....	144
APÊNDICE L.....	147
APÊNDICE M.....	150

## 1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados os comentários iniciais a respeito da pesquisa, apresentação do tema sobre absenteísmo e rotatividade e as dificuldades encontradas no mercado de trabalho para superá-las. São definidos os objetivos do estudo e a justificativa da importância do tema. Também, apresentam-se os procedimentos metodológicos iniciais, a delimitação e estrutura do trabalho.

### 1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS

O gerenciamento de pessoas é preocupação constante das organizações, Drucker (1981) questiona a gestão de pessoas e sua eficácia. Este questionamento é bastante relevante quando consideram os inúmeros estudos voltados à motivação dos funcionários para a produtividade organizacional, e a incansável e incessante busca por um modelo que corresponda às expectativas das empresas e dos funcionários, causando uma relação estável e produtiva.

O fator humano deve ser entendido como forma de atingir a vantagem competitiva, mas para isso devem preencher alguns requisitos essenciais: i) a força de trabalho deve gerar valor em termos de desenvolvimento efetivo do trabalho e resultados consolidados ofertados através da realização de sua atividade; ii) a competência dos colaboradores (conhecimento, habilidades e atitude), deve ser um diferencial, assim, a concorrência deve ter dificuldade de atrair e desenvolver pessoas comparadas às existentes internamente; iii) os colaboradores devem ser recursos únicos, demonstrando capacidades raras e de difícil imitação pela concorrência; iv) devem estar organizados e, suas competências, fonte de combinações para utilização em diversas atribuições, dentro de equipes dinâmicas (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2005).

O grande desafio é o de desenvolver formas eficazes para a compreensão da complexidade humana, uma vez que as variáveis que o motivam são mutáveis, para a vantagem competitiva por meio de pessoas. Porém, o Brasil é um país com regras rígidas para

o relacionamento trabalhista (PASTORE, EICHHORST e MARX, 2011), o que de fato é mais um obstáculo que deve ser gerenciado na elaboração das Estratégias de Gestão de Pessoas para ações motivacionais, focadas na produtividade, criadas pelas empresas.

O mercado de trabalho mundial têm sofrido mudanças e apresentado alta rotatividade de funcionários (GONZAGA, 1998; MEDEIROS e SALIM, 1994; RAMOS e CARNEIRO, 2002; SAE, 2013;) na qual o Brasil tem liderado em relação a outros países (MTN, 2013).

No Brasil os principais motivos dos funcionários em não permanecer no emprego têm sido a desmotivação pela baixa remuneração, falta de reconhecimento, preocupação com o futuro da companhia, ausência de plano de carreira, falta de oportunidades de aprendizagem e desafios, entre outros motivos (BORGES-ANDRADE, 1994; MACIEL e CAMARGO, 2013). Por outro lado, as organizações atribuem a dificuldade de retenção de funcionários pela falta de mão de obra, seja ela qualificada ou pela escassez, e problemas em implantar programas de desenvolvimento, carreira e sucessão para seus profissionais (MONACO e GUIMARÃES, 2000). São notórias e conflitantes as relações entre empregado e empregador, exceto em relação a um plano de carreira.

Os fatores desencadeadores da rotatividade (*turnover*, em inglês) são diversos, que podem ser internos ou externos às organizações. Destaca-se a globalização como um dos fatores que gerou competitividade entre as organizações e recursos humanos fazendo com que aumentasse significativamente a oferta de empregos e a vulnerabilidade dos recursos humanos em migrar para as melhores empresas, gerando a rotatividade (ETZIONI, 1981; CHAHAD, 2003; FLÉTCHER, 2003). Problemas no recrutamento, no clima organizacional, baixo comprometimento também são fatores considerados no aumento da rotatividade (BORGES-ANDRADE, 1994; GONZAGA, 1998; DEMO, 2003; POMI, 2005; ZOPIATIS; CONSTANTINI; THEOCHAROUS, 2014).

A rotatividade nas empresas gera uma perda em vários aspectos, como exemplo, tem-se a falta de mão de obra que vem sendo considerado, no Brasil, um dos seus maiores desafios devido ao seu desenvolvimento (NMT, 2013). O estado do Mato Grosso é o estado com maior déficit de mão de obra do país, que agregado a falta de mão de obra e de qualificação profissional atinge diversos setores como agronegócio, construções civis, indústrias, etc. (O DIÁRIO, 2012; ALVES, 2013; NMT, 2013). Ainda, possui baixa densidade demográfica que, com a escassez de mão de obra, está dificultando o desenvolvimento e comprometendo a produtividade, gerando custos (VALÉRYA, 2013).

Não somente a rotatividade influi negativamente no relacionamento e na produtividade, como também o absenteísmo. Bridges e Mumford (2001), Sanders e Nauta (2004), Lidwall, Marklund e Voss (2009) citam fatores biográficos como sexo, idade, filhos, estado civil, entre outros, como fatores que influenciam na falta ao trabalho.

Um estudo realizado com empresas italianas apontou que o absenteísmo e a produtividade tem relação com a remuneração ofertada pelas empresas, com um agravante para o contrato temporário, que além de não criar um vínculo sólido para produtividade, tem efeito para a desmotivação de funcionários efetivos (BATTISTI e VALLANTI, 2013). Ainda sobre a variável contrato temporário de trabalho, alguns estudos avaliam impactos negativos, como os de Livano e Angelidis (2013), Bryson (2013), Jahn, Riphahn e Schnabel (2012).

A frequência do absenteísmo afeta desempenho individual e organizacional, e pode além de causas pessoais (doença...) estar relacionado com a falta de comprometimento organizacional (MAK; SOCKEL, 2001; ZOPIATIS, CONSTANTI; THEOCHAROUS, 2014). Também ficam prejudicados a qualificação e o aprendizado dos colaboradores, em que a empresa perde com esforços dados em treinamentos (custos do investimento e tempo dispendido por um colega que o acompanhará) e de contratação, e o colaborador perde em aprendizagem de interesse profissional e pessoal (MARRAS, 2000).

O comprometimento com a organização, já muito estudado (MEYER e ALLEN, 1984; MEYER e ALLEN 1991), possui ligação com a rotatividade, concluindo que funcionários que estão fortemente empenhados são aqueles que são menos propensos a deixar a organização (TETT; MEYER, 1993; ZOPIATIS, CONSTANTI; THEOCHAROUS, 2014). Meyer et al. (1993) assumem que baixo comprometimento organizacional é um importante antecedente da intenção de desligar-se. Outros autores (SCOTT e TAYLOR, 1985; HACKETT e GUION, 1985) reiteram que a satisfação do funcionário tem forte relação com o absenteísmo e está atrelada a motivação no trabalho.

Dados do relatório da Competitividade da Indústria Brasileira indicam que as taxas de absenteísmo no setor, no que se refere à região do Centro-Oeste brasileiro, podem chegar a 4,2%, sendo as regiões Norte e Centro-Oeste as únicas com taxa de absenteísmo crescente por região brasileira, sendo as demais regiões com percentuais iguais ou menores que 2,6% e em declínio (CNI, SEBRAE E BNDS, 2001). Neste contexto encontra-se a motivação para este estudo na região de Primavera do Leste-MT, que se caracteriza por um crescimento industrial, demanda cíclica que impulsiona a contratação temporária o que causa em cada estação perda

de conhecimento, dificuldades na programação do trabalho e constantes esforços de contratação.

O levantamento e compreensão dos índices de absenteísmo obtidos por meio do estudo de dados históricos existentes na empresa e, de estudos conduzidos através de uma *survey* aplicada, em que os funcionários transmitam informações valiosas para o comportamento de faltas intencionais, uma vez que as injustificadas carecem de maior investigação para tornarem-se indicadores de melhorias para diminuir o impacto organizacional, enquanto que as justificadas, já tem em sua declaração médica o indicador dos motivos e problemas que os funcionários enfrentam, mas, carecem de tratamento para acionar mecanismos de ação corretiva e preventiva.

## 1.2 TEMA E OBJETIVOS

A temática deste estudo é Absenteísmo e Rotatividade Organizacional, em uma abordagem voltada à Gestão de Pessoas, buscando intervir cientificamente no método de investigação e compreensão da problemática para apoio da tomada de decisão.

O estudo foi realizado dentro das particularidades de uma Multinacional, especificamente em uma Unidade de Tratamento de Sementes de Primavera do Leste-MT visando consolidar os dados disponibilizados com resultados focados na obtenção de respostas para os seguintes objetivos gerais: 1) diagnosticar o problema do absenteísmo e da rotatividade na organização estudada e, 2) analisar as causas que motivam o indivíduo a faltar e a ter a intenção de desligar-se da organização

O primeiro objetivo geral, tem como objetivos específicos: i) calcular os índices atuais de absenteísmo e rotatividade da Unidade de Tratamento de Sementes; ii) compreender se existem diferenças, nos índices de absenteísmo e rotatividade, entre os indivíduos contratados por prazo determinado em comparação aos contratados por prazo indeterminado e; iii) Levantar as diferenças existentes entre os indivíduos contratados por prazo determinado em comparação aos contratados por prazo indeterminado.

Para o segundo objetivo geral, tem-se como objetivos específicos: i) elaborar um instrumento de pesquisa (*survey*) para diagnóstico das causas e dos motivos que levam o

indivíduo à faltar ao trabalho ou à desligar-se da organização; ii) compreender se existem diferenças na intenção de faltar ou de desligar-se da empresa, entre os tipos de contrato firmados com os indivíduos e; iii) entender o grau de satisfação com a infraestrutura oferecida, com a liderança exercida sobre o indivíduo e com o relacionamento com os colegas de trabalho.

O setor em que a empresa está inserida se caracteriza por demandas sazonais o que implica em necessidade de contratação de mão de obra de temporária, o que acarreta força tarefa de treinamento e constante recrutamento no mercado pela alta rotatividade causada pela falta de vínculo de estabilidade no emprego.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão de pessoas tem importância fundamental nas organizações. É do esforço humano que as empresas viabilizam seus negócios de produção e/ou serviços, portanto, necessário que as mesmas recrutem, selecionem, qualifiquem e remunerem seus colaboradores pela realização da atividade laboral (CERTO e PETER, 1993).

Mais do que uma ferramenta de reconhecimento pelos esforços obtidos através do trabalho, as estratégias de recursos humanos vislumbram retorno significativo das atividades através de mecanismos que atinjam níveis ótimos de produção. A pesquisa e aplicação de métodos voltados à produtividade são fundamentais para a melhoria destas estratégias, sempre focados nos resultados esperados da organização e dos diversos grupos de interesse desta.

Taylor (2011) e Fayol (1994) reconheciam a importância de estudar o indivíduo no trabalho e tinham como fonte de preocupação estimular a produtividade organizacional. Taylor (2011) acreditava que, independentemente de existir ou não ambição para o crescimento profissional, a motivação para o trabalho seria a remuneração, sendo esta a estratégia fundamental para a produtividade dentro de seu método, somado aos estudos de padrões de desempenho para remunerar de maneira justa. Fayol (1994) reconhecia que a estratégia de remuneração era uma forma complexa de administração e necessária para o bom andamento dos negócios, mas que os resultados não eram tão satisfatórios quanto os esperados.

Em parte esse sentimento é retratado pela organização (informação verbal)<sup>‡</sup> em que, na sua dificuldade de retenção, se encontra presa a custos causados pela alta rotatividade dos funcionários; estresse dos gestores, coordenadores e líderes causados pelo absenteísmo e rotatividade; aumento das atividades de recursos humanos também causados pela alta rotatividade a absenteísmo; baixa produtividade causada pela falta de habilidade da mão de obra, que está sempre em treinamento inicial; perda da capacidade de aprendizagem e melhoria contínua

E1: [...] nós trabalhamos com contrato temporário de 6 meses no máximo, e nós temos aí algumas pessoas que desistem nesse meio do caminho ou a gente não renova o contrato de experiência e acaba que a rotatividade é bem grande. Então a gente sempre tem funcionários jovens, sempre funcionários novos que não tiveram tempo de assimilar esta informação ainda, por isso que ela tem que ser na integração e tem que ser contínua né, então assim, não é só a falta de comprometimento deles eu acredito, mas é todo dia a gente tem funcionários novos, então todo dia a gente tem os mesmos problemas, mas porque a informação ainda tá fresca e ele não assimilou.

[...] até no RH judia, porque é tudo novo, tem que passar tudo de novo, tem que entender que, se ele não passar o cartão, ele vai ter falta, ele tem que entender que ele tem que sair do refeitório sem o alimento na mão, ele tem que entender todas as nossas regras, tudo de novo.

E2: [...] hoje é mais fácil na parte de segurança porque tem um número maior de efetivos então esses que estão efetivos já assimilaram tudo. E eles acabam assimilando que se der um problema lá nas docas, não vai ser culpa do temporário, vai ser do armazém lá que está com problemas então eles acabam multiplicando isso né. Agora logo que entrei aqui eram 12 efetivos, 3 líderes lá e mais um coordenador, dividido em turno então era tudo de novo né, e não adianta tu achar que temporário vai multiplicar alguma coisa, tu até consegue com alguns, mas é bem raro; então na verdade eles não têm esse negócio de multiplicar eles são por eles, é individual, eu não vou fazer isso, eu não vou machucar.

Ainda, por ser uma região com maior oferta de emprego e baixa procura, a falta de uma estratégia baseada em fatos empíricos coloca a organização em uma situação reativa com alta propensão ao erro, geralmente fundamentada nos critérios de remuneração como fonte para solução de seus problemas, o que *a priori*, é vago e intuitivo demais para basear decisões gerenciais.

E1:[...] de maneira geral porque eles têm mais funcionários do que eles necessitariam; isso já é uma medida, eles contratam a mais, pra que quando faltar eles consigam produzir.

Pesquisadora: Mas interfere nos custos?

E1: nossa, demais, demais; e é assim, essa é uma das grandes justificativas que a gente coloca para efetivação; lógico que o nosso efetivo falta também,

---

<sup>‡</sup> ENTREVISTADO, E1; ENTREVISTADO, E2; ENTREVISTADO, E3; ENTREVISTADO, E4, ENTREVISTADO, E4. Entrevista I. [nov. 2013]. Entrevistadora: Deisi de Oliveira Rhoden. Primavera do Leste, 2013. 1 arquivo .mp4 (36:36 min.);1 arquivo mp4 (1:39 hrs).

principalmente porque a gente tem banco de horas e não é descontado do salário dele; quando ele percebe isso, é complicado.

A empresa objeto do estudo tem seus dados ainda não organizados e não utilizados como fonte sistemática de estudo dos padrões de comportamento de seus funcionários. Uma das possíveis razões é o envolvimento com processos de rotina e viés na atenção gerencial no cuidado com os indicadores de RH.

Apesar dos investimentos intensos em programas de incentivo à saúde, segurança, qualidade de vida, promoção social, entre outros, destaca-se a preocupação da equipe gestora em identificar e sanar causas das constantes faltas ao trabalho e dos desligamentos de funcionários. Assim, entender os dados e o padrão de comportamento do indivíduo é fundamental para a tomada de decisão baseada na retenção e da redução dos índices de faltas.

#### 1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nos procedimentos metodológicos descreve-se a pesquisa, norteada por seus objetivos e explicitada em termos de como serão alcançados. Tem-se o delineamento da pesquisa, a escolha da empresa e identificação do problema de estudo, as questões de pesquisa e o método de trabalho.

##### **1.4.1 Delineamento da pesquisa**

Esse estudo de caráter pesquisa diagnóstico (ROESCH, 2006) que visa delinear o absenteísmo e a rotatividade, em específico, em uma Unidade de Tratamento de Sementes de uma Multinacional, localizada em Primavera do Leste (MT).

A escolha da empresa ocorreu por conveniência por se tratar de uma organização conhecida e que se dispôs a colaborar com o estudo. A ideia inicial era a de que o estudo estivesse associado a uma necessidade da empresa, norteando as hipóteses do estudo. Assim, o tema recaiu no entendimento da problemática do absenteísmo e da rotatividade, da Unidade

de Tratamento de Sementes e, se suas causas estavam relacionadas com fatores preconcebidos pela equipe de liderança.

Para a estruturação e delineamento da pesquisa, primeiramente, aplicou-se uma entrevista semiestruturada (APÊNDICE A) que fornecessem informações relevantes sobre as políticas da empresa, a interpretação da equipe gestora sobre os problemas e o levantamento das hipóteses iniciais. Ainda, foram consultados relatórios e documentos para análise dos índices de rotatividade e absenteísmo da empresa.

Após essa fase inicial, buscou-se na literatura suporte às hipóteses levantadas com a equipe gestora, com o objetivo de enriquecer o entendimento sobre o assunto e, principalmente, servir de parâmetro no enriquecimento das hipóteses de estudo.

Ao consolidar as hipóteses, estruturou-se uma *survey* com a proposição de um instrumento para o diagnóstico do problema de pesquisa e coleta de dados da empresa e para identificar os motivos que levam os funcionários a faltar ou ter a intenção de desligar-se ou ficar na organização. Os procedimentos metodológicos foram segmentados em tópicos para facilitar o seu entendimento e são apresentados a seguir.

#### *1.4.1.1 Escolha da empresa e identificação do problema*

A empresa foco do estudo é de grande porte, do setor de agronegócios, focada no desenvolvimento de novas tecnologias ofertadas aos produtores rurais. O estudo é realizado em uma Unidade de Tratamento de Sementes, localizada em Primavera do Leste, Estado de Mato Grosso, Brasil, implantada desde 2011. Essa Unidade tem uma estrutura física adequada às necessidades produtivas e foi projetada de maneira a permitir a expansão dos negócios.

O trabalho, em sua grande maioria é sazonal, por esse motivo boa parte da equipe é contratada por prazo determinado (temporário), sendo apenas uma minoria contratada por tempo indeterminado (efetivo).

A empresa tem suas práticas de Recursos Humanos disseminadas pelo Brasil com poucas variações. A legislação é cumprida, tem rigorosa política de segurança no trabalho e plano de benefícios com escopo maior do que o exigido pelos órgãos regulamentadores do trabalho no Brasil.

Tem relacionamento direto com o Sindicato de classe da categoria, com acordo coletivo de trabalho firmado e cumprido. Os salários são pagos sempre dentro do prazo e seus gestores e líderes têm autonomia para interpretar necessidades de funcionários e tomar decisões vinculadas à gestão de pessoas, tais como: dispensas por motivos pessoais, liberação do trabalho para consultas de rotina, liberação do funcionário para tratamento odontológico, remanejamento de cargo, entre outros.

Mesmo com essas práticas a empresa tem sofrido com a alta rotatividade dos funcionários e com o índice de faltas e atrasos ao trabalho, necessitando de estudos de diagnóstico para traçar o perfil e conhecer os motivos que levam os funcionários a repetirem o comportamento, frequentemente, para assim, conseguir intervir positivamente e estrategicamente na solução dos problemas.

#### *1.4.1.2 Questões de Pesquisa*

Para entender a problemática do Absenteísmo e da Rotatividade as questões que norteiam o estudo estão divididas em duas fases, o diagnóstico da situação atual e a análise das causas. Mais especificamente, este trabalho tem as seguintes questões de pesquisa em relação à fase de diagnóstico:

- (a) Quais os principais problemas da empresa em relação ao absenteísmo e rotatividade, com base na experiência dos gestores?
- (b) Quais os índices atuais de absenteísmo e rotatividade na empresa?
- (c) Nesses índices existem diferenças entre os tipos de contrato? Se sim, quais são estas diferenças?

Em relação à fase **de análise das causas**, primeiramente em relação **aos motivos de absenteísmo e rotatividade**, as questões de pesquisa que nortearam este trabalho foram:

- (d) O tipo de contrato influencia na rotatividade e no absenteísmo?
- (e) Quais motivos que levam o funcionário a faltar ao trabalho?
- (f) Por que os funcionários têm intenção de desligar-se da organização?

(g) Qual o grau de satisfação com infraestrutura, liderança e relacionamento com os colegas?

Na **Análise das causas**, para entendimento da efetividade do **Plano de Benefícios** para redução da intenção de faltar ou aumentar a intenção de permanecer a questão de pesquisa foi:

(h) O plano de benefícios é capaz de minimizar o impacto do absenteísmo e da rotatividade de pessoal?

#### *1.4.1.3 Método de trabalho*

Roesch (2006) explica que as pesquisas quantitativas são utilizadas para medir relações ou analisar resultados, nos estudos organizacionais, Terence e Escrivão Filho (2006) apontam que esse tipo de pesquisa viabiliza o entendimento mensurável de atitudes, opiniões, hábitos e reações de uma população. Já as qualitativas, conforme Minayo (2009) provém de método um tanto intangível, baseado no subjetivo, importantes para a compreensão dos elementos sociais e humanos, que, conforme Roesch (2006) são voltados para melhoria, construção de planos de intervenção, interpretação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto (estudo de caso) ou captação da perspectiva do ator (pesquisa-ação). Considerando a pesquisa de cunho qualitativo e quantitativo, para o alcance dos objetivos de estudo, o trabalho foi organizado em 4(quatro) macro etapas:

**i) Reconhecimento do problema e levantamento de hipóteses:** Esta fase se refere ao levantamento da problemática organizacional, da política de recursos humanos da organização e das hipóteses acerca do problema reconhecido a luz dos grupos afetados, realizada através de entrevista semiestruturada (método: entrevistas).

A entrevista como método de coleta de dados é utilizada com frequência em pesquisas de caráter qualitativo e/ou quantitativo (BELEI et al., 2008) e, ocorre através de uma conversação guiada entre duas pessoas na qual o entrevistador faz questionamentos a fim de

coletar dados objetivos e subjetivos (opiniões, atitudes, valores, crenças e comportamentos (HAGUETTE, 1997; MARCONI; LAKATOS, 2010).

A entrevista semiestruturada (APÊNDICE A), como método primário de coleta de dados, foi elaborada para o entendimento dos fatores que influenciam diretamente no grupo dentro da problemática absenteísmo e rotatividade, as questões estruturais e as políticas da gestão de pessoas para compreensão futura dos efeitos deste sobre as causas do problema.

<b>Eixo de Pesquisa (Entrevista)</b>	<b>Questões</b>
Entendimento da identidade organizacional e seu alcance dentro do grupo de funcionários	1-2
Entendimento da estrutura organizacional e a clareza da comunicação dos cargos e tarefas	3-4
Entendimento da comunicação empresarial com o sindicato	5-6
Entendimento do processo de recrutamento, seleção, contratação e integração dos funcionários.	7-9
Levantamento das políticas de RH e das condições de trabalho	10-11
Levantamento da problemática de Absenteísmo e Rotatividade	11

Figura 1: Entrevista para levantamento do objeto de estudo  
Fonte: elaborado pela autora

A entrevista foi realizada na primeira quinzena de novembro de 2013, nas dependências da Unidade de Tratamento de Sementes de Primavera do Leste (MT), com os grupos de interesse estabelecidos pelo setor de recursos humanos e expandido, a medida que algum entrevistado citasse outro elemento não pertencente. Foram entrevistados: Gerente de Centro de Distribuição, Coordenadora Administrativa (responde diretamente ao setor de RH), Coordenador de Processo, Técnico em Segurança no Trabalho (Sênior) e Líder de Processo.

**ii) Geração das hipóteses iniciais:** As hipóteses geradas versaram sobre absenteísmo, rotatividade e satisfação e são resultado da percepção dos gestores e levantamento de experiências dos mesmos.

**iii) Revisão da literatura:** A revisão foi norteada pelos temas resultantes das entrevistas com os gestores. O estudo foi realizado com base em livros e periódicos nacionais e internacionais, teses e dissertações que versam sobre o tema, buscando compreender a problemática e as propostas de intervenção utilizadas por diversos autores na particularidade dos estudos apresentados.

Para discussão dos resultados foram realizadas pesquisas em busca de artigos publicados em periódicos indexados nas bases do *EBSCO*, *Web of Science*, *Scielo*, estudos publicados em forma de dissertação, teses ou artigos através do *Google* acadêmico e dentro do sítio das universidades brasileiras e, também, em fontes de dados estatísticos como os da

*Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD), do Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE), do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), e da Confederação Nacional da Indústria (CNI), com as palavras-chave rotatividade ou *turnover*; absenteísmo, *absenteeism*, *absence* ou *ausentismo*.

**iv) Elaboração dos construtos e refinamento das hipóteses de estudo:** Com base nas hipóteses iniciais resultantes do reconhecimento do problema e revisão da literatura, estas foram organizadas e classificadas. As hipóteses foram complementadas a partir dos achados decorrentes dos estudos encontrados na literatura consultada.

**v) Métodos de investigação do problema:** Os métodos correspondem às duas fases da pesquisa. Para diagnóstico utilizou-se pesquisa documental e pesquisa qualitativa para levantamento de experiências. Para a fase de identificação das causas, o método foi pesquisa por meio de levantamento de campo (*survey*). Na Pesquisa documental foram levantados os dados históricos de rotatividade e absenteísmo de pessoal, através de fontes disponibilizadas pela empresa, e calculados os índices de absenteísmo e rotatividade. Para a pesquisa qualitativa elaborou-se um Instrumento de Coleta de Dados, este, apresenta construtos criados a partir da literatura e das entrevistas com objetivo de coletar dados para as hipóteses levantadas. O instrumento validado pelo coeficiente de Cronbach e refinado após aplicação. Na condução da *survey* foi realizado um levantamento aplicado na empresa objeto de estudo para entendimento da intenção de desligar-se e de faltar ao trabalho.

**vi) Apresentação dos resultados:** Após a coleta e organização dos resultados, estes foram organizados e tiveram seus resultados descritos para compreensão dos índices e efeitos sobre a organização por meio de tabelas e medidas resumos como mediana, quartis e frequência.

**vii) Discussão dos resultados:** na busca de fortalecer a compreensão dos dados obtidos através dos métodos de pesquisa, os dados foram comparados com resultados de outros trabalhos nacionais e internacionais, para considerações ampliadas do efeito que o absenteísmo e a rotatividade vêm causando nas organizações.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

É importante ressaltar algumas delimitações definidas no decorrer do estudo, que influenciaram diretamente no planejamento e execução do trabalho, sendo apresentadas em seguida:

- a) Os resultados referem-se à empresa situada na Unidade de Primavera do Leste-MT, não representando todo o empreendimento, setor ou região.
- b) A investigação teve a intenção, primeira, de ser norteada pela percepção dos gestores sobre os problemas atribuídos ao absenteísmo e a rotatividade e, posteriormente, confirmada, comparada e refinada pela literatura estudada.
- c) A pesquisa se baseia em documentos e na percepção dos grupos de liderança da empresa para investigação de fatores motivacionais importantes para o problema.
- d) O absenteísmo tem foco mais específico no grupo de funcionários ativos na empresa, excluindo-se investigações mais profundas aos desligados.
- e) As causas relacionadas às ausências, declaradas pelo funcionário (sem rigor), da base de dados da empresa, não são suficientemente compreensíveis, necessitando de interpretação do pesquisador. Muitos atestados médicos não possuíam código da classificação internacional de doenças (CID) expedida pelo médico, não há um controle intenso para coleta e identificação dos motivos de falta, e os documentos referentes aos abonos de falta estão sem descrição rigorosa dos motivos da aceitação expedida pelo líder;

O estudo foi construído com fundamentos teóricos que servem para a análise e comparação aos distintos comportamentos sobre o tema estudado e, de forma inovadora, vinculou os fatores motivacionais aos aspectos legais nacionais e internacionais (tratados com o Brasil), pois são indissociáveis das estratégias de recursos humanos.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta proposta de dissertação de mestrado é composta de 6 (seis) capítulos principais. No primeiro capítulo apresenta-se a introdução, a definição do tema e dos objetivos, a formulação das justificativas, o método de trabalho, as delimitações levantadas no desenvolvimento da pesquisa e a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo apresenta uma revisão da literatura abordando conceitos sobre absenteísmo e rotatividade nas empresas, além das teorias motivacionais que permeiam o assunto do comportamento humano e seus efeitos nas organizações.

O terceiro capítulo contém a consolidação e refinamento bibliográfico das hipóteses de estudo e a definição dos métodos de investigação que serão utilizados para efetiva coleta de dados. No quarto capítulo apresentam-se os métodos de investigação utilizados para alcance do objetivo do estudo, constituindo-se da forma sistematizada da operacionalização das atividades de pesquisa.

Na apresentação dos resultados, no quinto capítulo, os mesmos são organizados apresentados e evidenciados em sua importância para situar o leitor em uma vertente triangulada, em que, os gestores disseminam suas percepções tácitas, os documentos mensuram resultados práticos e os funcionários exprimem suas intenções causais para faltar (absenteísmo) e desligar-se (rotatividade).

Por fim, as considerações finais, capítulo sexto, refere-se ao fechamento do trabalho de forma sintetizada dos principais resultados, seus desdobramentos e relevância, também, apresenta-se as necessidades futuras de estudo para continuidade da descoberta científica e tratamento de problemas organizacionais.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta os diversos estudos considerados para construção e consolidação das hipóteses, sobre o tema absenteísmo e rotatividade, considerando sua relação com os estudos da motivação humana e com a responsabilidade social que lhe é atribuída pela legislação vigente.

### 2.1 ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE

Através de diversas fontes de jornais (TV, rádio e *internet*) é possível verificar as mudanças enfrentadas no mercado de trabalho, de encontro ao crescimento da economia e a competitividade entre empresas. Junto a esses fatores a oferta de trabalho é aumentada e a procura por mão de obra se torna evidente. As empresas procuram profissionais qualificados, entretanto, o Brasil e a maioria dos países do mundo têm sofrido ou com a escassez ou com a falta de qualificação de mão de obra (PWC, 2011).

O tema absenteísmo e rotatividade está ligado ao comprometimento organizacional, sendo que a atuação ineficaz do líder pode motivar atitudes contraproducentes à organização (PROTTAS, 2012; JOHSON; O'LEARY-KELLY, 2003).

A preocupação com o absenteísmo é diagnosticada através de diversos estudos sobre o tema na literatura. O tema é abordado em duas vertentes básicas, as faltas por motivo de doença (justificadas) e, as faltas voluntárias (injustificadas). Johnson e O'Leary (2003) afirmam que a presença ao trabalho deve ser vista como um conjunto integrado de motivos. Dentre eles, têm-se os fatores biográficos como sexo (NOGUEIRA; AZEVEDO, 1982, RESTEPRO; SALGADO, 2013), idade (IPEA, 2013, SAE, 2013), estado civil (BATTISTI; VALANTI, 2013); fatores relacionados às doenças (OSE, 2005), fatores ligados à satisfação (PROTTAS, 2012; OSE 2005; JOHSON; O'LEARY-KELLY, 2003), entre outros.

Uma vez que a procura por pessoal qualificado aumenta, os melhores profissionais tendem também a procurar as melhores empresas para trabalhar, ou seja, aquelas que proporcionem ao empregado satisfação pessoal e profissional (ETZIONI, 1981; MONACO e GUIMARÃES, 2000; MAK e SOCKEL, 2001; CHAHAD, 2003; FLÉTCHER, 2003; TEWS,

MICHEL e ELLINGSON, 2013; ZOPIATIS, CONSTANTI, e THEOCHAROUS, 2014). Em meio a isso, as organizações têm grandes dificuldades em reter funcionários, principalmente aqueles mais talentosos, seja ela qualificada ou pela escassez, por problemas em implantar programas de desenvolvimento, carreira e sucessão para seus profissionais (MONACO e GUIMARÃES, 2000; PWC, 2011). O aumento da demanda de funcionários nas organizações e dificuldade de retenção destes gera como consequência a rotatividade de funcionários (GONZAGA, 1998; MEDEIROS e SALM, 1994; RAMOS e CARNEIRO, 2002; SAE, 2013).

A rotatividade (em inglês *turnover*) é a relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais, ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período (mês, ano, etc). Além da reduzida quantidade e qualidade de mão de obra, algumas empresas têm considerado outros fatores para o alto índice de rotatividade como: problemas no recrutamento, no clima organizacional, baixo comprometimento dos empregados, entre outros. (BORGES-ANDRADE, 1994; GONZAGA, 1998; DEMO, 2003; POMI, 2005; ZOPIATIS, CONSTANTI, E THEOCHAROUS, 2014).

O comprometimento com a organização já muito estudado (MEYER e ALLEN, 1984; MEYER e ALLEN 1991) possui ligação com a rotatividade, onde os funcionários que estão fortemente empenhados são aqueles que são menos propensos a deixar a organização (TETT e MEYER, 1993; ZOPIATIS, CONSTANTI, e THEOCHAROUS, 2014). Meyer e colaboradores (1993) assumem que o comprometimento organizacional é um importante antecedente da intenção de desligar-se. Dessa forma, reitera-se que a rotatividade de funcionários exerce grande influência nas organizações, gerando perda em vários aspectos como: custos diretos com admissões e desligamentos, gastos com setor de recrutamento e seleção, perda de produtividade e de lucratividade, sobrecarga de funcionários que admitem temporariamente as funções do colega que saiu e impacta na motivação e comprometimento dos funcionários que permanecem, podendo ainda, interferir na credibilidade junto aos clientes e na imagem da organização (GONZAGA, 1998; MARRAS, 2000; KOYS, 2001; VALÉRYA, 2013).

Kehoe e Wright (2010) apontam que a intenção de permanecer e as faltas ao trabalho tem relação entre as práticas exercidas pela empresa para a gestão de pessoas em que as práticas gerenciais de alto nível podem gerar compromisso afetivo e influenciar nos índices de absenteísmo organizacional.

## 2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Observando as causas e consequências apresentadas para os índices de absenteísmo e rotatividade apresentadas no tópico anterior, foi possível verificar que a motivação é fator em comum e levado em consideração por um funcionário ao decidir se ausentar, ou até mesmo sair da empresa em que trabalha. Sendo assim, é importante garantir que os funcionários trabalhem em direção aos objetivos da organização.

A motivação é um instrumento para a busca da produtividade e retorno bilateral do resultado positivo do trabalho e, está intimamente relacionado ao indivíduo e suas relações com a organização e o ambiente de trabalho. Os motivos que interferem na motivação podem ser externos aos indivíduos, ou internos, derivados dos instintos, forma inconsciente, ou dos desejos criados, forma consciente (BERGAMINI e CODA, 1995).

A motivação é o fator primordial para o bom funcionamento da organização, já que cada indivíduo tem suas necessidades individuais, a administração deve procurar o que motiva o indivíduo, criando um ambiente ou clima que possibilite a satisfação do mesmo e consequentemente, as necessidades e objetivos organizacionais (KWASNICKA, 1995).

As principais necessidades do ser humano, geralmente englobadas em duas categorias – primárias e secundárias, onde fica fácil o entendimento e percepção podendo, no entanto, ser desmembradas em categorias ou listas onde sejam aprofundadas e detalhadas (HAMPTON, 2005). Numerosas teorias têm sido elaboradas para tentar explicar a motivação no trabalho. Dentre essas teorias Robbins, Judge e Sobral (2010) classificam-nas em: teorias clássicas e contemporâneas da motivação. As teorias da hierarquia de necessidades, Teoria x e Teoria y, teoria dos dois fatores e teorias de necessidades de McClelland estão dentre as clássicas. Por outro lado as teorias da avaliação cognitiva, Teoria do estabelecimento de objetivos, Teoria da autoeficácia, Teoria do reforço, Teoria da equidade e Teoria da expectativa são classificadas como teorias contemporâneas.

Teoria sobre a hierarquia das necessidades (Abraham Maslow - 1940) – propôs uma teoria que elenca as necessidades de motivação do indivíduo em cinco níveis: fisiológicas - importantes para sobrevivência; de segurança - proteção contra ameaças; sociais - afeto e relacionamento humano; de estima - ser reconhecido, respeitado, admirado, e; autorrealização

- sentimento de satisfação. O princípio básico defendido por Maslow é que uma necessidade satisfeita não é motivador de comportamento, mas as necessidades insatisfeitas são que realmente motivam o ser humano, conforme uma necessidade é satisfeita, em ordem escalar, o indivíduo ascende para suprimir a próxima na hierarquia sendo, esta última, jamais plenamente satisfeita (CHINELATO FILHO, 2004, HAMPTON, 2005; WAGNER III e HOLLENBECK, 2008; LACOMBE, 2011 e STONER e FREEMAN, 2012).

A Teoria dos Dois Fatores (Frederick Herzberg - 1959) divide a compreensão de que os elementos intrínsecos são motivadores, enquanto os fatores extrínsecos ao ser humano apenas levam a satisfação. Defende que os fatores intrínsecos são os motivadores do trabalho, sendo o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados. Os fatores extrínsecos, ou higiênicos não fazem as pessoas sentirem-se motivadas, influenciando apenas o estado de satisfação com as condições dentro das qual o trabalho é realizado.

Os fatores extrínsecos ou de higiene podem não ter o poder de motivar, mas satisfazem as necessidades de ordem mais baixa, como necessidades fisiológicas, de segurança e de afeto, fazendo com que os indivíduos interpretem a organização de forma positiva e apta a motivar. Os fatores de motivação satisfazem as necessidades de ordem mais elevada, como a estima e a autorrealização (HAMPTON, 2005; AGUIAR, 2010).

Teoria das Necessidades adquiridas (David McClelland – 1961), o autor busca explicar a motivação dos indivíduos em seu trabalho a partir da satisfação de suas necessidades: as necessidades de realização (conseguir realizar algo difícil), as necessidades de poder (desejo de ser forte e influenciar pessoas) e as necessidades de afiliação (o desejo por relações interpessoais amigáveis e próximas em busca de cooperação) (McCLELLAND e BURHAM, 1997; GIL, 2001).

Esta teoria demonstra que pessoas com necessidades de realização concentram maior esforço na obtenção de resultados e, em situações que fogem da rotina, apresentam melhor desempenho, pois devem ser constantemente desafiadas (AGUIAR, 2010). Um cuidado com esta teoria, é que sua aplicabilidade é mais consistente em ambientes gerenciais (HAMPTON, 2005; WAGNER III e HOLLENBECK, 2008; ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

Teoria X e Teoria Y (Douglas McGregor - 1970) – apresentava duas visões diferentes do comportamento humano. A Teoria X compunha ideias por parte dos gestores de que o indivíduo medíocre não gosta de trabalhar e não se esforçava ao trabalho, a não ser por ameaça e punição. Ainda, acredita que o ser humano evita responsabilidade, não tem ambição

e está constantemente em busca de segurança. Ressalva que esta teoria é limitada pois, não leva em consideração as mudanças ambientais que interferem nas características da população como: “melhoria da educação, atitudes e valores, motivação, grau de dependência”, dificultando estratégias de recursos humanos que melhor aproveitem e estimulem as capacidades desses indivíduos. Do contrário, na teoria “y” propõe uma visão mais humana e define o indivíduo como aquele que gosta do que faz, é esforçado, procura e aceita responsabilidades, entretanto, dependerá da capacidade dos gestores em encontrar mecanismos que estimulem o indivíduo ao alcance de objetivos organizacionais.

Teoria ERC – Existência, relacionamento e Crescimento (em inglês: *Existence, Relatedness, Growth*), (Clayton Alderberg - 1973) propõe uma teoria baseada na teoria de Maslow com algumas modificações no sentido de simplificá-la. Dessa forma, ele reduz a hierarquia de Maslow, onde as necessidades fisiológicas são chamadas de existência (*Existence*), as necessidades de autorrealização e estima são agrupadas e nomeadas de crescimento (*Growth*) e, dando ao afeto o nome de Relacionamento (*Relatedness*) (HAMPTON, 1992). As três necessidades estão explicadas abaixo:

a) Necessidades de existência: são as necessidades relativas a existência, preservação e sobrevivência, sendo caracterizadas primeiramente pelo objetivo de obter bens materiais que garantam a subsistência e só então pelo objetivo de satisfação pessoal.

b) Necessidades de relacionamento: Neste grupo se encontram as necessidades de relações interpessoais que, referem-se ao desejo de interação social com outras pessoas, ou seja, à sociabilidade e ao relacionamento social. Alinham-se com a necessidade social e com os componentes externos da classificação de estima de Maslow.

c) Necessidades de crescimento: incluem o desejo de uma pessoa de ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vive. A satisfação da necessidade de crescimento ocorre quando uma pessoa engaja em problemas para os quais necessita utilizar plenamente suas capacidades e desenvolver novas capacidades como as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e desejo de crescimento e competência pessoal. Estando esses relacionados aos componentes intrínsecos da necessidade de estima de Maslow e de autorrealização (MASLOW, 1996).

Teoria da Expectativa (Victor H. Vroom - 1964) criou uma importante teoria sobre a motivação, na qual muitos estudos da literatura tem se embasado. A teoria analisa os

mecanismos motivacionais apoiando-se em três conceitos: a Expectância, a Instrumentalidade e a Valência assim descritas por Lévy-Leboyer (1994):

A Expectância é aquilo que um indivíduo acredita ser capaz de fazer, após empreender um esforço. A instrumentalidade é se o trabalho executado representa claramente a possibilidade de se atingir um objetivo esperado e a Valência representa a ligação entre objetivo a ser atingido e o valor que este objetivo tem para o indivíduo, ou seja, se ele é relevante, importante ou não. Robbins, Judge e Sobral (2010) diz esta teoria sugere que um funcionário ao se sentir motivado se empenha ao máximo para ter ótimo resultado de desempenho resultando em recompensas organizacionais e atender metas pessoais como: bonificação, aumento de salário ou promoção.

Teoria das características da função do trabalho (Hackman e Oldham - 1980) – está direcionada a situações do trabalho e apresenta um modelo das características da função, que se centra na análise das tarefas que as pessoas realizam. Neste modelo são consideradas cinco dimensões do trabalho que contribuem para fazer da função do trabalho algo motivador (HACKMAN e OLDHAM, 1980; MAK e SOCKEL, 2001; GOMES e BORBA, 2011):

- Variedade de competências – Esta característica refere-se ao grau de exigência e talentos no que diz respeito a competências, atividades e conhecimentos, para a realização de uma determinada tarefa.

- Identidade das tarefas – Refere-se ao grau em que é requerida a execução de um trabalho onde se consegue identificar princípio e fim, onde o resultado é visível e próprio.

- Significado – Refere-se ao impacto das tarefas para os trabalhadores, a organização e a sociedade, sendo que quanto maior o impacto maior o significado do trabalho.

- Autonomia – Grau de liberdade e independência em termos de planejamento das tarefas e procedimentos a utilizar.

- *Feedback* – Refere-se à forma como é transmitida de forma clara ao indivíduo, se a sua tarefa foi bem executada e quais os níveis de desempenho alcançados.

Segundo Neves (1998), as teorias das Características da Função inserem-se numa perspectiva de satisfação e têm implícitas finalidades de alteração do sistema sócio técnico, através do enriquecimento das funções do trabalho citadas acima.

## 2.3 RELAÇÕES DE TRABALHO E MOTIVAÇÃO: O REFLEXO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL E LEGAL DAS EMPRESAS

As relações trabalhistas são merecedoras constantes estudos organizacionais por seu valor estratégico. Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), Maslow (1970), McGregor (1970), já debatiam sobre a importância dos estudos organizacionais e discutiam os efeitos da motivação para o trabalho, em uma concepção humanista e complexa.

Nestes estudos iniciais a prosperidade financeira foi o principal mecanismo para aumento da produtividade, onde, a concepção da força motriz do trabalho estava pautada na ambição das pessoas e sua busca incansável pela prosperidade financeira. Além do aumento da quantidade de peças produzidas dentro do mesmo espaço de tempo, outros resultados importantes foram conseguidos, como o presenteísmo majorado, melhoria do relacionamento entre patrões e empregados, aumento do moral dos trabalhadores e ascensão da felicidade no trabalho.

Voltados à produtividade, em sua essência, Fayol (1989) e Taylor (2011), defendem critérios importantes para motivar funcionários, estabelecendo princípios a ser regidos na seleção destes e no sistema que consideram justos para a remuneração adequada ao tipo de trabalho. Tem-se, nesse momento, uma preocupação gerencial no estabelecimento e descrição científica de cargos e definição de planos remuneratórios a estes vinculados.

Taylor (2011) dedicou boa parte de seus estudos pela busca de homens eficientes na realização do trabalho, no treinamento eficaz para a produtividade e, em métodos que fossem eficazes à motivação. Apesar de seus métodos pouco ortodoxos e simplistas, base na remuneração pautada em valores monetários, obteve resultados excepcionais satisfazendo empregadores e empregados. Sua estratégia estava fixada no estudo científico do trabalho, objetivando a definição clara de processos pautados na eliminação de desperdícios, na seleção eficaz de funcionários, racionalização do tempo e movimento e controle da fadiga e, na especialização do trabalhador.

Em um ambiente contemporâneo, muito ainda tem-se a evoluir nas relações de trabalho e na definição de padrões que possam crescer de maneira contínua, em produtividade.

O conflito histórico sobre essas relações ainda é forte, e ao mesmo tempo em que as empresas reconhecem (por força de lei ou de vontade), e assumem a responsabilidade social que têm sobre o funcionário, novas estratégias se formam, tentando encontrar um equilíbrio entre as intenções corporativas, os anseios dos funcionários e atendimento da legislação nacional e internacional vigente.

Em um ambiente contemporâneo, muito ainda tem-se a evoluir nas relações de trabalho e na definição de padrões que possam crescer de maneira contínua, em produtividade. Diversos órgãos lutam incansavelmente por relações mais humanitárias, pautadas em códigos de lei, princípios de ética e acordos que possibilitem melhorias nas relações de trabalho, como a ONU (Organização das Nações Unidas), OIT (Organização Internacional do Trabalho) e OEA (Organização dos Estados Americanos), destes, todos o Brasil tem acordo de cooperação.

A Declaração Universal dos Direitos do Homem traz, em sua essência, a preocupação da liberdade, direito e igualdade entre os seres humanos, buscando assegurar crescimento social a partir destes. "Todo o Homem que trabalha tem direito a uma remuneração justa e satisfatória, que lhe assegure, assim como à sua família, uma existência compatível com a dignidade humana, e a que se acrescentarão, se necessário, outros meios de proteção social" (ONU, 2013).

O principal documento de direitos assegurados do Brasil é a Constituição Federal de 1988. Esta carta de direitos é base para toda e qualquer lei que se estabeleça no Brasil. Em seu artigo 6º, define que: "São direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição" (BRASIL, 1988).

Os reflexos desta definição e das demais constantes no texto integram o conjunto de deveres que as empresas assumem ao assumir riscos de atividade econômica, ou seja, emprega pessoas através de um contrato assalariado, com regras estabelecidas coordenadas por esta (CLT, 2013). O documento que regulamenta as relações individuais e coletivas do trabalho, e que segue os fundamentos da Constituição Federal, sempre se reorganizando através das modificações históricas desta, é a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

Assim, as empresas, além de perpetuarem o direito ao trabalho, dividem consigo a responsabilidade social de amparar o trabalhador dando estabilidade, segurança, igualdade e remunerando de forma justa o empregado, como constantes no artigo 7º (CLT, 2013).

Também é fato que nas relações de trabalho, o empregado é dotado de deveres. É um relacionamento, onde as partes entram em acordo. Um destes deveres é cumprir com o contrato de trabalho assinado entre as partes. Ainda, é previsto na CLT (2013), um conjunto de comportamentos que devem ser primados pelo trabalhador, previstos no artigo 482, onde o comportamento inadequado podem levar a uma demissão por justa causa, sendo estes:

- a) ato de improbidade;
- b) incontinência de conduta ou mau procedimento;
- c) negociação habitual por conta própria ou alheia sem permissão do empregador, e quando constituir ato de concorrência à empresa para a qual trabalha o empregado, ou for prejudicial ao serviço;
- d) condenação criminal do empregado, passada em julgado, caso não tenha havido suspensão da execução da pena;
- e) desídia no desempenho das respectivas funções;
- f) embriaguez habitual ou em serviço;
- g) violação de segredo da empresa;
- h) ato de indisciplina ou de insubordinação;
- i) abandono de emprego;

As empresas brasileiras enfrentam grandes problemas pela regulamentação rigorosa que das leis trabalhistas. Botero *et. al.* (2004), aponta o Brasil como um dos países mais rigorosos na regulamentação destas.

Um dos pontos que demonstra essa problemática é o artigo 461, parágrafo 2º da CLT (2013), que define que “Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade. (Redação dada pela Lei nº 1.723, de 8.11.1952). Ainda, determina que este trabalho é realizado com produtividade e perfeição similares entre os indivíduos, e assim sendo, não poderão ter diferenças salariais, desde que estes tenham uma diferença mínima de 02 (dois) anos no tempo de serviço desta empresa.

Quando as questões debatidas sobre a homologação dos planos de cargos e salários, um adicional importante é o de que na existência de um Plano de Carreira Homologado pelo Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE), os critérios de promoção devem ser redigidos pela empresa, seguindo em ordem de importância do tempo de carreira e o mérito do exercício da atividade, e devem ser dentro das diferentes categorias profissionais. Após homologados, os planos só podem ser alterados sob aprovação do órgão regional do Ministério do Trabalho e do Emprego (BRASIL, 2006).

Choi e Lee (2013) salientam que as pesquisas sobre os efeitos da satisfação dos funcionários comumente levam em consideração os dados hierárquicos dentro das estruturas

organizacionais, mas vários níveis são necessários para entender a prática de recursos humanos e a mensagem compreendida pelo colaborador, e esses dados ainda são pouco compreendidos pelas pesquisas.

Difícilmente encontram-se estudos que relacionam as Políticas de Recursos Humanos aos fatores limitantes da legislação, em que se compreenda a satisfação dos funcionários dentro desses mecanismos de ação. Salamacha et al. (2003) relata um estudo de melhoria da alimentação dos funcionários e, da frustração do empresário e colaboradores após intervenção sindical para cumprimento da lei, inviabilizando o processo de melhoria por agregar custos além dos do fornecimento da alimentação e, aumentando os riscos de processos trabalhistas.

Outro exemplo são os custos demissionais, que variam de acordo com o tipo de relação trabalhista e tempo que o funcionário permanece na empresa, mas demissões causam custos às empresas, sendo discutidas como ponto de rotatividade pela ação sindical (PASTORE, EICHHORST e MARX, 2011).

Assim, as leis e seus contornos são exigências básicas para as Políticas e Estratégias de Recursos Humanos, criando um *gap* que deve ser diminuído, entre a motivação que se mostra mutável, flexível e dinâmica, à regulação trabalhista e a abertura para negociação coletiva que se apresenta rígida e controversa quanto aos seus papéis, uma vez que a informalidade é dada como uma decorrência dos altos custos advindos dos encargos gerados nesta relação.

## 2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA REVISÃO DA LITERATURA

A literatura estudada aponta uma relação conflituosa entre os interesses organizacionais e os individuais do ser humano, na qual, a interferência do meio ambiente é fator relevante da vantagem competitiva na negociação das condições do trabalho. Frente a isso, têm-se as condições estabelecidas no plano legal, que, no Brasil, são inflexíveis e de caráter protetivo, sem foco no mérito à produtividade.

Uma preocupação que integra as condições de trabalho às teorias motivacionais e a legislação protetiva, têm a ver com a percepção de que o trabalho deve ser o reflexo de boas condições ofertadas pelos empregadores e da remuneração justa, tendo mais uma

ambiguidade interpretativa entre os que remuneram o trabalho e os que são remunerados, uma vez que se baseia como justiça o salário mínimo estabelecido em lei para um e, na compreensão do que se basta para sobrevivência do que se sustenta e/ou sua família (sendo esta também subjetiva).

A integração entre o que vislumbram as partes no diagnóstico do trabalho, dentro dos eixos temáticos absentéismo e rotatividade, é relevante para entender essa relação interpretativa entre as causas que os motivam o absentéismo e a rotatividade, para assim, sair do imaginário e consolidar o entendimento em um escopo ampliado, que consiga remeter os fatores que estimulam a falta ao trabalho e da não permanência nas organizações, testando hipóteses que permeiam as organizações dentro da percepção do indivíduo causador, para atestar sua realidade. Dentro desta perspectiva que se consolidam as hipóteses presentes no capítulo 3.

### **3. CONSTRUÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DAS HIPÓTESES DE ESTUDO**

As hipóteses levantadas nas entrevistas com os gestores e consideradas no estudo, foram organizadas numa tabela de acordo com as dimensões: absentismo (Figura 2), rotatividade (Figura 3) e avaliação do nível de satisfação (Figura 4). A avaliação da satisfação e as hipóteses relacionadas à mesma foram incluídas no estudo, devido a uma sugestão da empresa de que os níveis de satisfação seriam altos e não influenciariam no absentismo e na rotatividade.

Algumas hipóteses levantadas estão relacionadas aos dados sociais como sexo, idade, estado civil, quantidade de filhos e tipo de contrato de trabalho. Os dados referentes ao plano de benefícios foram levantados para verificar se uma aceitação ao plano pode interferir positivamente na intenção de permanecer na empresa e na redução de faltas. As hipóteses foram ainda, apoiadas por outras fontes de evidências da literatura, apresentadas nos quadros com as respectivas referências.

Construto		Hipóteses	Item Visão da Empresa	Método de Investigação	Evidência na Literatura
Nível primário	Nível secundário				
Oportunidade de novo emprego		H <sub>1</sub> : A falta de estabilidade do funcionário contratado por prazo determinado o faz faltar em busca de novas oportunidades de emprego	H <sub>1,1</sub> Indivíduo contratado por prazo determinado falta para procurar emprego fixo (contrato por tempo indeterminado)	Survey	Empregados por contrato temporário estão menos seguros (ARAI; THOURSIE, 2005; ENGELLANDT; RIPHAH, 2005)
			H <sub>1,2</sub> Indivíduos com contrato determinado faltam para participar de recrutamento e seleção de emprego de contrato indeterminado	Survey	
Dados Sociais	Sexo	H <sub>2</sub> : A intenção de faltar é determinada pelo perfil social do funcionário	H <sub>2,1</sub> O número de faltas de indivíduos do sexo feminino é maior que o do sexo masculino	Documental	Casados faltam mais, ALLEN (1990); SILVA; PINHEIRO; SAKURAI (2008) Homens solteiros faltam mais do que os casados (BRIDGES; MUMFORD, 2001) e, Mulheres faltam mais por doença (OSE, 2005) Mulheres faltam mais do que homens (NOGUEIRA; AZEVEDO, 1982; SILVA, PINHEIRO; SAKURAI, 2008; RESTREPO; SALGADO, 2013); Mulheres com maior idade faltam mais do que homens (MARTOCCHIO, 1989; BARBOZA; SOLER, 2003; RAFFONE; HENNINGTON, 2005; RESTREPO; SALGADO, 2013) Indivíduos mais velhos faltam mais, Silva, Pinheiro e Sakurai (2008); Bridges e Mumford, (2001) Pessoas que trabalham e estudam faltam mais (RESTREPO E SALGADO, 2013) Homens e mulheres com filhos tendem a faltar mais do que aqueles que não têm filhos (ALLEN, 1990; BRIDGES E MUMFORD, 2001) Mulheres com filhos faltam mais do que quando não tem filhos, principalmente quando esses são menores de 2 anos (BRIDGES E MUMFORD, 2001)
	Estado civil		H <sub>2,2</sub> Os indivíduos com estado civil casado tem maior intenção de faltar do que os de estado civil solteiro	Survey	
	Idade		H <sub>2,3</sub> Quanto mais avançada for a idade, maior a intenção de faltar	Survey	
	Escolaridade		H <sub>2,4</sub> Os indivíduos trabalham e estudam apresentam maior intenção de faltas por motivo cansaço	Survey	
	Cuidado com Filhos		H <sub>2,5</sub> Necessidade de cuidar dos filhos é um dos motivos que levam muitos indivíduos a faltar	Survey e Documental	
Comprometimento	Quantidade e de faltas	H <sub>3</sub> : O contratado por prazo determinado é menos comprometido com a organização	H <sub>3,1</sub> Indivíduo contratado por prazo determinado falta mais ao trabalho do que indivíduo contratado por prazo indeterminado	Documental	Faltas por doença não estão relacionadas ao contrato temporário (ARAI E THOURSIE, 2005; ENGELLANDT E RIPHAH, 2005); Empregados contratados por prazo temporário tem menor probabilidade em faltar (ARAI E THOURSIE, 2005; ENGELLANDT E RIPHAH, 2005)
	Problemas de saúde		H <sub>3,2</sub> Indivíduo contratado por prazo determinado falta independentemente de ter problemas relacionados á saúde	Survey e Documental	
	Responsabilidade		H <sub>3,3</sub> Indivíduo contratado por prazo determinado tem menor sentimento de responsabilidade frente as necessidades organizacionais de trabalho	Survey	

(continua)

Construto		Hipóteses	Item Visão da Empresa	Método de Investigação	Evidência na Literatura
Nível primário	Nível secundário				
Eficácia do plano de benefícios	Vínculo de saúde e segurança (plano de saúde, plano odontológico, farmácia, creche e outros)	H <sub>4</sub> : O plano de benefícios não diminui o absentéismo	H <sub>4.1</sub> : Indivíduos faltam para realizar consulta médica no setor público, mesmo tendo plano de saúde	Survey	Variáveis econômicas não estão relacionadas ao absentéismo (OSE, 2005). Absentéismo é maior quando o funcionário mora longe do trabalho. (VAN OMMEREN E GUTIÉRREZ-I-PUIGARNAU, 2011).
	Bônus ou quaisquer valores em dinheiro – desempenho		H <sub>4.2</sub> : Os benefícios em dinheiro, se fossem descontados da remuneração, estimulariam os indivíduos a diminuir faltas	Survey	
	Incentivo à qualificação/educação		H <sub>4.3</sub> : O incentivo à qualificação não diminui a intenção de faltar	Survey	
	Transporte		H <sub>4.4</sub> : Ofertar transporte à empresa diminui a intenção de faltar no indivíduo.	Survey	
	Alimentação		H <sub>4.5</sub> : Ofertar refeições na empresa diminui a intenção de faltar no indivíduo.	Survey	
	Lazer /Futebol		H <sub>4.6</sub> : O lazer ofertado na empresa não é capaz de diminuir as faltas ao trabalho	Survey	
	Licenças - maternidade, casamento.		H <sub>4.7</sub> : Garantir o direito às dispensas legais (licenças) diminui a intenção de faltar no indivíduo	Survey	

(conclusão)

Figura 2: Desdobramento das Hipóteses entre tipo de contrato e absentéismo  
Fonte: autoria própria

Construto		Hipóteses	Item Visão da Empresa	Método de Investigação	Evidência na Literatura
Nível primário	Nível secundário				
Oportunidade	Segurança	H <sub>5</sub> : Indivíduos contratados por prazo determinado se desligam da empresa em busca de novas oportunidades.	H <sub>5.1</sub> Indivíduos contratados por prazo determinado tem intenção de desligar-se por medo do desemprego	Survey e Documental	Empregados com contrato fixo geralmente tem melhores salários (ENGELLANDT E RIPHAHN, 2005)
	Financeira		H <sub>5.2</sub> Indivíduos contratados por prazo determinado tem intenção de desligar-se por melhores salários	Survey e Documental	
			H <sub>5.3</sub> Indivíduos tem intenção de desligar-se porque existem empresas, no município de Primavera do Leste-MT, que pagam mais para realizar o mesmo trabalho	Survey	
Dados sociais	Sexo	H <sub>6</sub> : A intenção de desligar-se é determinada pelo perfil social do indivíduo.	H <sub>6.1</sub> Mulheres tem menor intenção de desligar-se.	Survey	Mulheres tem menor intenção de desligar-se, principalmente quando envelhecem e tem menos obrigações em casa (HEBRINIAK & ALUTTO, 1972; IVERSON & DEERY, 1997; BOSELIE E WIELE VAN DER, 2002; GRIFFETH, HOM E GAERTNER, 2000) Funcionários mais velhos tem menor intenção de desligar-se (MEYER E ALLEN, 1997; BOSELIE E WIELE VAN DER, 2002). Rotatividade é menor em trabalhadores com maior nível de educação (GONZAGA, 1998) Pessoas com filhos tem menor intenção de desligar-se (BOSELIE E WIELE VAN DER, 2002)
	Idade		H <sub>6.2</sub> Quanto maior a idade do indivíduo menor a intenção de desligar-se	Survey	
	Estado civil		H <sub>6.3</sub> Indivíduos de estado civil casados tem menor intenção de desligar-se do que os solteiros	Survey	
	Escolaridade		H <sub>6.4</sub> Quanto maior o grau de escolaridade do indivíduo menor a intenção de desligar-se	Survey	
	Filhos		H <sub>6.5</sub> Indivíduos que tem filhos morando em casa tem menor intenção de desligar-se	Survey	

(continua)

Construto		Hipóteses	Item Visão da Empresa	Métodos de Investigaçã	Evidência na Literatura
Nível primário	Nível secundário				
Eficácia do plano de benefícios	Vínculo de saúde e segurança (plano de saúde, plano odontológico, farmácia, creche e outros)	H7: O plano de benefícios não diminui a intenção de desligar-se.	H7,1 Os planos de saúde ofertados não são capazes de diminuir a intenção de desligar-se do indivíduo	Survey	Insatisfação com os benefícios é um dos motivos da rotatividade de pessoal (ALVES E OZAKI, 2009)
	Bônus ou quaisquer valores em dinheiro desempenho		H7,2 Os benefícios pagos em dinheiro não diminuem a intenção de desligar-se do funcionário	Survey	
	Incentivo à qualificação/educação		H7,3 Os benefícios ofertados em programas de educação não diminuem a intenção de desligar-se	Survey	
	Transporte		H7,4 A oferta de transporte gratuito ao trabalho não é capaz de diminuir a intenção de desligar-se do indivíduo	Survey	
	Alimentação		H7,5 A oferta de refeições na empresa não diminui a intenção de desligar-se do indivíduo	Survey	
	Lazer /Futebol		H7,6 O incentivo ao lazer não é suficiente para diminuir a intenção de desligar-se	Survey	
	Licenças - maternidade, casamento.		H7,7 Assegurar o direito as licenças não diminui a intenção de desligar-se do indivíduo	Survey	
	Tratamento		H7,8 O plano de benefícios, por ser diferente entre os tipos de contrato, estimula o indivíduo contratado por prazo determinado a sair	Survey	
Falta de Ambição	Intenção de crescer profissionalmente	H8: Os indivíduos não permanecem na organização porque não têm ambição para progredir na carreira.	H8,1 Os indivíduos não têm pretensão de progredir na carreira	Survey	A permanência do indivíduo está ligada ao enriquecimento da atividade, quando sua capacidade e esforços são reconhecidos (CHEW E CHAN, 2007)
	Valorização/reconhecimento		H8,2 Os indivíduos não têm pretensão de progredir na carreira, mesmo quando valorizados pelo líder	Survey	
	Oportunidade		H8,3 Os indivíduos não reconhecem as oportunidades de crescimento dadas pela empresa	Survey	
Relacionamento social	Estímulo social	H9: Indivíduos que se desligam da organização estimulam os demais a sair.	H9,1 Os indivíduos que têm intenção de desligar-se estimulam outros indivíduos a pedir demissão	Survey	A falta de cooperação e respeito entre os funcionários influencia fortemente a decisão de sair da empresa (MEDEIROS, ALVES E RIBEIRO, (2012)

(conclusão)

Figura 3: Desdobramento das Hipóteses entre tipo de contrato e rotatividade  
Fonte: autoria própria

Construto		Hipóteses	Item Visão da Empresa	Métodos de Investigação	Evidência na Literatura
Nível primário	Nível secundário				
Segurança	Instalações e ferramentas de trabalho	H <sub>10</sub> : Os indivíduos estão satisfeitos com as instalações e equipamentos da empresa	H <sub>10.1</sub> Os indivíduos sentem-se seguros nas instalações e com as ferramentas de trabalho que lhes é disponibilizada	Survey	Más condições das instalações do ambiente de trabalho afetam negativamente o absentismo, assim como melhoria no ambiente de trabalho reduz o absentismo por doença (OSE, 2005)
Liderança	Relacionamento com o líder	H <sub>11</sub> : Os indivíduos estão satisfeitos com seus líderes	H <sub>11.1</sub> Os indivíduos têm bom relacionamento com seu líder	Survey	O absentismo é maior quando há descontentamento com o líder (JOHNSON E O'LEART-KELLY, 2003) Bom relacionamento empresa/empregado pode diminuir a rotatividade (CARDOSO E NOVAIS, 2008). Os trabalhadores com maior nível de percepção de suporte organizacional e a percepção de prestígio externo pode ter um maior nível de confiança em relação à gestão de sua empresa, e portanto, menos propensos a deixar a empresa (AL-SAKARNAH E ALHAWARY, 2009)
	Líder orientador de tarefas		H <sub>11.2</sub> Os líderes sabem orientar as tarefas a serem executadas por seus funcionários	Survey	
Relacionamento	Colegas de trabalho	H <sub>12</sub> : Os indivíduos estão satisfeitos com o relacionamento social com outros indivíduos da organização	H <sub>12.1</sub> – Os indivíduos pertencentes á organização se relacionam bem no trabalho	Survey	A satisfação no trabalho é complexa e necessita de medidas para amenizar seus problemas como humanização do trabalho atividades que envolvam o relacionamento social, cumprimento as leis trabalhistas, integração social, medidas que aumentem as atividades de lazer , entre outros (MARQUEZE E MORENO, 2005)
Justiça salarial	Salário tem capacidade de prover o lar	H <sub>13</sub> : O salário pago pela empresa, em geral, é suficiente para promover a responsabilidade social que a empresa tem com os indivíduos que contrata	H <sub>13.1</sub> – O salário pago é adequado às práticas cidadãs	Survey	Absenteísmo tem relação com a remuneração e, o contrato temporário é um agravante (BATTISTI E VALANTI, 2013). O funcionário tem maior intenção de permanecer quando percebem que serão remuneradas por seu esforço, as empresas perceberam essa tendência e estão mais comprometidas a criar programas de recompensas como forma de gestão de talentos (CHEW E CHAN, 2007)

Figura 4: Desdobramento das Hipóteses entre tipos de contrato e satisfação

Fonte: autoria própria

## 4. MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO DAS HIPÓTESES

Este capítulo apresenta a utilização de métodos qualitativos e quantitativos, que conforme defendido por Patton (2001), chama-se triangulação. Na triangulação de métodos existe a integração objetiva e subjetiva, em uma visão fornecida pelo sujeito de sua percepção da problemática (autoavaliação), em que o objeto de estudo passa a ser parte colaborativa na elaboração do construto de pesquisa. Assim, a triangulação inclui a estrutura, os processos e a investigação como método integrado de pesquisa (MINAYO, 2005). Complementa ainda que a triangulação não é um método em si e sim uma estratégia de pesquisa que engloba tipos de pesquisa.

Com as hipóteses levantadas, tornou-se necessário construir caminhos para investigação da problemática. Este capítulo visa demonstrar os métodos de investigação utilizados (pesquisa documental e *survey*) e seus critérios.

### 4.1 PESQUISA DOCUMENTAL

Os dados coletados para análise dos índices de absentéismo e rotatividade são de fontes secundárias cedidas pela empresa como: Relatório de Faltas, Atrasos e Dispensas, Relatório de Desligamentos, Lista de Funcionários Ativos, Declaração de Desligamento e Ficha de Contrato de Trabalho.

Os dados referentes ao absentéismo foram coletados para auxiliar na conclusão de que das Hipóteses de pesquisa  $H_2$ : A intenção de faltar é determinada pelo perfil social do funcionário, testada no item  $H_{2.1}$ : o número de faltas de indivíduos do sexo feminino é maior do que o do sexo masculino e, da  $H_3$ : O contratado por prazo determinado é menos comprometido com a organização, testado no item  $H_{3.1}$ : Indivíduo contratado por prazo determinado falta mais ao trabalho do que indivíduo contratado por prazo indeterminado.

Os dados utilizados para a pesquisa decorrem do período de abril/2013 a outubro/2013, referentes ao período de contratação da última equipe de trabalho por prazo

determinado, já os de desligamentos (análise da rotatividade), referem-se ao período de janeiro/2013 a outubro/2013.

Os dados foram registrados, codificados e organizados em planilha eletrônica (*Excel*®) gerando banco de dados utilizado para cálculo dos índices anteriormente mencionados e para elaboração de tabelas de frequência e construção dos gráficos (estudo quantitativo), de maneira a melhor visualizar os resultados obtidos.

O absenteísmo se refere ao ato de não comparecer ao trabalho durante todo ou parte de um período de tempo, pode ocorrer por falta de vontade de comparecer ao trabalho ou ocorrer por uma série de razões diferentes como: doença, acidentes, licença maternidade, dentre outras situações (AVEY, PATERA E WEST, 2006). Contudo, assim como a rotatividade, o absenteísmo (devido à quantidade de faltas/ausência do funcionário) também pode ser medido e é expresso como **Índice de Absenteísmo**. Esse índice reflete a porcentagem do tempo não trabalhado em decorrência das ausências, em relação ao volume de atividade esperada ou planejada. Nestes termos, o índice pode ser calculado pela equação 4 (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003).

$$\text{ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO} = \frac{\text{nº de dias perdidos por ausência ao trabalho}}{\text{efetivo médio} \cdot \text{nº de dias de trabalho}} * 100 \quad (\text{equação 1})$$

De acordo com a equação 1 se verifica que esta somente leva em conta os homens/dias de ausência em relação aos homens/dias de trabalho. Assim, Marras (2000) afirma que muitas organizações têm levado em consideração as ausências de meios-dias e os atrasos, refinando e incluindo no cálculo do absenteísmo os atrasos e as meias-faltas, substituindo dias por horas por meio da Equação 2.

$$\text{ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO} = \frac{\text{total de homens} \div \text{horas perdidas}}{\text{total de homens} \div \text{horas trabalhadas}} * 100 \quad (\text{equação 2})$$

Johns (1997) atribui em seu trabalho o absenteísmo como uma escolha relacionada à retirada ou comportamento contraproducente no trabalho. Outros autores também relatam que frequência do absenteísmo afeta desempenho individual e organizacional, pois, além das causas pessoais, pode estar relacionado com a falta de comprometimento organizacional (MAK; SOCKEL, 2001; ZOPIATIS, CONSTANTI; THEOCHAROUS, 2014). Outros autores (SCOTT; TAYLOR, 1985; HACKETT; GUION, 1985) reiteram que a satisfação do funcionário tem forte relação com o absenteísmo e, está atrelada à motivação no trabalho.

Também, para auxiliar nas conclusões referentes a rotatividade e entender se realmente a rotatividade é um problema, optou-se pelo cálculo dos índices de rotatividade da empresa e, estudo das declarações de desligamento dos funcionários para testar a Hipótese 5: Indivíduos contratados por prazo determinado se desligam da empresa em busca de oportunidades, em seus itens H<sub>5,1</sub> Indivíduos contratados por prazo determinado tem intenção de desligar-se por medo do desemprego e, H<sub>5,2</sub>: Indivíduos contratados por prazo determinado tem intenção de desligar-se por melhores salários.

Existem diversas formas de mensurar a rotatividade, a qual é expressa por um índice utilizado para gerar dados de acompanhamento e comparações, destinado a desenvolver diagnóstico, seja para promover providências, seja em caráter preventivo. Quando se quer medir o índice de rotatividade com objetivo de planejamento, utiliza-se a Equação 1 (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010) e, quando se pretende analisar as perdas de pessoal e suas causas, não se consideram as admissões (entradas) no cálculo do índice de rotatividade de pessoal, mas somente os desligamentos, sejam por iniciativa da organização ou dos empregados, calculando-se o Índice de perdas, conforme Equação 2 (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

$$\text{ROTATIVIDADE} = \frac{\frac{A+D}{2}}{N_0} * 100 \quad (\text{equação 3})$$

Sendo:

- A: admissões no período;
- D: demissões no período;
- N<sub>0</sub>: número de funcionários no período inicial.

$$\text{ÍNDICE DE PERDAS} = \frac{D}{EM} * 100 \quad (\text{equação 4})$$

Sendo:

- D: desligamentos 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, dividida por dois.

Esse método de análise pode ser apurado para as reais interpretações sobre as perdas inevitáveis, por exemplo, gravidez, morte, casamento, volta à escola, apenas diminuindo do total de demissões essas perdas, como pode ser visto na equação 3.

$$\text{ÍNDICE DE PERDAS INEVITÁVEIS} = \frac{D-D_i}{EM} * 100 \quad (\text{equação 5})$$

Sendo:

D: desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas);

D<sub>i</sub>: desligamentos de pessoal inevitáveis;

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

## 4.2 PLANEJAMENTO DA *SURVEY*

O instrumento de coleta através de questionário é uma das formas mais práticas e econômicas de obtenção de informações que, se bem desenvolvido e aplicado, pode servir de instrumento quantitativo, quando metrifica a qualidade de um produto ou processo através da utilização de técnicas estatísticas para chegar a conclusões (PARASURAMAN, 1991; HORA et al., 2010; MATTHIENSEN, 2011) ou qualitativos quando se avaliam dados categóricos, desta maneira, as características representam uma classificação dos indivíduos, como: sexo, cor dos olhos, fumante/não fumante, doente/sadio, escolaridade, estágio da doença, entre outros (GRESSLER, 2004).

Os objetivos da pesquisa através da *survey* são os de responder quais as causas do absenteísmo e da rotatividade e, também, entender a efetividade do plano de benefícios para redução da problemática.

Norteiam a pesquisa as seguintes hipóteses: H<sub>1</sub> à H<sub>4</sub> referentes as de absenteísmo medindo as causas da intenção de faltar (figura 2), H<sub>5</sub> à H<sub>9</sub> para as hipóteses de rotatividade consideradas na intenção de desligar-se (figura 3) e H<sub>10</sub> à H<sub>13</sub> nas hipóteses para a satisfação (figura4).

### 4.2.1 Estudo de caso

O estudo de caso constitui-se do quadro de funcionários contratados por prazo determinado (temporários) e indeterminado (efetivos) de uma multinacional, em uma Unidade de Tratamentos de Sementes, situada em Primavera do Leste, MT, sendo composta de 107 funcionários, contando com todos os postos de trabalho.

De caráter censitário os participantes da pesquisa aplicada por questionário foi de 98 funcionários que trabalharam na data da aplicação. As características destes são apresentadas no capítulo 5 para melhor acompanhamento dos resultados enquadrados pelo perfil destes indivíduos, o qual foi traçado a partir das características de sexo (tabela 9), faixa etária (figura 15), escolaridade (figura 16), funcionários com filhos separados em duas vertentes, os funcionários que moram com os filhos e os funcionários que os têm, mas que não moram junto (figura 17), todas essas características separadas por tipo de contrato firmado entre as partes.

#### **4.2.2 Procedimento de coleta de dados e instrumento de pesquisa**

A coleta de dados foi realizada nas dependências da empresa, na qual foram reunidos os funcionários em grupos maiores que dez participantes (variável conforme setor). A aplicação foi acompanhada pela pesquisadora e por uma auxiliar, não tendo representantes da empresa, para garantir aos indivíduos segurança do anonimato.

O instrumento de coleta de dados foi construído a partir das hipóteses de pesquisa apresentadas na fase qualitativa/quantitativa, contendo questões com alternativas (APÊNDICE B), com o objetivo de traçar o perfil biográfico do respondente, os motivos das ausências e da intenção de desligar-se da empresa. No total são sete questões categóricas (tipo de contrato, sexo, idade, filhos - se têm - moram ou não juntos, estado civil e escolaridade) e, 33 questões de levantamento de atitudes, estas baseadas nas hipóteses construídas a partir da entrevista e por meio de investigação bibliográfica de periódicos.

#### **4.2.3 Pré-teste e validação do questionário**

As questões categóricas (1 a 7) foram respondidas através de alternativas de múltipla escolha, porém, as questões de levantamento de atitudes (8 a 40) foi utilizada uma escala de medida (figura 5), devendo o indivíduo ler a questão e marcar dentro da escala de valor que varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), aquela que identifique o seu posicionamento frente cada afirmação.

<b>Escala</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Grau de concordância</b>	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente

Figura 5: Escala para avaliação do Grau de concordância dos itens do questionário

Para aplicar o questionário foi realizado um teste preliminar ou pré-teste, que consiste em aplicar o questionário em uma pequena parcela da amostra a fim de verificar se este possui alguma inconsistência (não entendimento pelos respondentes; erros; questões que não levem ao resultado esperado, dentre outros) (MARCONI e LAKATOS, 2010).

O pré-teste do questionário foi realizado com cinco funcionários, escolhidos por amostragem não probabilística por julgamento, os critérios foram: 2 funcionários com baixa escolaridade, 2 funcionários com ensino médio e um funcionário com ensino superior. Além do teste com os funcionários, a Coordenadora Administrativa também avaliou o questionário e sugeriu alterações.

A aplicação do questionário foi realizada na segunda quinzena de novembro de 2013, nas dependências da Unidade de Tratamento de Sementes, em local apropriado e sem a presença do grupo de liderança.

Os indivíduos foram convidados a se acomodar e, a seguir, apresentados os motivos da aplicação do questionário, bem como, garantida a segurança do anonimato. Mesmo a empresa não tendo funcionários analfabetos, disponibilizou-se auxílio pela pesquisadora e pela auxiliar de aplicação, aos que solicitassem.

Os instrumentos de coleta de dados, para que tenham resultados efetivos e sejam aplicados de forma confiável, devem passar por processos de validação e confiabilidade sendo, principalmente necessário quando não há nenhum critério de mensuração direto definido para o atributo que se deseja medir (CRONBACH; MEEHL, 1955; RICHARDSON, 1989; SILVA et al., 2012). A confiabilidade é o grau em que o resultado medido reflete o

resultado verdadeiro. Dessa maneira, avalia o quanto uma medida está livre da variância dos erros aleatórios (HAYES, 1998). A ausência da realização da validação e a confiabilidade de um questionário podem gerar muitas dúvidas acerca dos resultados obtidos e das conclusões extraídas (RICHARDSON, 1989).

O questionário foi validado através do alfa de *Cronbach*, para analisar estatisticamente a consistência interna entre as questões escalonadas. O coeficiente alfa de *Cronbach* é uma das estimativas da confiabilidade de um questionário que tenha sido aplicado em uma pesquisa. É expresso por meio de um fator, o grau de confiabilidade das respostas decorrentes de um questionário, conforme Figura 6 (CRONBACH e MEEHL, 1955).

Confiabilidade	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Valor de $\alpha$	$\alpha \leq 0,30$	$0,30 < \alpha \leq 0,60$	$0,60 < \alpha \leq 0,75$	$0,75 < \alpha \leq 0,90$	$\alpha > 0,90$

Figura 6: Escala de confiabilidade de *Cronbach*  
Fonte: Cronbach e Meehl (1955)

A fim de avaliar a consistência interna dos itens do questionário, as questões foram analisadas de acordo com cada construto de interesse: absentismo (intenção de faltar), rotatividade (intenção de permanecer ou de sair) e satisfação dos funcionários. A figura 7 apresenta os valores de alfa de *Cronbach* obtidos para cada construto, dentro das variáveis que permeiam a pesquisa *survey*.

CONSTRUTO		Itens (Hipóteses)	$\Rightarrow_s$
Absenteísmo	Intenção de faltar	H <sub>1.1</sub> ; H <sub>1.2</sub> ; H <sub>2.4</sub> ; H <sub>2.5</sub> ; H <sub>3.2</sub> ; H <sub>3.3</sub> ; H <sub>4.1</sub> ; H <sub>4.2</sub> ; H <sub>4.3</sub> ; H <sub>4.4</sub> ; H <sub>4.5</sub> ; H <sub>4.6</sub> e H <sub>4.7</sub>	0,731
Rotatividade	Intenção de permanecer	H <sub>7.1</sub> ; H <sub>7.2</sub> ; H <sub>7.3</sub> ; H <sub>7.4</sub> ; H <sub>7.5</sub> ; H <sub>7.6</sub> ; H <sub>7.7</sub> ; H <sub>8.1</sub> ; H <sub>8.2</sub> e H <sub>8.3</sub>	0,750
	Intenção de desligar-se	H <sub>5.1</sub> ; H <sub>5.2</sub> ; H <sub>5.3</sub> , H <sub>7.8</sub> e H <sub>9.1</sub>	0,774
Satisfação		H <sub>10.1</sub> ; H <sub>11.1</sub> ; H <sub>11.2</sub> ; H <sub>12.1</sub> e H <sub>12.3</sub>	0,758

Figura 7: valores de alfa de *Cronbach* para os construtos absentismo, rotatividade (intenção de desligar-se/intenção de permanecer) e satisfação, n = 98

Os construtos foram validados de acordo com o alfa de *Cronbach* ( $\Rightarrow_s$ ) que resultou em valores entre 0,731 para absentismo (intenção de faltar), 0,750 e 0,774 para rotatividade (intenção de desligar-se e intenção de permanecer) e 0,758 para satisfação.

#### 4.2.4 Tratamento dos dados obtidos através de questionário

Através da estatística descritiva foi possível analisar e interpretar os dados. O *software SPSS® statistics* (versão 19.0.0) foi utilizado como recurso de organização, cálculo e apresentação dos dados em forma de frequência, medianas e quartis. Após a separação por construto, as questões escalonadas de 1 a 5 (*Likert*), originalmente qualitativas, foram ordenadas pela frequência relativa para cada resposta, seus critérios de aceite são apresentados nas figuras 8 e 9. Também, foi utilizado o *software Microsoft Excel®*, versão 2013

As questões referentes aos dados sociais do questionário (1 a 7) foram analisadas por meio de percentuais para os dados de perfil dos funcionários no capítulo 5, conforme as seguintes variáveis: prazo de contratação, sexo, idade, estado civil, escolaridade e filhos (ter ou não ter), caso tenham, se moram junto com os pais ou não. As questões (8 a 40) avaliadas por uma escala do questionário foram separadas por tipos de contrato e construtos de interesse: absenteísmo – faltas e intenção de faltar; rotatividade – intenção de permanecer e intenção de desligar-se do emprego; e, satisfação a qual poderia interferir nas respostas para os motivos do absenteísmo e da rotatividade.

Motivo para intenção de faltar	Questão	Critério:
Cuidado com os filhos	8	50% ou mais da frequência de respostas enquadradas em concordo somado a concordo totalmente, ACEITA a intenção de faltar.
Para tratamento médico no setor público	9	
Por cansaço nas jornadas de trabalho/estudo	10	
Se houvesse falta de transporte fornecido pela empresa	11	
Se houvesse falta de alimentação fornecida na empresa	12	
Se não houvesse opções de lazer	13	
Se a empresa não cumprisse com os direitos assegurados a licenças legais	14	
Se descontassem do valor de bônus ou premiação em dinheiro	15	
Para procurar emprego fixo	17	
Para participar de entrevista de emprego fixo	18	
Sem estar com problemas de saúde	19	
Consciente de que a empresa necessita de seu trabalho	20	

Figura 8: Motivos testados para causas de absenteísmo, frequência de respostas para H<sub>2,2</sub>, H<sub>2,3</sub>

Como critério para confirmar as hipóteses não foi realizado teste estatístico, uma vez que é dado proveniente da população, assim, o critério estabelecido pela autora foi dado por frequência das respostas, aceitando níveis de concordância (concordo totalmente somado a

concordo)  $\geq 50\%$  dos indivíduos, conforme figura 8 (intenção de faltar) e 9 (intenção de desligar-se), nas referidas hipóteses e itens.

Motivo para a intenção de desligar-se	Questões	Critério
Por pressão de outros funcionários que planejam se desligar da empresa	35	50% ou mais da frequência de respostas enquadradas em concordo somado a concordo totalmente, ACEITA a intenção de desligar-se.
Por existir empresas, no município de Primavera do Leste-MT, que pagam mais para realizar o mesmo trabalho	37	
Por melhores salários	38	
Por uma empresa que distribua seus benefícios igualmente entre os tipos de contrato	39	
Por medo de ficar desempregado	40	

Figura 9: Motivos testados para causas de rotatividade, frequência de respostas para  $H_{6.1}$ ,  $H_{6.2}$ ,  $H_{6.3}$ ,  $H_{6.4}$  e  $H_{6.5}$   
 Fonte: elaborado pela autora

Para análise de medidas descritivas como a mediana (Md) e quartis (Q1 e Q3), figura 10, dependendo das hipóteses, o padrão de aceitação será sobre o percentual de indivíduos que concordam ou discordam das hipóteses de estudo, sendo sempre valores da mediana (Md) maiores ou iguais a 50% para aceitar se existem diferenças de comportamento entre os funcionários dos diferentes tipos de contrato e se as hipóteses são aceitas como verdadeiras ou não, seus critérios estão apresentados nas figuras 11 e 12.

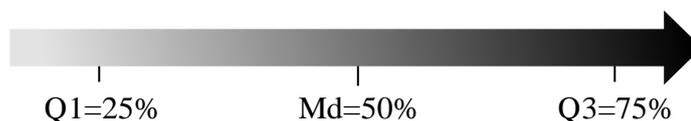


Figura 10: Medidas descritivas para concordância ou discordância entre hipóteses de estudo e frequência de respostas do questionário

Para confirmar as hipóteses testadas por análise dos quartis, tem-se como critério de aceite valores da mediana  $\geq 4,00$ , conforme representado na figura 11, considerando que a mediana seria uma referência satisfatória para entender que o absenteísmo e a rotatividade não são influenciados por insatisfação com a infraestrutura e com as lideranças.

Critério	Interpretação	Decisão	Item testado
$Md \leq 2$	Insatisfatório para diminuir a intenção de faltar, aumentar a intenção de permanecer ou satisfazer o indivíduo	NÃO ACEITAR	$H_{1.1}, H_{1.2}, H_{2.4}, H_{2.5}, H_{3.2}, H_{3.3}, H_{4.1}, H_{4.4}, H_{4.5}, H_{4.7}, H_{5.1}, H_{5.2}, H_{5.3}, H_{7.8}, H_{9.1}, H_{10.1}, H_{11.1}, H_{11.2}, H_{12.1}, H_{13.1}$ .
$2 < Md < 4$	Indiferente para diminuir a intenção de faltar, aumentar a intenção de permanecer ou satisfazer o indivíduo	NÃO ACEITAR	

$Md \geq 4$	Satisfatório para diminuir a intenção de faltar, aumentar a intenção de permanecer ou satisfazer o indivíduo	ACEITAR	
-------------	--	---------	--

Figura 11: Critério de decisão, concordar para aceitar a hipótese, referentes ao absenteísmo, rotatividade e satisfação

Para os itens que formam as hipóteses representadas na figura 12, a interpretação dos resultados é focada no grau de discordância do indivíduo para a aceitação da hipótese levantada no estudo.

Critério	Interpretação	Decisão	Item testado
$Md \leq 2$	Satisfatório para aumentar a intenção de permanecer no indivíduo	ACEITAR	
$2 < Md < 4$	Indiferente para aumentar a intenção de permanecer no indivíduo	NÃO ACEITAR	$H_{4.2}, H_{4.3}, H_{4.6}, H_{7.1}, H_{7.2}, H_{7.3}, H_{7.4}, H_{7.5}, H_{7.6}, H_{7.7}, H_{8.1}, H_{8.2}, H_{8.3}$ .
$Md \geq 4$	Insatisfatório para aumentar a intenção de permanecer no indivíduo	NÃO ACEITAR	

Figura 12: Critério de decisão, discordar para aceitar a hipótese, referentes ao absenteísmo, rotatividade e satisfação

Para confirmar as hipóteses da empresa, em cada quadro de análise, existe um campo de Decisão, onde, apresenta-se a aceitação ou não aceitação das hipóteses de estudo, dentro dos diferentes construtos e, que indicarão o resultado do estudo, utilizando como critérios as figuras 9, 10, 11 e 12.

#### 4.2.5 Refinamento e Proposta do Instrumento de Diagnóstico do Absenteísmo e da Rotatividade (IDAIR)

Após aplicação do questionário e tabulação dos dados, foi possível identificar uma melhoria importante para facilitar a interpretação dos resultados e o entendimento dos critérios estabelecidos para análise, sendo, a transformação das questões elaboradas para responder às hipóteses contidas na figura 12.

Assim, a análise das hipóteses, que têm análise quartílica de dados, seguiria os critérios estabelecidos na figura 11, em que se testa a concordância das hipóteses definidas no estudo em relação a percepção dos indivíduos pesquisados. Essa adequação é importante para

novas pesquisas e foram baseadas nas lições aprendidas ao executar a metodologia planejada. O resultado pode ser observado no APÊNDICE C.

## 5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados de investigação obtidos através da entrevista realizada com as lideranças, *survey* aplicada aos funcionários efetivos e documentos históricos da empresa estudada, buscando compreender a problemática do absenteísmo e rotatividade, seus índices, suas causas e a efetividade do plano de benefícios.

Houve dificuldade na obtenção de estatísticas, através destas e outras fontes, para o assunto absenteísmo, principalmente pelo motivo de que a maioria dos estudos se concentra nas faltas relacionadas a doenças laborais (mentais ou físicas), excluindo resultados das faltas injustificadas ao trabalho. Há indícios de que são incompletos os dados divulgados sobre absenteísmo das empresas pelos órgãos governamentais do Brasil supracitados, principalmente aqueles orientados para o entendimento dos índices médios por região ou do país, focado apenas nas faltas injustificadas, uma vez que os dados coletados através da RAIS e CAGED se concentram em faltas apresentadas através de atestados médicos e acionados através da Previdência Social, principalmente, com afastamentos maiores do que 15 dias.

Os índices de absenteísmo poderiam ser divulgados através do Balanço Social (PINTO E RIBEIRO, 2004; CUNHA E RIBEIRO, 2007), que é a publicação dos indicadores sociais de cada empresa como reflexo do seu compromisso com a sociedade e o governo e, para eles, (GERÊNCIA DE ESTUDOS SETORIAIS – GSET, 2000), mas não é obrigatório no Brasil, sendo divulgado geralmente por grandes empresas que querem demonstrar o quão valorosas são em termos de responsabilidade social (GARCIA E ROJO, 2013). Sua obrigatoriedade seria uma fonte segura para estudos de indicadores sociais brasileiros.

### 5.1 EXPERIÊNCIA DAS LIDERANÇAS

Apresentam-se aqui as políticas e estratégias de recursos humanos executadas pela administração da Unidade de Tratamento de Sementes de Primavera do Leste-MT, além dos resultados dos métodos de investigação aplicados para responder as seguintes questões norteadoras: Quais os principais problemas da empresa quanto ao absenteísmo e rotatividade?

### 5.1.1 Resultados da entrevista: política e estratégia de recursos humanos

Com a entrevista realizada pela equipe de liderança da organização, conforme Figura 13 foi possível compreender que a identidade organizacional do grupo não é bem disseminada pela organização e, quanto mais baixa a hierarquia, menor foi o alcance desta sobre o elemento.

Grupo de liderança	Gerente geral (E3)	Coordenadora administrativa (E1)	Técnico em segurança (E2)	Coordenador de produção (E4)	Líder de processo (E5)
<b>Identidade organizacional</b> (missão/visão e valores)	Missão e Visão disseminadas; Valores são mais arraigados e claros por toda organização.	Missão, Visão e Valores são disseminados na integração mas não são bem trabalhados.	Valores são pautados nas políticas de segurança.	Mural e <i>intranet</i> possuem essa informação, mas, não é disseminada pela organização.	Não é disseminada pela organização.

Figura 13: Compreensão do grupo sobre o alcance da identidade organizacional

A empresa contrata funcionários a partir de dois tipos diferenciados de contrato: por prazo determinado e por prazo indeterminado, isso significa diferença no tratamento legal e das condições do trabalhador (figura 15), na qual, a limitação primordial está no tempo de relacionamento entre empregador e empregado.

Conforme E1 e E2 (informação verbal)<sup>‡</sup>, a empresa possui descrição dos cargos e uma política salarial consolidada em nível nacional. Todos os cargos tem progressão salarial vertical e horizontal, mas os critérios desta evolução não são rígidos e nem claramente descritos, dependendo muitas vezes de critérios subjetivos do responsável em seu enquadramento (gerência, líder e/ou coordenador). O acordo coletivo rege alguns benefícios como transporte, licença paternidade, compensação de horas, auxílio creche, entre outros (figura 14).

<sup>‡ ‡</sup> ENTREVISTADO, E1; ENTREVISTADO, E2; ENTREVISTADO, E3. Entrevista I. [nov. 2013]. Entrevistadora: Deisi de Oliveira Rhoden. Primavera do Leste, 2013. 1 arquivo .mp4 (36:36 min.);1 arquivo mp4 (1:39 hrs).

### 5.1.2 Fases do processo de contratação

O processo de contratação dos funcionários ocorre em quatro fases: i) Identificação das Necessidades de Contratação; ii) Recrutamento; iii) Processo de Seleção; iv) Contratação e Integração. As fases serão detalhadas na sequência.

Identificação das Necessidades de Contratação: As demandas de contratação são guiadas por safra, dependendo do tipo de tratamento de grãos a ser realizado. A quantidade de funcionários depende da capacidade de produção e do compromisso firmado pela unidade de Primavera do Leste – MT.

Assim, com antecedência, o setor de recursos humanos recebe a informação dos cargos, perfil e quantidade de funcionários a serem contratados pelos setores. Ainda, recebe as datas que em os setores realizarão as entrevistas, já que é responsabilidade do setor fazê-la, a entrevista do setor de produção geralmente é realizada pelo líder.

Recrutamento (Interno e Externo): a empresa utiliza duas formas de recrutamento, primeiro o recrutamento interno e, após, o recrutamento externo. O recrutamento interno ocorre sempre por indicação dos responsáveis pela vaga (líderes, gerentes, coordenadores), e os fatores de escolha estão baseados na interpretação deste à adequação do perfil desejado, nível de responsabilidade e maturidade para progressão de carreira, tanto em setores operacionais, quanto nos setores administrativos.

O recrutamento externo, preferencialmente, é realizado por empresa terceirizada contratada, mas diante das dificuldades enfrentadas na disponibilização de serviços que satisfaçam as expectativas da empresa, esta acaba optando, conforme necessário, por realizar o processo pelo setor administrativo vinculado a área de recursos humanos e coordenado pela Coordenadora Administrativa.

Este processo se inicia com a programação das atividades de cada setor que alimenta a vaga e o perfil necessário, informando ao setor de recursos humanos que fará a divulgação das vagas operacionais em diversos meios de comunicação, a saber: carro de som, rádio, televisão e jornais locais. Na divulgação, são informadas as datas de entrevista e o local que os interessados devem apresentar-se, munidos de documentos pessoais e currículo, sem maiores detalhes sobre a vaga ou perfil do candidato.

A divulgação não se limita a muitos critérios, justamente pela dificuldade em recrutar a quantidade de pessoas necessárias ao trabalho, mesmo recrutando pessoas não qualificadas à

vaga, num segundo momento podem ser bem aproveitadas em atividades menos complexas, uma vez que estas não seriam preenchidas por falta de procura. Um fator que contribui para essa interpretação era a preferência por homens em diversos cargos da linha de produção e, que, ao serem preenchidas por mulheres, estas corresponderam positivamente, passando a integrar a força de trabalho com resultados satisfatórios para a organização.

Diferente da contratação para suprir as vagas operacionais, nos cargos administrativos e gerenciais o processo de recrutamento externo sempre aconteceu através de empresa terceirizada, que recebe a descrição do cargo e o perfil do candidato para sua ocupação. Neste caso, apesar de considerarem que os candidatos não se apresentem com qualificação almejada pela empresa, a quantidade de candidatos é suficiente para iniciar o processo de seleção.

Processo de seleção: o processo de seleção é alimentado pela empresa contratada que filtra os interessados em relação aos critérios estabelecidos pela empresa para a ocupação da vaga ou, nas datas agendadas e divulgadas pelos meios de recrutamento, os encarregados por realizarem as entrevistas ficam disponíveis para essa atividade, sendo que as pessoas são atendidas por ordem de chegada.

Os fatores fundamentais para a seleção do funcionário são: a) preencher os requisitos exigidos para o cargo ou definidos como satisfatório pelo responsável; b) preencher os requisitos de saúde; c) apresentar a documentação legal exigida; d) apresentar certificados que comprovem qualificação exigida.

A seleção depende do tipo de cargo. Para cargos operacionais, ocorre através de entrevistas com o líder de processos, que através do conhecimento tácito e intuitivo conduz a entrevista. Ainda, nesta etapa, explica o tipo de contrato, salário e benefícios, horário e jornada de trabalho. Quando a seleção ocorre para cargos administrativos, é realizada uma entrevista com o Gerente do setor contratante ou Gerente Geral da Unidade.

O Gerente e/ou Coordenador responsável, também seleciona o candidato de forma intuitiva e sem esquema estruturado. São também solicitados testes psicológicos e de conhecimento, dependendo da complexidade da vaga.

Geralmente os processos de seleção, para todos os setores e cargos, são para contratos temporários, e destes, ao abrir vagas para contrato indeterminado, são selecionados internamente, a partir da interpretação do desempenho dos funcionários temporários, os melhores classificados por líderes e coordenadores, e entram no processo de seleção para a vaga efetiva, sendo entrevistados pela Coordenadora Administrativa e podendo ser entrevistados pelo Gerente da Unidade, caso a vaga tenha perfil mais complexo e estratégico.

Não encontrando pessoas que se adequem ao perfil solicitado, este passa a ser recrutado pela seleção externa.

Destaca-se ainda que é solicitado aos candidatos que tragam seu currículo na entrevista mas, não é realizada verificação da veracidade dos dados através de referências comerciais, análise da Carteira de Trabalho (CTPS), ficha criminal, entre outros.

Os candidatos selecionados são informados sobre o procedimento para formalizar a contratação e são transmitidas informações adicionais como salário, benefícios, transporte, jornada de trabalho, folga, entre outros.

A última etapa da seleção inclui a parte de saúde, sendo estes encaminhados à enfermeira contratada pela empresa, que encaminhará os exames médicos admissionais e aferirá as condições de aptidão do mesmo ao trabalho.

Contratação e Integração: após o exame médico, ao ser constatada a aptidão do candidato este é contratado e integrado a empresa. Os que não apresentarem aptidão são dispensados e a vaga volta para as necessidades de recrutamento.

O contrato com a empresa, para funcionário temporário (prazo determinado), é através de um contrato inicial de 30 (trinta) dias, renovado por mais 5 (cinco) meses, caso este seja aprovado pelo responsável ou do aceite do mesmo. Após este período o funcionário deve ficar fora por um prazo igual ou superior a 6 (seis) meses para ser novamente contratado nesta modalidade. Se este firmar novo contrato nesta modalidade, será integrado diretamente ao contrato de 6 (seis) meses, sem renovação. Ressalta-se que, para efetivação, o funcionário que já exerce o contrato determinado migra para o indeterminado por mérito.

O processo de integração conta com a apresentação do funcionário ao setor de trabalho, seus colegas e seu líder. Ainda, são realizados treinamentos em segurança (normas, políticas e princípios do trabalho seguro), normas e procedimentos de recursos humanos (pouco focados em problemas como absenteísmo) e treinamento operacional ou administrativo, dependendo da vaga.

O treinamento operacional ocorre dentro dos princípios de segurança do trabalhador e tem definida a metodologia da operação a ser realizada no cargo. Ocorre primeiramente o treinamento teórico, através das instruções de trabalho, e prático através de acompanhamento do líder de processo e, posteriormente, de um colega de trabalho experiente, sempre sob a supervisão do líder. O treinamento administrativo ocorre através de acompanhamento de funcionário experiente no setor.

### 5.1.3 Plano de benefícios

Após a contratação o funcionário passa a ter direito, além dos garantidos por lei, de um pacote de benefícios. Esses são diferenciados pelo tipo de contrato que o funcionário tem com a empresa, sendo, os trabalhadores por prazo indeterminado maiores beneficiados pelo programa. A figura 14 apresenta o plano de benefícios da Unidade de Tratamento de Sementes de Primavera do Leste (MT), separado por tipo de contrato e atendimento aos itens constantes em órgãos oficiais concernentes a responsabilidade social das empresas inseridas no Brasil, na qual se pode observar que, em sua essência, os objetivos são bastante concentrados em saúde e segurança e quase nenhum incentivo para práticas sociais. Também, o plano de benefícios tem alcance da responsabilidade de dever social para remuneração justa, saúde, segurança e educação, com uma ressalva, o alcance é diferente, sendo os benefícios referentes aos contratos por prazo indeterminado mais abrangente do que os contratos firmados por prazo determinado, uma vez que apenas os funcionários por prazo determinado manterão relacionamento de longo prazo com a organização.

Algumas observações apresentadas sobre a composição destes benefícios são importantes, poucos estão vinculados à produtividade, sendo, o valor em dinheiro para compras ofertado ao contrato determinado, o bônus que é específico para o contrato por prazo determinado e está vinculado ao alcance das metas individuais e dependentes dos resultados globais da empresa.

Com base na pesquisa, também se constata que os objetivos dos planos de benefícios de Recursos Humanos não são explicados aos funcionários, podendo gerar assim uma acomodação na percepção deste, um sentimento de obrigatoriedade da empresa. Outro ponto está na definição do alcance dos objetivos que não fica muito claro aos gestores, não existe na unidade um padrão de medição para entender se, por exemplo, os funcionários são mais saudáveis ou faltam menos por questões de que sua saúde tenha sido positivamente impactada pelo plano de benefícios realizado para esse objetivo. Apenas os dois índices vinculados à produtividade, valor em dinheiro para compras em supermercado e bônus, são medidos através do desempenho.

Benefícios	Objetivo	Tipo de contrato		Responsabilidade Social*			
		Determinado	Indeterminado	A	B	C	D
Bônus	Reconhecimento, motivação pelo aumento da remuneração	NÃO	SIM	X			
Plano de saúde Unimed Cobertura Nacional (consultas, exames internações)	Saúde, segurança, economia e bem estar	Sem internação Não estendido à dependentes	Inclui dependentes	X	X	X	
Plano odontológico estendido à família	Saúde, segurança, economia e bem estar	NÃO	SIM	X	X	X	
Reembolso acompanhamento psicológico, estendido à família	Saúde, segurança, economia e bem estar	NÃO	SIM	X	X		
Assistência óptica	Saúde	NÃO	SIM	X	X		
Auxílio farmácia	Saúde, economia	Apenas para o funcionário	Inclui dependente	X	X		
Reembolso de idioma inglês	Formação profissional	NÃO	SIM	X			X
Benefício acadêmico	Formação profissional	NÃO	SIM	X			X
Seguro de vida	Segurança	NÃO	SIM	X		X	
Auxílio creche ou babá	Segurança ao funcionário e à família, economia	NÃO	SIM	X		X	
Previdência privada	Visão de futuro, economia, segurança	NÃO	SIM	X		X	
Transporte gratuito	Segurança e conforto	SIM	SIM	X		X	
Auxílio funeral	Cidadania	NÃO	SIM	X			
Alimentação	Saúde, economia	SIM	SIM	X			
Licença casamento 4 dias	Cidadania	SIM	SIM	X			
Futebol	Integração dos funcionários e lazer	SIM	SIM	X			
Empréstimo em folha	Segurança financeira, realização de sonhos	NÃO	SIM	X		X	
Programa Apoio	Saúde	NÃO	SIM	X	X		
Vacina Gripe gratuito ao funcionário e com desconto para família	Saúde	NÃO	SIM	X	X		
Valor em dinheiro, no final do contrato, para compras em supermercado – atrelado à avaliação de desempenho	Segurança financeira	SIM	NÃO	X		X	

Figura 14: Plano de benefícios por tipo de contrato e o alcance à responsabilidade social dada por BRASIL (1988), CLT (2013) e ONU (2013)

\*A= Remuneração Justa; B= Saúde, C=Segurança, D=Educação

#### **5.1.4 Comparação com a literatura**

Como resultado da entrevista tem-se a dificuldade de entendimento entre as partes sobre a identidade organizacional, e conseqüentemente, sua disseminação entre os indivíduos que dela fazem parte, podendo prejudicar o alcance dos objetivos organizacionais, pois o estabelecimento da missão dá sentido de propósito à organização e, a visão, estabelece o horizonte de alcance dos objetivos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Esse mesmo problema foi identificado no estudo de Scopinho (2000) em empresas sucroalcooleiras de São Paulo, na qual sentiram a necessidade de reestruturar a missão e consolidá-la com treinamentos para melhor entendimento de todos, uma vez que foi diagnosticado diversidade de entendimento nos caminhos em que a organização deveria trilhar na visão de seus funcionários. Outros autores encontraram resultados similares como a pesquisa de Chew e Chan (2007), destacando a importância do alinhamento entre a cultura organizacional e a dos funcionários, sendo parte importante da fase de recrutamento e seleção, que deve ser desenhado para captar pessoas que tenham personalidade congruente à identidade organizacional.

Esse alinhamento é importante na inserção dos propósitos organizacionais unto às pessoas, uma vez que há um agravante na gestão: o contrato de trabalho firmado em dois tipos de vínculo diferentes, o contrato por prazo determinado e o contrato por prazo indeterminado. As diferenças básicas estão descritas na figura 15.

Diferenças	Contrato prazo determinado	Contrato prazo indeterminado	Fonte
Prazo	Até dois anos, prorrogável uma vez. Em regime de experiência até 90 dias, prorrogável uma vez	Indeterminado	Artigos 443, 445, 452 CLT
Aviso prévio	Não	Sim	Artigo 487 CLT
Seguro desemprego	Não	Sim	Artigo 483 CLT
Multa FGTS	Não, salvo período de experiência.	Sim, salvo pedido de demissão motivado pelo funcionário.	Artigo 477 CLT.
Estabilidade	Gestante	Gestante	Artigo 392, súmula TST 244
	Acidente de Trabalho	Acidente de Trabalho	Súmulas 378 TST
	Não	Aposentado por invalidez	Artigo 475 CLT
	Não	Auxílio doença ou enfermidade	Artigo 476CLT
	Não	Serviço militar ou encargo público.	Artigo 472 CLT

Figura 15: Diferenças de tratamento, a luz da legislação, para os tipos de contrato determinado e indeterminado  
Fonte: Elaborado pela autora

Os trabalhadores contratados pelo regime individual de prazo determinado, no que tange a garantia dos demais direitos, são semelhantes aos garantidos pelo contrato indeterminado, que conforme Lei 6.019/74, que dispõe sobre o trabalho temporário, assegura remuneração equivalente aos funcionários da mesma categoria e, garante o salário mínimo regional, jornada não superior a oito horas diárias e com o máximo de duas horas extras remuneradas, férias proporcionais, descanso semanal remunerado, adicional noturno (se houver), indenização em caso de dispensa sem justa causa (1/12 avos do pagamento recebido), seguro contra acidente de trabalho (previsto em acordo ou convenção coletiva) e, proteção previdência social (BRASIL, 1974).

A responsabilidade social partilhada entre União e Empresas Privadas dizem respeito ao direito a remuneração justa e satisfatória (salário mínimo e determinação em acordo coletivo), saúde, educação, segurança e oportunidades iguais, BRASIL (1988), CLT (2013), ONU (2013).

Conforme Lei 8.036/90 o recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), com direito ao saque no contrato e outras garantias constitucionais como trabalho

seguro, adicional de insalubridade ou periculosidade previsto em atividades de risco laboral, entre outros (BRASIL, 1990). Enquanto que no contrato por prazo indeterminado existe a estabilidade no emprego, no contrato por prazo determinado o funcionário sabe que este tem duração definida, não podendo ultrapassar a dois anos (CLT, 2013).

Uma nota, neste estudo existe uma diferença na quantidade de vagas preenchidas, tanto pelo contrato por prazo determinado, quanto no contrato por prazo indeterminado, na qual a quantidade de mulheres é menor, conforme Tabela 9. Este dado reflete a realidade brasileira conforme OECD (2012) que atesta que entre os países emergentes é o com maior percentual de diferença entre taxas de emprego entre os sexos, com mais de 23 pontos percentuais de diferença em favor dos indivíduos do sexo masculino. A título de comparação, a África do Sul, segunda maior em desigualdade de oferta, apresenta 8 pontos percentuais de diferença a mais para o sexo masculino do que o feminino.

Como ponto positivo, tem-se que os indivíduos que preenchem os requisitos de recrutamento e desempenho esperado têm oportunidade de ser escolhido no processo de seleção interna, porém, o critério de escolha é bastante subjetivo, o que pode levar a dificuldade de interpretação na escolha feita pelas lideranças.

Mesmo assim, o tratamento do plano para os diferentes tipos de contrato é diferente, o que pode causar frustração ou descontentamento dos que realizam as mesmas tarefas, mas que firmam contratos diferentes, levando em conta que a maioria dos funcionários são os de contrato determinado, e o escopo do plano é maior aos de contrato indeterminado, a empresa pode gerar insatisfação na grande massa trabalhadora.

Constata-se que a empresa tem preocupação em responder positivamente ao dever da responsabilidade social, pois, apesar de diferença entre tratamentos, seu plano de benefícios é estruturado para o alcance dos itens apresentados pelos órgãos legais. Esta constatação é importante, pois indica o comportamento cidadão da empresa na comunidade em que está inserida. Al-Sakarnah e Alhawary (2009) afirmaram que, indivíduos que são bem tratados são mais propensos a tornar-se efetivamente comprometidos com a organização que apresentam mais comportamentos de cidadania organizacional. Desta forma, conclui-se que a empresa tem a preocupação em atender todas as exigências legais com seus funcionários ou candidatos a funcionários que participam do processo seletivo e vai além, propiciando principalmente padrões de saúde e segurança mais elevados do que os exigidos, porém, como defendido por Kehoe e Wrignt (2013) é necessário que os funcionários entendam as ações de RH para responder positivamente à elas.

## 5.2 ÍNDICES ATUAIS DE ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE

Os dados documentais de faltas, admissões e demissões de funcionários, fornecidos pela empresa, foram tabulados gerando banco de dados, os quais foram utilizados para determinação dos índices de absenteísmo (faltas) e rotatividade (admissões e demissões). Estes dados devem responder aos questionamentos do item 1.4.2 desta dissertação: (a) Quais os índices de absenteísmo e rotatividade? (b) Nesses índices existem diferenças entre os tipos de contrato? Se sim, que diferenças?

Este tópico também fornece informações parciais acerca das hipóteses apresentadas no capítulo 3 desta dissertação, sendo as  $H_2$  e  $H_3$ , para absenteísmo, dentro dos itens  $H_{2,1}$ : o número de faltas de indivíduos do sexo feminino é maior que o do sexo masculino e,  $H_{3,1}$ : Indivíduo contratado por prazo determinado falta mais ao trabalho do que indivíduo contratado por prazo indeterminado, e para as hipóteses de rotatividade  $H_5$  e  $H_6$ , dentro dos itens  $H_{5,1}$  indivíduos contratados por prazo determinado tem intenção de desligar-se por medo do desemprego e  $H_{5,2}$ : Indivíduos contratados por prazo determinado tem intenção de desligar-se por melhores salários.

### 5.2.1 Resultados da pesquisa documental para o absenteísmo e apresentação parcial de resultado para os itens $H_{2,1}$ e $H_{3,1}$

Os índices de absenteísmo calculados foram mensurados pela Equação 1, constante no capítulo 4. Esses índices foram calculados para o total de funcionários e, na sequência, por tipo de contrato para verificar se estes índices dependem do contrato. Os dados referem-se ao período de abril/2013 a outubro/2013, em que houve 184 dias trabalhados e, em média, 90 funcionários trabalhando.

A tabela 1 apresenta o percentual de indivíduos do sexo masculino que trabalha na empresa é superior aos do sexo feminino, em quaisquer tipos de contrato. O percentual de faltas indica que, independentemente do tipo de contrato, as mulheres faltam mais do que os

homens, porém, ao analisar os índices por sexo, percebe-se que os indivíduos contratados por prazo indeterminado faltam mais do que os contratados por prazo determinado.

**Tabela 1:** Indicadores de faltas do período, por tipo de contrato e sexo

Indicadores	Contrato por prazo determinado		Contrato por prazo indeterminado		Geral
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	
<b>Efetivo médio (indivíduos)</b>	37,86	25,57	23,57	2,29	90
<b>% de indivíduos por sexo</b>	43%	29%	26%	3%	100%
<b>Dias de trabalho do período*</b>	6966	4705	4337	421	16429
<b>Faltas em dias período</b>	117	300	139	99	656
<b>Dias não trabalhados/mês</b>	17	43	20	14	94
<b>Índice Absenteísmo</b>	2%	6%	3%	24%	4%

Fonte: elaborado pela autora

\*total de indivíduos x total de dias do período

Um dos motivos possíveis para o acontecimento, segundo opinião de um dos gestores entrevistados, está no fato de que o funcionário por prazo determinado pode faltar, sem aviso prévio ao setor responsável, e usar o banco de horas para suprimi-lo, “E1: lógico que o nosso efetivo ele falta também, principalmente porque a gente tem banco de horas e não é descontado do salário dele; quando ele percebe isso, é complicado (informação verbal)”.

Outro fator foi um acidente de percurso que envolveu três funcionários contratados por prazo determinado, dentro destes um (1) indivíduo do sexo feminino e, que aumentou expressivamente o índice de faltas justificadas pelo tempo de afastamento, pois permaneceram neste período em tratamento médico. Ainda, o índice é mais expressivo para o sexo feminino neste tipo de contrato por ter uma média de 2 funcionárias contratadas no período, sendo o impacto das faltas maior por não diluir em quantidade de indivíduos da força de trabalho como acontece nos demais contratos que tem um número mais significativo na quantidade de indivíduos contratados.

Percebe-se, tabela 2, que os indivíduos contratados pelo prazo determinado apresentaram maior quantidade de faltas em dias, no período (417,22), devido à proporção total de pessoas que trabalham sob esse regime de contrato. As mulheres por contrato determinado são as que apresentam maior quantidade de faltas, em dias, referentes a atrasos (15,53), abonos (44,71) e faltas justificadas, em dias, por atestados médicos (204), enquanto

\* ‡ ENTREVISTADO, E1; ENTREVISTADO, E2; ENTREVISTADO, E3. Entrevista I. [nov. 2013]. Entrevistadora: Deisi de Oliveira Rhoden. Primavera do Leste, 2013. 1 arquivo .mp4 (36:36 min.);1 arquivo mp4 (1:39 hrs).

que os homens contratados por prazo determinado faltam mais quando se tratam de faltas injustificadas (57,17).

Tabela 2: Tipos de faltas, em quantidade de dias, por tipo de contrato

Índice	Contrato por prazo determinado		Contrato por prazo indeterminado		Total Geral
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	
<b>Faltas no período</b>					
<b>Justificadas</b>	24,00	204,00	79,00	87,00	394,00
<b>Atrasos</b>	7,54	15,53	3,63	1,48	28,18
<b>Abonadas</b>	28,42	44,71	35,68	6,03	114,84
<b>Injustificadas</b>	57,17	35,85	21,02	4,58	118,62
<b>Total</b>	<b>117,13</b>	<b>300,09</b>	<b>139,33</b>	<b>99,09</b>	<b>655,64</b>
<b>Média mês</b>	<b>16,73</b>	<b>42,87</b>	<b>19,90</b>	<b>14,16</b>	<b>93,66</b>
<b>Faltas médias por indivíduo/período</b>					
<b>Justificadas</b>	0,63	7,98	3,35	38,06	-
<b>Atrasos</b>	0,20	0,61	0,15	0,65	-
<b>Abonadas</b>	0,75	1,75	1,51	2,64	-
<b>Injustificadas</b>	1,51	1,40	0,89	2,00	-
<b>Total</b>	<b>3,09</b>	<b>11,74</b>	<b>5,91</b>	<b>43,35</b>	-

Fonte: elaborado pela autora

Essa primeira impressão de que o tipo de contrato que mais falta é o determinado se dilui ao se verificar que a quantidade de faltas dividida pela quantidade de funcionários demonstra uma realidade diferente. As faltas médias por indivíduo evidenciam que as funcionárias contratadas por prazo determinado são as que apresentam maiores quantidades de faltas individuais (em média 43,35 dias no período), mas, seu impacto no total de faltas na empresa não é maior, pois, há uma média de dois funcionários mensais para esse sexo nesta modalidade de contrato no período, sendo uma representatividade de 3% do total de funcionários. Em ambos os casos percebe-se que o absentéismo total é maior entre mulheres do que homens, porém, não é possível afirmar que as mulheres têm maior quantidade de faltas por doença, nesse caso em particular, as mulheres contratadas por prazo determinado faltaram, proporcionalmente, 0,48 dias/mês, enquanto os homens faltaram 0,09 dias/mês, logo, mais do que os homens, porém, os indivíduos do sexo masculino contratados por prazo indeterminado faltaram mais do que os demais, sendo 1,14 dias/mês.

Dois outros fatores são interessantes: os atrasos e os abonos, a empresa teve, no período estudado, 28,18 dias de atrasos de funcionários. Também teve alto valor em dias abonados 114,84, tão expressivo quanto às faltas injustificadas de 118,62, aliado a isso, a

empresa tem coleta dos motivos de dispensa, mas não há estudo destes, nem mesmo dos impactos na produtividade dos funcionários (informação verbal).

Conforme tabela 3, pode-se atestar que nas condições deste estudo, o funcionário por prazo indeterminado gera mais faltas do que os funcionários por prazo determinado, porém, menor impacto geral pela proporção de funcionários que têm no quadro geral.

Tabela 3 Índices de Absenteísmo da empresa

<b>Índices de Absenteísmo</b>	
<b>Total de funcionários</b>	4%
<b>Funcionários contratados por prazo determinado</b>	4%
<b>Funcionários contratados por prazo indeterminado</b>	5%

Fonte: elaborado pela autora

Portanto, os resultados da base documental ACEITA-SE a hipótese  $H_{2,1}$ : o número de faltas de indivíduos do sexo feminino é maior que o do sexo masculino, porém, o indicador permite NÃO ACEITA a hipótese  $H_{3,1}$ : Indivíduo contratado por prazo determinado falta mais ao trabalho do que indivíduo contratado por prazo indeterminado.

### *5.2.1.1 Comparação com a Literatura*

Em ambos os casos percebe-se que o absenteísmo total é maior entre mulheres do que homens, confirmando os estudos de NOGUEIRA E AZEVEDO (1982), SILVA, PINHEIRO E SAKURAI (2008) E RESTEPRO E SALGADO (2013). Porém, não é possível afirmar que as mulheres têm maior quantidade de faltas por doença, conforme estudos de Ose (2005).

Dois outros fatores são interessantes: os atrasos e os abonos. Berry, Lelchook e Clark (2012) tiveram como resultado de seu estudo que o atraso é um importante indicador de absenteísmo, sendo tão forte quanto a satisfação e o comprometimento no trabalho.

Os funcionários contratados por prazo indeterminado tem maior índice de faltas e atrasos do que os contratados por prazo determinado, conforme tabela 2, contrariando os estudos de Battisti e Valanti (2013) em que os contratos temporários de trabalho seriam agravantes ao absenteísmo.

Um estudo realizado sobre as empresas sucroalcooleiras do Estado de São Paulo obteve índices de 1% de absenteísmo no setor administrativo e 11% no setor de produção da usina (SCOPINHO, 2000). A OIT (1989) apresenta índice de 2,5% como o máximo ideal para as organizações, mas com a ressalva de que esse índice leva em consideração as faltas justificadas ao trabalho.

### **5.2.2 Resultados da pesquisa documental para rotatividade e decisão parcial para os itens H<sub>5,1</sub> e H<sub>5,2</sub>**

No período de janeiro/2013 a outubro/2013 a empresa obteve registrados 230 funcionários, destes, 89 foram desligados por término de contrato determinado (previsto), UM (1) por demissão sem justa causa, três (3) por término antecipado pelo empregador e 38 por término antecipado pelo empregado. O período inicial janeiro contava com um total de 67 funcionários (24 contratados por prazo indeterminado e 43 por prazo determinado), o número de efetivos médios do período contratados por prazo determinado foi de 25 indivíduos, enquanto os contratados por prazo indeterminado foi de 63 indivíduos.

Dentro deste período 42 funcionários que foram desligados fora da intenção empresarial – término antecipado de contrato ou demissões, apenas um (2%) era funcionário contratado por prazo indeterminado e foi demitido sem justa causa, conforme tabela 4.

Dos funcionários desligados fora das previsões e intenções da empresa, 98% dos desligados tinham vínculo firmado através de contrato por prazo determinado, sendo que 93% dos desligamentos ocorreram antes do vencimento da data estabelecida, sendo solicitada pelo empregado.

Tabela 4: Desligamentos de funcionários no período

% por tipo de contrato	
Determinado	Indeterminado

<b>Demissão sem justa causa</b>	0%	100%
<b>Término de contrato antecipado pelo empregador</b>	7%	0%
<b>Termino de contrato antecipado pelo empregado</b>	93%	0%
<b>% total de desligados/contrato</b>	98%	2%

Fonte: elaborado pela autora

A maioria dos indivíduos, conforme pode ser observado na tabela 5, contratados neste período pela organização é solteiro (75,5%), do sexo masculino (66,7%), tem até 29 anos de idade (80%), escolaridade no ensino médio (completo ou incompleto), naturalidade Estado de Mato Grosso (53,9%) e sem filhos (66,7%).

Tabela 5: Perfil dos funcionários do período

(continua)

Categoria	Situação				Total
	Ativo		Desligado		
	% da faixa	% total de ativos	% da faixa	% total desligados	% ativos + desligados
<b>Estado Civil</b>					
<b>Solteiro</b>	77%	61%	73%	39%	75,5%
<b>Casado</b>	23%	56%	26%	44%	24,5%
<b>TOTAL</b>	100%	59%	100%	40,2%	100%
<b>Sexo</b>					
<b>Masculino</b>	60,70%	54,40%	75,60%	45,60%	66,70%
<b>Feminino</b>	39,30%	70,60%	24,40%	29,40%	33,30%
<b>TOTAL</b>	100%	59,80%	100%	40,20%	100%
<b>Idade</b>					
<b>Até 19</b>	21%	65%	17%	35%	20%
<b>de 20 a 29</b>	59%	55%	73%	45%	65%
<b>de 30 a 39</b>	13%	73%	7%	27%	11%
<b>de 40 a 49</b>	5%	75%	2%	25%	4%
<b>maior que 50</b>	2%	100%	0%	0%	1%
<b>TOTAL</b>	100%	60%	100%	40%	100%
<b>Escolaridade</b>					
<b>Ensino Fundamental</b>	21,3%	68,4%	14,6%	31,6%	18,6%
<b>Ensino Médio</b>	72,1%	58,7%	75,6%	41,3%	73,5%
<b>Ensino Superior</b>	6,6%	50,0%	9,8%	50,0%	7,8%
<b>TOTAL</b>	100%	59,8%	100%	40,2%	100%

Tabela 5: Perfil dos funcionários do período

(continuação)

Categoria	Situação				Total
	Ativo		Desligado		
	% da faixa	% total de ativos	% da faixa	% total desligados	% ativos + desligados
<b>Estado Civil</b>					

<b>Estado de origem</b>					
<b>Paraná</b>	11,5%	63,6%	9,8%	36,4%	10,8%
<b>Mato Grosso</b>	47,5%	52,7%	63,4%	47,3%	53,9%
<b>São Paulo</b>	3,3%	33,3%	9,8%	66,7%	5,9%
<b>Pará</b>	1,6%	50%	2,4%	50%	2%
<b>Goiás</b>	13,1%	80%	4,9%	20%	9,8%
<b>Piauí</b>	0%	0%	2,4%	100%	1,0%
<b>Minas Gerais</b>	0%	0%	2,4%	100%	1,0%
<b>Rio Grande do Sul</b>	6,6%	66,7%	4,9%	33,3%	5,9%
<b>Rio de Janeiro</b>	1,6%	100%	0%	0%	1%
<b>Pernambuco</b>	1,6%	100%	0%	0%	1%
<b>Maranhão</b>	3,3%	100%	0%	0%	2%
<b>Mato Grosso do Sul</b>	3,3%	100%	0%	0%	2%
<b>Alagoas</b>	3,3%	100%	0%	0%	2%
<b>Tocantins</b>	1,6%	100%	0%	0%	1%
<b>Ceará</b>	1,6%	100%	0%	0%	1%
<b>TOTAL</b>	100%	59,8%	100%	40,2%	100%
<b>Quantidade de filhos</b>					
<b>0</b>	62,3%	55,9%	73,2%	44,1%	66,7%
<b>1</b>	26,2%	66,7%	19,5%	33,3%	23,5%
<b>2</b>	11,5%	77,8%	4,9%	22,2%	8,8%
<b>3</b>	0%	0%	2,4%	100%	1,0%
<b>TOTAL</b>	100%	59,8%	100%	40,2%	100%

Fonte: elaborado pela autora

Ainda na tabela 5, pode ser observada, coluna desligados, o perfil destes indivíduos, sendo sexo masculino (45,6%), casados (44%), tem até 29 anos (80%), natural do estado de Mato Grosso (53,9%) e sem filhos (66,7%).

É interessante observar, tabela 6, que 21% dos motivos de desligamento solicitado pelo empregado indicam firmamento de oportunidades salariais melhores. Estão concentrados em proposta salarial melhor (10,5%) e emprego fixo com proposta salarial melhor (10,5%).

Tabela 6: Motivos declarados pelos funcionários para desligamento voluntário

<b>Motivo do Desligamento</b>	<b>Contrato de Trabalho por Prazo Determinado</b>
<b>Não declarou</b>	39,5%
<b>Proposta salarial melhor</b>	10,5%
<b>Emprego fixo e proposta salarial melhor</b>	10,5%

<b>Mudança de cidade</b>	7,9%
<b>Cuidar do filho</b>	7,9%
<b>Conflito com colega efetivo</b>	5,3%
<b>Odor proveniente indústria vizinha</b>	5,3%
<b>Insatisfação salarial</b>	5,3%
<b>Problemas pessoais</b>	2,6%
<b>Gravidez</b>	2,6%
<b>Doença</b>	2,6%

Fonte: elaborado pela autora

Os motivos deste período são declarados somente por funcionários contratados por prazo determinado, pois, não há desligamentos a pedido do empregado contratado por prazo indeterminado.

A maioria dos contratos era por prazo determinado por um período de 6 (seis) meses, apenas alguns funcionários contratados anteriormente ainda cumpriam prazo de 1 (um) ano de contrato determinado. Na tabela 7, identifica-se que 61% dos funcionários que terminaram o contrato antecipadamente o fizeram com até 3 meses de trabalho.

Tabela 7: Distribuição de frequência de desligamento, por tempo trabalhado

<b>Meses</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>0</b>	17,1%	17,1%
<b>1</b>	19,5%	36,6%
<b>2</b>	14,6%	51,2%
<b>3</b>	9,8%	61,0%
<b>4</b>	26,8%	87,8%
<b>5</b>	4,9%	92,7%
<b>6</b>	4,9%	97,6%
<b>11</b>	2,4%	100%

Fonte: elaborado pela autora

Os índices de rotatividade calculados atenderam a três aspectos mencionados com importantes na literatura: a rotatividade, o índice de perdas e o índice de perdas inevitáveis, constantes na Equação 3, Equação 4 e Equação 5, respectivamente, constantes no capítulo 4 de métodos de investigação, e podem ser visualizados na tabela 8.

Tabela 8: Índices de desligamentos de funcionários

<b>Tipo de contrato</b>	<b>Rotatividade</b>	<b>Perdas</b>	<b>Perdas inevitáveis (1)</b>	<b>Perdas inevitáveis (2)</b>
<b>Determinado</b>	335,71%	65,08%	132,26%	36,56%
<b>Prazo</b>	26%	4%	4%	0%

<b>indeterminado</b>				
<b>Global</b>	210,45%	140,86%	132,26*	36,56%

Fonte: elaborado pela autora

- (1) Quando inclusos os términos de contrato determinados cumpridos até o final do contrato
- (2) Quando excluídos os términos de contrato determinados cumpridos até o final do contrato

As hipóteses de rotatividade **H<sub>5</sub>** e **H<sub>6</sub>**, na análise dos índices de rotatividade, no estudo de base documental não fornece evidências suficientes, dentro dos critérios estabelecidos de 50% de frequência dos indivíduos, portanto, **NÃO ACEITA H<sub>5,1</sub> e H<sub>5,2</sub>**, porém, apesar de não serem absolutos, são indicativos de que estes são motivos relevantes para a saída por serem os mais frequentes na declaração espontânea.

#### 5.2.2.1 Comparação com a Literatura

Os indivíduos são jovens com menos de 30 anos de idade, sendo esta a faixa etária a que mais rompe o contrato SAE (2013), a permanência média do funcionário na organização é de três meses, mesmo resultado encontrado no estudo de Alves e Ozaki (2009).

Os índices de rotatividade (210,45%), perdas (140,86%) e perdas inevitáveis (132,26%) são altos e, mesmo comparados aos altos valores do Brasil, aproximadamente com 93% agricultura e 63% no comércio (RAIS, 2012), os dados da empresa são notoriamente maiores, mesmo excluindo os desligamentos por mudança, cuidado dos filhos gravidez, entre outras consideradas inevitáveis, o índice ultrapassa os 100% de rotatividade.

Porém existe diferença acentuada entre os tipos de contrato, demonstrando que o contrato por prazo indeterminado, apesar de ter índice alto, apresenta maior estabilidade do funcionário na organização e índice inferior ao encontrado pela RAIS (2012), nos setores citados, sendo de 26%.

Semelhantes aos estudos de Borges-Andrade (1994), e Maciel e Camargo (2013), destaca-se a demissão por insatisfação salarial, indicando que o funcionário busca nova oportunidade de emprego para desligar-se.

### 5.3 ANÁLISE DAS CAUSAS

Para analisar as fontes de variação das causas, estas foram avaliadas de acordo com o perfil dos funcionários obtido por meio das questões 1 a 7 do questionário (APÊNDICE B). Para poder traçar o perfil dos indivíduos, a pesquisa foi organizada em tabelas de frequência e apresenta os dados analisados por tipo de contrato firmado entre a empresa e o trabalhador. As questões categóricas consideradas foram sexo, idade, estado civil, escolaridade, se têm filhos e se estes moram junto.

Algumas informações relevantes quanto ao enquadramento do estado civil, onde se consideraram apenas duas classificações: casados para os que têm relacionamento estável ou de comunhão e, que moram juntos; solteiros como os que não moram junto de seus parceiros. Também, a escolaridade com três classificações: ensino fundamental, médio e superior, onde se considerou a faixa como completo ou incompleto, não havendo interesse em definir os níveis de pós-graduação.

A composição do quadro de funcionários da empresa, na data da aplicação do questionário, contava com 37 funcionários contratados por prazo indeterminado e 61 funcionários contratados por prazo determinado, destes, 100% dos funcionários de contrato por prazo determinado responderam o questionário e, 87% dos funcionários contratados por prazo determinado. A tabela 9 apresenta a distribuição destes.

Tabela 9: Distribuição dos funcionários por tipo de contrato e sexo

Sexo	Tipo de Contrato				Total	
	Determinado		Indeterminado		Q	%
	Q	%	Q	%		
<b>Masculino</b>	39	63,9%	31	83,8%	70	71,4%
<b>Feminino</b>	22	36,1%	6	16,2%	28	28,6%
<b>Total</b>	61	100%	37	100%	98	100%

Fonte: elaborado pela autora

A maioria dos funcionários é do sexo masculino 71,4%. Os solteiros correspondem a 62,2% e 37,8% casados. No contrato por prazo determinado os solteiros representam 67,2% e 32,8% casados e, no contrato por prazo indeterminado 54,1% são solteiros e 45,9% casados.

Como pode ser observada na figura 16, a maioria dos funcionários são jovens, sendo 77,04% do total com menos de 30 anos de idade e 5,9% tem mais de 40 anos, com distribuições bem semelhantes nos distintos tipos de contrato de trabalho.

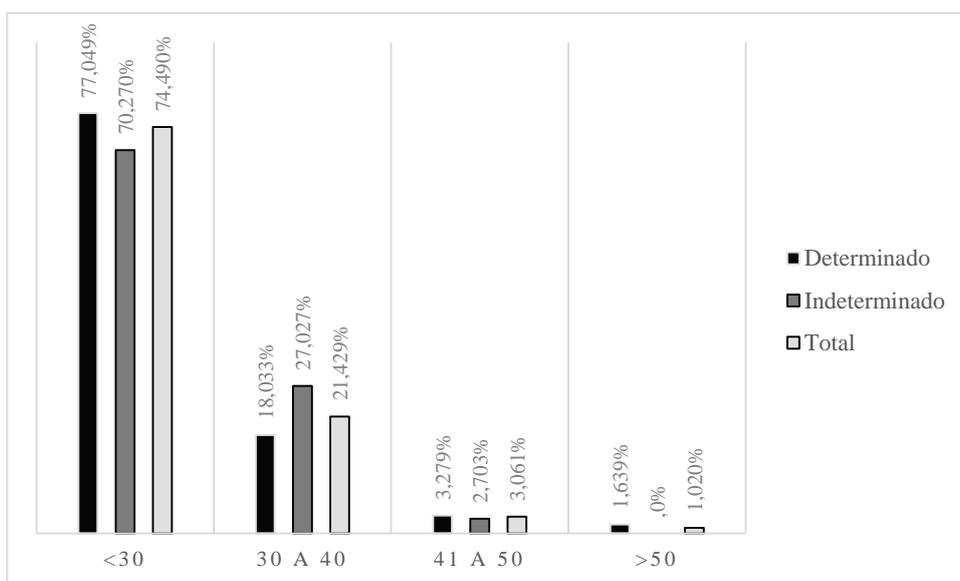


Figura 16: Faixa etária dos funcionários, por tipo de contrato  
 Fonte: elaborado pela autora

Quanto a escolaridade (55,7%), em ambas as formas contratuais, tem ensino médio completo ou incompleto, sendo a minoria enquadrada com ensino fundamental, principalmente se for contrato por prazo indeterminado (13,5%), conforme pode ser visualizado na figura 17.

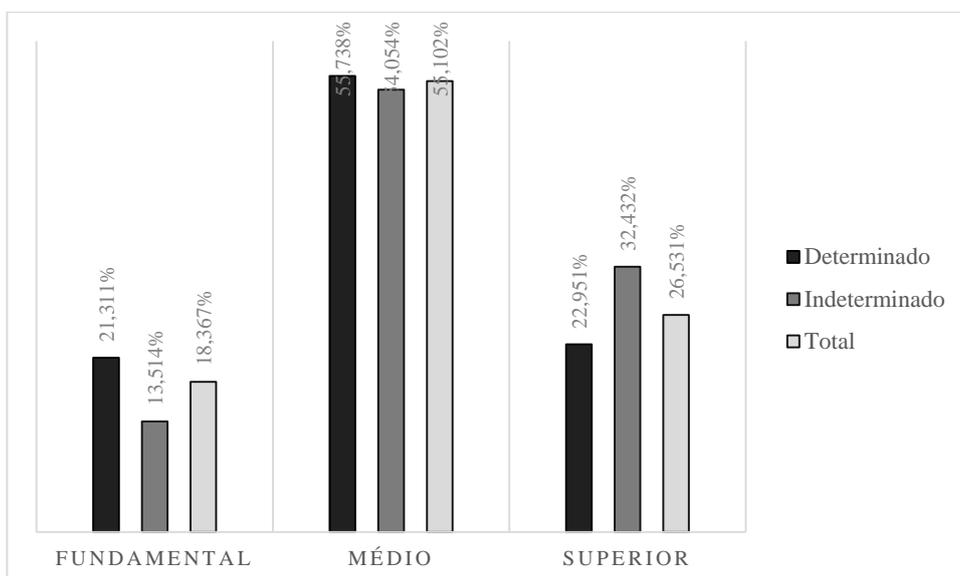


Figura 17 - Escolaridade dos funcionários, por tipo de contrato  
 Fonte: elaborado pela autora

Dos funcionários contratados por prazo determinado, figura 18, 34,4% têm filhos e 65,6% não. Dos que têm filhos a maioria mora com eles, sendo maior o índice para os

casados, conforme figura 22. Os funcionários com vínculo contratual por prazo indeterminado tem semelhante distribuição, onde 37,8% têm filhos e 62,2% não, porém o solteiro que tem filhos, em sua maioria, não reside com eles.

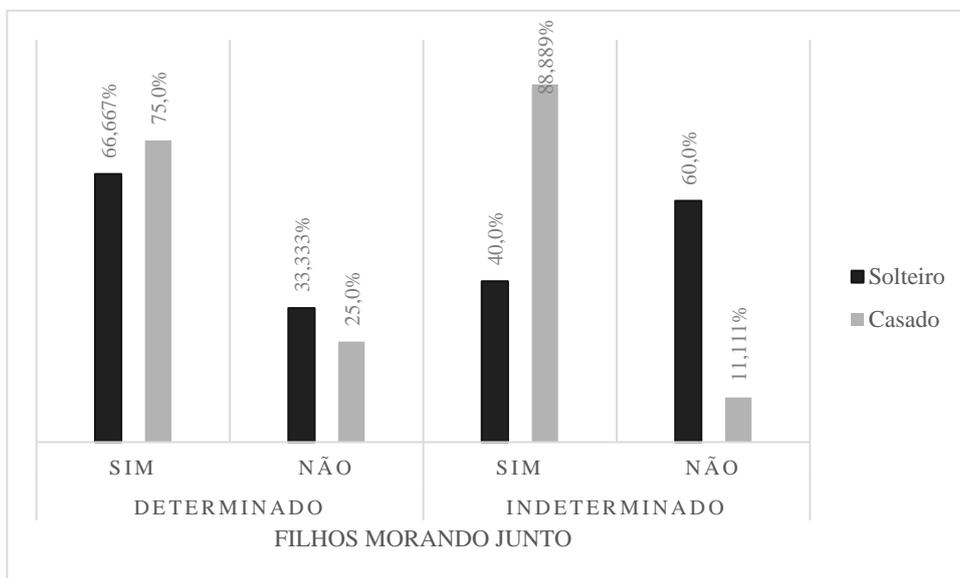


Figura 18 - Distribuição dos funcionários que têm filhos morando ou não juntos, por tipo de contato  
Fonte: elaborado pela autora

O perfil apresentado é importante para entendimento das causas que motivam as faltas e rotatividade da força de trabalho dentro da organização estudada e, confirmar as hipóteses de pesquisa constantes no capítulo 3, conforme apresentadas em seguida.

### 5.3.1 Resultado das causas do absenteísmo e apresentação das Hipóteses $H_1$ , $H_2$ e $H_3$ e seus itens

Para compreensão das causas do absenteísmo, as questões norteadoras do estudo foram: (a) Quais motivos levam o funcionário a faltar ao trabalho? (b) O tipo de contrato influencia no absenteísmo?

As hipóteses testadas referem-se à Figura 2: desdobramento das Hipóteses entre tipo de contrato e absenteísmo, constante no Capítulo 3 desta dissertação, para as hipóteses  $H_1$ ,  $H_2$  e  $H_3$ . O absenteísmo foi analisado sob a perspectiva dos motivos que levariam os funcionários

a faltar. Para análise dos dados foi realizado um estudo dos quartis e da mediana das respostas encontradas para cada item referente às hipóteses testadas.

Para a HIPÓTESE 1: A falta de estabilidade do funcionário contratado por prazo determinado o faz faltar em busca de novas oportunidades de emprego, dentro da perspectiva de oportunidade, foi possível perceber diferença entre as atitudes dos funcionários dentro do tipo de contrato para questões referidas na tabela 10.

Tabela 10: Análise da mediana para hipótese H1 absenteísmo, construto de oportunidade

Itens	Contrato por prazo determinado			Contrato por prazo indeterminado			Critério de Aceite	Decisão
	Q1	Md	Q3	Q1	Md	Q3		
<b>H<sub>1.1</sub> Indivíduo contratado por prazo determinado falta para procurar emprego fixo (contrato por tempo indeterminado)</b>	2	3	4	1	2	4	Md $\geq$ 4	NÃO ACEITA
<b>H<sub>1.2</sub> Indivíduos com contrato determinado faltam para participar de recrutamento e seleção de emprego de contrato indeterminado</b>	2	4	4	2	4	4	Md $\geq$ 4	ACEITA

Fonte: elaborado pela autora

\* Q1 = 1º quartil; Md= mediana; Q3 = 3º quartil

Comparando os itens da hipótese 1, H<sub>1.1</sub> e H<sub>1.2</sub> percebe-se que, em sua maioria, os indivíduos não faltam para procurar emprego, mas se tiverem a possibilidade real de uma nova ocupação profissional faltariam para participar do processo seletivo.

Como parâmetro de observação, também analisou-se o comportamento do indivíduo contratado por prazo indeterminado, obtendo o mesmo resultado para não aceitação do motivo de procura de emprego para faltas e aceitação para participação de um processo de recrutamento e seleção, demonstrando que independentemente do tipo de contrato, o padrão de resposta é o mesmo, não sendo adequado inferir ao contrato por prazo determinado estes dois motivos como específicos da falta ao trabalho dos indivíduos sob esse regime.

A HIPÓTESE 2: A intenção de faltar é determinada pelo perfil social do funcionário, refere-se ao construto de Dados Sociais da pesquisa para absenteísmo, itens H<sub>2.2</sub> e H<sub>2.3</sub>, em que foram testados os motivos que levam a intenção de faltar, figura 9, no capítulo 4, tratamento dos dados obtidos no questionário, desta dissertação, tiveram a decisão analisada por tabela de frequência, conforme APÊNDICE D e E, em que o critério é 50% ou mais de respondentes em grau de concordância com a questão.

Os índices de concordância expressivos para intenção de faltas para o item H<sub>2.2</sub>: os indivíduos com estado civil casado tem maior intenção de faltar do que o estado civil solteiro.

Para os casados, apresentam maior concordância (concordo e concordo totalmente) para faltas nos itens de cuidado com os filhos (64,9%), já os solteiros mostraram maior intenção para participar de entrevistas de emprego (62,3%). Percebe-se que os motivos para intenção diferem entre solteiros e casados, mas, nesse grupo estudado, NÃO ACEITA H<sub>2.2</sub> pois os resultados apontam que os casados não têm maior intenção de faltar do que os solteiros, apenas têm diferentes percepções para a intenção de faltas.

Os dados apresentados na figura 23 demonstram que no item H<sub>2.3</sub>: Quanto maior foi a idade, maior a intenção de faltar para cuidado com os filhos, sendo os da faixa etária <30 54,8% de indivíduos concordam em algum grau, na faixa de 31 a 40 anos 57,1%, de 41 a 50 anos 66,6%, porém, para interpretação excluiu-se a faixa >50 por ter pouca representatividade e indicador de 0% para o item. Excluindo os funcionários com mais de cinquenta anos que apontaram indiferença quanto à questão, ACEITA-SE a hipótese como verdadeira.

A figura 19 demonstra que, dos funcionários que têm filhos morando junto, indivíduos do sexo feminino com contrato indeterminado têm maior tendência a faltar para cuidar dos filhos do que mulheres com contrato por prazo indeterminado e homens dos dois tipos de contrato. Ainda, mulheres com contrato determinado demonstraram ter menor intenção de faltar do que os homens.

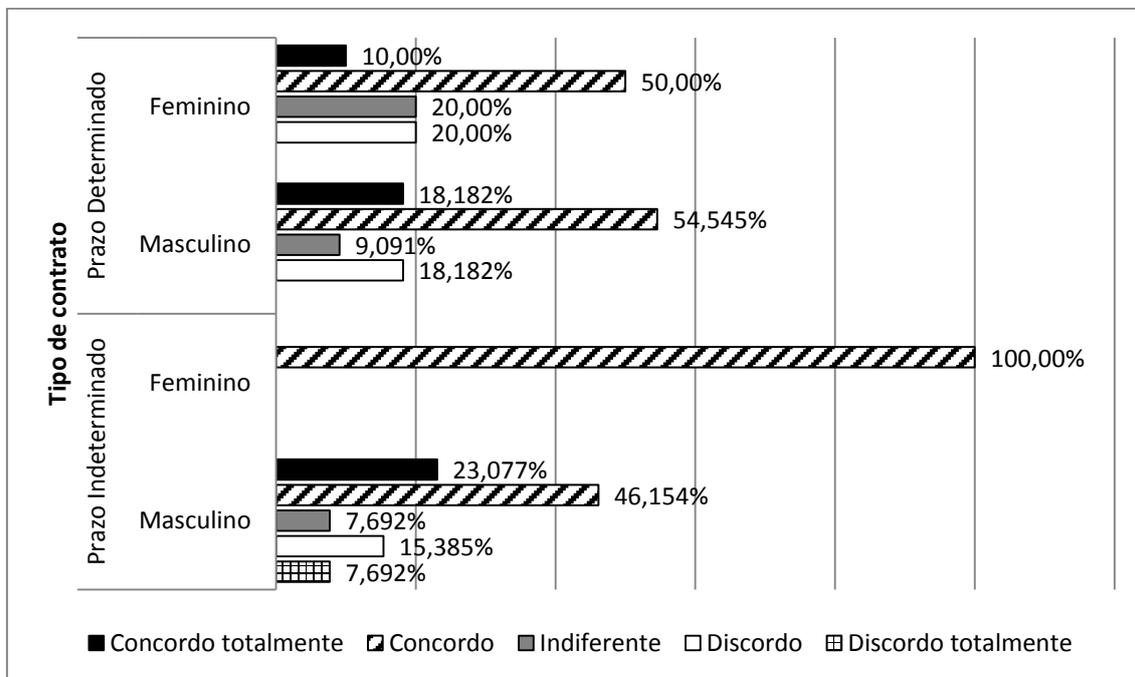


Figura 19: Faltas para cuidar dos filhos, sexo x tipo de contrato  
Fonte: elaborado pela autora

A intenção de faltar não está relacionada com estudar e sentir-se cansado por este motivo ( $H_{2.4}$ ), dentro dos dois tipos de contrato, a distribuição dos quartis ficou dentro da área de discordância para indiferente ( $Md=2$ ). Quanto às faltas para cuidar dos filhos ( $H_{2.5}$ ) a distribuição quartílica dos dados, tabela 11, demonstra que a maioria o faz nesta intenção ( $Md=4$ ). Assim, NÃO ACEITA que a jornada trabalho/estudo gere faltas e ACEITA-SE que o cuidado com os filhos é motivador do absenteísmo.

Tabela 11: Análise da mediana para hipótese  $H_2$  absenteísmo, construído de dados sociais

Questões	Contrato por prazo determinado			Contrato por prazo indeterminado			Critério de Aceite	Decisão
	Q1	Md	Q3	Q1	Md	Q3		
<b><math>H_{2.4}</math> Os indivíduos que trabalham e estudam apresentam maior intenção de faltas por motivo cansaço.</b>	1	2	2	1	2	3	$Md \geq 4$	NÃO ACEITA
<b><math>H_{2.5}</math> O principal motivo de falta dos funcionários é para cuidado com os filhos</b>	3	4	4	3	4	4	$Md \geq 4$	ACEITA

Fonte: elaborado pela autora

\* Q1 = 1º quartil; Md= mediana; Q3 = 3º quartil

Para a HIPÓTESE 3: O contratado por prazo determinado é menos comprometido com a organização, tabela 12, foram testados dois itens  $H_{3.2}$  e  $H_{3.3}$ , conforme figura 26. Indivíduo contratado por prazo determinado falta independentemente de ter problemas relacionados à saúde ( $H_{3.2}$ ) ou por falta causada pela falta de interesse nas necessidades organizacionais de trabalho ( $H_{3.3}$ ), ambos os contratos têm comportamento voltado à tendência de não faltar, com apresentação quartílica  $\leq 2$ , logo, NÃO SE ACEITA nenhum dos itens como verdadeiro.

Tabela 12: Análise da mediana para hipótese  $H_3$  absenteísmo, construído de oportunidade

Questões	Contrato por prazo determinado			Contrato por prazo indeterminado			Critério de Aceite	Decisão
	Q1	Md	Q3	Q1	Md	Q3		
<b><math>H_{3.2}</math> Indivíduo contratado por prazo determinado falta independentemente de ter problemas relacionados à saúde</b>	1	2	2	1	1	2	$Md \geq 4$	NÃO ACEITA
<b><math>H_{3.3}</math> Indivíduo contratado por prazo determinado tem menor sentimento de responsabilidade frente as necessidades organizacionais de trabalho</b>	1	1	2	1	1	2	$Md \geq 4$	NÃO ACEITA

Fonte: elaborado pela autora

\* Q1 = 1º quartil; Md= mediana; Q3 = 3º quartil

Assim, entre as hipóteses testadas  $H_1$ ,  $H_2$  e  $H_3$ , apenas os itens  $H_{1,2}$  e  $H_{2,5}$  são determinantes como intenção de faltar nos indivíduos desta organização, sendo, a intenção para participar de processos de recrutamento e seleção e, para cuidados necessários com os filhos.

### 5.3.2 Resultado das causas da rotatividade e apresentação das Hipóteses $H_5$ , $H_6$ , $H_7$ , $H_8$ , e $H_9$ e seus itens

Para compreensão das causas da rotatividade, as questões norteadoras do estudo foram: (a) Por que os funcionários tem intenção de desligar-se da organização? (b) O tipo de contrato influencia na rotatividade?

O estudo para diagnosticar a intenção de desligar-se dos funcionários ativos concentrou-se nas seguintes perspectivas levantadas pelo grupo de liderança: oportunidade, dados sociais, eficácia do plano de benefícios, falta de ambição e relacionamento social.

A HIPÓTESE 5: Funcionários contratados por prazo determinado se desligam da empresa em busca de novas oportunidades, foi analisada sob o construto de oportunidade, tabela 13, demonstrou que os indivíduos não saem por medo do desemprego ( $Md=3$ ), item  $H_{5,1}$ , enquanto que afirmam sair por melhores oportunidades salariais ( $Md=4$ ) e por acreditarem que as empresas do município pagam melhor para realizar a mesma atividade que fazem na empresa pesquisada ( $Md=4$ ), essa resposta é fortalecida pelo resultado dos indivíduos contratados por prazo indeterminado, que apresentaram mesmo padrão de intenção, sendo assim, sem diferenças marcadas pelo regime do vínculo empregatício.

Tabela 13: Análise da mediana para hipótese  $H_5$ , rotatividade, construto de oportunidade

Questões	Contrato por prazo determinado			Contrato por prazo indeterminado			Critério de Aceite	Decisão
	Q1	Md	Q3	Q1	Md	Q3		
<b><math>H_{5,1}</math> Indivíduos contratados por prazo determinado tem intenção de desligar-se por medo do desemprego</b>	2,	3	4	2	3	4	$Md \geq 4$	NÃO ACEITA
<b><math>H_{5,2}</math> Indivíduos contratados por prazo determinado tem intenção de desligar-se por melhores salários.</b>	4	4	5	3	4	5	$Md \geq 4$	ACEITA
<b><math>H_{5,3}</math> Indivíduos tem intenção de desligar-se porque existem empresas, no município de Primavera do Leste-MT, que</b>	3	4	5	2,5	4	5	$Md \geq 4$	ACEITA

\* Q1 = 1º quartil; Md= mediana; Q3 = 3º quartil;

Para a HIPÓTESE 6: A intenção de desligar-se é determinada pelo perfil social do indivíduo, foram testadas em 5 itens, H<sub>6.1</sub>, H<sub>6.2</sub>, H<sub>6.3</sub>, H<sub>6.4</sub> e H<sub>6.5</sub> (APÊNDICES F-J). Tanto homens como mulheres confirmam como maior a intenção de desligar-se por melhores salários (H<sub>6.1</sub>), existe diferença entre os tipos de contrato, onde somados os percentuais de concordância na intenção de desligar-se, os indivíduos do sexo masculino contratados por prazo determinado 82% foram afirmativos; indivíduos do sexo feminino contratados por prazo determinado 81,8% apresentaram intenção, enquanto, indivíduos do sexo masculino contratados por prazo indeterminado 64,5% apresentaram intenção e, os indivíduos do sexo feminino deste contrato 66,6% apresentaram essa intenção.

Os indivíduos do sexo feminino têm percentuais mais altos para intenção de desligar-se para outra empresa em que se realize a mesma atividade, com diferença expressiva entre os tipos de contrato, 86,3% para contratados por prazo determinado e 66,6% para contratados por prazo indeterminado, somados os graus de concordância.

Apesar da maioria mulheres por contrato determinado apresentarem maior concordância na intenção de desligar-se por medo de perder o emprego (59,1%), a diferença existe apenas ao ser comparado com os percentuais dos funcionários do sexo masculino, tanto por contrato determinado (43,5%), quanto por contrato indeterminado (45,2%), pois as mulheres contratadas por prazo indeterminado demonstraram não ter intenção de mudar de emprego por medo (0%).

Com essas afirmações é possível interpretar que homens e mulheres têm padrão de comportamento semelhante para intenção de desligar-se por motivo de melhores salários, salvo por acreditarem que outras empresas do município pagam mais, sendo as mulheres as que apresentaram percentuais mais expressivos. Para a intenção de desligar-se por medo as mulheres contratadas por prazo indeterminado não apresentaram temor quanto ao desemprego, enquanto os demais, aproximadamente a metade dos indivíduos, apresentam medo e por isso tem intenção de desligar-se, portanto NÃO SE ACEITA que as mulheres tenham menor intenção de desligar-se do que os homens.

A análise dos dados para o item H<sub>6.2</sub>: quanto maior a idade do indivíduo, maior a intenção de desligar-se, ficou prejudicada pela grande quantidade de funcionários concentrados nas faixas etárias abaixo de 40 anos. Porém alguns dados são relevantes quando

se comparam as duas primeiras faixas etárias (<30 e 30 a 40 anos), os mais jovens indicam maior tendência em sair (concordo totalmente somado as respostas de concordo) por propostas salariais melhores (79,4%), enquanto indivíduos na faixa de 30 a 40 anos tiveram percentuais de concordância em 61,9% das respostas e, indivíduos acima de 50 anos apresentaram concordância em 66,7% das respostas. Também, os jovens, sentem-se mais temerosos a ficar desempregados (43,8%) enquanto que os mais velhos apresentaram um percentual de 33,3% de concordância (APÊNDICE G), portanto, NÃO ACEITA A HIPÓTESE.

No APÊNDICE H, para item H<sub>6.3</sub>: indivíduos do estado civil casados têm menor intenção de desligar-se do que os solteiros, observa-se que tanto solteiros, quanto casados, independentemente do tipo de contrato firmado com a empresa, majoritariamente, apresentam alto grau de discordância somada, para solteiros contratados por prazo determinado foi de 92,7%, solteiros contratados por prazo indeterminado 90,0% e casados tanto os contratados por prazo determinado, quanto indeterminado, apresentaram 100% de rejeição para o motivo de sair por pressão do grupo.

Pelos percentuais apresentados a maioria dos indivíduos demonstra intenção de desligar-se da empresa porque outras empresas dentro do município de Primavera do Leste (MT) apresentam melhores salários, sendo que os percentuais de concordância somados para o motivo apresentam percentual mínimo na categoria de 60% (solteiros contratados por prazo indeterminado) e, o máximo foi de 70,7% (solteiros contratados por prazo determinado).

Os percentuais expressivos para intenção de desligar-se foram os por melhores salários, apresentando somatório dos graus de concordância para os solteiros contratados por prazo determinado em 85,3%, de 75% para os casados contratados por prazo determinado, 60% dos indivíduos solteiros contratados por prazo determinado e 70,6% dos casados contratados por prazo indeterminado.

Os solteiros contratados por prazo determinado apresentaram maior concordância somada para intenção de desligar-se para empresas que distribuem seus benefícios igualmente entre os funcionários (48,8%), enquanto solteiros contratados por prazo indeterminado apresentaram menor concordância somada (25%). Entre os casados o tipo de contrato não interferiu no grau de concordância que foi similar, porém tem maior índice nos escores correspondentes a discordância na intenção de desligar-se para os casados contratados por prazo indeterminado (75%).

Solteiros contratados por prazo indeterminado têm menor intenção de desligar-se por medo de perder o emprego (30%) do que os demais e, os casados contratados por prazo indeterminado apresentam maior intenção (47,1%).

Os dados viabilizam interpretar que os indivíduos casados não têm menor intenção de desligar-se do que os solteiros, apenas, estes têm diferentes motivos para fazê-lo, assim, NÃO ACEITA o item, não foi possível atestar na empresa estudada.

Ao analisar o item H<sub>6.4</sub>: quanto maior o grau de escolaridade do indivíduo, menor a intenção de desligar-se, resultados no APÊNDICE I, os indivíduos, independentemente de qualquer escolaridade, não têm intenção de desligar-se gerada por pressão do grupo com percentuais acima de 80% somados os níveis de discordância.

Para a intenção de desligar-se por melhores salários, através dos percentuais somados de concordância percebe-se que quanto maior a escolaridade, maior a intenção de desligar-se por melhores salários, independente dos tipos de contrato, onde, para os indivíduos contratados por prazo determinado os percentuais foram 61,6% ensino fundamental, 67,6% ensino médio, 92,9% ensino superior e, para os indivíduos contratados por prazo indeterminado, 40% ensino fundamental, 65% ensino médio, 75% ensino superior.

O mesmo padrão foi obtido para a crença de que as empresas do Município de Primavera do Leste (MT) pagam melhores salários, estimulando a intenção de desligar-se no indivíduo, sendo que, para os indivíduos contratados por prazo determinado os percentuais foram 69,3% ensino fundamental, 82,4% ensino médio, 92,9% ensino superior e, para os indivíduos contratados por prazo indeterminado, 40% ensino fundamental, 65% ensino médio, 75% ensino superior.

A intenção de desligar-se para uma empresa que distribua igualitariamente os benefícios entre os funcionários demonstrou que em geral, menos de 43% dos funcionários o fariam, exceto os funcionários contratados por prazo determinado com escolaridade de ensino médio, onde 60% destes mostraram algum grau de concordância.

Na intenção de desligar-se por medo de ficar desempregado o temor esteve relacionado ao nível escolar, onde quanto maior a escolaridade maior o percentual de indivíduos com essa intenção, em ambos os tipos de contrato, 23,1% ensino fundamental, 50% ensino médio, 50% ensino superior e, para os indivíduos contratados por prazo indeterminado, 20% ensino fundamental, 40% ensino médio, 41,7% ensino superior.

Seguindo o critério de aceitação apresentado no capítulo 4 (Métodos de Investigação), NÃO SE ACEITA o item como hipótese verdadeira, uma vez que, em geral, quanto maior a escolaridade, maior a intenção de desligar-se.

Os resultados apresentados no APÊNDICE J referem-se ao item H<sub>6,5</sub>: Indivíduos que têm filhos morando em casa tem menor intenção de desligar-se. Esses dados apontam que os indivíduos que não têm filhos morando junto tem maior concordância para sair por propostas de melhores salários, onde o contratado por prazo determinado apresentou 83,3% de concordância (somados) e o contratado por prazo indeterminado apresentou percentual de 75%, maiores do que os que têm filhos que moram junto, os indivíduos contratados por prazo determinado 73,3% e os contratados por prazo indeterminado apresentaram índice de 70% de concordância (somados).

Para a intenção de desligar-se por acreditarem que as empresas do município pagam mais, os índices são mais expressivos em concordância para os indivíduos com filhos, onde para os indivíduos com contrato por prazo determinado tem-se 66,7% de concordância (somados) e, os indivíduos contratados por prazo indeterminado 70%. Para os indivíduos sem filhos, os dois tipos de contrato apresentaram 50% de concordância.

Indivíduos que não têm filhos morando junto obtiveram os maiores percentuais de discordância somados, sendo para o contrato por prazo determinado 66,7% e o contrato por prazo indeterminado 50% por uma empresa que distribua igualmente seus benefícios, Enquanto que os indivíduos que moram com seus filhos, em ambos os tipos de contrato, 40% discordaram, porém, para estes a concordância é menor do que o índice de discordância obtido.

Para a intenção de desligar-se por medo de ficarem desempregados, os indivíduos que têm filhos morando junto são os que apresentaram maior concordância (percentuais somados), dos contratados por prazo determinado (53,3%) e dos contratados por prazo indeterminado (40%), enquanto os que não têm filhos morando junto apresentaram 0% e 25%, respectivamente.

A hipótese de que os indivíduos que têm filhos e moram com eles tem menor intenção de desligar-se não é verdadeira, portanto, NÃO é ACEITA uma vez que os percentuais não seguem um padrão, novamente sendo determinada a intenção de desligar-se por motivos diferentes. Indivíduos contratados por prazo determinado têm intenção de desligar-se por melhores salários e por acreditarem que outras empresas do município pagam melhor, enquanto que os indivíduos que têm filhos, além de terem a intenção de desligar-se por

melhores salários e por acreditarem que outras empresas do município pagam melhor, ainda têm intenção de desligar-se por medo de ficarem desempregadas.

Quanto à intenção de permanecer na empresa pela vontade de crescer profissionalmente (H<sub>8.1</sub>), ambos os indivíduos (contrato determinado ou indeterminado), demonstram ter esta intenção, sendo, os que firmaram contrato por prazo indeterminado, concentrados em valores ligeiramente mais altos no 1º quartil (5), ainda, essa vontade é reforçada pela compreensão de que a empresa os valoriza (H<sub>8.2</sub>), e oferece oportunidade de crescimento (H<sub>8.3</sub>). Todos os itens representados na tabela 14 e interpretados conforme critérios da figura 11, no capítulo 4 desta dissertação.

Tabela 14: Análise da mediana para hipótese H<sub>8</sub>, rotatividade, falta de ambição

Questões	Contrato por prazo determinado			Contrato por prazo indeterminado			Critério de Decisão	Decisão
	Q1	Md	Q3	Q1	Md	Q3		
H8.1 Os indivíduos não têm pretensão de progredir na carreira.	4	5	5	5	5	5	Md ≤ 2	NÃO ACEITA
H8.2 Os indivíduos não têm pretensão de progredir na carreira, mesmo quando valorizados por sua liderança na empresa.	3,	4	5	4	5	5	Md ≤ 2	NÃO ACEITA
H8.3 Os indivíduos não reconhecem as oportunidades de crescimento dadas pela empresa.	4	5	5	4	5	5	Md ≤ 2	NÃO ACEITA

\* Q1 = 1º quartil; Md= mediana; Q3 = 3º quartil

Portanto, a hipótese 8, de que os indivíduos não permanecem na organização por falta de ambição, difere da encontrada por intenção do indivíduo, que apresentou alto grau de concordância na intenção de permanecer por ambição de progressão e crença de que a empresa o valoriza e o reconhecerá dando oportunidades de evolução na carreira, testadas através dos itens H<sub>8.1</sub>, H<sub>8.2</sub>, H<sub>8.3</sub>, todas com Md ≥ 4, assim, NÃO ACEITA a hipótese.

Dentro do construto estímulo social, a Hipótese 9: indivíduos que se desligam da organização, estimulam os demais à sair, testado no item H<sub>9.1</sub> e apresentado na tabela 15, em que os indivíduos apresentam que não há intenção de desligar-se quando pressionados por outros indivíduos do grupo.

Tabela 15: Análise da mediana para hipótese H<sub>9</sub>, rotatividade, construto de estímulo social

Questões	Contrato por prazo	Contrato por prazo	Critério	Decisão
----------	--------------------	--------------------	----------	---------

	determinado			indeterminado			de Decisão	
	Q1	Md	Q3	Q1	Md	Q3		
<b>H<sub>9,1</sub> Os indivíduos que têm intenção de desligar-se estimulam outros indivíduos à pedir demissão</b>	1	1	2	1	1	1	Md≥4	NÃO ACEITA

Fonte: elaborado pela autora

\* Q1 = 1º quartil; Md= mediana; Q3 = 3º quartil

### 5.3.3 Resultado da satisfação e apresentação das Hipóteses H<sub>10</sub>, H<sub>11</sub>, H<sub>12</sub>, H<sub>13</sub> e seus itens

O construto de satisfação busca compreender se: 1) Existe diferença na satisfação para os diferentes tipos de contrato; 2) Os funcionários estão satisfeitos quanto à segurança oferecida pela infraestrutura e ferramentas de trabalho; c) Estão satisfeitos com o relacionamento interpessoal que tem com o líder e se este sabe orientar as tarefas; d) Estão satisfeitos com o relacionamento interpessoal que tem com os colegas de trabalho e; d) Consideram que o salário recebido é suficiente para suprir as necessidades básicas de sobrevivência.

Como pode ser observado na tabela 16, o comportamento das respostas entre os tipos de contrato difere apenas para a compreensão em relação à segurança nas instalações e ferramentas de trabalho, neste caso, com valores ligeiramente acima para os indivíduos com contrato indeterminado de trabalho para H<sub>10,1</sub> (Md=5), enquanto que, para os indivíduos com contrato determinado (Md=4), significando maior satisfação e; na questão referente à satisfação para suficiência do salário que recebe H<sub>12,1</sub> há comportamento diferenciado para os tipos de contrato, onde os indivíduos por contrato indeterminado apresentam menor insatisfação do que os indivíduos por contrato de prazo determinado Md=2.

Tabela 16: Análise da mediana para hipótese H<sub>9</sub>, rotatividade, construto de estímulo social

Questões	Contrato por prazo determinado			Contrato por prazo indeterminado			Critério de Decisão	Decisão
	Q1	Md	Q3	Q1	Md	Q3		
<b>H<sub>10,1</sub> Os indivíduos sentem-se seguros nas instalações e com as ferramentas de trabalho que lhes é</b>	3,5	4	5	4	5	5	Md≥4	ACEITA

disponibilizada.									
<b>H<sub>11.1</sub> Os indivíduos têm bom relacionamento com seu líder.</b>	4	5	5	4	5	5	Md $\geq$ 4	ACEITA	
<b>H<sub>11.2</sub> Os líderes sabem orientar as tarefas a serem executadas por seus funcionários.</b>	4	5	5	4	5	5	Md $\geq$ 4	ACEITA	
<b>H<sub>12.1</sub> Os indivíduos pertencentes à organização se relacionam bem no trabalho.</b>	4	4	5	4	4	5	Md $\geq$ 4	ACEITA	
<b>H<sub>13.1</sub> O salário pago é adequado às práticas cidadãs</b>	2	2	3,5	1	3	4	Md $\geq$ 4	NÃO ACEITA	

Fonte: elaborado pela autora.

\* Q1 = 1º quartil; Md= mediana; Q3 = 3º quartil

Apenas a suficiência salarial apresenta quartis abaixo de 3,5 (contrato por prazo indeterminado) e inferior a 4,00 (contrato por prazo determinado), denotando grau de insatisfação em indivíduos de ambos os tipos de contrato.

Dentro do construto de satisfação observa-se que não existe diferença expressiva entre os tipos de contrato, em que ambos estão satisfeitos com as variáveis de segurança com instalações da empresa e ferramentas de trabalho, orientação e relacionamento com o líder e relacionamento com os colegas de trabalho. No entanto, insatisfação com o salário e sua capacidade de pagamento de itens básicos para a sobrevivência. Portanto ACEITA-SE H<sub>10.1</sub>; H<sub>11.2</sub>, H<sub>12.1</sub> e NÃO ACEITA H<sub>13.1</sub>.

#### 5.4 EFETIVIDADE DO PLANO DE BENEFÍCIOS PARA REDUÇÃO DO ABSENTEÍSMO E DA ROTATIVIDADE

Essa última etapa de resultados apresenta a investigação pertinente à efetividade do plano de benefícios perante a problemática do absenteísmo e da rotatividade, que teve a seguinte questão como norteadora de pesquisa: O plano de benefícios é capaz de minimizar o impacto do absenteísmo e da rotatividade de pessoal?

### 5.4.1 Resultados da efetividade do plano de benefícios na redução do absenteísmo e apresentação das hipóteses $H_4$ e seus itens

A hipótese  $H_4$ : o plano de benefícios não diminui o absenteísmo, foi testada em quatro itens: que o indivíduo falte para ser atendido pela saúde pública ao invés de plano oferecido pela empresa ( $H_{4.1}$ ), que a intenção de faltas diminui com o oferecimento de transporte gratuito até o trabalho ( $H_{4.4}$ ) e refeições na empresa ( $H_{4.5}$ ), também diminui faltas o lazer fora do ambiente de trabalho ( $H_{4.6}$ ). A distribuição entre os quartis demonstra uma discordância nestes fatores para os dois tipos de contrato, exceto lazer com distribuições iguais, conforme tabela 17.

Tabela 17: Análise da mediana para itens da hipótese  $H_4$ , efetividade do plano de benefícios, absenteísmo (continua)

Item - Visão da empresa	Contrato por prazo determinado			Contrato por prazo indeterminado			Critério de Decisão	Decisão
	Q1	Md	Q3	Q1	Md	Q3		
<b><math>H_{4.1}</math>: Indivíduos faltam para realizar consulta médica no setor público, mesmo tendo plano de saúde</b>	1,	2	3	1	1	2	$Md \geq 4$	NÃO ACEITA
<b><math>H_{4.2}</math>: Os benefícios em dinheiro, se fossem descontados da remuneração, estimulariam os indivíduos a diminuir faltas</b>	1,	2	4	1	2	3	$Md \leq 2$	ACEITA
<b><math>H_{4.3}</math>: O incentivo à qualificação não diminui a intenção de faltar</b>	2	3	4	1	2	3	$Md \leq 2$	NÃO ACEITA (CD)/ ACEITA (CI)

\* Q1 = 1º quartil; Md= mediana; Q3 = 3º quartil;

\*\* CD=contrato determinado; CI- contrato indeterminado

Tabela 17: Análise da mediana para itens da hipótese  $H_4$ , efetividade do plano de benefícios, absenteísmo (continuação)

Item - Visão da empresa	Contrato por prazo determinado			Contrato por prazo indeterminado			Critério de Decisão	Decisão
	Q1	Md	Q3	Q1	Md	Q3		
<b><math>H_{4.4}</math>: Ofertar transporte até a empresa diminui a intenção de</b>	1	2	3	1	1	2,5	$Md \geq 4$	NÃO ACEITA

faltar no indivíduo								
<b>H<sub>4.5</sub>: Ofertar refeições na empresa diminui a intenção de faltar no indivíduo</b>	1	2	3	1	2	2,5	Md $\geq$ 4	NÃO ACEITA
<b>H<sub>4.6</sub>: O lazer ofertado na empresa não é capaz de diminuir as faltas ao trabalho</b>	1	1	2	1	1	2	Md $\leq$ 2	ACEITA
<b>H<sub>4.7</sub>: Garantir o direito às dispensas legais (licenças) diminui a intenção de faltar no indivíduo</b>	1,5	2	4	1	3	4	Md $\geq$ 4	NÃO ACEITA

Fonte: elaborado pela autora

\* Q1 = 1º quartil; Md= mediana; Q3 = 3º quartil;

\*\* CD=contrato determinado; CI- contrato indeterminado

Dos itens apresentados na tabela 17, para pelo menos 50% dos indivíduos, não faltam para consulta médica no setor público ao invés do setor privado, não diminuem as faltas por ter transporte, alimentação ou licenças, sendo essas hipóteses NÃO ACEITAS como verdadeiras. Para o estímulo ao estudo têm-se diferentes indicadores para os diferentes tipos de contrato, para o contratado por prazo determinado o estímulo à qualificação não o estimula a não faltar, portanto ACEITA a hipótese de estudo, enquanto que o indivíduo contratado por prazo indeterminado, NÃO ACEITA essa hipótese, indicando ser um estímulo importante para diminuir faltas.

Porém dois indicadores são interessantes, o item H<sub>4.2</sub> foi perguntado de forma a entender se o objetivo de bonificar o funcionário com valores monetários estivesse vinculado à presença do funcionário e, quando este faltasse, haveria desconto, estes demonstram que se a política da empresa fosse dessa forma, diminuiriam as faltas. Assim, para intenção de faltar sendo descontados os valores de sua remuneração indicaram que não faltariam Md=2 para ambos os contratos, logo ACEITA-SE.

#### **5.4.2 Resultados da efetividade do plano de benefícios na redução da rotatividade e apresentação das hipóteses H<sub>7</sub> e seus itens**

Os resultados da aplicação da *survey* nos indivíduos e, interpretados por estes como benefícios capazes de estimular a permanência na organização, têm-se apenas os direitos assegurados através do acordo coletivo e legislação, item H<sub>7.7</sub>, para indivíduos contratadas nos dois tipos de contrato e, o item H<sub>7.1</sub>, apenas os indivíduos contratados por prazo

indeterminado, demonstraram que o plano de saúde, como fatores positivamente ligados à intenção de permanecer (Md=4), conforme tabela 18.

Tabela 18: Análise da mediana para hipótese H<sub>7</sub>, efetividade do plano de benefícios, rotatividade

Questões	Contrato por prazo determinado			Contrato por prazo indeterminado			Critério de Decisão	Decisão
	Q1	Md	Q3	Q1	Md	Q3		
<b>H<sub>7,1</sub> Os planos de saúde ofertados não são capazes de diminuir a intenção de desligar-se do indivíduo.</b>	2	3	4	1	2	3,5	Md≤2	NÃO ACEITA/ ACEITA
<b>H<sub>7,2</sub> Os benefícios pagos em dinheiro não diminuem a intenção de desligar-se do funcionário</b>	2	3	4	1	3	4	Md≤2	NÃO ACEITA
<b>H<sub>7,3</sub> Os benefícios ofertados em programas de educação não diminuem a intenção de desligar-se</b>	2	3	4	1	3	4	Md≤2	NÃO ACEITA
<b>H<sub>7,4</sub> A oferta de transporte gratuito ao trabalho não é capaz de diminuir a intenção de desligar-se do indivíduo.</b>	2	3	4	1,5	3	4	Md≤2	NÃO ACEITA
<b>H<sub>7,5</sub> A oferta de refeições na empresa não diminui a intenção de desligar-se do indivíduo.</b>	2	3	4	1	3	4	Md≤2	NÃO ACEITA
<b>H<sub>7,6</sub> O incentivo ao lazer não é suficiente para diminuir a intenção de desligar-se</b>	1	2	3	1	2	3	Md≤2	ACEITA
<b>H<sub>7,7</sub> Assegurar o direito às licenças não diminui a intenção de desligar-se do indivíduo</b>	3	4	4,5	3	4	5	Md≤2	NÃO ACEITA
<b>H<sub>7,8</sub> O plano de benefícios, por ser diferente entre os tipos de contrato, estimula o indivíduo contratado por prazo determinado à sair.</b>	2	3	4	2	3	4	Md≥4	NÃO ACEITA

Fonte: elaborado pela autora

\* Q1 = 1º quartil; Md= mediana; Q3 = 3º quartil

\*\* CD= contrato determinado; CI= contrato indeterminado

Aumentam a intenção de permanecer no funcionário as hipóteses H<sub>7,2</sub> (benefícios em dinheiro), H<sub>7,3</sub> (benefícios em forma de educação); H<sub>7,4</sub> (transporte), H<sub>7,5</sub> (refeição) e H<sub>7,7</sub> (direito à licença), NÃO ACEITA a hipótese de que não diminuem a intenção de desligar-se do funcionário, sendo portanto, eficazes como ferramentas de retenção.

A hipótese H<sub>7,1</sub> é importante fator de retenção para funcionários por contrato determinado, por isso, NÃO ACEITA a hipótese de que não diminua a intenção de desligar-se no funcionário desta modalidade, entretanto é ineficaz para o contrato por prazo indeterminado, ACEITA-SE a hipótese. O lazer não é fator eficaz de retenção, portanto

ACEITA-SE a hipótese e, o plano de benefícios não estimula o indivíduo contratado por prazo determinado a sair, assim, NÃO ACEITA a hipótese.

Com esses resultados é possível afirmar que as políticas do plano de benefícios são mais favoráveis à permanência dos indivíduos na organização do que para a diminuição das faltas, mas, não é eficaz em todo o grupo de construtos.

## 5.5 DISCUSSÃO CONSOLIDADA ABSENTEÍSMO

No Brasil os índices de absenteísmo encontrados na literatura são bastante escassos quando considerados todos os fatores pertinentes ao tema (faltas justificadas e injustificadas), ficando concentrados os estudos em fatores ligados à área de saúde, indicando que o tema deveria ser melhor explorado, principalmente, por ser recorrente e preocupante nas empresas em diversos setores.

Nos Estados Unidos, no setor de agricultura e das indústrias relacionadas, o índice de absenteísmo, em 2013, segundo *Bureau of Labor Statistics* (2014), foi de 2,3%.

BNDS, CNI, SEBRAE (2001) apresentaram uma taxa de absenteísmo nas indústrias brasileiras de 2,6%, em 1999, sendo que o centro-oeste tinha a taxa mais elevada com 4,2%, sendo que o setor da indústria de transformação brasileira continha, em 2004, uma taxa de 3%, segundo SESI (2012).

Alguns estudos brasileiros demonstraram média do absenteísmo entre 1,74% e 4%, sendo estes: Penatti Filho (2006), estudo do absenteísmo em uma montadora de veículos com absenteísmo global de 4%; DALL'INHA (2006) em um estudo do absenteísmo em empresa de engenharia elétrica apresentando uma taxa de absenteísmo média de 2000 a 2003 de 2,94%; Mendonça e Spir (2013) estudaram o absenteísmo em uma citrícola e encontraram valores inferiores a 2,7%. Lewinski et al. (2009) apresentaram o índice de uma indústria de beneficiamento de madeira com índice de 1,74%; em Bento Gonçalves, os índices médios calculados de absenteísmo de 5 empresas moveleiras e metalúrgicas, em 2009, apresentaram 2,04%, enquanto no mesmo estudo, as 3 maiores vitícolas apresentaram índice médio de absenteísmo de 1,82% e; Teodoro Neta (2012) apresentou estudo de absenteísmo em uma cooperativa de crédito do Estado de Mato Grosso obtendo um índice de 2,68%.

Os resultados podem ser acompanhados pela Tabela Resumo de Estudo (APÊNDICE K). Comparando os resultados relatados, a empresa de Tratamento de Sementes estudada tem altos índices de absenteísmo, sendo de 4% o índice global e para os contratados por prazo determinado e 5% para os funcionários contratados por prazo indeterminado, com ressalva para a compatibilidade com a região centro-oeste apresentada pela pesquisa do SESI (2012).

Ao ser estudado o motivo das faltas dos funcionários tem-se, para a Hipótese 1: **A falta de estabilidade do funcionário contratado por prazo determinado** o faz faltar em busca de novas oportunidades de emprego, pode-se concluir que, com  $Md=3$ , que os funcionários contratados por prazo determinado não têm tendência a faltar para procurar emprego, porém tanto os indivíduos contratados por prazo determinado, quanto os contratados por prazo indeterminado, tem intenção de faltar para participar de um processo de recrutamento e seleção. Condizente com estudo de Thoursie (2005), Enfellandt e Ripah (2005), de que os indivíduos por contrato temporário (determinado) sentem-se menos seguros, uma vez que apresentaram  $Md= 3$  (indiferente) para a procura e,  $Q2=4$  (concordância), enquanto que o funcionário por contrato indeterminado apresentou valores da  $Md=2$  (discordo) e  $Q2= 4$  (concordo).

Para a Hipótese: **A intenção de faltar é determinada pelo perfil social do funcionário**, diversas variáveis influenciam na resposta, que, em geral, pode-se afirmar que sim, o perfil social realmente influencia no comportamento faltoso, sendo que: indivíduos do sexo feminino faltaram mais do que os do sexo masculino quando comparados separadamente por tipo de contrato, na qual, para o contrato por prazo determinado as mulheres faltaram individualmente por motivo de falta justificada, uma média de 1,14 dias, enquanto que os homens 0,99, no período. Para os funcionários contratados por prazo indeterminado tem-se 5,44 dias para as mulheres e 0,48 dias para os homens. Essa relação foi constatada nos estudos de Ose (2005) de que mulheres faltam mais por doença, também as faltas gerais demonstram que no prazo determinado, as mulheres (0,84) faltaram mais do que os homens (0,44) e, os indivíduos contratados por prazo indeterminado, homens (1,68) também faltaram menos do que as mulheres (6,19), coerente com os estudos de que mulheres faltam mais do que homens (NOGUEIRA; AZEVEDO, 1982; SILVA, PINHEIRO; SAKURAI, 2008; RESTREPO; SALGADO, 2013).

Homens solteiros faltam mais do que os casados (BRIDGES; MUMFORD, 2001)

Os casados faltam mais do que os solteiros para cuidar dos filhos (64,9%), faltariam mais se as licenças não fossem asseguradas por lei (41%), enquanto que os solteiros

mostraram maior intenção em faltar se houvesse desconto nos bônus recebidos (31,1%), para procurar emprego fixo (45,9%) e para participar de entrevistas de emprego (62,3%), portanto, tanto indivíduos do sexo masculino, quanto do sexo feminino têm intenção de faltar, sendo diferenciados pelo motivo que os levam a ter tal intenção. Sendo assim o estudo de Bridges e Mumford (2001) não são plenamente verdadeiros para a empresa estudada, de que os homens solteiros faltam mais do que os casados, nem de que os casados faltam mais, encontrados nos estudos de Allen (1990); Silva, Pinheiro e Sakurai (2008).

Para testar a Hipótese 3: **O contratado por prazo determinado é menos comprometido com a organização**, o estudo se concentrou em entender três variáveis: se o contratado por prazo determinado falta mais, se falta mais mesmo não estando doente e se o sentimento de responsabilidade é menor faltando dessa forma, em síntese, essa hipótese foi descartada.

Os dados apontam que os funcionários contratados por prazo determinado faltam menos do que os por prazo indeterminado, inclusive analisando as faltas injustificadas separadamente, confirmando os estudos de Arai e Thoursie (2005) e Engelland e Ripha (2005) de que funcionários contratados por prazo temporário teriam menor probabilidade em faltar.

Enquanto que para a intenção de faltar mesmo com a empresa necessitando de seu trabalho (responsabilidade), tanto funcionários por contrato determinado, quanto os funcionários contratados por prazo indeterminado apresentaram forte intenção de responsabilidade, com quartil 1 e mediana concentrados em 1 (discordância total) e quartil 2 (discordância) de que cometeriam essas faltas nesta situação.

Para a Hipótese 4: **o plano de benefícios não diminui o absenteísmo**, constatou-se verdadeira, todos os benefícios oferecidos são incapazes de motivar os funcionários a não faltarem, porém, para a questão das faltas estimuladas através de bônus, os indivíduos indicaram discordância, o que demonstra que se os benefícios de bonificação em dinheiro estivessem atrelados às presenças poderia ser efetivo na diminuição das faltas. Essa premissa contraria estudo de Ose (2005) que indica que os fatores econômicos não têm relação com o absenteísmo.

## 5.6 DISCUSSÃO CONSOLIDADA ROTATIVIDADE

Dados do Dieese (2011) explanam a problemática brasileira que é a rotatividade. Dados consolidados da base da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) demonstram que, de 2000 a 2009, houve uma média aproximada, do índice de rotatividade, em 45,1% e, em 2010, alcançou um índice de 54,8%, significando que a metade dos indivíduos admitidos muda de emprego no decorrer do ano.

Uma análise mais apurada, já descontados os motivos de demissão decorrente de transferência, a pedido do trabalhador, por aposentadoria e falecimento, apresentou uma taxa de 37,28% de rotatividade. Ao se analisar o setor de agronegócios, essa taxa descontada foi de 74%, sendo apenas menor que a construção civil (84%) advindos, primordialmente, da sazonalidade existente nos setores.

Estatísticas da OECD (2012) apresentam uma dimensão do mercado de trabalho brasileiro e a tendência de que este está mais favorável ao trabalhador, pois há declínio significativo da taxa de desemprego, que foi de 12,7% em 2000, 7,9% em 2008, 6,8% em 2010 e 6% em 2011.

A economia brasileira, de janeiro de 2013 a janeiro de 2014, expandiu na criação de novos empregos 2,64%, contabilizando 1.045.848 postos de trabalho de empregados contratados pelo regime da CLT (CAGED, 2014). Os últimos dados referentes à força de trabalho da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), do segundo trimestre de 2013, demonstra que 61,5% da população é parte integrante dos trabalhadores brasileiros (força de trabalho), empregados ou desempregados, em idade de trabalhar. Estavam empregados 92,6% dos indivíduos e, 7,4% desempregados (IBGE, 2014).

A taxa de desocupação dos brasileiros foi considerada estável, do período do segundo trimestre do ano de 2012 ao segundo trimestre de 2013 (IBGE, 2014). Em comparação, apresentam-se as taxas de desemprego na tabela 19, das regiões metropolitanas, em que se percebe uma estabilidade dos níveis entre 2011 e 2013 (DIEESE, 2013).

Tabela 19: Taxas de Desemprego das regiões Metropolitanas brasileiras (2009 -2013)

Ano	Taxa de Desemprego
2009	13,8
2010	11,7
2011	10,3
2012	10,4
2013	10,3

Fonte: Convênio Dieese – Seade; MTE – FAT e convênios regionais. Pesquisa de Emprego e Desemprego – PED (2013)

\* Correspondem ao total das Regiões Metropolitanas de Belo Horizonte, Fortaleza, Porto Alegre, Recife, Salvador e São Paulo

Para o Ministro do Trabalho e do Emprego, Manoel Dias, o Brasil está em uma condição de pleno emprego, sendo que as políticas voltadas á qualificação profissional dos brasileiros devem consolidar-se a partir de 2014, com estratégias viabilizadas através de convênio firmado com o Ministério da Educação e que promoverá a qualificação através de programas como o Pronatec (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego) e Projovem (MTE, 2014).

Conforme o Ministério da Educação e Cultura – MEC (2014) o Pronatec disponibiliza qualificação profissional aos trabalhadores envolvendo parcerias entre instituições de ensino e profissionalizante de diversos setores, que promovam a educação continuada do ensino médio e a pós-graduação. Já o programa Projovem visa preparar o jovem trabalhador com cursos de curta duração para melhores oportunidades de inserção no mercado de trabalho (MTE, 2014).

Mas as políticas para qualificação não são suficientes, ao verificar diversas fontes jornalísticas no Brasil, onde se encontram facilmente notícias de que a procura de vagas em cursos (gratuitos), ofertados pelo governo para qualificação é menor do que a oferta, não raro cursos oferecidos não chegam a abrir turma por falta de interessados, como é o caso do Pronatec (JORNAL NOROESTE, 2013; DIÁRIO DE CUIABÁ, 2013; CBN, 2013; GLOBO.TV), e do Projovem (GLOBO.TV, 2013; DOURANEWS, 2014; GAZETA DIGITAL, 2013).

Um estudo promovido em parceria entre o Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA), a Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE), o Centro de Pesquisa para Desenvolvimento Internacional (CPDI) e o Centro de *Estudios Distributivos Laborales y Sociales* (CEDLAS), conclui que o jovem brasileiro tem altas taxas de desligamento (a pedido do empregado ou do empregador), que foi de 72,4%, na faixa etária dos 14 aos 23 anos e, ainda, identificou que as empresas que apresentam alta rotatividade são as que mais contratam indivíduos dentro da faixa considerada (CORSEUIL et al., 2013), ainda, 34 % dos pedidos de desligamento foram realizados pelo empregado, enquanto que na fase adulta a taxa está em torno de 25% (SAE, 2013).

A taxa de rotatividade desses jovens, conforme informado pelo ministro do SAE Marcelo Nery é de 77%, sendo que para os trabalhadores na faixa dos 30 a 64 anos o percentual cai para 28% (SAE, 2013).

Pior foi a constatação de que dos jovens desocupados, cerca de 80%, também não estudam, levando ao próprio órgão se questionar sobre quais são os reais interesses dos jovens brasileiros.

Esses dados indicam que os problemas enfrentados pela empresa seguem na mesma direção das apontadas pelos órgãos representantes das políticas e estratégias governamentais brasileiras. No grupo de indivíduos analisados, para o cálculo do índice de rotatividade e para o diagnóstico comportamental de rotatividade através da *survey*, observa-se alta taxa de jovens, 80% com 29 anos ou menos, e 77,04% com idade menor do que trinta, respectivamente, sugerindo uma relação entre a alta rotatividade e a idade do grupo de trabalhadores contratados pela empresa. Porém, com uma ressalva para os bons índices percebidos no contrato por prazo determinado, onde, enquanto os índices nacionais apontam rotatividade média de 54,8% em 2010 (DIEESE, 2011) E 77% para trabalhadores jovens e 28% acima de 30 anos (SAE, 2013), estes tiveram um índice de 26%, mesmo com cerca de 70% da dos trabalhadores com menos de 30 anos de idade.

Portanto, fica mais claro ainda o motivo da rotatividade ser motivado pelo tipo de contrato firmado através do prazo determinado, com valores bem acima dos apresentados em nível nacional, sendo de 210,45%, inclusos os termos normais de contrato do período.

Os indicadores mostram que o Brasil encontra-se em estado de alerta com os resultados de rotatividade obtidos, porém, os motivos ainda são desconhecidos e carecem de estudos para nortear as políticas de contenção do mesmo pela sociedade, incluem-se nessa, governo, empresas, universidades, sindicatos, entre outros.

Agravante são as políticas do governo que não estimulam a qualificação dos indivíduos, mesmo com um mercado de trabalho sinalizando à extrema necessidade de uma força de trabalho melhor preparada, paradoxal à visão do governo de pleno emprego são as taxas de desemprego estáveis apresentadas. Assim, algumas questões ficam abertas à solução: Quais os motivos que levam os indivíduos à rotatividade no Brasil? Se a oferta de emprego atingiu índices plenos, quais motivos que fazem a taxa de desemprego ficar estável? Se as vagas ofertadas não são preenchidas por falta de qualificação, porque o brasileiro não se interessa por elas? Como motivar os indivíduos brasileiros a contribuir com a produtividade brasileira e sua força de trabalho.

Este estudo contribui em parte na apresentação de alguns motivos que levaram, em particular nesta empresa, Tabela Resumo de Estudo (APÊNDICE L), e que podem servir de

base de comparação a outros estudos brasileiros sobre a rotatividade, pois alguns dos resultados se mostram bastante interessantes.

A empresa objeto de estudo demonstrou falhas gerenciais de recursos humanos, que devem ser rapidamente sanadas para uma construção sólida da base de dados, como a coleta dos motivos do desligamento de pessoal, que não foi realizada de forma correta na entrevista de desligamento, a dificuldade de padronizar o processo de recrutamento e de seleção que são informais, a comunicação do plano de benefícios que não é bem disseminado no setor administrativo e, a falta de indicadores atrelados aos elementos de composição do plano de benefícios e que serviriam para medição e acompanhamento de sua efetividade.

Com base nos dados coletados através da *survey*, quanto a Hipótese 5: **Funcionários contratados por prazo determinado se desligam da empresa em busca de novas oportunidades**, se mostrou verdadeira, mas para os dois tipos de contrato, com pequena concentração maior para os de contrato por prazo determinado e, pode ter relação com o fato de que os funcionários contratados por prazo determinado recebem salários relativamente mais altos (informação verbal), resultado alinhado com os estudos de Engellandr e Riphon (2005) de que geralmente estes recebem melhores salários.

Para a hipótese H<sub>6</sub>: **A intenção de desligar-se é determinada pelo perfil social do indivíduo**, existem diversas considerações à serem feitas, alguns estudos apontaram que as mulheres têm menor intenção de desligar-se, principalmente quando envelhecem e tem menos obrigações em casa (HEBRINIAK; ALUTTO,1972; IVERSON; DEERY, 1997; BOSELIE; WIELE VAN DER, 2002; GRIFFETH; HOM; GAERTNER, 2000). Porém, esse estudo demonstrou que apenas para a intenção de desligar-se por medo de perder o emprego as mulheres tiveram menor intenção, enquanto que os demais motivos foram semelhantes em resposta aos dos homens e, contrariando a expectativa, demonstraram maior intenção de desligar-se por acreditar que os salários em outras empresas do município são maiores.

Os mais jovens apresentaram maiores percentuais para intenção de desligar-se por melhores salários e por medo do desemprego, resultado semelhante aos índices apresentados pela pesquisa do SAE (2013), mas não relacionada aos motivos.

Ainda nas diferenças sociais, existem diferenças entre os motivos para intenção de desligar-se entre solteiros e casados, onde os solteiros apresentaram intenção de desligar-se para uma empresa que distribuía igualmente seus benefícios e, os casados discordaram em tê-la, também se percebeu que quanto maior a escolaridade, maior a intenção de desligar-se,

hipótese esta divergente aos estudos de Gonzaga (1998) de que a rotatividade era menor em trabalhadores com maior nível de educação, entre os motivos, destacam-se por melhores salários, por acreditarem que as empresas do município de Primavera do Leste-MT pagam mais na mesma ocupação e por medo do desemprego.

Também divergente foi à intenção dos funcionários com filhos de sair por medo de ficar desempregados e os estudos de Boselie e Wiele Van Der (2002) em que pessoas com filhos têm menor intenção de desligar-se.

Na hipótese 7: **O plano de benefícios não diminui a intenção de desligar-se**, para a empresa estudada, este mostrou-se em parte eficaz para o estímulo à diminuir a rotatividade para os itens de incentivo à educação, disponibilidade de transporte e refeição, bônus em dinheiro e licenças legais, porém ineficaz para o lazer ofertado e plano de saúde. Estudo de Linzmeyer comprova que remuneração e benefícios vinculados a outros fatores podem intervir positivamente na retenção, desde que interpretados como satisfatórios pelos indivíduos, o que, em parte, foi o caso da empresa estudada.

Contradizendo a expectativa da empresa, prevista na hipótese h8: **Os indivíduos não permanecem na organização porque não têm ambição para progredir na carreira**, os indivíduos estudados na *survey* demonstram que sentem existir oportunidade de crescimento na organização e que este é um motivo que os faz ter intenção de permanecer na mesma, esse resultado pode ser melhor explorado pela organização, pois o funcionário demonstra ter expectativa de permanência, conforme Linzmeyer (2007) deve haver um sentimento de retribuição e justiça para que isso aconteça.

A hipótese com maior discordância entre os resultados foi a 9: **Indivíduos que se desligam da organização estimulam os demais a sair**, a literatura apresentada por Medeiros, Alves e Ribeiro (2012) aponta que a falta de cooperação e respeito entre os funcionários influencia fortemente a decisão de sair da empresa (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 1994) essa intenção não foi comprovada pela *survey*, mas, foi motivo de desligamento na organização, onde nos índices de rotatividade apresentados, 5,3% dos indivíduos declararam motivo de conflito com colega como motivação para sua saída.

Em suma, o principal motivador da rotatividade é o tipo de contrato, sendo o contrato por prazo determinado o grande fator deste. A intenção de desligar-se está fortemente ligada à oportunidades de emprego fixo com melhores ganhos salariais para os dois tipos de contrato

e, às práticas de recursos humanos e ao plano de benefícios que são ineficientes para a contenção do problema.

## 5.7 DISCUSSÃO CONSOLIDADA SATISFAÇÃO

Os resultados apurados, Tabela Resumo de Estudo (APÊNDICE M), através das causas para o indicador de satisfação demonstraram que as hipóteses **H<sub>10</sub>: os indivíduos estão satisfeitos com as instalações e ferramentas de trabalho;** **H<sub>12</sub>: Os indivíduos estão satisfeitos com seus líderes,** **H<sub>13</sub>: Os indivíduos estão satisfeitos com o relacionamento social com outros indivíduos da organização,** são verdadeiras, pois indivíduos contratados em ambos os tipos de contrato estão satisfeitos com as instalações e ferramentas organizacionais, com a liderança e com os colegas de trabalho, onde o menor valor para o quartil1 foi igual a 3,5. Porém, quanto à hipótese **H<sub>13</sub>: O salário pago pela empresa, em geral, é suficiente para promover a responsabilidade social que a empresa tem com os indivíduos que contrata,** os indivíduos não consideram o salário recebido suficiente para as condições mínimas de sustento à família, esse resultado foi mais expressivo em relação aos funcionários contratados por prazo determinado (Md=2), enquanto que 50% dos funcionários indicaram estar insatisfeitos e, indiferentes (Md=3).

Conforme Constituição Federal, artigo 7 , inciso IV, os trabalhadores brasileiros, tanto rurais quanto urbanos, têm direito a um salário que supra suas necessidades básicas e, para isso, fixa em lei o salário mínimo nacional que será revisado periodicamente e deve proporcionar lazer, moradia, educação, alimentação, vestuário, transporte e previdência social (BRASIL, 1988). Assim tem-se uma relação paradoxal entre a interpretação jurídica brasileira do que é atendimento básico às condições básicas de sobrevivência e as interpretadas pelos trabalhadores da empresa, sendo que estes, em sua maioria, recebem salários maiores do que o mínimo e, têm a remuneração total majorada pelo plano de benefícios.

Complementar à dubiedade de interpretação da justiça e suficiência do salário praticado pela empresa tem-se a vertente de crença identificada, nas causas de rotatividade e absentismo, uma declaração de que os valores praticados em salário dentro do Município de Primavera do Leste (MT) são maiores do que os pagos pela empresa objeto de estudo,

causando assim, insatisfação salarial e confirmada nas declarações dos funcionários desligados de que as causas salariais são as maiores razões do desligamento.

Van Ommeren e Gutiérrez-i-Puigarnau (2011) sinalizam outro motivo que pode aumentar o absenteísmo, a ausência sendo maior em funcionários que moram longe pelo fator de deslocamento, esse resultado pode ser um indicador dos motivos que fazem os funcionários ausentarem, pois, conforme entrevista em anexo (informação verbal), os funcionários moram longe da empresa e por isso tem transporte fornecido pela mesma, porém o fornecimento do transporte em si não o motiva a vir ao trabalho, essa condição tem probabilidade em existir pelo tempo que o funcionário vai dispende para o deslocamento.

Outros fatores encontrados pela literatura como motivos para ausências ou desligamento do trabalho, como quando há descontentamento com o líder (JOHNSON E O'LEARY-KELLY, 2003), falta de integridade (PROTTAS, 2012) e existência de más condições das instalações do ambiente de trabalho que afetam negativamente o absenteísmo (OSE, 2005), necessitando melhorias no ambiente de trabalho para reduzir problemas de saúde e, conseqüentemente, reduz o absenteísmo por doença. Porém os funcionários indicaram satisfação com o relacionamento com o líder (100% dos indivíduos dos dois contratos concordam ou concordam totalmente), que conforme Cardoso e Novaes podem diminuir a rotatividade, além da satisfação plena com as instalações e sua segurança.

Zopiatis, Constanti, e Theocharous (2014) relatam que funcionários comprometidos com a organização buscam alcançar objetivos organizacionais e acreditam que a empresa tem responsabilidades moral ou ética em fazê-los permanecer, merecendo melhores estudos sobre o que realmente os faria ficar.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa dissertação é resultado do diagnóstico do absenteísmo e da rotatividade em uma Empresa Multinacional de Tratamento de Sementes localizada no Estado de Mato Grosso e, se propôs a reconhecer o problema dentro da perspectiva do grupo de liderança da empresa, diagnosticar os índices de absenteísmo e rotatividade, compreendendo as diferenças no tipo de contrato firmado pelo trabalhador e as causas que geram a intenção de faltar ou de sair da organização, além de compreender a efetividade do plano de benefícios na contenção da problemática. Os objetivos desta dissertação foram os de diagnosticar o problema do absenteísmo e da rotatividade na organização estudada e, compreender e analisar as causas que motivam o indivíduo a faltar e ter a intenção de desligar-se da organização.

Para o alcance dos objetivos do estudo duas fases de pesquisa foram realizadas: a primeira fase foi a de coleta e análise dos dados históricos da organização e entrevistas com o grupo de liderança. Essa etapa foi fundamental para o entendimento das práticas de recursos humanos da organização e, para a construção das hipóteses que nortearam o estudo, sendo divididas em três vertentes de investigação: Hipóteses de absenteísmo, Hipóteses de rotatividade e Hipóteses de satisfação, todas posteriormente refinadas através da revisão de literatura. A segunda fase compreendeu a construção da *survey* para entender a perspectiva do indivíduo contratado pela organização em se ausentar do trabalho ou na sua intenção de desligar, dentro das variáveis das Hipóteses de estudo, apresentadas a seguir.

**Hipóteses de absenteísmo**, H<sub>1</sub>: A falta de estabilidade do funcionário contratado por prazo determinado o faz faltar em busca de novas oportunidades de emprego; H<sub>2</sub>: A intenção de faltar é determinada pelo perfil social do funcionário; H<sub>3</sub>: O contratado por prazo determinado é menos comprometido com a organização; H<sub>4</sub>: o plano de benefícios não diminui o absenteísmo.

**Hipóteses de rotatividade**, H<sub>5</sub>: Funcionários contratados por prazo determinado se desligam da empresa em busca de novas oportunidades; H<sub>6</sub>: A intenção de desligar-se é determinada pelo perfil social do indivíduo H<sub>7</sub>: O plano de benefícios não diminui a intenção de desligar-se, H<sub>8</sub>: Os indivíduos não permanecem na organização porque não têm ambição para progredir na carreira, H<sub>9</sub>: Indivíduos que se desligam da organização estimulam os demais a sair.

**Hipóteses de Satisfação**, H<sub>10</sub>: Os indivíduos estão satisfeitos com as instalações e equipamentos da empresa, H<sub>11</sub>: Os indivíduos estão satisfeitos com seus líderes, H<sub>12</sub>: Os indivíduos estão satisfeitos com o relacionamento social com outros indivíduos da organização, H<sub>13</sub>: O salário pago pela empresa, em geral, é suficiente para promover a responsabilidade social que a empresa tem com os indivíduos que contrata.

Os resultados, figura 20, apontaram que os problemas de absenteísmo e rotatividade organizacionais são uma realidade das empresas brasileiras, principalmente do setor de agronegócios e do centro-oeste (CNI, SEBRAE E BNDS, 2001; SESI, 2012) porém os índices, tanto de absenteísmo, quanto de rotatividade empresarial foram maiores do que os encontrados na literatura, indicando fraco desempenho no gerenciamento desses problemas, diagnosticado na entrevista com o grupo de liderança como atrelado ao fraco posicionamento do setor administrativo no entendimento das políticas de recursos humanos para construção de indicadores e seu gerenciamento, na definição e disseminação dos objetivos do plano de benefícios e vinculação de um plano de metas voltado para a produtividade.

Na perspectiva do funcionário através dos resultados obtidos pela *survey* demonstra-se que a intenção de faltar do funcionário está vinculada a oportunidade de novo emprego com melhor salário, que as variáveis sociais são importantes indicadores dos motivos que levam os funcionários a faltar, que o contrato de trabalho não indica maior comprometimento organizacional e, que o plano de benefícios é ineficaz para contenção do problema.

Ainda, os resultados da *survey* indicam que os indivíduos, independentemente do tipo de contrato, têm intenção de desligar-se para empregos que paguem melhores salários, que o perfil social apresenta motivos diferenciados para a intenção de desligar-se, que o plano de benefícios, também, em parte, é eficaz para essa problemática, que os indivíduos têm interesse em permanecer na organização e acreditam que essa oferece oportunidades de permanência e, que funcionários desligados não estimulam a saída.

Construto	Hipótese Aceitas	Hipóteses Não Aceitas	
Absentéismo	Por melhores salários	Medo de ficar desempregado	
	Por empresas que pagam melhores salários para realizar a mesma atividade	Não ter intenção de progredir profissionalmente	
		Mesmo sendo valorizado não tem intenção de progredir profissionalmente	
		Pressão de outros indivíduos que querem desligar-se	
		Perfil social interfere na intenção de desligar-se	
Satisfação	Indivíduos sentem-se seguros nas instalações e com as ferramentas de trabalho	O salário é suficiente para as despesas básicas	
	Indivíduos tem bom relacionamento com o líder		
	Os líderes sabem orientar as tarefas e sua execução		
Rotatividade	Indivíduo falta ao trabalho para participar processo seletivo	Indivíduo falta para procurar emprego	
	Indivíduo falta ao trabalho para cuidar dos filhos	Por cansaço de trabalhar e estudar	
	Quanto maior a idade, maior a intenção de faltas	Faltas sem estar enfermo	
		Menor sentimento de responsabilidade no contrato determinado	
	Indivíduo casado falta mais do que solteiro		
Plano de benefícios	Benefícios vinculados à remuneração diminuiriam faltas	Faltar para consultar em médicos da rede pública	
	Incentivo a qualificação não diminui intenção de faltar do contratado indeterminado	Incentivo a qualificação não diminui intenção de faltar do contratado determinado	
	O lazer ofertado não é capaz de diminuir a intenção de faltar	Ofertar transporte diminui a intenção de faltar	
	O plano de saúde não estimula o indivíduo a permanecer na organização (contrato determinado)	Ofertar alimentação diminui a intenção de faltar	
	Benefícios vinculados à remuneração não diminuem a intenção de sair	Garantir licenças legais diminui a intenção de faltar	
	O lazer ofertado não é capaz de diminuir a intenção de sair	O plano de saúde não estimula o indivíduo a permanecer na organização (contrato indeterminado)	O plano de saúde não estimula o indivíduo a permanecer na organização (contrato indeterminado)
			Incentivo a qualificação não diminui intenção de sair
			Ofertar transporte não diminui a intenção de sair
		Ofertar alimentação não diminui a intenção de sair	
		Garantir licenças legais não diminui a intenção de sair	
	O plano de benefícios, por ser diferente entre os tipos de contrato, estimula o contratado por tempo determinado a sair		

Figura 20: Resumo dos resultados  
Fonte: autoria própria

Outros elementos foram os de que os indivíduos mesmo satisfeitos com as instalações e ferramentas organizacionais, com a liderança e com as orientações para realização das

tarefas, saem por compreenderem que o salário pago pela organização é baixo comparado às empresas do Município e, insuficientes para cobrir as necessidades básicas de sobrevivência.

A rotatividade brasileira é um campo com bastante evidência em termos de índices e de políticas de contenção, mas, estas, têm seus estudos pouco aprofundados, sem entender as causas reais do desligamento brasileiro, principalmente por ter políticas para a diminuição motivada pelo empregador, enquanto que a motivada pelo empregado ainda carece de entendimento, pois as políticas atuais apenas estimulam sua saída (SAE, 2013).

Para a empresa estudada, esta dissertação aponta as falhas gerenciais nos indicadores de desempenho e demonstra o quão importante se faz o acompanhamento das expectativas dos trabalhadores para criar programas eficazes, norteados por objetivos organizacionais e, ainda, disseminar sua identidade organizacional para criar sinergia entre os propósitos de trabalho. Para isso, compreender melhor as características do ambiente em que está inserida e conhecer o perfil dos indivíduos que compõe a força de trabalho, torna-se fundamental.

Indica-se que a empresa crie um programa de diagnóstico e análise de clima organizacional e impacto do plano de benefícios nos custos empresariais, como novas propostas de estudo.

- 
- ◆ Realizar pesquisa salarial com empresas da cidade de Primavera do Leste, concorrentes na captação e retenção de pessoas
  - ◆ Adequação do salário base à realidade da localidade que está inserida a Empresa de Tratamento de Sementes
  - ◆ Adequar o processo de recrutamento para captação de indivíduos mais velhos
  - ◆ Vincular o plano de benefícios a uma estratégia de redução do absenteísmo
  - ◆ Melhorar os benefícios que estimulam o lazer
  - ◆ Melhorar o sistema de comunicação com o objetivo de fazer com que os funcionários entendam a importância do seu trabalho na organização
  - ◆ Implantar um sistema de indicadores de desempenho de pessoas
  - ◆ Estimular o comprometimento organizacional através da consciência corporativa
  - ◆ Entender a estrutura de custos da rotatividade para testar a eficácia da contratação po prazo determinado, levando em consideração fatores econômicos e sociais.
- 

Figura 21: Pontos de melhoria

Fonte: autoria própria

Quanto à pesquisa, entende-se que o questionário aplicado seria menos complexo de ser administrado com todas as hipóteses construídas de forma afirmativa positiva (sem o uso do não).

Como pesquisas futuras seria muito oportuno estudos dos índice de absenteísmo das empresas brasileiras, tanto um índice global para o país, quanto índices setorializados e regionalizados, que serviriam de base de comparação e de novas políticas para sua resolução.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAI, M.; THOURSIE, P. S. Incentives and selection in cyclical absenteeism. **Labor Economics**. v.12, p. 269-280, April 2005.

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALLEN, D. **Family illness and temporary work absence**. Applied Economics, v.28, p.1177–1180, 1996.

AL-SAKARNAH'B.; ALHAWARY, F. A. Unraveling the Relationship between Employees' Perception to Organization and Turnover Intentions: Exploring the Mediating Effects of Trust to Organization. **International Journal of Business and Management**, v. 4, n. 10, p.177-183, 2009.

ALVES, A. **Especialistas dizem que ainda falta mão de obra qualificada para o agronegócio**. Agro Olhar. Cuiabá (MT), 26 set. 2013. Disponível em: [http://www.olhardireto.com.br/agro/noticias/exibir.asp?noticia=Especialistas\\_dizem\\_que\\_ainda\\_falta\\_mao\\_de\\_obra\\_qualificada&id=10253](http://www.olhardireto.com.br/agro/noticias/exibir.asp?noticia=Especialistas_dizem_que_ainda_falta_mao_de_obra_qualificada&id=10253). Acesso em: 20 ago. 2013.

ALVES, L.F. OZAKI, Y. **Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal**. Revista de ciências gerenciais. V. xiii, n.18, p. 163-176.

AVEY, J. B.; PATERA, J. L.; WEST, B. J. The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. 13, p.42-60. University of Nebraska – Lincoln, 2006.

BATTISTI, M.; VALLANTI, G. **Flexible Wage Contracts, Temporary Jobs, and Firm Performance**: Evidence From Italian Firms. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, v. 52, n.3, p.737–764, July 2013.

BARBOZA, D. B; SOLER, Z. A. S. G. **Afastamentos do trabalho na enfermagem: ocorrências com trabalhadores de um hospital de ensino**. Revista Latino-Americana de

Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 11, n. 2, p.177-183, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v11n2/v11n2a06.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 2 ed. - SP: Atlas, 1995.

BERRY, C. M.; LELCHOOK, A. M.A.; CLARK, M.A. Meta-analysis of the interrelationships between employee lateness, absenteeism, and turnover: Implications for models of withdrawal behavior. *Journal of organizational Behavior*, v. 33, ed. 5, p. 678-699 DOI: 10.1002/job.778, jul. 2012.

BELEI, R. A.; GIMENIZ-PASCHOAL, S.R.; NASCIMENTO, E. N.; MATSUMOTO, P. H. V. R. **O uso de entrevista, observação e vídeo gravação em pesquisa qualitativa**. *Cadernos de Educação | FaE/PPGE/UFPel | Pelotas*, n.30, p.187 – 199, 2008.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional**. *Temas em psicologia*, v.2, n.1, p.37-47, 1994.

BOTERO, J.; DJANKOV, S.; LA-PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A. **The regulation of labor**. *Quarterly Journal of Economics*, v. CXIX, p. 1.339-1.382, 2004.

BOSELIE, P., WIELE van der T. **Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave**. *Managing Service Quality*. Vol.12, n.3, p 165-172, 2002.

BOUDREAU, J. W.; MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Ed. 41. São Paulo: Saraiva, 2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Lei 6.019 de 3 de janeiro de 1974. Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 22/1/1998.

BRASIL. Lei 9.601 de 21 de janeiro de 1998. Dispõe sobre o contrato de trabalho por prazo determinado e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 04/1/1974.

BRASIL. Lei 8.036 de 15 de maio de 1990 Dispõe sobre o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15/5/1990.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria nº 2, de 25 de maio de 2006. Portaria Nº 2, DE 25 de maio de 2006. **Diário Oficial da União**; Poder Executivo, 2006.

BRIDGES, S.; MUMFORD, K. **Absenteeism in the UK**: a comparison across genders. *The Manchester School*, v.69, n. 3, p. 276-284, 2001.

BRYSON, A. **Do temporary agency workers affect workplace performance?** *Journal of Productivity Analysis*, v.39, p.131–138, 2013.

CAGED. **Nível de Emprego Formal Celetista**. Disponível em:

[http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A43DF98FC014450853CD04267/CAGED%20A%20presenta%C3%A7%C3%A3o%20Janeiro\\_2014.pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A43DF98FC014450853CD04267/CAGED%20A%20presenta%C3%A7%C3%A3o%20Janeiro_2014.pdf). Acesso em 02 fev.2014.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração: teoria e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARDOSO, M. F.; NOVAIS, C. F. **Rotatividade e absenteísmo de pessoal como fatores de variação no custo do produto**, 2008. Disponível em:

[http://pedu.portaleducacao.com.br/arquivos/arquivos\\_sala/media/objeto\\_de\\_aprendizagem\\_rotatividade\\_absenteismo\\_pessoal\\_variacao\\_produto.pdf](http://pedu.portaleducacao.com.br/arquivos/arquivos_sala/media/objeto_de_aprendizagem_rotatividade_absenteismo_pessoal_variacao_produto.pdf). Acesso em: 01 dez 2013.

CBN LONDRINA. **Vagas do Pronatec sobram em Londrina**. Disponível em: <http://cbnlondrina.com.br/materias/vagas-do-pronatec-sobram-em-londrina>. Acesso em: 06 mar. 2014.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

CHAHAD, J. P. Z. **Tendências recentes no mercado de trabalho: Pesquisa de Emprego e Desemprego**. São Paulo em Perspectiva, v. 17, n. 3-4, p.205-217, 2003.

CHEW, J. CHAN, C.C.A. **Human resource practices, organizational commitment and intention to stay**. International Journal of Manpower, v. 29.n. 6, p. 503-522, 2008.

CHINELATO, Filho. J. **O & M Integrado à informática**. Rio de Janeiro. Ltc, 2004.

CHOI, J., LEE, K. **Effects of employees' perceptions on the relationship between HR practices and firm performance for Korean firms**. Personnel Review, v.42, p.573-594, 2013.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Rio de Janeiro, 2001.  
**Relatório da Competitividade da Indústria Brasileira**. Brasília, DF:

CORADI, C. D. **O comportamento humano em administração de empresas**: São Paulo. Pioneiro, 1985.

CORSEUIL, C. H.; FOGUEL, M.; GONZAGA, G.; RIBEIRO, E.P. **A rotatividade dos jovens no mercado formal de trabalho brasileiro**: um resumo de três páginas. Disponível

em: [http://issuu.com/sae.pr/docs/a\\_rotatividade\\_dos\\_jovens\\_no\\_mercad](http://issuu.com/sae.pr/docs/a_rotatividade_dos_jovens_no_mercad). Acesso em 07 mar. 2014.

CRONBACH, L. J. **Coefficient alpha and the internal structure of the tests.**

Psychometrika, 16, p.297-334, 1951.

CUNHA, J. V. A.; RIBEIRO, M. de S. **Evolução e estrutura do balanço social no Brasil e países selecionados: um estudo empírico.** RAC-Eletrônica, v. 1, n. 2, p. 136-152, maio/ago, 2007.

DALLINHA, G.R. **A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade:** um estudo de caso, 2006.

92 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2 ed. São Paulo: Pearson, 2003.

DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. **Revista Psicologia**, v. 3, n. 2, p.185-213, 2003.

DIEESE. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho.** São Paulo: DIEESE, 2011.

Disponível em: <http://www.dieese.org.br/livro/2011/livroRotatividade11.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2014.

DIÁRIO DE CUIABÁ. **Falta de mão-de-obra e sobra de vaga no Pronatec.** Disponível em:

<http://www.diariodecuiaba.com.br/detalhe.php?cod=439000>. Acesso em: 06 mar. 2014.

DOURANEWS. **Sobram vagas para o Projovem Urbano em Dourados.** Disponível em:

[http://www.douranews.com.br/component/k2/item/50035-com-vagas-de-sobra-matr%C3%ADculas-para-o-projovem-urbano-terminam-dia-15-com-bolsa-de-r\\$-100](http://www.douranews.com.br/component/k2/item/50035-com-vagas-de-sobra-matr%C3%ADculas-para-o-projovem-urbano-terminam-dia-15-com-bolsa-de-r$-100). Acesso em: 06. Mar.2014.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Fator humano e desempenho**: o melhor de Peter Drucker sobre administração. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1981.

ENGELLANDT, A.; RIPHAHN, R. T. **Temporary contracts and employee effort**. Labour Economics, v.12, p.281–299, 2005.

ETZIONI, A. **Sociologia industrial**: o estudo das organizações econômicas. In: \_\_\_\_\_. (Org). Organizações complexas. São Paulo: Atlas, 1981.

Excel 2013, Power BI for Office 365 [Computer program]. Microsoft Corporation © 2014.

ENTREVISTADO, E1; ENTREVISTADO, E2; ENTREVISTADO, E3. Entrevista I. [nov. 2013]. Entrevistadora: Deisi de Oliveira Rhoden. Primavera do Leste, 2013. 1 arquivo .mp4 (36:36 min.);1 arquivo mp4 (1:39 hrs).

ENTREVISTADO, E4; ENTREVISTADO, E5. Entrevista II. [nov. 2013]. Entrevistadora: Deisi de Oliveira Rhoden. Primavera do Leste, 2013. 1 arquivo .mp4 (53:53 min.).

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1994.

FLÉTCHER, D.A.G. **Globalización y mercado de trabajo en Colombia: algunas consideraciones en el marco de la flexibilización laboral**. Reflexión Política, v. 5, n.10, p.102-114, 2003.

FREEMAN, R. E.; STONER, J. A. F. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

GARCIA, O. P. G; ROJO, C. A. **Benefícios dos projetos sociais divulgados no Balanço social** . CAP Accounting and Management, v.7, n.7, p.9-29, 2013.

GAZETA DIGITAL. **Inscrições terminam e sobram vagas**. Disponível em:

<http://www.gazetadigital.com.br/conteudo/show/secao/9/materia/90573>. Acesso em: 06 mar. 2014.

GARÇON, D. **Grupos Informais**. In: BOOG, M. (Coord.). Manual de gestão de pessoas e equipes. V. 2, 3 ed. São Paulo: Gente, 2002.

GESET. **Balanco social e outros aspectos da responsabilidade social corporativa**.

Disponível em:

[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/social02.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/social02.pdf). Acesso em: 20 jan. 2013.

GENARI, D.; FACCIN, K.; MACKE, J. **Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras**. Porto Alegre: REAd, Ed. 75, n. 2, p. 351-383, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GLOBO.TV. **Sobram vagas para cursos do Projovem**. Disponível em:

<http://globo.tv.globo.com/rpc/parana-tv-1a-edicao-cascavel/v/sobram-vagas-para-cursos-do-projovem/2198885/>. Acesso em: 06 mar.2014.

GOFF, S. J.; MOUNT, M. K.; JAMISON, R. L. **Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: A field study**. Personnel Psychology, v. 43, n.4, p.793-809, 1990.

GOMES, D. e BORBA, D. Motivação no trabalho. **Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos** p. 241-319, Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2011.

GONZAGA GUSTAVO, **Rotatividade e qualidade do emprego no Brasil**. Revista Brasileira de Economia Política, v. 18, n.69, p.120-140, 1998.

GRESSLER, L.A. **Introdução à pesquisa: Projetos e Relatórios**. 2 ed., p.295, São Paulo, Loyola, 2004.

GRIFFETH, R.W.; HOM, P.W., & GAERTNER, S. A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. **Journal of Management**. (JofM), 26(3), p. 463-488. Greenwich, Conn., 2000.

GUERRAZZI, M.; MECCHERI, N. From wage rigidity to labour market institution rigidity: A turning-point in explaining unemployment? **Journal of Socio-Economics**, v.41, n.2, p.189-197, 2012.

GUTIÉRREZ-I-PUIGARNAU. E.; OMMEREN, J. N. van. Are workers with a long commute less productive? An empirical analysis of absenteeism. **Regional Science and Urban Economics**. v.41, n.1, p. 1-8, 2001.

G1. **Sobram vagas no Pronatec Caxias do Sul**. Acesso em 06 mar. 2014.

<http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/jornal-do-almoco/videos/t/edicoes/v/sobram-vagas-no-pronatec-em-caxias-do-sul/2402352/>

HACKETT, R. D., GUION, R.M. A Reevaluation of the Absenteeism: Job Satisfaction Relationship. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. V.35. p.340-381, 1985.

HACKMAN, J. R., & OLDHAM, G. R. **Work redesign**. Reading, Massachussets: Addison – Wesley, 1980.

HAGEN, T. **Do fixed term contracts increase the long-term employment opportunities of the unemployed?** ZEW Discussion Paper, p.1–56 (03-49, ZEW Mannheim / Germany), 2003.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2005.

HANDBOOK, Occupational Outlook. United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. **Bulletin**, n. 1550, p. 1968-69, 2005. Disponível em: <http://www.bls.gov/cps/cpsaat47.htm>. Acesso em 02 fev.2014.

HAYES, B. E. **Measuring Customer Satisfaction**: Survey design, use, and statistical analysis methods. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1998.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The Motivation to Work**, 2 ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. **Confiabilidade em Questionários para Qualidade**: Um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. *Produto & Produção*, v.11, n.2, p.85-103, 2010.

HREBINIAK, L. G., & ALUTTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 17 4, p. 555-573, 1972.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sistema de Contas Nacionais Trimestrais**. Indicadores IBGE. Rio de Janeiro (RJ), 2013. Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas\\_Nacionais/Contas\\_Nacionais\\_Trimestrais/Fasciculo\\_Indicadores\\_IBGE/pib-vol-val\\_201302caderno.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201302caderno.pdf). Acesso em: 01 ago. 2013.

\_\_\_\_\_ **Primeiros resultados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilio\\_s\\_continua/Fasciculos\\_Indicadores\\_IBGE/pnadc\\_201302caderno.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilio_s_continua/Fasciculos_Indicadores_IBGE/pnadc_201302caderno.pdf). Acesso em: 02 fev. 2014.

Instituto Mato-grossense de Economia Agropecuária - IMEA. **Custo de produção soja**: safra 2011/2012. Sistema FAMATO. Cuiabá (MT), 2011. Disponível em: <

[http://www.imea.com.br/upload/publicacoes/arquivos/Comparativo\\_Soja\\_Maio11.pdf](http://www.imea.com.br/upload/publicacoes/arquivos/Comparativo_Soja_Maio11.pdf)>.

Acesso em: 26 jun. 2011.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Mercado de Trabalho: conjuntura e análise**. Brasília: IPEA: MTE, 1998.

IVERSON, R. D., & DEERY, M. (1997). Turnover Culture in the Hospitality Industry. *Human Resource Management Journal*, 7 (4), 71-82.

JAHN, E. J.; RIPHAHN R. T.; SCHNABEL, C. Feature: flexible forms of employment: boon and bane. **The Economic Journal**, v.122, p.F115–F124, 2012.

JOHNS, G. Contemporary research on absence from work: Correlates, causes and consequences. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, 12, p. 115–173, 1997.

JOHNSON, J. L.; O'LEARY-KELLY, A. M. **The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal**. *Journal of Organizational Behavior*, v. 24, p. 627–647, 2003.

JORNAL NOROESTE. **Sobram vagas do Pronatec**. Disponível em:

<http://www.jornalnoroste.com.br/noticias/economia/sobram-vagas-no-pronatec>. Acesso em: 06 mar. 2014.

KEHOE, R. R.; WRIGHT, P. M. Attitudes and Behaviors The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees. **Journal of Management**, v. 39, n.2, p. 366-391, 2013.

KIM, M. W.; LIAO, W. M. **Estimating hidden quality costs with quality loss functions**. *Accounting Horizons* (March): 8-18, 1994.

KINTSCHNER, FERNANDA. Alta rotatividade em pleno emprego é injustificável, diz presidente da CUT. *Midiamax News*, **O jornal eletrônico de Mato Grosso do Sul**. Campo

Grande (MS), 20 mai. 2013. Disponível em:

<<http://www.midiamax.com.br/noticias/851832#.UoGzL2BTtdh>>. Acessado em: 30/10/2013.

KOYS, D. J. **The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study.** Personnel Psychology, v. 54, n. 1, p.101-114, 2001.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração.** 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

LEONE, G. S. G. **Custos: planejamento, implantação e controle.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

A utilização do prêmio de produção como ferramenta para redução de custos industriais: Estudo de caso em uma indústria de beneficiamento de madeira

LEWINSKI, S.M. PILATTI, L. A. HATAKEYAMA, K. FRASSON, A.C. **A utilização do prêmio de produção como ferramenta para redução de custos industriais: Estudo de caso em uma indústria de beneficiamento de madeira.** Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa, set. 2009.

LIDWALL, U.; MARKLUND, S.; VOSS, M. Work–family interference and long-term sickness absence: a longitudinal cohort study. **European Journal of Public Health**, v.20, n. 6, p. 676-681, 2009.

LINZMEYER, V.V. O comprometimento organizacional percepção da gestão de pessoas. **Revista Griphos**, n. 22/23, p. 243-245, 2007.

LIVANOS, I.; ZANGELIDIS, A. Unemployment, Labor Market Flexibility, and Absenteeism: A Pan-European Study. **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**, v.52, n.2, p.492-515, 2013.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: M. D. Dunnette (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**, p.1297-1349. Chicago: Rand McNally, 1976.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACIEL, C. O. CAMARGO, C. Sobrequalificação no Trabalho e sua Influência sobre Atitudes e Comportamentos. **Revista de Administração Contemporânea**, v.17, n.2, p.218-238, 2013.

MCGREGOR, Douglas. **Os aspectos humanos da empresa**. 2 ed. Clássica, Lisboa. 1970.

MAK, B. L.; SOCKEL, H. A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. **Information & Management**, v.38, n.5, p.265–276, 2001.

MARCELINO, A. M. **Estudo comparativo do clima organizacional com as causas do absenteísmo na área de produção e manutenção de uma indústria de descartáveis plásticos localizada no Município de Criciúma – SC**. 2011. 105f. (Graduação) – Curso de Administração de Empresas. Universidade Do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. p. 297, São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUEZE, E. C. MORENO, C.R.C. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**.v.30, n.112. São Paulo: 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTOCCHIO, J. **Age-related differences in employee absenteeism: A meta-analysis**. *Psychology and Aging*, v.4, p.409–414, 1989.

MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. 2 ed. New York: Harper and Row, 1970.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTHIENSEN, A. **Uso do Coeficiente Alfa de Cronbach em Avaliações por Questionários**. EMBRAPA, DOC 48, n.1. 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCCLELLAND, D. C.; BURHAM, D. H. O poder é o grande motivador. In: VROOM, V. H. (Org) **Gestão de Pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: campos, 1997.

MEC. Disponível em: <http://pronatec.mec.gov.br/institucional-90037/objetivos-e-iniciativas>. Acesso em: 06 mar. 2014.

MEDEIROS, R. K. R.; ALVES, R. C.; RIBEIRO, S. R. S. Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio LTDA. **Conexio – Revista Científica da Escola de Gestão de Negócios**, ano 2, n. 1, 2012.

MEDEIROS, C. A.; SALM, C. O mercado de trabalho em debate, **Revista Novos Estudos**, CEBRAP, n.39, p. 49-65, 1994.

MENDONÇA, V.Z. SPIR, B.B. **Índices de absenteísmo e rotatividade de pessoal em uma citrícola no Noroeste Paulista**. Interfacehs, v2, n1, 2013.

MENEGATTI, A. L. A.; BARROS, A. L. M. Análise comparativa dos custos de produção entre soja transgênica e convencional: um estudo de caso para o Estado do Mato Grosso do Sul. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 45, n.1, p.163-183, 2007.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J., and SMITH, C. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78, p. 538-551, 1993.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. Commitment in the workplace: Theory, research, and application Sage, Thousand Oaks, CA 1997.

MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G. SOUZA, E. R.. (orgs) **Avaliação por triangulação de métodos: Abordagem de programas sociais**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005.

MINAYO, M. C. S. Construção de Indicadores Qualitativos para Avaliação de Mudanças, **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 33, n.1, p. 83-91; 2009.

MOLINA-AZORIN, J. F. Mixed Methods Research in Strategic Management: Impact and Applications. **Organizational Research Methods**, v.15, n.1, p.33-56, 2012.

MONACO, F. F.; GUIMARÃES, V. N. Gestão da Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho: o Caso da Gerência de Administração dos Correios. **Revista de Administração Contemporânea**, v.4, n.3, p.67-88, 2000.

MORAIS, A. M. P. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

MTE. **Para Manoel Dias 2014 será o ano da qualificação profissional.** Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/imprensa/para-manoel-dias-2014-sera-o-ano-da-qualificacao-profissional.htm>. Acesso em: 06 mar. 2014.

MTN. Brasil lidera aumento na rotatividade de profissionais. Baixa remuneração e falta de reconhecimento foram principais motivos. **Mato Grosso Notícias.** Cuiabá (MT), 22 out. 2013. Disponível em: <http://www.matogrossonoticias.com.br/concursos-e-empregos/brasil-lidera-aumento-na-rotatividade-de-profissionais/97330>. Acesso em: 25/10/2013.

NETA, M. T. **Análise do absenteísmo nas organizações:** um estudo de caso em uma cooperativa de crédito do Estado de Mato Grosso. Monografia (Bacharelado em Administração, Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena). Juína. 2012. Disponível em: [http://www.biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia\\_20130621222149.pdf](http://www.biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia_20130621222149.pdf). Acesso em dez. 2013.

NETEMEYER, R.G.; BOLES, J. S.; MCMURRIAN, R. Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n.4, p.400-410, 1996.

NETO, J. A. **Manufatura classe mundial:** conceitos, estratégias e aplicações. São Paulo: Atlas: 2001.

NEVES, A. L. **Motivação para o Trabalho:** dos conceitos às aplicações. Lisboa. Editora Recursos Humanos, 1 ed. 1998.

NMT. A falta de mão de obra é um atraso para nosso país. **Notícias de Mato Grosso,** Rondonópolis (MT), 18 jul. 2013. Disponível em: <http://www.noticiasdematogrosso.com.br/internas.php?pg=noticia&intNotID=47665>. Acesso em: 10/10/2013.

NOGUEIRA D. P, AZEVEDO C. A. B. Absenteísmo-doença em mulheres. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v.10, p.48-51, 1982.

NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory.** New York: McGraw-Hill Inc., 1978.

OCDE. **Labour Force Statistics**. Disponível em: [http://www.oecd.org/std/07\\_Labour.pdf](http://www.oecd.org/std/07_Labour.pdf). Acesso em: 16 fev. 2014.

O DIÁRIO. Em MT também falta mão de obra na indústria e no campo. **Jornal O Diário**. Primavera do Leste (MT), 08 out. 2012. Disponível em: <http://www.jornalodiario.com.br/TNX/conteudo.php?sid=183&cid=17342>. Acesso em: 20 out. 2013.

OIT. **Absentismo: causa y control**. In: Enciclopedia de Saúd e Seguridad em el Trabajo. Madrid: OIT, 1989.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H. **Contabilidade de custos para não contadores**. São Paulo: Atlas, 2000.

ONU – Organização das Nações Unidas. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Disponível em: <http://www.onu.org.br/documentos/direitos-humanos/>. Acesso em: 29 set. 2013.

OSBORN R. N. SCHERMERHOM JR, J. R.; HUNT J. G. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

OSE, O. S. Working conditions, compensation and absenteeism. **Journal of Health Economics**. v. 24, p.161–188, 2005.

ÖZNUR, G. E.; OYA, E. The Effects of Loneliness on Employees' Commitment and Intention to Leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, p. 469 – 476, 2012.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PASTORE, J. EICHHORST, W.; MARX, P. **Crises econômicas e flexibilidade no trabalho: os casos da Alemanha e do Brasil**. p.76. In. CNI. Bonn – São Paulo, 2011.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation & research methods**. 3 ed, p. 688, Newbury Park, CA: Sage, 2001.

PENATTI FILHO, I. **Estudo do absenteísmo**: contribuição para gestão de pessoas na indústria automobilística. Estudo de caso de uma empresa multinacional, 2006. 117f. Dissertação (Mestrado em Profissional em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

PEREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Revista de Psicologia**, v.1, n.2, p.127-140, 1990.

PINTO, A. L.; RIBEIRO, M.S. **Balanco social**: avaliação de informações fornecidas por empresas industriais situadas no Estado de Santa Catarina. *Revista de Contabilidade e Finanças*. v.15, n.36, 2004.

PORNELL, J.; WRIGHT, P.; KROLL, M. J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

POMI, R. M. **A importância da gestão do turnover**, 17 jan. 2005. Disponível em: [http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html). Acesso em: 03 de novembro de 2013.

PROSPERO, VALÉRYA. Falta de mão de obra dificulta desenvolvimento, diz governador. **Blog do Romilson – Poderes e Bastidores - RDNEWS - Notícias e Bastidores da Política em Mato Grosso**. Cuiabá (MT), 22 jan. 2013. Disponível em: <http://www.rdnews.com.br/blog/post/falta-de-mao-de-obra-dificulta-obras-da-copa-e-industrializacao-diz-silval>. Acesso em: 20 out. 2013.

PROTTAS, D. J. Relationships Among Employee Perception of Their Manager's Behavioral Integrity, Moral Distress, and Employee Attitudes and Well-Being. **Journal of Business Ethics**, v.113, p.51–60, 2013.

PWC. **Tendências em capital humano – Retenção de talentos**, 34 p., 2011. Disponível em: [http://www.pwc.com.br/pt\\_BR/br/estudos-pesquisas/assets/relat-retencao-talentos-11a.pdf](http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/relat-retencao-talentos-11a.pdf). Acesso em: 10 nov. 2013.

RAFFONE, A. M.; HENNINGTON, E. A. Avaliação da capacidade funcional dos trabalhadores de enfermagem. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 669-676, 2005.

RAIS, **Estatísticas**. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/rais/estatisticas.htm#>. Acesso em 18 nov. 2013.

RAMOS, C. A.; CARNEIRO, F. G. Os determinantes da rotatividade do trabalho no Brasil: instituições x ciclos econômicos. **Nova Economia\_Belo Horizonte**, v.12, n.2, p.31-56, 2002.

RESTREPO, C.; SALGADO, E. Types of contracts and worker absenteeism in Colombia. **Journal of Business Research**, v.66, p 401–408, 2013.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

RODRIGUES, W. Valoração econômica dos impactos ambientais de tecnologias de plantio em região de cerrados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p.135-153, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2006.

SCOPINHO, R. A. **Qualidade Total, Saúde e Trabalho**: Uma Análise em Empresas Sucroalcooleiras Paulistas. RAC, v4, n.1, p.93-112, 2000.

SAE, Nova classe média é de alta rotatividade. **Secretaria de Assuntos Estratégias da Presidência da República (SAE/PR)**, Paraná (PR), 05 ago. 2013. Disponível em: <http://www.sae.gov.br/site/?p=17674>. Acesso em: 20/10/2013.

\_\_\_\_\_ **Assista à discussão sobre a juventude brasileira**. Disponível em: <http://www.sae.gov.br/site/?p=19258>. Acesso em 05 mar. 2014.

SALAMACHA, L. M.; KOVALESKI, J. L.; LEITE, M. RESENDE, L. M. **A legislação trabalhista como obstáculo ao desenvolvimento de ações motivacionais na pequena empresa**. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.

SANDERS, K.; NAUTA, A. Social cohesiveness and absenteeism: The Relationship Between Characteristics of Employees and Short-Term Absenteeism Within an Organization. **Small Group Research**, v.35, n. 6, p.724-741, 2004.

SCOTT, K.D.; TAYLOR, G. S. An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*. v. 28, n.3, p. 599-612, Virginia, 1985.

SESI, Serviço Social da Indústria. Departamento Nacional. **SESI e o desenvolvimento sustentável / Serviço Social da Indústria. Departamento Nacional**. – Brasília : SESI/DN, 2012.

SIERRA, O. Mercado laboral urbano y desempleo en los estratos bajos en Colombia. June. **Economía Colombiana y Coyuntura Política**, p. 31–35, 2001.

SILVA, L. S.; PINHEIRO, T. M. M.; SAKURAI, E. Perfil do absenteísmo em um banco estatal em Minas Gerais: análise no período de 1998 a 2003. **Ciência & Saúde Coletiva** [online], v.13, n.2, p.2049-2058, 2008.

SILVA, P. R.; ARAÚJO, E. S. N. N.; CALDEIRA, A. M. A.; CARVALHO, G. S. Construção e validação de questionário para análise de concepções bioéticas. **Revista bioética**, v. 20, n.3, p.490-501, 2012.

SILVA, R. N. S.; LINS, L. S. **Gestão de custos: contabilidade, controle e análise**. São Paulo: Atlas, 2010.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Thampson, 2002.

STATISTICS, Bureau of Labor. Labor force statistics from the current population survey, fev. 2014.

Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Version 19.0. [Computer program]. Chicago: SPSS Inc.; 2010.

STEERS, R., & RHODES, S. Major influences on employee attendance: A process model. **Journal of Applied Psychology**, v.63, p.391–407, 1978.

STEERS, R., & RHODES, S. Knowledge and speculation about absenteeism. In Goodman Paul, & Atkin Robert (Eds.), **Absenteeism: New approaches to understanding, measuring, and managing employee absence**. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

STONER, J. A; FREEMAN, R. E. **Administração**, 5 ed, 533 p. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.4, p. 33-54, 2003.

TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. **XXVI ENEGEP** - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006. Disponível em:

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006\\_tr540368\\_8017.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540368_8017.pdf). Acesso em: 20 nov. 2013.

TETT, R. P., & MEYER, J. P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: A path analysis based on meta-analytic findings. **Personnel Psychology**, 46 p. 259-294, 1993.

TEWS, M. J.; MICHEL, J. W.; ELLINGSON, J. E. The Impact of Coworker Support on Employee Turnover in the Hospitality Industry. **Group & Organization Management**. v.38, p. 630-653, 2013.

TOLEDO, A.; TABILE, R. A.; SILVA, R. P.; FURLANI, C. E. A.; MAGALHÃES, S. C.; COSTA, B. O. Caracterização das perdas e distribuição de cobertura vegetal em colheita mecanizada de soja. **Revista Engenharia Agrícola**, Jaboticabal (SP), v.28, n.4, p.710-719, out./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/eagri/v28n4/11.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2013.

TST, Índice de súmulas do. Disponível em: < <http://www.tst.jus.br/sumulas>>. Acesso em 11 de set. 2013.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 496 p., 2006.

WRIGHT, P., KROLL, M. J., PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 433 p., 2000.

VAN OMMEREN, J. N.; GUTIÉRREZ-I-PUIGARNAU, E. Are workers with a long commute less productive? An empirical analysis of absenteeism. **Regional Science and Urban Economics**, v. 41, p1–8, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIANA FILHO, J. R.; STOFFEL, T. M.; FLORES, M. B. V.; SANTOS, B. P. Custo/benefício da cultura de soja: análise comparativa do uso de agrotóxicos orgânicos e convencionais em Rondonópolis/MT. **Custos e @gronegocio on line**, v. 6, n.1, 2010.

Disponível em:

<<http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v6/Custo%20beneficio%20soja.pdf>>.

Acesso em: 26 abr. 2013.

ZOPIATIS, A.; CONSTANTI, P.; THEOCHAROUS, A. L. **Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus**. *Tourism Management*, v. 41, p.129–140, 2014.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

#### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### LEVANTAMENTO PRELIMINAR DAS POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS DE RECURSOS HUMANOS

1. A empresa tem identidade organizacional bem definida?
2. Como é disseminada entre os funcionários?
3. Quais cargos, divididos por setores tem a empresa?
4. Quantos funcionários em cada setor?
5. Existe um acordo coletivo? Feito com qual Sindicato?
6. Existe pressão do sindicato no acordo? Quais as principais solicitações?
7. Como acontece o processo de Recrutamento dos Funcionários?
  - ◆ Quais critérios são utilizados na divulgação da vaga?
  - ◆ O processo é interno e externo?
  - ◆ Onde é realizada a divulgação? Critério para escolha?
  - ◆ Existem dificuldades no recrutamento?
8. Como é realizado o processo de Seleção dos Funcionários?
  - ◆ Os funcionários são escolhidos através do conjunto de Competências (Conhecimento, habilidades e atitudes)?
  - ◆ Quais os instrumentos para avaliação dos candidatos? (Entrevistas, testes, provas, dinâmicas)
  - ◆ Quem participa do processo de seleção?
  - ◆ Existem dificuldades no preenchimento dos critérios de seleção?
9. Integração
  - ◆ Tipos de contrato?
  - ◆ Efetivação do funcionário?
  - ◆ Regulamento Interno de Normas e Conduta?
  - ◆ Como acontece a Integração do Funcionário?
10. Políticas de Recursos Humanos? (Cópia do Plano de Cargos e Salários)
  - ◆ Como é feito o cálculo da composição salarial? Considera justa e adequada? (Explicar os motivos: consegue pagar alimentação, moradia, água, luz, lazer)?
  - ◆ Os funcionários são treinados antes de iniciarem as atividades? Como? Por quem?
  - ◆ O nível de experiência e conhecimento requerido para ocupação do cargo é praticada?
  - ◆ Os funcionários são recompensados a partir da responsabilidade do cargo/atividades que exercem? Como?
  - ◆ Quais Benefícios incorporam a remuneração do funcionário? Estão atrelados a objetivos?  
Quais?
    - i. Alimentação?
    - ii. Transporte?
    - iii. Bônus? Comissões?
    - iv. Programa de saúde?
    - v. Premiações?

- ◆ Existe programa de Qualificação para funcionários desse setor?
  - ◆ A empresa aplica pesquisa de Clima?
  - ◆ Entrevista de Desligamento? (Banco de dados dos últimos 12 meses)
11. Condições de trabalho
- ◆ Jornada de trabalho é de quantas horas? Para todos os cargos?
  - ◆ A carga horária é adequada para o nível de esforço físico empregado pelo funcionário? Para quais cargos?
  - ◆ Existem intervalos de descanso? Para quais cargos?
  - ◆ Os funcionários realizam horas extras? Em média quantas por dia? É comum o uso de horas extras?
  - ◆ Trabalho aos finais de semana?
  - ◆ Equipamentos de Proteção Individual? (Treinamento, Acompanhamento, Definição dos itens por setor)?
  - ◆ Ginástica Laboral? Tempo e periodicidade?
  - ◆ Existe matriz de riscos? Monitoramento?
  - ◆ Programa de redução de riscos? Identificação de atividades insalubres e perigosas?
  - ◆ Existem estudos sobre a fadiga na empresa?
  - ◆ Os funcionários são treinados para segurança e uso das ferramentas e maquinários? Sabem a melhor forma de utilizá-los? Existe controle e fiscalização?
  - ◆ Programa de redução de Acidentes?
  - ◆ Políticas Gerais de Saúde e Segurança? (Material)? PPRA, PCMSO, LTCAT, Programa Contra incêndio? Outro?
  - ◆ Existe CIPA? É atuante?
  - ◆ Treinamentos de Segurança? Periodicidade?
  - ◆ Existe algum programa ambiental ou social na empresa? Qual(is)?

#### LEVANTAMENTO DA PROBLEMÁTICA

1. Rotatividade?
  - ◆ Quais dificuldades são sentidas em termos de Retenção do funcionário? Motivos?
  - ◆ Existem dificuldades que são sentidas em termos de Retenção do funcionário? Motivos?
  - ◆ Quais?
2. Absenteísmo?
  - ◆ Quais dificuldades são sentidas em termos de comportamento do funcionário voltadas ao absenteísmo? Motivos?
  - ◆ Acredita que interfere na produtividade? Motivos?
3. Como é o relacionamento com o Sindicato?
4. Como acontece a Política Nacional de Recursos Humanos?
5. Alguma consideração a fazer?

## APÊNDICE B

### QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte de um estudo organizacional sobre os motivos do absenteísmo e da rotatividade, como método de investigação de Pesquisa de Mestrado em Engenharia de Produção, da UFRGS de Porto Alegre/RS, pela aluna Deisi de Oliveira Rhoden.

**Esse questionário é anônimo.** Por favor responda com sinceridade pois não há respostas corretas ou incorretas.

Preencha com um X na sentença que melhor representa a sua opinião. **Obrigada!**

1. Tipo de contrato:  Horista  Mensalista
2. Sexo:  Feminino  Masculino
3. Idade:  Menos de 30  De 30 a 40  De 41 a 50  Mais de 50
4. Tem filhos menores de 12 anos?  Sim  Não
5. Se tem filhos, eles moram com você?  Sim  Não
6. Estado civil:  Casado  Solteiro
7. Escolaridade:  Ens. Fundamental  Ens. Médio  Ens. Superior

8. Eu faltei ou faltaria ao trabalho para cuidar do meu filho

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

9. Eu faltei ou faltaria ao trabalho para ser atendido pelo SUS, e não pagar a diferença da consulta do plano de saúde disponível pela empresa

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

10. Eu faltei ou faltaria ao trabalho pelo cansaço de trabalhar e estudar

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

11. Eu faltaria ao trabalho se NÃO tivesse transporte fornecido pela empresa

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

12. Eu faltaria ao trabalho se NÃO tivesse alimentação na empresa (almoço, lanche)

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

13. Eu faltaria ao trabalho se NÃO tivesse incentivo ao lazer (futebol pago pela empresa)

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

14. Eu faltaria mais ao trabalho se NÃO tivesse direito a licença (casamento, maternidade, paternidade ou outro)

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

15. Eu faltei ou faltaria ao trabalho, mesmo que descontassem o bônus ou premiação em dinheiro (para compras) que tenho direito

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

16. Incentivo de estudo na faculdade ou inglês diminui (caso tenha direito) ou diminuiria (caso tivesse direito), minhas faltas ao trabalho

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

17. Eu faltei ou faltaria ao trabalho para procurar um emprego fixo

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

18. Eu faltei ou faltaria ao trabalho para participar de uma entrevista de emprego fixo

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

19. Eu faltei ou faltaria ao trabalho mesmo não estando com problemas de saúde

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

20. Eu faltei ou faltaria ao trabalho mesmo sabendo que a empresa precisa de mim

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

21. Ficarei na empresa por causa dos planos de saúde e odontológico

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Ficarei na empresa por causa do bônus ou premiação em dinheiro (para compras)

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

23. Ficarei (caso tenha direito) ou ficaria (se tivesse direito) na empresa porque ajudam a pagar a faculdade e o inglês

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

24. Ficarei na empresa porque o transporte é gratuito

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

25. Ficarei na empresa porque servem refeições (almoço/lanche)

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

26. Ficarei na empresa porque tenho meus direitos assegurados (licenças)

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

27. Ficarei na empresa porque tenho intenção de crescer profissionalmente nela

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

28. Ficarei na empresa porque sou valorizado pelo trabalho que faço

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

29. Ficarei na empresa porque tenho a oportunidade de crescer profissionalmente

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

30. Ficarei na empresa porque ela paga o campo de futebol

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

31. Me sinto seguro nas instalações da empresa e com as ferramentas de trabalho que uso

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

32. Meu líder sabe orientar as tarefas

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

33. Tenho bom relacionamento de trabalho com o líder

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

34. Tenho bom relacionamento com os colegas de trabalho

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

35. Sairia da empresa porque outros colegas vão sair

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

36. O salário que recebo é suficiente para pagar as despesas básicas da família (moradia, alimentação, água e luz)

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

37. Sairia da empresa porque outras empresas pagam mais, fazendo o mesmo trabalho

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

38. Sairia da empresa se recebesse uma proposta de emprego melhor (**salário**)

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

39. Sairia da empresa se recebesse uma proposta de emprego de uma empresa que pague os mesmos benefícios a todos os funcionários

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

40. Sairia da empresa se recebesse outra proposta de emprego porque tenho **medo de ficar desempregado**

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

## APÊNDICE C

### QUESTIONÁRIO APÓS ALTERAÇÃO

Este questionário faz parte de um estudo organizacional sobre os motivos do absenteísmo e da rotatividade, como método de investigação de Pesquisa de Mestrado em Engenharia de Produção, da UFRGS de Porto Alegre/RS, pela aluna Deisi de Oliveira Rhoden.

**Esse questionário é anônimo.** Por favor responda com sinceridade pois não há respostas corretas ou incorretas.

Preencha com um X na sentença que melhor representa a sua opinião. **Obrigada!**

1. Tipo de contrato: Horista Mensalista
2. Sexo: Feminino Masculino
3. Idade: Menos de 30 De 30 a 40 De 41 a 50 Mais de 50
4. Tem filhos menores de 12 anos? SimNão
5. Se tem filhos, eles moram com você? SimNão
6. Estado civil: CasadoSolteiro
7. Escolaridade:  Ens. Fundamental Ens. Médio  Ens. Superior

8. Eu faltei ou faltaria ao trabalho para cuidar do meu filho

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

9. Eu faltei ou faltaria ao trabalho para ser atendido pelo SUS, e não pagar a diferença da consulta do plano de saúde disponível pela empresa

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

10. Eu faltei ou faltaria ao trabalho pelo cansaço de trabalhar e estudar

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

11. Eu faltaria ao trabalho se NÃO tivesse transporte fornecido pela empresa

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

12. Eu faltaria ao trabalho se NÃO tivesse alimentação na empresa (almoço, lanche)

Discordo	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo
<input type="checkbox"/>				

totalmente				Totalmente
<input type="checkbox"/>				

13. O incentivo ao lazer (futebol pago pela empresa), ofertado pela empresa, não me estimula a faltar menos.

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

14. Eu faltaria mais ao trabalho se NÃO tivesse direito a licença (casamento, maternidade, paternidade ou outro)

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

15. Se faltar ao trabalho gerasse desconto no valor recebido em bônus ou premiação em dinheiro (para compras) que tenho direito, eu faltaria menos.

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. O incentivo dado pela empresa para estudar na faculdade ou no inglês não diminui (caso tenha direito) ou não diminuiria (caso tivesse direito) minhas faltas ao trabalho

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

17. Eu faltei ou faltaria ao trabalho para procurar um emprego fixo

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

18. Eu faltei ou faltaria ao trabalho para participar de uma entrevista de emprego fixo

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

19. Eu faltei ou faltaria ao trabalho mesmo não estando com problemas de saúde

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

20. Eu faltei ou faltaria ao trabalho mesmo sabendo que a empresa precisa de mim

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

21. Os planos de saúde e odontológico não me estimulam a ficar trabalhando nesta empresa

Discordo	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo
----------	----------	-------------	----------	----------

totalmente				Totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. O bônus ou premiação em dinheiro (para compras) não me estimula a continuar trabalhando na empresa

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

23. Mesmo que a empresa ajude a pagar a faculdade e o inglês, não tenho intenção de continuar trabalhando nela por esse motivo

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

24. Ter o transporte é gratuito até a empresa não me faz ter vontade de permanecer trabalhando nela

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

25. Mesmo que sirvam refeições (almoço/lanche) na empresa, não tenho vontade de permanecer trabalhando nela

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

26. Assegurar meus direitos (licenças), não me faz ter vontade de permanecer trabalhando nela

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

27. Tenho vontade de sair da empresa porque não tenho chances de crescer profissionalmente nela

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

28. Tenho vontade de sair da empresa porque me sinto desvalorizado pelo trabalho que faço

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

29. Tenho vontade de sair da empresa porque ela não me dá oportunidade de crescer profissionalmente

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

30. Ficarei na empresa porque ela paga o campo de futebol

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

31. Me sinto seguro nas instalações da empresa e com as ferramentas de trabalho que uso

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

32. Meu líder sabe orientar as tarefas

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

33. Tenho bom relacionamento de trabalho com o líder

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

34. Tenho bom relacionamento com os colegas de trabalho

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

35. Sairia da empresa porque outros colegas vão sair

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

36. O salário que recebo é suficiente para pagar as despesas básicas da família (moradia, alimentação, água e luz)

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

37. Sairia da empresa porque outras empresas pagam mais, fazendo o mesmo trabalho

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

38. Sairia da empresa se recebesse uma proposta de emprego melhor (**salário**)

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

39. Sairia da empresa se recebesse uma proposta de emprego de uma empresa que pague os mesmos benefícios a todos os funcionários

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

40. Sairia da empresa se recebesse outra proposta de emprego porque tenho **medo de ficar desempregado**

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
<input type="checkbox"/>				

## APÊNDICE D

### FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA H<sub>2.2</sub>

Estado civil	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
<b>Intenção a faltar para cuidar dos filhos</b>					
Solteiro	4,9%	8,2%	37,7%	37,7%	11,5%
Casado	10,8%	8,1%	16,2%	48,6%	16,2%
<b>Intenção de faltar para tratamento médico no setor público</b>					
Solteiro	36,1%	37,7%	11,5%	14,8%	0%
Casado	37,8%	35,1%	8,1%	13,5%	5,4%
<b>Intenção de faltar por estar cansado de cumprir jornada de trabalho e de estudo</b>					
Solteiro	37,7%	34,4%	13,1%	11,5%	3,3%
Casado	51,4%	29,7%	10,8%	5,4%	2,7%
<b>Intenção de faltar se não tivesse transporte fornecido pela empresa</b>					
Solteiro	34,4%	27,9%	19,7%	14,8%	3,3%
Casado	51,4%	27,0%	10,8%	10,8%	0%
<b>Intenção de faltar se não tivesse alimentação fornecida pela empresa</b>					
Solteiro	36,1%	39,3%	11,5%	11,5%	1,6%
Casado	40,5%	21,6%	13,5%	16,2%	8,1%
<b>Intenção de faltar se não tivesse fornecido lazer pela empresa</b>					
Solteiro	59,0%	26,2%	8,2%	4,9%	1,6%
Casado	59,5%	24,3%	13,5%	2,7%	0%
<b>Intenção de faltar se não tivesse garantido direitos às licenças previstas em lei</b>					
Solteiro	26,2%	19,7%	14,8%	26,2%	13,1%
Casado	32,4%	18,9%	5,4%	29,7%	13,5%
<b>Intenção de faltar se houvesse desconto dos valores de bonificação pagos em dinheiro</b>					
Solteiro	24,6%	29,5%	14,8%	23,0%	8,2%
Casado	45,9%	32,4%	5,4%	10,8%	5,4%
<b>Intenção de faltar para procurar emprego fixo</b>					
Solteiro	19,7%	21,3%	13,1%	27,9%	18,0%
Casado	37,8%	18,9%	13,5%	16,2%	13,5%
<b>Intenção de faltar para participar de entrevista de emprego em outra empresa</b>					
Solteiro	13,1%	18,0%	6,6%	37,7%	24,6%
Casado	27,0%	13,5%	13,5%	29,7%	16,2%
<b>Intenção de faltar mesmo não tendo problemas de saúde</b>					
Solteiro	47,5%	36,1%	4,9%	11,5%	0%
Casado	59,5%	24,3%	10,8%	0%	5,4%
<b>Intenção de faltar mesmo sabendo que a presença é fundamental</b>					
Solteiro	57,4%	31,1%	9,8%	1,6%	0%
Casado	67,6%	24,3%	5,4%	2,7%	0%

## APÊNDICE E

### FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA H<sub>2.3</sub>

Idade	DT	D	I	C	CT	DT	D	I	C	CT
Intenção de faltar para cuidar dos filhos						Intenção de faltar se houvesse desconto dos valores de bonificação pagos em dinheiro				
< 30	8,2%	6,8%	30,1%	41,1%	13,7%	28,8%	30,1%	13,7%	20,5%	6,8%
31 a 40		14,3%	28,6%	47,6%	9,5%	47,6%	28,6%	4,8%	9,5%	9,5%
41 a 50	33,3%			33,3%	33,3%	33,3%	33,3%		33,3%	
maior que cinquenta			100,0%				100,0%			
Intenção de faltar para tratamento médico no setor público						Intenção de faltar para procurar emprego fixo				
	32,9%	39,7%	11,0%	15,1%	1,4%	24,7%	21,9%	11,0%	26,0%	16,4%
31 a 40	42,9%	33,3%	9,5%	9,5%	4,8%	28,6%	14,3%	23,8%	14,3%	19,0%
41 a 50	100,0%					33,3%	33,3%		33,3%	
maior que cinquenta				100,0%		100,0%				
Intenção de faltar por estar cansado de cumprir jornada de trabalho e de estudo						Intenção de faltar para participar de entrevista de emprego em outra empresa				
menor que trinta	37,0%	37,0%	11,0%	11,0%	4,1%	16,4%	16,4%	5,5%	37,0%	24,7%
31 a 40	57,1%	19,0%	19,0%	4,8%		23,8%	14,3%	19,0%	28,6%	14,3%
41 a 50	100,0%					33,3%	33,3%		33,3%	
maior que cinquenta		100,0%						100,0%		
Intenção de faltar se não tivesse transporte fornecido pela empresa						Intenção de faltar mesmo não tendo problemas de saúde				
menor que trinta	31,5%	32,9%	17,8%	16,4%	1,4%	52,1%	32,9%	4,1%	9,6%	1,4%
31 a 40	66,7%	14,3%	14,3%	4,8%		61,9%	19,0%	19,0%		
41 a 50	100,0%						66,7%			33,3%
maior que cinquenta					100,0%		100,0%			
Intenção de faltar se não tivesse alimentação fornecida pela empresa						Intenção de faltar mesmo sabendo que a presença é fundamental				
menor que trinta	30,1%	39,7%	13,7%	13,7%	2,7%	60,3%	28,8%	8,2%	2,7%	
31 a 40	57,1%	14,3%	9,5%	9,5%	9,5%	66,7%	23,8%	9,5%		
41 a 50	66,7%			33,3%		66,7%	33,3%			
maior que cinquenta	100,0%						100,0%			
Intenção de faltar o se não tivesse incentivo ao lazer										
menor que trinta	57,5%	30,1%	6,8%	4,1%	1,4%					
31 a 40	66,7%	9,5%	19,0%	4,8%						
41 a 50	66,7%	33,3%								
maior que cinquenta			100,0%							

\*DT = discordo totalmente; D = discordo; I=indiferente; C = concordo; CT = concordo totalmente

## APÊNDICE F

### FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA H<sub>6.1</sub>

Questões para solução H6.1	Escala respostas	Contrato por prazo determinado		Contrato por prazo indeterminado	
		Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Intenção de desligar-se por pressão de outros funcionários que planejam se desligar da empresa	Discordo totalmente	79,5%	59,1%	80,6%	83,3%
	Discordo	15,4%	36,4%	16,1%	0,0%
	Indiferente	5,1%	4,5%	3,2%	16,7%
Intenção de desligar-se porque existem empresas, no município de Primavera do Leste-MT, que pagam mais para realizar o mesmo trabalho.	Discordo totalmente	15,4%	0,0%	9,7%	0,0%
	Discordo	5,1%	18,2%	19,4%	0,0%
	Indiferente	15,4%	4,5%	6,5%	33,3%
	Concordo	28,2%	40,9%	32,3%	33,3%
	Concordo totalmente	35,9%	36,4%	32,3%	33,3%
Intenção de desligar-se por melhores salários	Discordo totalmente	2,6%	0,0%	16,1%	0,0%
	Discordo	10,3%	9,1%	6,5%	0,0%
	Indiferente	5,1%	9,1%	12,9%	33,3%
	Concordo	33,3%	40,9%	16,1%	33,3%
	Concordo totalmente	48,7%	40,9%	48,4%	33,3%
Intenção de desligar-se para uma empresa que distribua seus benefícios igualmente entre os tipos de contrato	Discordo totalmente	17,9%	4,5%	12,9%	0,0%
	Discordo	28,2%	4,5%	25,8%	16,7%
	Indiferente	17,9%	31,8%	32,3%	50,0%
	Concordo	23,1%	31,8%	19,4%	16,7%
	Concordo totalmente	12,8%	27,3%	9,7%	16,7%
Intenção de desligar-se por medo de ficar desempregado	Discordo totalmente	20,5%	18,2%	22,6%	0,0%
	Discordo	23,1%	13,6%	16,1%	33,3%
	Indiferente	12,8%	22,7%	16,1%	66,7%
	Concordo	17,9%	27,3%	32,3%	0,0%
	Concordo totalmente	25,6%	18,2%	12,9%	0,0%

## APÊNDICE G

### FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS PARA H<sub>6.2</sub>

Questões para solução H6.2	Escala respostas	Idade							
		<30		30 a 40		41 a 50		>50	
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Intenção de desligar-se por pressão de outros funcionários que planejam se desligar da empresa	Discordo totalmente	54	74,0%	16	76,2%	3	100,0%	1	100,0%
	Discordo	15	20,5%	4	19,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Indiferente	4	5,5%	1	4,8%	0	0,0%	0	0,0%
Intenção de desligar-se porque existem empresas, no município de Primavera do Leste-MT, que pagam mais para realizar o mesmo trabalho.	Discordo totalmente	6	8,2%	3	14,3%	0	0,0%	0	0,0%
	Discordo	8	11,0%	4	19,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Indiferente	8	11,0%	3	14,3%	0	0,0%	0	0,0%
	Concordo	23	31,5%	8	38,1%	0	0,0%	1	100,0%
	Concordo totalmente	28	38,4%	3	14,3%	3	100,0%	0	0,0%
Intenção de desligar-se por melhores salários	Discordo totalmente	4	5,5%	2	9,5%	0	0,0%	0	0,0%
	Discordo	6	8,2%	1	4,8%	1	33,3%	0	0,0%
	Indiferente	5	6,8%	5	23,8%	0	0,0%	0	0,0%
	Concordo	22	30,1%	6	28,6%	0	0,0%	1	100,0%
	Concordo totalmente	36	49,3%	7	33,3%	2	66,7%	0	0,0%
Intenção de desligar-se para uma empresa que distribua seus benefícios igualmente entre os tipos de contrato	Discordo totalmente	8	11,0%	3	14,3%	1	33,3%	0	0,0%
	Discordo	16	21,9%	5	23,8%	0	0,0%	0	0,0%
	Indiferente	20	27,4%	6	28,6%	1	33,3%	0	0,0%
	Concordo	20	27,4%	2	9,5%	0	0,0%	1	100,0%
	Concordo totalmente	9	12,3%	5	23,8%	1	33,3%	0	0,0%
Intenção de desligar-se por medo de ficar desempregado	Discordo totalmente	12	16,4%	6	28,6%	1	33,3%	0	0,0%
	Discordo	16	21,9%	3	14,3%	0	0,0%	0	0,0%
	Indiferente	13	17,8%	5	23,8%	1	33,3%	0	0,0%
	Concordo	17	23,3%	5	23,8%	1	33,3%	0	0,0%
	Concordo totalmente	15	20,5%	2	9,5%	0	0,0%	1	100,0%

## APÊNDICE H

### FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS PARA H<sub>6,3</sub>

Questões	Escala respostas	Contrato por prazo determinado				Contrato por prazo indeterminado			
		Solteiro		Casado		Solteiro		Casado	
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Intenção de desligar-se por pressão de outros funcionários que planejam se desligar da empresa	Discordo totalmente	28	68,3%	16	80,0%	15	75,0%	15	88,2%
	Discordo	10	24,4%	4	20,0%	3	15,0%	2	11,8%
	Indiferente	3	7,3%	0	0,0%	2	10,0%	0	0,0%
Intenção de desligar-se porque existem empresas, no município de Primavera do Leste-MT, que pagam mais para realizar o mesmo trabalho.	Discordo totalmente	5	12,2%	1	5,0%	2	10,0%	1	5,9%
	Discordo	2	4,9%	4	20,0%	4	20,0%	2	11,8%
	Indiferente	5	12,2%	2	10,0%	2	10,0%	2	11,8%
	Concordo	14	34,1%	6	30,0%	5	25,0%	7	41,2%
	Concordo totalmente	15	36,6%	7	35,0%	7	35,0%	5	29,4%
Intenção de desligar-se por melhores salários	Discordo totalmente	0	0,0%	1	5,0%	2	10,0%	3	17,6%
	Discordo	4	9,8%	2	10,0%	2	10,0%	0	0,0%
	Indiferente	2	4,9%	2	10,0%	4	20,0%	2	11,8%
	Concordo	14	34,1%	8	40,0%	3	15,0%	4	23,5%
	Concordo totalmente	21	51,2%	7	35,0%	9	45,0%	8	47,1%
Intenção de desligar-se para uma empresa que distribua seus benefícios igualmente entre os tipos de contrato	Discordo totalmente	4	9,8%	4	20,0%	1	5,0%	3	17,6%
	Discordo	8	19,5%	4	20,0%	7	35,0%	2	11,8%
	Indiferente	9	22,0%	5	25,0%	7	35,0%	6	35,3%
	Concordo	12	29,3%	4	20,0%	4	20,0%	3	17,6%
	Concordo totalmente	8	19,5%	3	15,0%	1	5,0%	3	17,6%
Intenção de desligar-se por medo de ficar desempregado	Discordo totalmente	7	17,1%	5	25,0%	4	20,0%	3	17,6%
	Discordo	9	22,0%	3	15,0%	6	30,0%	1	5,9%
	Indiferente	6	14,6%	4	20,0%	4	20,0%	5	29,4%
	Concordo	8	19,5%	5	25,0%	4	20,0%	6	35,3%
	Concordo totalmente	11	26,8%	3	15,0%	2	10,0%	2	11,8%

## APÊNDICE I

### FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS PARA H<sub>6,4</sub>

Questões	Escalas respostas	Contrato por prazo determinado						Contrato por prazo indeterminado					
		Fundamental		Médio		Superior		Fundamental		Médio		Superior	
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Intenção de desligar-se por pressão de outros funcionários que planejam se desligar da empresa	Discordo totalmente	10	76,9	23	67,6	11	78,6	2	40,0	18	90,0	10	83,3
	Discordo	3	23,1	8	23,5	3	21,4	2	40,0	2	10,0	1	8,3
	Indiferente	0	0,0	3	8,8	0	0,0	1	20,0	0	0,0	1	8,3
Intenção de desligar-se porque existem empresas, no município de Primavera do Leste-MT, que pagam mais para realizar o mesmo trabalho.	Discordo totalmente	1	7,7	3	8,8	2	14,3	1	20,0	2	10,0	0	0,0
	Discordo	2	15,4	3	8,8	1	7,1	1	20,0	3	15,0	2	16,7
	Indiferente	2	15,4	5	14,7	0	0,0	1	20,0	2	10,0	1	8,3
	Concordo	3	23,1	10	29,4	7	50,0	1	20,0	7	35,0	4	33,3
	Concordo totalmente	5	38,5	13	38,2	4	28,6	1	20,0	6	30,0	5	41,7
Intenção de desligar-se por melhores salários	Discordo totalmente	0	0,0	1	2,9	0	0,0	2	40,0	2	10,0	1	8,3
	Discordo	3	23,1	2	5,9	1	7,1	0	0,0	1	5,0	1	8,3
	Indiferente	1	7,7	3	8,8	0	0,0	1	20,0	4	20,0	1	8,3
	Concordo	3	23,1	12	35,3	7	50,0	1	20,0	3	15,0	3	25,0
	Concordo totalmente	6	46,2	16	47,1	6	42,9	1	20,0	10	50,0	6	50,0
Intenção de desligar-se para uma empresa que distribua seus benefícios igualmente entre os tipos de contrato	Discordo totalmente	1	7,7	7	20,6	0	0,0	1	20,0	3	15,0	0	0,0
	Discordo	3	23,1	5	14,7	4	28,6	0	0,0	4	20,0	5	41,7
	Indiferente	5	38,5	5	14,7	4	28,6	2	40,0	9	45,0	2	16,7
	Concordo	2	15,4	9	26,5	5	35,7	2	40,0	3	15,0	2	16,7
	Concordo totalmente	2	15,4	8	23,5	1	7,1	0	0,0	1	5,0	3	25,0
Intenção de desligar-se por medo de ficar desempregado	Discordo totalmente	3	23,1	7	20,6	2	14,3	2	40,0	4	20,0	1	8,3
	Discordo	4	30,8	7	20,6	1	7,1	1	20,0	2	10,0	4	33,3
	Indiferente	3	23,1	3	8,8	4	28,6	1	20,0	6	30,0	2	16,7
	Concordo	2	15,4	6	17,6	5	35,7	1	20,0	5	25,0	4	33,3
	Concordo totalmente	1	7,7	11	32,4	2	14,3	0	0,0	3	15,0	1	8,3

## APÊNDICE J

### FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS PARA H<sub>6,5</sub>

Questões	Escala respostas	Contrato por prazo determinado				Contrato por prazo indeterminado			
		Sim		Não		Sim		Não	
		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Intenção de desligar-se por pressão de outros funcionários que planejam se desligar da empresa	Discordo totalmente	11	73	5	83,3	9	90,0	3	75,0
	Discordo	4	26,7	1	16,7	0	0,0	1	25,0
	Indiferente	0	0,0	0	0,0	1	10,0	0	0,0
Intenção de desligar-se por melhores salários	Discordo totalmente	0	0,0	1	16,7	1	10,0	1	25,0
	Discordo	1	6,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Indiferente	3	20,0	0	0,0	2	20,0	0	0,0
	Concordo	3	20,0	2	33,3	1	10,0	2	50,0
	Concordo totalmente	8	53,3	3	50,0	6	60,0	1	25,0
Intenção de desligar-se porque existem empresas, no município de Primavera do Leste-MT, que pagam mais para realizar o mesmo trabalho.	Discordo totalmente	0	0,0	1	16,7	1	10,0	2	50,0
	Discordo	3	20,0	1	16,7	0	0,0	0	0,0
	Indiferente	2	13,3	1	16,7	2	20,0	0	0,0
	Concordo	4	26,7	1	16,7	4	40,0	2	50,0
	Concordo totalmente	6	40,0	2	33,3	3	30,0	0	0,0
Intenção de desligar-se para uma empresa que distribua seus benefícios igualmente entre os tipos de contrato	Discordo totalmente	4	26,7	1	16,7	2	20,0	1	25,0
	Discordo	2	13,3	3	50,0	2	20,0	2	50,0
	Indiferente	4	26,7	1	16,7	4	40,0	0	0,0
	Concordo	3	20,0	1	16,7	1	10,0	1	25,0
	Concordo totalmente	2	13,3	0	0,0	1	10,0	0	0,0
Intenção de desligar-se por medo de ficar desempregado	Discordo totalmente	3	20,0	3	50,0	1	10,0	1	25,0
	Discordo	2	13,3	1	16,7	3	30,0	2	50,0
	Indiferente	2	13,3	2	33,3	2	20,0	0	0,0
	Concordo	3	20,0	0	0,0	2	20,0	1	25,0
	Concordo totalmente	5	33,3	0	0,0	2	20,0	0	0,0

## APÊNDICE K

### TABELA RESUMO ESTUDO DO ABSENTEÍSMO

(Continua)

Construto	Hipótese	Desmembramento da Hipótese	Método de investigação	Questão aplicada	Fonte de evidência	CD	CI	Resultado
Oportunidade de novo emprego	H <sub>1</sub> : A falta de estabilidade do indivíduo contratado por prazo determinado o faz faltar em busca de novas oportunidades de emprego	H <sub>1,1</sub> Indivíduo contratado por prazo determinado falta para procurar emprego fixo (contrato por tempo indeterminado)	<i>Survey</i>	17. Eu faltei ou faltaria ao trabalho para procurar um emprego fixo	Teste, mediana $\geq 4$	3	2	Não aceita a hipótese de que indivíduo contratado por prazo determinado falte para procurar emprego fixo, ainda, o comportamento entre os indivíduos dos dois tipos de contrato é semelhante
		H <sub>1,2</sub> Indivíduos com contrato determinado faltam para participar de recrutamento e seleção de emprego de contrato indeterminado	<i>Survey</i>	18. Eu faltei ou faltaria ao trabalho para participar de uma entrevista de emprego fixo	Teste, mediana $\geq 4$	4	4	Aceita a hipótese de que indivíduos contratados por prazo determinado faltam para participar de seleção de emprego por contrato indeterminado, porém os indivíduos contratados por prazo indeterminado também o fazem.
Dados sociais	H <sub>2</sub> : A intenção de faltar é determinada pelo perfil social do indivíduo	H <sub>2,1</sub> : o número de faltas de indivíduos do sexo feminino é maior que o do sexo masculino	<i>Documental</i>	8 até 15 e 17 até 20	Absenteísmo/sexo	M=2%; F=6%	M=3%; F=24%	Aceita-se a hipótese de que os indivíduos do sexo feminino faltam mais do que os do sexo masculino, análise por tipo de contrato
		H <sub>2,2</sub> : Os indivíduos com estado civil casado têm maior intenção de faltar do que o estado civil solteiro	<i>Survey</i>		Frequência declaração desligamento maior que 50%	<50%	<50%	Não aceita a hipótese de que o indivíduo casado tem maior intenção de faltar do que o indivíduo solteiro
		H <sub>2,3</sub> : Quanto maior for a idade, maior a intenção de faltar	<i>Survey</i>		Frequência declaração desligamento maior que 50%	< 30 = 54,8%; 31 a 40 = 57,1%; 41 a 50 = 66,6%	Aceita a hipótese de que a quanto mais velho for o indivíduo, maior a intenção de faltar.	

TABELA RESUMO ESTUDO DO ABSENTEÍSMO

(Continua)

		H <sub>2.4</sub> Os indivíduos que trabalham e estudam apresentam maior intenção de faltar por motivo cansaço	<i>Survey</i>	10. Eu faltei ou faltaria ao trabalho pelo cansaço de trabalhar e estudar	Teste, mediana $\geq 4$	2	2	Não aceita a hipótese de que indivíduos que trabalham e estudam apresentam maior intenção de desligar-se por estarem cansados da dupla jornada
		H <sub>2.5</sub> O principal motivo de falta dos funcionários é para cuidado com os filhos	<i>Survey e Documental</i>	8. 8. Eu faltei ou faltaria ao trabalho para cuidar do meu filho	Teste, mediana $\geq 4$	4	4	Aceita a hipótese de que os indivíduos faltam ara cuidado com os filhos.
Comprometimento	H <sub>3</sub> : O contratado por prazo determinado é menos comprometido com a organização	H <sub>3.1</sub> : Indivíduo contratado por prazo determinado falta mais ao trabalho do que indivíduo contratado por prazo indeterminado	Documental		Índice de absenteísmo	4%	5%	Não aceita a hipótese de que o indivíduo contratado por prazo determinado falta mais ao trabalho do que o contratado por prazo indeterminado, os resultados apontam relação contrária.
		H <sub>3.2</sub> Indivíduo contratado por prazo determinado falta independentemente de ter problemas relacionados à saúde	<i>Survey e Documental</i>	19. Eu faltei ou faltaria ao trabalho mesmo não estando com problemas de saúde	Teste, mediana $\geq 4$	2	1	Não aceita a hipótese. Indivíduos contratados por prazo determinado e indeterminado negam intenção de faltar sem estarem enfermos
		H <sub>3.3</sub> indivíduo contratado por prazo determinado tem menor sentimento de responsabilidade frente às necessidades organizacionais de trabalho	<i>Survey</i>	20. Eu faltei ou faltaria ao trabalho mesmo sabendo que a empresa precisa de mim	Teste, mediana $\geq 4$	1	1	Não aceita a hipótese, indivíduos contratados por prazo determinado e indeterminado negam intenção de faltas sendo conscientes da necessidade de sua presença

TABELA RESUMO ESTUDO DO ABSENTEÍSMO

(Continuação)

Eficácia do Plano de Benefícios	H <sub>4</sub> O plano de benefícios não diminui o absenteísmo	H <sub>4.1</sub> : Indivíduos faltam para realizar consulta médica no setor público, mesmo tendo plano de saúde	Survey	9. Eu faltei ou faltaria ao trabalho para ser atendido pelo SUS, e não pagar a diferença da consulta do plano de saúde disponível pela empresa	Teste, mediana $\geq 4$	2	1	Não aceita a hipótese de que os indivíduos faltem para consultar pelo setor público para não pagar diferença do convênio médico
		H <sub>4.2</sub> : Os benefícios em dinheiro, se fossem descontados da remuneração, estimulariam os indivíduos a diminuir faltas	Survey	15. Eu faltei ou faltaria ao trabalho, mesmo que descontassem o bônus ou premiação em dinheiro (para compras) que tenho direito	Teste, mediana $\leq 2$	2	2	Aceita a hipótese de que os indivíduos teriam menor intenção de faltar se premiações pagas em dinheiro estivessem vinculadas a presença
		H <sub>4.3</sub> : O incentivo à qualificação não diminui a intenção de faltar	Survey	16. Incentivo de estudo na faculdade ou inglês diminui (caso tenha direito) ou diminuiria (caso tivesse direito), minhas faltas ao trabalho	Teste, mediana $\leq 2$	3	2	A hipótese é aceita para indivíduos contratados por prazo determinado e não aceita para indivíduos contratados por prazo indeterminado
		H <sub>4.4</sub> : Ofertar transporte até a empresa diminui a intenção de faltar no indivíduo.	Survey	11. Eu faltaria ao trabalho se NÃO tivesse transporte fornecido pela empresa	Teste, mediana $\geq 4$	2	1	Não aceita a hipótese de que as refeições ofertadas na empresa sejam suficientes para diminuir a intenção de faltar
		H <sub>4.5</sub> : Ofertar refeições na empresa diminui a intenção de faltar no indivíduo.	Survey	12. Eu faltaria ao trabalho se NÃO tivesse alimentação na empresa (almoço, lanche)	Teste, mediana $\geq 4$	2	2	Não aceita a hipótese de que o transporte até o trabalho diminui a intenção de faltar
		H <sub>4.6</sub> : O lazer ofertado na empresa não é capaz de diminuir as faltas ao trabalho.	Survey	13. Eu faltaria ao trabalho se NÃO tivesse incentivo ao lazer (futebol pago pela empresa)	Teste, mediana $\leq 2$	1	1	Aceita-se a hipótese de que o lazer ofertado como benefício é incapaz de diminuir a intenção de faltar ao trabalho
		H <sub>4.7</sub> : Garantir o direito às dispensas legais (licenças) diminui a intenção de faltar no indivíduo.	Survey	14. Eu faltaria mais ao trabalho se NÃO tivesse direito a licença (casamento, maternidade, paternidade ou outro)	Teste, mediana $\geq 4$	2	3	Não aceita a hipótese de que as licenças, como forma de inibir faltas, seja eficaz.

\*RCD= Resultado contrato determinado; RDI=Resultado contrato indeterminado

## APÊNDICE L

### TABELA RESUMO PARA ESTUDO DE ROTATIVIDADE

(Continua)

Construto	Hipótese	Desmembramento da Hipótese	Método de investigação	Questão Aplicada	Fonte de evidência	RCD	RCI	Decisão
Falta de Ambição	H <sub>8</sub> : Os indivíduos não permanecem na organização porque não têm ambição para progredir na carreira.	H <sub>8.1</sub> Os indivíduos não têm pretensão de progredir na carreira, mesmo quando valorizados.	Survey	28. Ficarei na empresa porque sou valorizado pelo trabalho que faço	Teste, mediana $\leq 2$	5	5	Os indivíduos apresentaram intenção de progressão de carreira pelo motivo de sentirem-se valorizados, portanto, não aceita a hipótese
		H <sub>8.2</sub> Os indivíduos não têm pretensão de progredir na carreira, mesmo quando valorizados por sua liderança na empresa.	Survey	27. Ficarei na empresa porque tenho intenção de crescer profissionalmente nela	Teste, mediana $\leq 2$	4	5	Os indivíduos apresentaram intenção de permanecer na empresa porque tem intenção de crescer profissionalmente na mesma, não aceita a hipótese.
		H <sub>8.3</sub> Os indivíduos não reconhecem as oportunidades de crescimento dadas pela empresa.	Survey	29. Ficarei na empresa porque tenho a oportunidade de crescer profissionalmente	Teste, mediana $\leq 2$	5	5	Não aceita a hipótese, pois, os indivíduos acreditam ter oportunidade de crescimento na empresa.
Relacionamento social	H <sub>9</sub> : Indivíduos que se desligam da organização estimulam os demais a sair.	H <sub>9.1</sub> Os indivíduos que têm intenção de desligar-se estimulam outros indivíduos a pedir demissão.	Survey	35. Sairia da empresa porque outros colegas vão sair	Teste, mediana $\geq 4$	1	1	Não aceita. Os indivíduos declaram não haver intenção de desligar-se por estímulo de outros indivíduos.
Oportunidade	H <sub>5</sub> : Indivíduos contratados por prazo determinado se desligam da empresa em busca de novas oportunidades.	H <sub>5.1</sub> Indivíduos contratados por prazo determinado têm intenção de desligar-se por medo do desemprego	Survey e Documental	40. Sairia da empresa se recebesse outra proposta de emprego porque tenho medo de ficar desempregado	Frequência declaração desligamento maior que 50%	<50%	<50%	Não aceita a hipótese porque não houve declaração espontânea de saída por esse motivo
					Teste, mediana $\geq 4$	3	3	Não aceita a hipótese de medo do desemprego para a intenção de desligar-se
		H <sub>5.2</sub> Indivíduos contratados por prazo determinado têm intenção de desligar-se por melhores salários.	Survey e Documental	38. Sairia da empresa se recebesse uma proposta de emprego melhor (salário)	Frequência declaração desligamento maior que 50%	<50%	<50%	Menos de 50% dos indivíduos já desligados alegaram espontaneamente mudar de emprego por proposta salarial melhor.
					Teste, mediana $\geq 4$	4	4	Aceita hipótese para intenção de desligar-se por motivo de melhoria salarial
H <sub>5.3</sub> Indivíduos têm intenção de desligar-se porque existem empresas, no município de Primavera do Leste-MT, que pagam mais para realizar o mesmo trabalho.	Survey	37. Sairia da empresa porque outras empresas pagam mais, fazendo o mesmo trabalho	Teste, mediana $\geq 4$	4	4	Aceita hipótese para intenção de desligar-se por motivo de melhoria salarial em emprego de mesma complexidade		

TABELA RESUMO PARA ESTUDO DE ROTATIVIDADE

(Continua)

Dados sociais	H <sub>6</sub> : A intenção de desligar-se é determinada pelo perfil social do indivíduo.	H <sub>6.1</sub> Mulheres têm menor intenção de desligar-se.	Survey	35, 37, 38, 39, 40	Frequência declaração desligamento maior que 50%	<50%	<50%	Não aceita a hipótese de que as mulheres tem menor intenção de desligar-se do que os homens
Dados sociais	H <sub>6</sub> : A intenção de desligar-se é determinada pelo perfil social do indivíduo.	H <sub>6.2</sub> Quanto maior a idade do indivíduo menor a intenção de desligar-se.	Survey	35, 37, 38, 39, 40	Frequência declaração desligamento maior que 50%	<50%	<50%	Não aceita a hipótese de que indivíduos mais velhos tem menor intenção de desligar-se
		H <sub>6.3</sub> Indivíduos de estado civil casados têm menor intenção de desligar-se do que os solteiros.	Survey		Frequência declaração desligamento maior que 50%	<50%	<50%	Não aceita a hipótese de que casados tem menor intenção de desligar-se do que os solteiros e sim, motivos diferentes para o desligamento.
		H <sub>6.4</sub> Quanto maior o grau de escolaridade do indivíduo menor a intenção de desligar-se.	Survey		Frequência declaração desligamento maior que 50%	<50%	<50%	Não aceita a hipótese de que o grau de escolaridade influencia na intenção de desligar-se.
		H <sub>6.5</sub> Indivíduos que tem filhos morando em casa têm menor intenção de desligar-se.	Survey		Frequência declaração desligamento maior que 50%	<50%	<50%	Não aceita a hipótese de que ter filhos morando junto influencia na redução da intenção de desligar-se
Eficácia do plano de benefícios	H <sub>7</sub> : O plano de benefícios não diminui a intenção de desligar-se.	H <sub>7.1</sub> Os planos de saúde ofertados não são capazes de diminuir a intenção de desligar-se do indivíduo.	Survey	21. Ficarei na empresa por causa dos planos de saúde e odontológico	Teste, mediana $\leq 2$	3	2	O plano de saúde diminui a intenção de desligar-se do indivíduo contratado por prazo determinado, para esse, não aceita a hipótese. Mas, para o indivíduo contratado por prazo determinado o plano de saúde não é efetivo para redução da intenção de desligar-se, portanto, aceita a hipótese.
		H <sub>7.2</sub> Os benefícios pagos em dinheiro não diminuem a intenção de desligar-se do funcionário.	Survey	22. Ficarei na empresa por causa do bônus ou premiação em dinheiro (para compras)	Teste, mediana $\leq 2$	3	3	Não aceita a hipótese, os benefícios pagos em dinheiro demonstram diminuir a intenção de desligar-se no indivíduo.
		H <sub>7.3</sub> Os benefícios ofertados em programas de educação não diminuem a intenção de desligar-se	Survey	23. Ficarei (caso tenha direito) ou ficaria (se tivesse direito) na empresa porque ajudam a pagar a faculdade e o inglês	Teste, mediana $\leq 2$	3	3	Não aceita a hipótese, os benefícios em educação demonstram diminuir a intenção de desligar-se no indivíduo.
		H <sub>7.4</sub> A oferta de transporte gratuito ao trabalho não é capaz de diminuir a intenção de desligar-se do indivíduo.	Survey	24. Ficarei na empresa porque o transporte é gratuito	Teste, mediana $\leq 2$	3	3	Não aceita a hipótese, o transporte demonstrou ser fator que diminui a intenção de desligar-se no indivíduo

TABELA RESUMO PARA ESTUDO DE ROTATIVIDADE

(Continuação)

Eficácia do plano de benefícios	H <sub>7</sub> : O plano de benefícios não diminui a intenção de	H <sub>7.5</sub> A oferta de refeições na empresa não diminui a intenção de desligar-se do indivíduo.	Survey	25. Ficarei na empresa porque servem refeições (almoço/lanche)	Teste, mediana $\leq 2$	3	3	Não aceita a hipótese, as refeições ofertadas na empresa demonstraram ser fator que diminui a intenção de desligar-se no indivíduo
		H <sub>7.6</sub> O incentivo ao lazer não é suficiente para diminuir a intenção de desligar-se	Survey	30. Ficarei na empresa porque ela paga o campo de futebol	Teste, mediana $\leq 2$	2	2	Aceita a hipótese, o lazer ofertado pela empresa não é capaz de motivar a permanência do indivíduo na organização
		H <sub>7.7</sub> Assegurar o direito às licenças não diminui a intenção de desligar-se do indivíduo	Survey	26. Ficarei na empresa porque tenho meus direitos assegurados (licenças)	Teste, mediana $\leq 2$	4	4	Não aceita, os indivíduos declararam ser fator motivador da permanência assegurar o direito às licenças previstas em lei
		H <sub>7.8</sub> O plano de benefícios, por ser diferente entre os tipos de contrato, estimula o indivíduo contratado por prazo determinado a sair	Survey	39. Sairia da empresa se recebesse uma proposta de emprego de uma empresa que pague os mesmos benefícios a todos os funcionários	Teste, mediana $\geq 4$	3	3	Não aceita a hipótese, os indivíduos contratados por prazo determinado demonstraram não ter intenção de desligar-se por diferenciação do plano de benefícios em comparação com contrato indeterminado

\*RCD= Resultado contrato determinado; RDI=Resultado contrato indeterminado

## APÊNDICE M

### TABELA RESUMO PARA ESTUDO DE SATISFAÇÃO

Construto	Hipótese	Desmembramento da Hipótese	Método de investigação	Questão Aplicada	Fonte de evidência	RCD	RCI	Decisão
Segurança	H <sub>10</sub> : Os indivíduos estão satisfeitos com as instalações e equipamentos da empresa.	H <sub>10.1</sub> Os indivíduos sentem-se seguros nas instalações e com as ferramentas de trabalho que lhes é disponibilizada.	Survey	31. Me sinto seguro nas instalações da empresa e com as ferramentas de trabalho que uso	Teste, mediana $\geq 4$	4	5	Aceita a hipótese, pois os indivíduos sentem-se seguros nas instalações e com as ferramentas de trabalho fornecidas pela empresa
Liderança	H <sub>11</sub> : Os indivíduos estão satisfeitos com seus líderes.	H <sub>11.1</sub> Os indivíduos têm bom relacionamento com seu líder.	Survey	32. Meu líder sabe orientar as tarefas	Teste, mediana $\geq 4$	5	5	Indivíduos apresentaram satisfação com o relacionamento com o líder, aceita a hipótese
		H <sub>11.2</sub> Os líderes sabem orientar as tarefas a serem executadas por seus funcionários.	Survey	33. Tenho bom relacionamento de trabalho com o líder	Teste, mediana $\geq 4$	5	5	Indivíduos apresentaram satisfação com a orientação de tarefas realizada pelo líder, aceita a hipótese
Relacionamento	H <sub>12</sub> : Os indivíduos estão satisfeitos com o relacionamento social com outros indivíduos da organização.	H <sub>12.1</sub> – Os indivíduos pertencentes à organização se relacionam bem no trabalho.	Survey	34. Tenho bom relacionamento com os colegas de trabalho	Teste, mediana $\geq 4$	4	4	Aceita a hipótese de bom relacionamento com outros indivíduos que trabalham na organização.
Justiça salarial	H <sub>13</sub> : O salário pago pela empresa, em geral, é suficiente para promover a responsabilidade social que a empresa tem com os indivíduos que contrata.	H <sub>13.1</sub> – O salário pago é adequado às práticas cidadãs	Survey e Documental	36. O salário que recebo é suficiente para pagar as despesas básicas da família (moradia, alimentação, água e luz)	Teste, mediana $\geq 4$	2	3	Não aceita a hipótese de salário suficiente para pagamento das despesas básicas

\*RCD= Resultado contrato determinado; RDI=Resultado contrato indeterminado