

OS IMPACTOS DO ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: Um Estudo de Caso no Município de Três Lagoas/MS

Amanda de Souza Nogueira Barbosa

Graduanda em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Maiara da Silva Alencar

Graduanda em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Raissa Rafaela Candido Fernandes

Graduanda em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Elisângela de Aguiar Alcalde

Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB;
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Maria Luzia Lomba de Sousa

Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB; Doutora em Teoria Econômica – UEM;
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC;
Docente do Instituto Euvaldo Lodi – IEL;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas–FITL/AEMS

RESUMO

Este artigo teve por objetivo analisar os impactos do absenteísmo e rotatividade nas organizações e quais alternativas podem ser adotadas para combater a problemática. As empresas objetivam sucesso e lucratividade e, portanto, procuram ferramentas para que seus resultados e propósito sejam alcançados. Entretanto, existem alguns fatores que prejudicam seu desempenho e, segundo a pesquisa realizada no decorrer do trabalho, o absenteísmo e a rotatividade representam um dos principais gargalos da queda de produtividade, relatados pelos gestores respondentes da pesquisa. Para embasar este estudo, foi realizada pesquisa bibliográfica como fonte primária de dados e como fonte secundária o estudo de caso em duas empresas no Município de Três Lagoas/MS para se obter uma análise comparativa.

PALAVRAS-CHAVE: absenteísmo; motivação; produtividade; rotatividade.

1 INTRODUÇÃO

O número de absenteísmo e rotatividade vem preocupando os gestores das organizações, fazendo então com que tenham um olhar mais significativo para o papel do colaborador e resolver este gargalo de forma eficaz. Neste sentido, é imperativo que as empresas implantem indicadores e analise os resultados gerados

de absenteísmo e rotatividade, utilizando esses dados não apenas para análises operacionais, mas estratégico, principalmente na gestão dos seus recursos humanos, que representa um ativo para a organização.

Segundo Chiavenato (2014), as causas do absenteísmo e rotatividade são várias, tais como: razões familiares, problemas de saúde, problemas com os gestores; dessa forma as organizações têm buscado formas para resolver a questão e reter seus talentos, bem como motivá-los.

1.1 Definições de Absenteísmo

Segundo o Dicionário *OnLine* da língua portuguesa (2017, p. 01), absenteísmo é a “prática que consiste no abandono das funções de um cargo; não cumprimento das atividades de um posto”.

Para Anjos (2010, p. 01), “[...] o absenteísmo é considerado o tempo que o empregador paga pelas atividades produtivas, mas que o empregado não se encontra na empresa”.

Na concepção de Marras (2000, p. 57), “[...] absenteísmo é o montante de faltas no trabalho, assim como, atrasos e saídas antecipadas acontecidas durante um determinado período. Dependem de fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho [...]”.

Conforme Ribeiro (2005, p. 14), o absenteísmo “[...] é a ausência no trabalho por qualquer que seja o motivo (justificado ou injustificado)”. Em outros termos, Milkovich e Boudreau (2000, p. 22), entendem o absenteísmo “[...] como sendo a frequência e/ou duração de tempo em que um empregado não vem trabalhar”.

Nos dizeres de Chiavenato (2004), o termo absenteísmo está relacionado com a falta do colaborador ao trabalho, e esta falta pode ser por diversos motivos, como doença, acidente de trabalho, direitos legais (doação de sangue, participação em júri, por exemplo), razões familiares, problemas com o chefe, locomoção, entre outros.

Marim (2012) complementa os dizeres de Chiavenato (2014) ao escrever que, a baixa satisfação e a falta de comprometimento e engajamento dos profissionais são também alguns dos motivos que induzem os colaboradores a se ausentarem no trabalho.

Bernstorff e Rosso (2008 apud MARIM, 2012) consideram que seja qual for o motivo para a falta do funcionário no trabalho, a situação de ausentar-se sempre

irá gerar baixa produtividade e, por consequência, baixa qualidade de produtos e serviços. Ainda segundo os autores, o problema da ação do absenteísmo “[...] pode sobrecarregar as tarefas de outros funcionários na ausência e no período de readaptação na volta ao local de trabalho” (BERNSTORFF E ROSSO, 2008 *apud* MARIM, 2012, p. 13). Anjos (2010, p. 01) afirma que:

O fator humano, hoje em dia, é imprescindível nas empresas que trabalham com prazos e o não cumprimento destes acarreta em custos adicionais, porque funcionários presentes ficam sobrecarregados para manter as condições normais de funcionamento na empresa. Quando ocorre esse problema, a empresa por causa dos absenteístas, força o repasse de tarefas de um empregado a outrem.

O que se pode inferir por meio das citações dos autores Bernstorff e Rosso, (2008 *apud* MARIM, 2012), Anjos (2010) e Marim (2012) é que é importante que os gestores e o setor de Recursos Humanos entendam e identifiquem os motivos que levam os colaboradores a estarem ausentes no trabalho, a fim de que medidas sejam tomadas no intuito de minimizar e controlar os índices de absenteísmo.

1.1.1 Causas que Levam ao Absenteísmo

Segundo Bernstorff e Rosso (2008 *apud* MARIM, 2012), Anjos (2010), Marim (2012) e outros não existe um só fator que determina o absenteísmo, pois este depende do comportamento e atitude de cada indivíduo, portanto, reforçando os motivos já citados no tópico anterior, são vários os motivos que geram o absenteísmo, tais como: falta de comprometimento, doenças, acidentes no trabalho, direitos legais, entre outros. O que se pode perceber pelas pesquisas relatadas em sites e literaturas é que índice de absenteísmo tem aumentado, e essa ausência do funcionário no ambiente de trabalho tem prejudicado as empresas refletindo na produção e demais setores. Segundo Galgaroto e Pinheiro (2010), o absenteísmo constitui fatores de desperdício e de perdas, tanto para a empresa quanto para o seu colaborador.

Chiavenato (1997, p. 246 *apud* SOUZA, 2013, p. 04) ressalta que “Os trabalhadores são criaturas sociais complexas, com sentimentos, desejos e temores, o comportamento no trabalho como o comportamento em qualquer lugar, é uma consequência de muitos, fatores motivacionais”.

Reforça-se, portanto que algumas causas do absenteísmo, segundo Ribeiro (2005), Lacombe (2008) e Chiavenato (2014), dentre outros já citados, são diversas

podendo destacar: (i) familiar: às vezes o funcionário não comparece no ambiente de trabalho, ou mesmo não chegam no horário certo, por questões familiares ou imprevistas; (ii) líderes inexperientes: são líderes despreparados que não conseguem lidar com o grupo, e age sempre de maneira arbitrária; (iii) comunicação inadequada: a falta de comunicação na empresa leva os funcionários a fazerem interpretações errôneas sobre determinadas situações; (iv) desmotivação do gestor: contagia os colaboradores; (v) desmotivação dos colaboradores: causa de brigas, clima organizacional ruim entre seus companheiros, falta de pagamento, falta de *feedback* de seus líderes, imaturidade profissional e outros motivos, tendem a faltar ao trabalho e (vi) doença do colaborador: causado em decorrência do trabalho ou fora dele.

1.2 Definições de Rotatividade

As organizações cada vez mais têm investido na gestão de pessoas. Mais do que recrutar, selecionar e administrar a folha de pagamento, a nova visão da gestão de pessoas está em agregar valor aos negócios por meio de ações estratégicas e integradas com foco na sustentabilidade de seus negócios. Por entenderem que os recursos humanos são peças fundamentais para seu crescimento e desenvolvimento, as empresas têm dado maior atenção à gestão do *turnover* (CARDOZO, 2005 apud PINHEIRO, 2013).

Turnover ou rotatividade de pessoal refere-se a relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período. Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal influencia significativamente os processos e resultados das empresas, pois é um aspecto muito importante na dinâmica organizacional (CHIAVENATO, 2010 apud PINHEIRO, 2013, p. 02)

Silveira (2011, p. 10, apud PINHEIRO, 2013, p. 04) define *turnover* como sendo: “[...] termo em inglês que define o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado”.

Mobley (1992) e Chiavenato (1999) escrevem a rotatividade como sendo uma despesa que pode ser evitada, se o gestor souber selecionar a mão de obra. A rotatividade alta não é favorável para a empresa, pois reflete na produção, gera custos e, ainda, interfere no clima organizacional.

Chiavenato (1999) considera a possibilidade de identificar os custos da rotatividade de pessoal, separando-os por grupos. O grupo primário refere-se aos custos para substituição do funcionário e ao custo da demissão. Já o grupo secundário são aqueles conhecidos como custos intangíveis, como por exemplo, a perda na produção e no clima organizacional. Por fim o autor destaca que o grupo terciário representa a perda de investimentos extras e os prejuízos de negócios, ou seja, se há escassez de mão de obra, a empresa não poderá assumir novos negócios.

Ainda para Chiavenato (1999), a saída de colaboradores provoca custos financeiros que, por decorrência, tem de alocar outra pessoa, o que acarretará dispêndio de tempo no processo do recrutamento e seleção e, elevará o tempo de treinamento do novo profissional.

Percebe-se que os autores consideram a rotatividade de pessoal um fator negativo, pois na opinião de Mobley (1992 apud PINHEIRO, 2013), toda saída ou falta de pessoas gera custos. A perda humana é relativa ao funcionário, a perda material na produção, que foi desencadeada pela falta ou desligamento de um funcionário. Portanto, a ação inicial para diminuir a rotatividade nas empresas é detectar as causas determinantes, e trabalhar para minimizar (CHIAVENATO, 1999).

Ainda segundo Chiavenato (1999), é possível determinar por meio de cálculos os índices de rotatividade em uma empresa, com a finalidade de controlar e acompanhar sua incidência. O índice de rotatividade de pessoal percentual é calculado a partir do volume de (A) entradas + (D) saídas de pessoal, dividido pelo efetivo médio (EM), conforme formula:

$$(EM). [(A+D):2 \times 100]:EM$$

Chiavenato (1999) reforça que para efeito de planejamento de RH, é possível também verificar as perdas de pessoal e suas causas, calculando-se os desligamentos por meio da formula:

$$((D) \times 100): (EM).$$

Ainda segundo Chiavenato (1999), para se verificar as perdas de pessoal por desligamentos por iniciativas dos empregados, tem-se a fórmula:

(Dx100): (\sum empregados: \sum meses do período)

Por fim, Chiavenato (1999) destaca que a possível de avaliar a rotatividade de pessoal por departamento ou seção por meio da seguinte fórmula:

$\{[(A+D): 2 + (R+T)]x100\}:EM$, onde:

R: recebimento de pessoal por transferência de outros subsistemas (departamentos ou seções); **T:** transferências de pessoal para outros subsistemas (departamentos ou seções)

1.2.1 Causas que Levam à Rotatividade

Nos dizeres de Galvão (2015, p. 01), “Vários fatores podem causar o aumento da rotatividade de pessoal dentro da empresa, como problemas de relacionamento com os gerentes, a busca por melhores salários e benefícios”, reconhecimento profissional. Para melhor compreensão desses fatores, citam-se alguns exemplos que contribuem para a rotatividade, tais como:

- Problemas de relacionamento- falta de boa comunicação, onde todos devem ter respeito com o próximo, para buscar ao máximo um bom clima organizacional;
- Busca por melhores salários;
- Reconhecimento (ou falta dele)- falta de reconhecimento deixa os colaboradores desmotivados. Na maioria das vezes um elogio consegue motivar aquele funcionário que já não estava produzindo tanto, e ele se sente uma peça importante para a organização;
- Perspectiva de crescimento- o colaborador precisa ter estimativa de crescimento, pois se este não consegue enxergar um futuro promissor na empresa, procurará outra que dê essa perspectiva (GALVÃO, 2015, p. 01).

Por meio das inferências dos autores, é importante levar em consideração os dizeres de Lacombe e Heilborn (2008) quando escrevem que quando a organização possui muitos funcionários que estão em processo de rotatividade, significa que precisam ser analisados todos os aspectos que envolvem a administração geral, para buscar soluções, visando melhorar os pontos negativos encontrados.

As empresas precisam implantar planos de ação que contenham práticas e incentivos, sendo o primeiro passo para a obtenção de resultados esperados como a redução do índice de absenteísmo e rotatividade.

1.3 Ferramentas Eficazes na Diminuição do Absenteísmo e Rotatividade

O absenteísmo e rotatividade têm gerado preocupações para os gestores, pois este tem sido um dos gargalos para falta de eficácia no processo produtivo, pois interfere nos resultados individuais e grupais. Todavia, as empresas buscam alternativas para diminuir esse gargalo e procuram nas ferramentas de gestão, ações que possam gerar resultados positivos nessa busca.

Dentre algumas ações, citam-se aquelas que os autores mencionados ao longo desse artigo, especialmente Ribeiro (2005); Lacombe (2008) e Chiavenato (2014) consideram relevantes no combate ao absenteísmo e rotatividade como, por exemplo: Investimento em ações voltadas à medicina e segurança no trabalho por meio da erradicação das condições insalubres e perigosas; Elevação da moral e reconhecimento profissional da equipe de trabalho, pois profissionais que se sentem valorizados, tendem a se comprometer mais com a organização; Desenvolver lideranças competentes a fim de conduzirem a equipe aos resultados organizacionais, pois líderes despreparados dificultam o engajamento dos colaboradores; Fomentar o sentimento de equipe e resultados compartilhados; Possuir um setor de Recursos Humanos com visão estratégica; Buscar indicadores que possam identificar os pontos de melhorias, como por exemplo, as pesquisas de clima organizacional e as avaliações de desempenho; Trabalhar o *endomarketing* da empresa como ferramenta para a comunicação eficaz; Desenvolver uma política salarial justa e atrativa, a fim de reter talentos e motivar seus colaboradores e, ainda, desenvolver o plano de carreira com vistas no desenvolvimento profissional (RIBEIRO, 2005; LACOMBE, 2008; CHIAVENATO, 2014).

1.3.1 O Treinamento e Desenvolvimento como Ferramenta para Diminuir a Rotatividade

Para minimizar a rotatividade, a organização ofereça aos colaboradores um bom treinamento. Segundo Chiavenato (1999), a empresa precisa manter seus funcionários motivados e treinados para executar suas tarefas, aprimorando-os e melhorando-os em suas habilidades. Segundo o autor, quando o colaborador possui capacitação, desempenha sua função com mais qualidade, resultando no aumento de sua produtividade.

Chiavenato (2010, p. 367) ainda escreve que Treinamento é o “[...] processos sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento,

atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais”.

O treinamento pode proporcionar redução da rotatividade e absenteísmo do pessoal; elevação dos conhecimentos das pessoas; aumento de competência das pessoas; aumento da eficácia individual e grupal dos empregados; mudanças de atitudes e comportamentos das pessoas (CHIAVENATO, 2010, p. 369).

Por fim, enfatiza-se que o treinamento deve consistir em um esforço contínuo para sempre melhorar as competências e o desempenho organizacional. Agregar valor as pessoas faz com que elas sejam motivadas e dispostas a fazerem o melhor sempre, trabalhando com eficácia e buscando atingir ao máximo os objetivos da organização (ROMERO, 2010).

1.3.2 Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho como Fator para Diminuir a Rotatividade nas Organizações

Nos dias atuais falar de qualidade de vida no trabalho (QVT) é imprescindível. O programa de QVT tem como ponto de partida gerenciar a moral da equipe, servindo como agente motivador para os colaboradores, pois por meio do programa, a empresa terá condições de gerar um ambiente de trabalho mais saudável e agradável para se trabalhar. Neste contexto, Chiavenato (2002, p. 391), escreve que:

A QVT tem o objetivo de assimilar duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho, do outro, o interesse das organizações quanto a seus efeitos sobre a produção e a produtividade.

Em outro momento, Chiavenato (2008) afirma que a qualidade de sugere a criação, manutenção e melhoria do ambiente de trabalho nas esferas físicas, psicológicas e sociais.

A meta principal do programa de QVT é melhorar a satisfação do trabalhador dando o devido valor a seu colaborador, incentivando-o no seu trabalho. A QVT envolve toda a empresa e, principalmente, a qualidade de vida, pois o que mais se deseja na vida é a felicidade, constituindo-se em uma busca antiga do homem. [...] Mas a satisfação no trabalho não pode estar isolada da vida do indivíduo como um todo. Os colaboradores que possuem uma vida familiar insatisfatória têm no trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais (RODRIGUES, 1999 apud FERNANDES, 2008, p.01).

Por meio dos relatos dos autores, é possível entender que as empresas que investem em programas de QVT terão resultados satisfatórios, pois seus colaboradores se sentirão mais motivados para o trabalho, e conseqüentemente, estarão mais dispostos a se engajarem no propósito da organização.

2 OBJETIVOS

O objetivo deste artigo foi analisar os impactos do absenteísmo e rotatividade nas organizações e quais as ferramentas adotadas pelas organizações para minimizar o gargalo, pois o absenteísmo e rotatividade impactam significativamente nos custos diretos e indiretos e, conseqüentemente, nos resultados financeiros.

3 MATERIAL E MÉTODOS

O absenteísmo e rotatividade influenciam o desempenho organizacional, portanto, surgiu o interesse em pesquisar sobre o assunto. Como ponto de partida, a pesquisa foi baseada em estudo bibliográfico utilizando-se como fonte primária os livros, periódicos e artigos *on line*.

A fim de explicitar os meios, buscou-se desenvolver um estudo de caso comparativo entre duas empresas no município de Três Lagoas/MS, sendo a primeira de grande porte e a segunda de médio porte. O estudo teve como objetivo analisar as dificuldades encontradas pelos gestores em relação ao absenteísmo e rotatividade e como estes reagem e driblam o gargalo.

Por meio da análise das duas empresas, sendo elas de portes diferentes, buscou-se entender os artifícios utilizados para diminuir os índices de absenteísmo e rotatividade

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

As questões abordadas se referem aos motivos que geram o absenteísmo e rotatividade; ferramentas utilizadas para minimizar o absenteísmo e rotatividade; motivação do colaborador; soluções encontradas; análise da qualidade de vida no trabalho.

A primeira empresa enquadra-se como Empresa de Grande Porte e chamaremos de “Alfa”. Conhecida nacionalmente, a empresa busca desenvolver ações efetivas no que concerne ao absenteísmo e rotatividade. Entretanto, mesmo tendo política de incentivos, foi relatado que ainda encontram dificuldades em manter seus talentos, pois a empresa ainda enfrenta problemas, tais como: busca por novas oportunidades, salários melhores, colaboradores já estão desmotivados com a função que exercem.

A empresa “Alfa” entende que precisa ter ações mais efetivas para diminuir os índices de absenteísmo e rotatividade e estão analisando ações que envolvam premiações, liderança participativa e valorização do capital humano por meio de um efetivo acompanhado do setor de Recursos Humanos.

Quando questionado sobre a motivação, uma das ações que a empresa desenvolve é o efetivo reconhecimento por meio de um salário justo e plano de carreira.

Segundo os relatos, a solução para resolver essa problemática está em desenvolver um bom clima organizacional e investir em treinamentos para ter profissionais competentes e engajados no trabalho. Por fim, quando se trata da QVT, a empresa Alfa considera que investir em comunicação, clima organizacional, segurança e saúde são fundamentais para demonstrar a valorização do profissional e ter efetividade no programa.

A segunda empresa estudada é uma empresa de médio porte e que possui filiais em outros municípios, a qual chamaremos de empresa “Beta”.

A empresa “Beta” teve pontos em comum à análise da empresa “Alfa”. O primeiro ponto questionado foi sobre o que gera o absenteísmo e rotatividade. Segundo o entrevistado, a falta de compromisso, preparo profissional e também a falta de profissionais competentes no mercado de trabalho são alguns dos gargalos enfrentados que contribuem significativamente para aumentar os indicadores negativos.

Para diminuir o absenteísmo, na opinião do entrevistado, é sempre investir nos critérios de recrutamento e seleção, ter um RH atuante que engaje os colaboradores na missão organizacional. Outra ação importante é adotar programas que dêem prêmios para colaboradores assíduos e envolvimento das equipes de trabalho com uma liderança participativa e coerente.

Quanto à motivação no ambiente de trabalho, evidenciou-se que a valorização do colaborador é um ponto trabalhado pela organização, pois o entrevistado enfatizou que há harmonia e sinergia nos ambientes de trabalho.

Na entrevista foi dado um exemplo de uma ação desenvolvida na empresa que é a bonificação especial para aqueles que trabalham na área de transporte de madeira. Se o motorista tem 100% de presença, ganhará uma bonificação extra por isso, entretanto, se houver faltas sem justificativas, perderá o direito ao vale alimentação, que segundo o entrevistado, é um atrativo na empresa e muito valorizado pelos colaboradores. Essa medida gerou resultados positivos na diminuição em ambos os aspectos: no absenteísmo e na rotatividade

Quando questionado sobre a qualidade de vida, foi dito que a qualidade de vida na empresa pode ser medida por meio da sintonia com a equipe, através de *feedbacks* para auto-aperfeiçoamento, na igualdade de tratamento, independente de cargos ou setores.

Entretanto, o entrevistado salientou que ainda precisam ser melhorados alguns quesitos, tais como: a falta de perspectiva futura ou plano de carreira e a dificuldade na comunicação. Esses elementos são entraves no processo e nos resultados finais.

5 CONCLUSÕES

Os conceitos relacionados ao absenteísmo e rotatividade envolvem vários aspectos que ao longo do referencial teórico foram relatados. É imperativo que as organizações dêem atenção especial ao assunto abordado, pois quando não controlados, podem influenciar de forma direta no processo produtivo, afetando os objetivos propostos pela organização.

Sabe-se que a diversidade cultural, a falta de comprometimento, falta de gestão com visão estratégica, são alguns dos obstáculos a serem trabalhados para que se tenham resultados positivos quanto à diminuição nos índices de absenteísmo e rotatividade.

Com base no estudo de caso, pode-se inferir que nem sempre os gargalos estão no porte da empresa, mas como estas encaram os problemas e buscam as soluções. As entrevistas apontaram opiniões convergentes que apontam para a temática da valorização do colaborador e programas que permitam melhorar sua

qualidade de vida no trabalho, afinal é onde passamos a maior parte do nosso tempo.

REFERÊNCIAS

ANJOS, A. G. C. Absenteísmo nas organizações. 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/absenteismo-nas-organizacoes/35208/>>. Acesso em: 15 maio 2017.

CHIAVENATO, I. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Recursos humanos. Edição compactada. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri/SP: Manole, 2014.

DICIONÁRIO *ONLINE* DE PORTUGUÊS. Significado de absenteísmo. 2017. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/absenteismo/>>. Acesso em: 15 maio 2017.

FERNANDES, C. A. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo no desempenho organizacional. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qualidade-de-vida-no-trabalho-fator-decisivo-no-desempenho-organizacional/26723/>>. Acesso em: 22 maio 2017.

GALGAROTO, R.; PINHEIRO, L. R. S. Empresa, colaborador e ausência: um relato de experiência sobre o absenteísmo nas relações de trabalho. *PERSPECTIVA*, Erechim. v.34, n.128, p. 167-175, dezembro/2010. Disponível em: <http://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/128_145.pdf>. Acesso em: 15 maio 2017.

GALVÃO, D. O que causa o turnover e como isso pode influenciar a organização.

2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/o-que-causa-o-turnover-e-como-isso-pode-influenciar-a-organizacao/101473/>>. Acesso em: 16 maio 2017.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. Administração, princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARIM, S. P. Absenteísmo dos funcionários do setor de construção civil do estado do Espírito Santo. 2012. 72 p. Dissertação [Mestrado em Administração]. - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Instituto de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2012. Disponível em: <http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Dissertacao%20Sergio%20Pazolini%20Marim.pdf>. Acesso em: 15 maio 2017.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Administração de recursos humanos. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOBLEY, W. H. Turnover: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

PINHEIRO, A. P. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal / turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. SEGet- Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 23 a 25 de outubro, 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2017.

RIBEIRO, A. L. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROMERO, V. Aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento e universidade corporativa: instrumento de um mesmo construto. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/aprendizagem-organizacional-gestao-do-conhecimento-e-universidade-corporativa-instrumentos-de-um-mesmo-construto/3236/>>. Acesso em: 22 maio 2017.

SOUSA, R. J. S. Absenteísmo e sua influência nas organizações. ETIC - Encontro de Iniciação Científica - ISSN 21-76-8498, v. 9, n. 9, 2013. Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/3544/3299>>. Acesso em: 15 maio 2017.