

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO e seus impactos no absenteísmo
rotatividade nas empresas**

**THE IMPORTANCE OF TRAINING and its impacts on absenteeism
turnover in companies**

Dealison Felipe Duarte – duartedealison.009@gmail.com

Faculdade de Tecnologia de São Carlos – São Carlos – SP – Brasil

Priscila Giorlano Caparroz – priblacklabelsociety@gmail.com

Faculdade de Tecnologia de São Carlos – São Carlos – SP – Brasil

Lilian

Segnini Rodrigues – lilian.rodrigues3@fatec.sp.gov.br

Faculdade de Tecnologia de São Carlos – São Carlos – SP – Brasil

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a importância do treinamento dentro das empresas e sua relação direta com o absenteísmo e a rotatividade. A falta de treinamento é um problema comum em muitas empresas, que não compreendem os benefícios que uma equipe bem treinada pode proporcionar. Ademais, a falta de treinamento acarreta outros problemas, como o absenteísmo e a rotatividade. Com base nesses problemas, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do ramo de Livraria/Papelaria, localizada na cidade de São Carlos. A essa empresa, os autores dão o codinome de Empresa Alpha. Um dos intuitos principais deste trabalho é analisar se toda a teoria que foi apresentada na discussão teórica tem relevância e são correlativamente correspondentes no mundo corporativo. Para esse estudo de caso, foi aplicado um questionário aos funcionários da Empresa Alpha, que puderam responder de forma anônima. Conclui-se que a falta de treinamento é potencialmente capaz de gerar problemas, em especial o absenteísmo e a rotatividade de pessoas, e apresenta-se uma proposta que pode ser eficaz para mitigar esses problemas, podendo ser utilizada por qualquer empresa que tenha os mesmos problemas da empresa pesquisada, além de contribuir com o cooperação universidade-empresa.

Palavras-chave: Treinamento. Absenteísmo. Rotatividade.

ABSTRACT

This research aims to analyze the importance of training within companies and its direct relationship with absenteeism and turnover. Lack of training is a common problem in many companies, which do not understand the benefits that a well-trained team can provide. In addition, the lack of training leads to other problems, such as absenteeism and turnover. Based on these problems, a case study was carried out in a company in the Bookstore/Stationery business, located in the city of São Carlos. To this company, the authors

give the code name Alpha Company. One of the main purposes of this work is to analyze whether all the theory that was presented in the theoretical discussion is relevant and correlatively corresponding in the corporate world. For this case study, a questionnaire was applied to Alpha Company employees, who could answer anonymously. It is concluded that the lack of training is potentially capable of generating problems, especially absenteeism and staff turnover, and a proposed is presented that can be effective in mitigating these problems and can be used by any company that has the necessary same problems as the research company, in addition to contributing to university-company cooperation.

Keywords: Training. Absenteeism. Turnover.

1 INTRODUÇÃO

As pessoas representam, no mundo corporativo, uma vantagem competitiva para as empresas, que podem moldá-las de acordo com suas necessidades em termos de competências (Conhecimento, Habilidade e Atitude). Assim, investir no desenvolvimento dessas competências é essencial àquela empresa que busca sobreviver no mercado e se diferenciar dos seus concorrentes, mas não é uma realidade em muitas empresas brasileiras, que acabam enxergando no treinamento um custo para o negócio, em vez de encará-lo como um investimento.

Para Chiavenato (2010), as empresas que investem no treinamento e desenvolvimento de seus funcionários estão se tornando mais competitivas, melhorando a qualidade de seus produtos e serviços. A humanidade impulsiona os resultados pois, mesmo que uma organização empregue todas as ferramentas tecnológicas mais avançadas, ela ainda requer recursos humanos. A falta de treinamento, por sua vez, pode trazer sérios problemas para as empresas, como a falta de motivação, a falta de qualificação, o absenteísmo, a rotatividade, dentre outros.

Neste sentido, esta pesquisa aborda temas como a importância do treinamento, absenteísmo e rotatividade nas empresas, que são muito importantes no ambiente corporativo e que, lamentavelmente, são negligenciados por muitas empresas, a exemplo da empresa objeto desta pesquisa. Assim, são tratadas as problemáticas dessa empresa, obtidas por um estudo de caso no qual foi aplicada a técnica de questionário. Nossa principal intenção é explicitar de maneira simplificada, centrada e objetiva os desafios que a empresa enfrenta no que diz respeito, especialmente, ao treinamento, absenteísmo e rotatividade e apresentar uma proposta de solução mais viável para mitigar esses problemas.

Para preservar a imagem da empresa objeto deste estudo de caso, usa-se o nome fictício “Empresa Alpha”. A empresa está situada na região central da cidade de São Carlos, interior de São Paulo, há mais de 25 anos, atendendo toda a população são-carlense no ramo de livraria/papelaria. Seu principal diferencial é o atendimento, feito por profissionais que proporcionam uma experiência inigualável e única para os clientes. A empresa também conta com um mix de produtos variados, de boa qualidade e preços que atendem todas as classes sociais.

É importante salientar que esta empresa já vem enfrentando problemas há alguns anos, já que o quadro dela é totalmente desestruturado, o que vem causando vários empecilhos que acabam frequentemente a levando para o mesmo lugar. A falta de treinamento e a consequente desmotivação dos colaboradores têm como consequência a prática do absenteísmo e secundariamente a rotatividade de pessoas nesta empresa.

O objetivo geral deste artigo é analisar a importância do treinamento dentro das empresas e sua relação direta com o absenteísmo e a rotatividade. Para isso, foram aplicados questionários aos colaboradores da Empresa Alpha. Como sugestão, apresenta-se uma proposta que pode ser eficaz para mitigar os problemas abordados, podendo ser utilizada por qualquer empresa que tenha os mesmos problemas da empresa pesquisa, além de contribuir com o cooperação universidade-empresa.

Este artigo está estruturado em 5 seções, sendo esta introdução sua primeira seção. Na seção 2 são discutidos teoricamente os principais temas que norteiam esse trabalho: treinamento, absenteísmo e rotatividade. Em seguida, na seção 3, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, mostrando a sequência de passos para chegar aos resultados, que são apresentados sucessivamente na seção 4. Por fim, na seção 5, apresenta-se as considerações finais, que fazem o fechamento da pesquisa e listam suas limitações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Quando se busca na literatura temas como a importância do treinamento, absenteísmo e rotatividade nas empresas, fica explícito, que são temas muito relevantes e base para muitas fontes de pesquisas. Em sua grande maioria, as teses defendidas mostram, concisamente, que os conflitos existentes entre os funcionários e líderes e a falta de treinamento podem afetar significativamente a motivação dos colaboradores, seu desempenho, a produtividade, a

entrega de resultados, além de contribuírem para as práticas de absenteísmo e o aumento no fluxo rotacional.

Assim, divide-se essa fundamentação teórica em subcapítulos que abordam esses temas e problemas, a fim de ilustrar e subsidiar os resultados obtidos por essa pesquisa com a Empresa Alpha.

2.1 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO

O treinamento não é uma técnica única para apoiar novas contratações. Pelo contrário, deve ser utilizado de forma consistente e como reforço das competências específicas que os colaboradores precisam desenvolver para a sua função específica numa empresa que gere bem. No processo de integração e treinamento, de modo geral, as empresas estão cada vez mais empenhadas na importância do treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores, não só para aumento na produtividade e a rentabilidade, mas também com estratégia para trabalhar o desenvolvimento de competências que são essenciais para as empresas (LACOMBE, 2005).

O treinamento contínuo e institucionalizado leva ao desenvolvimento de pessoas que, conseqüentemente, leva ao Desenvolvimento Organizacional. Para Pacheco et al. (2005) o desenvolvimento humano corresponde a uma linha de crescimento com várias etapas, e sempre que uma pessoa completa uma etapa, já está pronta para enfrentar novos desafios de desenvolvimento pessoal. Resumindo o pensamento dos autores, o processo de desenvolvimento e atuação profissional dos colaboradores será mais rápido e lucrativo se eles fizerem o que gostam e se adequarem ao cargo

2.2 ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE NAS EMPRESAS

O absenteísmo ou absentismo, como conhecido, pode ser definido como o afastamento do trabalhador das dependências de sua empresa, ou o momento inoportuno da ausência dele. Os motivos para a prática deste fenômeno empresarial podem ser enraizados por diferentes agentes causadores. De certa maneira, são provenientes das causas que interferem na condição do trabalhador para com a empresa (JHONS, 2002).

Schneider e Waite (2005) sugeriram que há uma sobreposição considerável entre o trabalho e a família na identificação dos motivos do absenteísmo, com pessoas sendo altamente ausentes a cada dia devido às crescentes pressões do trabalho e da família. Diante desse cenário, as organizações devem atuar para diminuir o conflito entre família e trabalho.

Na opinião de Nogueira (1980), este é um tema que tem estado na base das teses de vários investigadores e grupos de estudo sobre gestão administrativa e de recursos humanos. Para iniciar uma discussão sobre esse tema, devemos tentar descobrir qual é a causa do evento, qual é a base do problema, pois só assim teremos informações suficientes para tomar uma decisão. Vários autores destacam variáveis importantes para entender as causas da ausência. Com base nas variáveis que muitas vezes afetam o absenteísmo, são necessários estudos detalhados para encontrar a melhor forma de combatê-los.

Chiavenato (2004) afirma que as principais causas são: doença comprovada; doença não comprovada; várias razões familiares; atrasos não por nossa negligência devido a força maior; ausência voluntária por motivos pessoais; dificuldades e problemas financeiros; problemas de transporte; baixa motivação para o trabalho; supervisão deficiente; políticas organizacionais inadequadas”. Desta forma, a gestão no âmbito empresarial pode contribuir com a minimização ou a dispersão do absenteísmo, criando mecanismos para a motivação e melhorando as políticas institucionais, dentre outras coisas.

A literatura aponta que uma das formas de resolver o absenteísmo é através do treinamento. Segundo Chiavenato (2010), o enriquecimento de status, ou seja, adequar um status ao potencial de desenvolvimento de cada indivíduo, é uma oportunidade para provocar novas mudanças nas organizações e nos climas organizacionais e melhorar o relacionamento entre as pessoas e o ambiente de trabalho. Ao melhorar os relacionamentos, a produtividade do trabalho aumenta, as taxas de rotatividade e absenteísmo diminuem. Para o autor, pessoas que realizam trabalhos interessantes e desafiadores ficam mais satisfeitas do que aquelas que realizam trabalhos rotineiros e repetitivos, o que também ajuda a reduzir a rotatividade e o absenteísmo.

O treinamento é fundamental quando as pessoas são designadas para trabalhos mais desafiadores, pois, em caso de fracasso, sua motivação cai consideravelmente e o absenteísmo aumenta, assim como aumenta o índice de rotatividade. Assim como o absenteísmo, a rotatividade é um problema que acontece frequentemente na maioria das organizações do atual mercado de trabalho. Para começar, tomaremos como preceito as seguintes questões: O que é rotatividade? Por que ela é tão presente nas empresas? E como podemos minimizá-la?

Para Chiavenato (2010), a rotatividade de recursos humanos é o movimento de pessoas entre uma organização e seu ambiente, e esses movimentos são caracterizados e definidos pela quantidade de pessoas que entram e saem da organização. O aumento da volatilidade corporativa, também conhecido como rotatividade, está relacionado a contratações e demissões, ou substituição de antigos trabalhadores por novos.

Uma das ideias mais defendidas sobre os motivos que fazem com que ela esteja sempre presente é a suposição de que uma remuneração injusta e de menor valor possa fazer com que os funcionários acabem procurando lugares que te oferecem salários maiores e mais digno. No entanto, existem mais fatores que podem contribuir para que a rotatividade permaneça dentro das empresas. Como por exemplo: a valorização dos recursos humanos dentro das organizações (pessoas); mérito, ou congratulação de um ato bem executado de um colaborador da forma que ele seja oferecido através de um feedback positivo; desenvolvimento profissional, dentre outros.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta é uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa. Com relação aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso realizado em uma empresa do segmento de livraria/papelaria, localizada na cidade de São Carlos, interior de São Paulo, para a qual os autores deram o nome fictício de Empresa Alpha.

Segundo Yin (2001, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Foram aplicados dois questionários no formato eletrônico (Google Forms) para os colaboradores da empresa Alpha, em momentos distintos. O primeiro foi aplicado cerca de 3 meses antes do segundo e, através dele, buscou-se coletar informações sobre os respondentes e sobre o clima organizacional da empresa. O propósito era o de identificar os problemas relacionados com a gestão de pessoas que permeavam a empresa para, então, escolher um deles para abordar com mais profundidade. Assim, através do segundo questionário buscou-se coletar as informações sobre treinamento, absenteísmo e rotatividade. Os resultados são apresentados no Capítulo 4.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este estudo de caso se deu em uma empresa do ramo de livraria/papelaria, localizada na cidade de São Carlos. Para não expor a empresa, firmou-se o compromisso da não divulgação do nome, nem de elementos que servissem de base para sua descoberta. Por este motivo, não será apresentado o histórico desta empresa.

No entanto, ao se iniciar a análise deste estudo de caso, constatou-se que a abordagem sobre o clima organizacional dela seria fundamental para a elucidação das variáveis que impulsionam seu desempenho e sua produtividade. E que de certa forma acabam trazendo à tona as problemáticas centrais que estão sendo abordadas ao longo deste trabalho de conclusão de curso.

4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA ALPHA

Quando aplicado o primeiro questionário aos colaboradores da Empresa Alpha, constatou-se que ela apresenta um clima organizacional completamente voltado à fatores que causam incertezas e insegurança, já que as pessoas não têm suporte para fazerem seu trabalho e, apesar de terem um bom salário, elas não são reconhecidas e não são devidamente orientadas pelo seu líder que, por sua vez, está impossibilitado de agir, pois a proprietária toma a frente e não o deixa tomar as decisões cabíveis.

Pode-se afirmar que há uma falta de treinamentos e qualquer tipo de suporte aos colaboradores, que os auxiliem nas suas rotinas dentro da sua rotina de trabalho. Isso, de certa forma, é um ponto crucial, que vem trazendo outros problemas como a desmotivação, insatisfação, problemas relacionados a esse ambiente organizacional e até mesmo uma alta e significativa taxa de absenteísmo e rotatividade na Empresa Alpha.

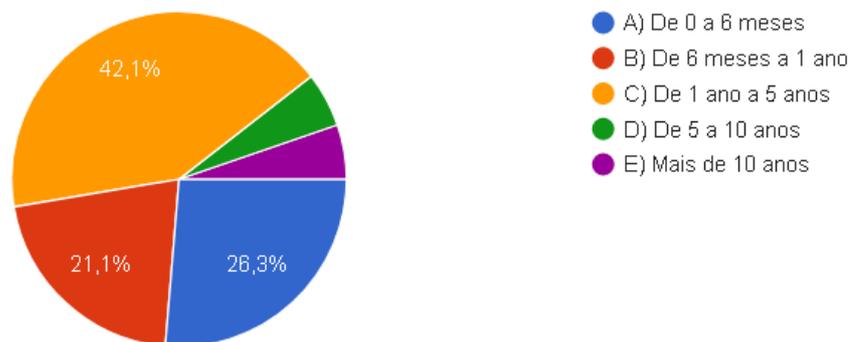
Assim, com a tabulação e análise dos resultados do primeiro questionário aplicado nos participantes, os pesquisadores decidiram em, num segundo momento, aplicar outro questionário sobre o treinamento, fazendo uma comparação com o absenteísmo e a rotatividade na Empresa Alpha. Os resultados são apresentados nos subcapítulos 4.2 e 4.3.

4.2 TREINAMENTO NA EMPRESA ALPHA

Os participantes, a princípio, foram questionados se consideram o treinamento um elemento importante no ambiente de trabalho. As respostas indicam que todas as pessoas que responderam ao questionário consideram o treinamento importante, o que indica que a percepção delas acerca do treinamento é positiva, portanto, quando não são treinadas, encaram isso como algo negativo.

Conforme pode ser observado no Gráfico 1, os participantes foram questionados sobre o período exato que a empresa não oferecia mais treinamento. Dos 19 participantes, 42,1% declararam que o período se estende entre 1 e 5 anos, enquanto 26,3% defendem que seria de 0 a 6 meses, já que 21,1% preferem optar que o período seja de 6 meses a 1 ano.

Gráfico 1 – Período em que os participantes não têm treinamento na empresa



Fonte: autoria própria

Ou seja, a Empresa Alpha, no geral, não oferece treinamentos contínuos e, pelo que é possível observar, as pessoas têm ciclos de treinamento distintos. Isso pode contribuir para a desmotivação dessas pessoas, que possibilita, inclusive, um fluxo elevado de absenteísmo e rotatividade.

Na sequência, quando levantamos a importância do treinamento para auxílio nas práticas da boa execução de seu cargo, os participantes foram questionados se um bom treinamento poderia ser considerado uma peça-chave na estratégia da empresa para todos poderem alcançar o mesmo objetivo. 94,7% concordam com essa afirmativa.

Isso vai ao encontro do que afirma Silva (2012) sobre a importância do treinamento para as empresas e para os profissionais.

A visão do treinamento é adquirir maior grau de instrução as habilidades dos colaboradores. O treinamento pode trazer um grande retorno tanto para a empresa como para o profissional, pois um profissional bem treinado e bem qualificado

possui uma motivação maior na execução de suas tarefas, e conseqüentemente seu retorno à empresa será mais produtivo, além de contribuir para resultados satisfatórios da organização. (SILVA, 2012, p. 24).

Na seqüência, os colaboradores foram questionados sobre absenteísmo e rotatividade, cujos resultados são apresentados a seguir.

4.2 ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE NA EMPRESA ALPHA

Nesta seção apresenta-se a continuidade da mensuração e análise dos resultados do segundo questionário aplicado aos colaboradores da Empresa Alpha, com vistas a compreender como andam os índices de absenteísmo e rotatividade na empresa, uma vez que os colaboradores se sentem desmotivados, seja pelo clima organizacional que não é apropriado, seja pela falta de treinamento.

Desta forma, já na primeira questão sobre esse problema, os colaboradores foram convidados a refletir sobre a vontade de faltar ao trabalho. Assim, foram questionados se já pensaram em faltar do trabalho por estarem desmotivados, ao que 73,7% responderam que sim.

Nota-se que apenas 26,3% disseram que não pensaram em fazer isso, mas não significa que não possam estar desmotivados, uma vez que no questionário sobre o clima organizacional da Empresa Alpha, a maioria dos participantes responderam que não se sentem bem (estão desmotivados). Alguns estão tristes, outros desanimados, outros com vontade de ir embora e não voltar mais e outros tentam se manter bem apesar de fatores relacionados ao clima organizacional não andarem bem.

Na seqüência, os participantes foram questionados se já pensaram ou se existe a possibilidade de migrarem para outra empresa em busca de uma oportunidade melhor, ao que 100% deles responderam sim.

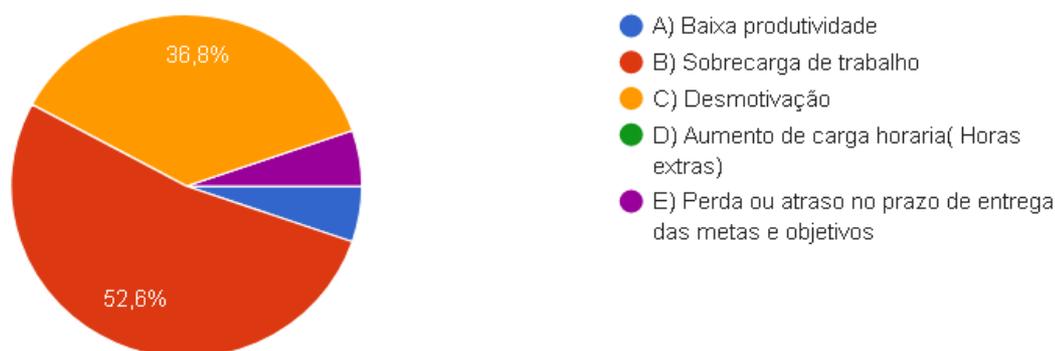
De fato, a rotatividade é diretamente proporcional à desmotivação das pessoas. Para Wagner e Hollenbeck (2006) a insatisfação aumenta a rotatividade da organização e essa substituição de funcionários não é benéfica para as empresas, pois muitas vezes perdem bons especialistas para o mercado e geram custos para a organização. Sob esse ponto de vista, pode-se argumentar que a saída da empresa afeta toda a organização, que pode não entender os motivos para isso devido às atitudes predominantes no ambiente de trabalho. Entender

essas causas é fundamental. Se a rotatividade pode ser ocasionada pela desmotivação, é necessário atuar na raiz dessa desmotivação.

Na questão seguinte, procurou-se saber sobre um dos casos mais frequentes de absenteísmo, que é o afastamento por causas médicas, e percebemos que 68,4% das pessoas já se afastaram devido a esse motivo, enquanto 31,6% delas disseram que não precisaram se afastar por esse motivo ou não se afastaram.

A última questão busca compreender qual é o efeito do absenteísmo e da rotatividade na empresa. Pode-se observar que, segundo o ponto de vista de 52,6% dos colaboradores, esses fenômenos podem gerar sobrecarga de trabalho, enquanto 36,8% deles afirmam se sentirem desmotivados em casos específicos como esses. Já 5,2% apontam para o fato de que isso pode afetar de forma significativa a produtividade e 5,2% questionam o fato de essas problemáticas estarem servindo como empecilho para a entrega de resultados e para a realização de metas e objetivos da Empresa Alpha. Os resultados podem ser vistos no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Impactos do absenteísmo e da rotatividade na empresa



Fonte: autoria própria

Esses resultados apontam para a necessidade de a organização se reinventar e criar uma estratégia que possa minimizar as problemáticas envolvidas e as demais variáveis consistentes. Assim, com resultados tabulados e analisados, os autores mostraram para a proprietária da Empresa Alpha, apontando para aquilo que evidentemente deveria ser melhorado. E o que foi visto a princípio foi uma barreira de percepção seletiva dela com relação ao querer mudar. Então ela foi novamente indagada se queria melhoras na sua

empresa, ao que concordou. Desta forma, é proposta uma solução para esses problemas que a empresa enfrenta, a qual denominou-se Projeto Interação.

Este projeto pensado para servir de aparato para as soluções necessárias às problemáticas evidenciadas nesta pesquisa, e tem como principal objetivo contribuir com a solução de problemas vivenciados pela empresa objeto desta pesquisa (Empresa Alpha), e promover a cooperação universidade-empresa, uma vez que se trata de um projeto no qual as faculdades/universidades que possuem cursos de gestão fazem parcerias com empresas para promover consultorias, que serão realizadas pelos alunos da instituição.

Esse tipo de parceria ajuda os três atores envolvidos: (1) a empresa, à medida que a consultoria irá solucionar ou mitigar os problemas enfrentados por ela; (2) a instituição de ensino, uma vez que ela terá seu nome divulgado, recebendo prestígio e (3) o aluno, que poderá aplicar o conhecimento adquirido em sala de aula, desenvolvendo competências técnicas e comportamentais e tendo a oportunidade de conseguir emprego na área de consultoria, pela experiência, ou em alguma empresa, pelo networking.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após todos os nossos estudos, análises e nossas teorias levantadas sobre as problemáticas evidenciadas neste trabalho de conclusão de curso, constatamos que esta empresa está precisando de uma solução urgente, da qual possa minimizar os impactos causados pelos problemas aqui levantados e suas variáveis, especialmente os reflexos da falta de treinamento no absenteísmo e rotatividade.

Constata-se que os problemas do absenteísmo e rotatividade são potencialmente agravados pela falta de treinamento que, por sua vez, reflete na motivação das pessoas. Desmotivadas, as pessoas buscam outras empresas para se trabalhar, ou acabam ficando doentes, levando às faltas no trabalho. Faltas essas que comprometem o clima organizacional que, por já não estar bom, se torna muitas vezes insustentável.

Assim, fica aqui a sugestão para um projeto que foi desenvolvido pelos pesquisadores. Este projeto foi elaborado a partir das muitas análises feitas através do estudo de caso criterioso sobre a organização em questão, a Empresa Alpha.

O projeto em questão é denominado: “Projeto Interação”. Sua origem foi estruturada de acordo com os estudos realizados pelo grupo criador da pesquisa, com a finalidade de resolver os problemas explanados. Sua estrutura está presente em três passos (1) Análise

críteriosa do andamento da empresa: Para que possamos observar andamento da mesma; (2) Elaboração e extração de dados do projeto através das impressões do grupo sobre os temas referidos, como meio de extração foram feitos questionários para agregação de dados, como descritos acima com as questões aqui selecionadas e (3) Conclusão do projeto e a aplicação dele na empresa.

É importante salientar, que todas as organizações têm agentes questionáveis únicos e individuais, que influenciam diretamente no seu pleno funcionamento, o objetivo deste projeto foi explanar a importância de um projeto piloto que pudesse elencar a faculdade com as empresas, oferecendo aos alunos a oportunidade de prestar consultorias a diversas organizações, que visem a plena melhora nos processos empresariais e na gestão de pessoas.

Com tudo, proporciona às empresas a chance de conhecer os benefícios da consultoria em gestão de pessoas, processos e de cultura organizacional. Assim como demonstrado o estudo de caso da Empresa Alpha, a solução necessária é a viabilização de um projeto que trouxesse uma nova política corporativa, onde fosse criado um ambiente mais saudável para todos, que fossem pautados a igualdade, direito de expressão e de troca de confiança e feedbacks construtivos.

É importante pontuar as limitações desta pesquisa, a começar pelo método escolhido, que é o estudo de caso. Neste sentido, a pesquisa se limita a pontuar e analisar os problemas de apenas uma empresa, generalizando para as demais. Outra limitação são as problemáticas aqui levantadas e abordadas com mais profundidade. Apenas foi possível abordar com mais profundidade os problemas da falta de treinamento, absenteísmo e rotatividade, tendo em vista o tempo dedicado à pesquisa. Desta forma, sugere-se novos estudos que possam ampliar o leque de empresas estudadas, bem como a abordagem mais aprofundada de outros problemas de gestão.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

JOHNS, G. Absenteeism and mental health. In Thomas, J. C.; Hersen, M. (eds), **Handbook of Mental Health in the Workplace**, Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

NOGUEIRA, D. P. **Absenteísmo – Doença: aspectos epidemiológicos**. 242 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Saúde Pública da USP, São Paulo, 1980.

PACHECO, Luiza; SCOFANO, Anna Cherubina; BECKERT, Mara; SOUZA, Valéria de. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SCHNEIDER, B. L.; WAITE, L. J. **Being together, working apart: Dual career families and the work life balance**. Cambridge, U.K.: University Press, 2005.

SILVA, Laiane Gomes. **A importância do treinamento nas organizações**. Monografia (Bacharel em Administração) – Faculdade de Ceres. Ceres, 2012.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso - planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.