
Rotatividade e absenteísmo nas indústrias de pequeno e médio porte de São Sebastião do Paraíso, Estado de Minas Gerais.

Cicero José Nunes

Graduado em Administração pela Libertas Faculdades Integradas

Renato Alves França

Graduado em Administração pela Libertas Faculdades Integradas

Cristina Pimenta Reis

Mestra em Recursos Humanos e professora da Libertas Faculdades Integradas

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo verificar os índices e as principais causas de rotatividade (*turnover*) e absenteísmo em 03 (três) indústrias de São Sebastião do Paraíso. Nesta pesquisa apresentam-se os conceitos fundamentais de administração de recursos humanos, o ambiente organizacional e planejamento de recursos humanos, baseados em pesquisa bibliográfica para uma melhor compreensão do assunto abordado. Assim, este trabalho objetivou analisar os motivos e causas que levam os funcionários a se ausentarem do ambiente de trabalho e as principais causas de desligamentos e admissão de pessoal dentro destas empresas. A pesquisa se caracteriza como aplicada, bibliográfica, descritiva e explicativa, qualitativa e quantitativa e, de levantamento de dados. Os dados foram coletados através de entrevista semiestruturada realizadas com os coordenadores das áreas de recursos humanos de 03 (três) indústrias de São Sebastião do Paraíso, sendo 02 (duas) do setor moveleiro e 01 (uma) do setor alimentício.

Palavras-chave: Absenteísmo; Recursos Humanos; Rotatividade (*turnover*).

1 INTRODUÇÃO

A crescente produção industrial e a globalização tornam cada vez mais competitivo o mercado de trabalho e conseqüentemente o mercado de recursos humanos. Para não perder mercado e atingir o máximo da eficiência industrial, é importante que as organizações estejam atentas as questões relacionadas à rotatividade de pessoal e o absenteísmo.



A rotatividade de pessoal traz inúmeros custos para as organizações, dentre eles podemos destacar os gastos com recrutamento, admissão, treinamento, prejuízos com a redução da produtividade, custos com demissões, entre outros tantos não citados.

Da mesma forma que a rotatividade, o absenteísmo também traz inúmeras consequências e prejuízos para organização, pois a ausência do funcionário no ambiente de trabalho pode ocasionar atrasos na produção, desorganizar o setor produtivo, ocasionar perda de qualidade, entre outras.

As organizações que apresentam elevados índices de rotatividade e absenteísmo têm como consequência desequilíbrio produtivo, aumento dos custos, insatisfação entre os colaboradores e sobrecarga de trabalho para os gestores que necessitam se adequar aos imprevistos que surgem a cada dia. Diante dessa realidade, o presente trabalho se justifica pelos altos custos gerados pelos problemas apontados e pela necessidade da redução destes para alcançar os objetivos desejados pelas organizações. Dessa forma este trabalho visa levantar e analisar processos dentro das organizações. Baseando-se em pesquisas e estudos já realizados, as causas e consequências da rotatividade e absenteísmo serão analisadas e comparadas com os métodos utilizados pelas empresas para combater as causas dos problemas apontados.

Este trabalho procura responder o seguinte problema: quais são as principais causas e os índices de rotatividade e absenteísmo nas indústrias de pequeno e médio porte de São Sebastião do Paraíso?

O objetivo principal desta pesquisa é verificar quais as principais causas e os índices de rotatividade (turnover) e absenteísmo dentro de 03 (três) indústrias de pequeno e médio porte de São Sebastião do Paraíso.

Para atingir o objetivo principal desta pesquisa, foram buscados os seguintes objetivos específicos:

- Adquirir conhecimento através de pesquisa bibliográfica e expor principais conceitos;
- Realizar pesquisa de campo para o levantamento de dados;
- Comparar os resultados obtidos entre as empresas avaliadas.

O trabalho de pesquisa encontra-se dividido em 05 (cinco) capítulos, sendo eles: Introdução, Referencial teórico, Metodologia, Apresentação e Análise dos Resultados e Considerações Finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Relações humanas esua evolução no trabalho

Segundo Morales (2002), antes da Revolução Industrial as relações humanas se concentravam em células artesanais, geralmente grupos pequenos e na maioria das vezes formados por membros da mesma família, também era raro a ocorrência de atritos devido à afetividade que havia entre eles. Nesse período quase não havia divisão do trabalho, geralmente produziam um único produto ou mercadoria em quetodos participavam do processo de produção.

Com a Revolução Industrial que se iniciou no início do século XX visando maiores lucros e a aceleração da produção, as relações humanas passaram a ser secundárias, alterando totalmente o perfil do ambiente organizacional, passando a ter divisão dos trabalhos e liderança autoritária. Foi nesse período que surgiram os primeiros órgãos de pessoal.

2.2 Administração de recursos humanos

A Administração de Recursos Humanos (ARH), surgiu no início do século XX após a Revolução Industrial, decorrentes do aumento da produção industrial e da complexidade das tarefas que se tornavam cada vez maiores. A ARH tinha como objetivo a mediação entre as organizações e as pessoas, visando reduzir os conflitos existentes(TORRES).

A Administração de Recursos Humanos “por volta da década de 1950, passou a ser denominada Administração de Pessoal. Já não se tratava de apenas intermediar as desavenças e reduzir os conflitos, mas, sobretudo administrar os conflitos de interesse que surgiam continuamente” (CHIAVENATO, 2009, p. 2).

Chiavenato (2009, p. 3)cita ainda que o conceito de Recursos Humanos (RH) surgiu a partir da década de 1970, quando as pessoas passaram a ser consideradas fundamentais para o sucesso da empresa. Com a globalização e a competitividade da atualidade,as organizações bem sucedidas deixaram de tratar as pessoas como agentes passivos e dependentes, mudando o termo “administrar as pessoas” para “administrar *com* as pessoas”.

2.2.1 Ambiente organizacional

Segundo Lawrence e Lorsch (1972, p.3 *apud* CHIAVENATO, 2009, p.422): “organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”.

Os recursos humanos entram e saem do sistema através *domercado de trabalho e domercado de recursos humanos*. O *mercado de trabalho* constitui-se das vagas de emprego ofertadas pelas organizações. Quanto maior o número de organizações em determinada localidade, maior será o mercado de trabalho e as oportunidades de emprego para população daquela região (CHIAVENATO, 2009, p.135, grifo nosso).

Chiavenato (2009, pp. 135, 136) cita ainda que o mercado de trabalho funciona basicamente na “lei da oferta e procura”, e apresenta as seguintes situações:

- *Quando a oferta de emprego é maior que a procura*: as organizações investem mais em recrutamento; os critérios de seleção são menos rigorosos; ocorrem grandes investimentos em benefícios sociais; os salários são mais atraentes; os candidatos escolhem empresas que lhes ofereçam melhores oportunidades e reivindicam mais benefícios. (grifo do autor).
- *Quando a oferta de emprego é equivalente a procura*: ocorre um equilíbrio entre as vagas ofertadas e a procura por emprego (grifo do autor).
- *Quando a oferta de emprego é menor que a procura*: os critérios de seleção dos candidatos se tornam mais rigorosos; os salários oferecidos são mais baixos; quase não ocorre investimento em benefícios sociais; deixa de ter competição das organizações pelo mercado de recursos humanos e passa a ter maior competição entre os candidatos para as vagas que surgem; entre outras (grifo do autor).

2.3 Rotatividade (*Turnover*)

Robbins (2002, p.21) diz que a rotatividade é a saída e entrada de pessoal da organização de forma voluntária ou involuntariamente.

Para Chiavenato (2009, pp. 139,140):

O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001) há a “boa” rotatividade e a “má” rotatividade. Os autores citam que quando ocorre a saída de funcionários de baixo desempenho, essa rotatividade é favorável para a empresa, pois há a possibilidade de substituí-lo por outro funcionário com desempenho superior. Já quando ocorre a saída de funcionários de nível médio ou alto, ocorre a “má” rotatividade, pois os custos serão elevados e os processos produtivos podem ser afetados.

2.3.1 Índice de rotatividade

Um alto índice de rotatividade provoca aumento de custos com recrutamento, seleção e treinamento, além de causar ruptura na eficiência da empresa, já que quando funcionários experientes deixam a empresa, provocam um desequilíbrio das funções que eram executadas por eles, sendo necessário encontrar substitutos e capacitá-los para assumir posições de responsabilidade (ROBBINS, 2002, p. 21).

Chiavenato (2009, p. 140) diz ainda que é normal um pequeno volume de rotatividade dentro de uma organização saudável; e que para incentivar a produtividade e ampliar os resultados, a organização inflaciona o sistema com novas contratações; da mesma forma quando a organização pretende diminuir as operações é comum promover os desligamentos diminuindo os custos.

Para medir a rotatividade de pessoal, as organizações utilizam-se da relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de funcionários dentro da empresa em determinado espaço de tempo. Geralmente esses índices são calculados e expressos mensalmente ou anualmente, tendo como objetivo realizar comparações ou desenvolver diagnósticos (CHIAVENATO, 2009, p140).

Algumas equações de cálculos de rotatividade apresentadas por Chiavenato (2004, pp. 36-38):

1. Índice de Rotatividade Geral

$$\frac{A+D}{2} \times 100$$

A = admissões (entradas) de pessoal dentro de determinado período;

D = desligamentos (saídas) de pessoal (voluntária ou involuntária) dentro do período estabelecido;



EM = efetivo médio do pessoal dentro do período estabelecido (soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois).

O resultado obtido é o valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados.

2. Índice de Perdas:

$D \times 100$

EM

D = desligamentos (saídas);

EM = efetivo médio no período.

Quando se analisa as perdas de pessoal e suas causas, não se consideram as admissões no cálculo do índice de rotatividade de pessoal, mas somente os desligamentos, sejam eles voluntários ou involuntários (CHIAVENATO, 2004).

Deve haver um “meio termo” com relação aos índices de rotatividade, um índice igual a zero não ocorre e nem seria saudável para a organização, pois demonstraria uma organização estagnada, sem perspectiva de mudanças. Um índice elevado também prejudica a empresa, já que elevaria os custos, provocaria desequilíbrio nos processos, entre outros. O índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse que a organização mantivesse o seu pessoal já qualificado, capacitado e que apresenta desempenho satisfatório, substituindo apenas aqueles cujos níveis de desempenho se apresentam abaixo do esperado e que não consegue ser corrigido. (CHIAVENATO, 2009, p.142).

2.3.2 Causas da rotatividade

De acordo com Chiavenato (2009, p. 144) a rotatividade não é uma causa e sim uma consequência ou efeito de fenômenos internos ou externos à empresa, que influencia nas atitudes e comportamento dos colaboradores.

Os fenômenos internos estão relacionados ao salário oferecido, aos benefícios, oportunidades de crescimento profissional, condições de trabalho, moral e cultura organizacional, tipo de supervisão exercida dentro da empresa, entre outros.

Quanto aos fenômenos externos, a situação econômica favorável ou desfavorável, oferta e procura de recursos humanos no mercado e oferta de emprego no mercado de trabalho influenciam na permanência ou saída de pessoal na organização.

Para Rosário (2006) as causas da rotatividade podem ser identificadas através da pesquisa do clima organizacional, do processo de recrutamento e seleção, da integração do funcionário a cultura da empresa e das entrevistas de desligamentos.

2.3.3 Custos da rotatividade

Na visão de Bohlander e Snell (2010, p.80), substituir um empregado “... é um processo demorado e dispendioso”. Ainda de acordo com os autores, “... os custos podem ser divididos em três categorias: custos de desligamento do empregado, custos de substituição e custos de treinamento do novo empregado.”, sendo que esses custos podem ser de duas a três vezes o salário do empregado que está deixando a empresa, não incluindo os custos indiretos.

Para Chiavenato (2009, p. 146) os custos com rotatividade de pessoal se dividem em: custos primários, secundários e terciários.

Chiavenato (2009, pp. 146,147) cita que os *custos primários* estão ligados diretamente à saída do empregado e a substituição por outro e que são custos basicamente quantitativos, fáceis de calcular (grifo do autor). São eles: Custos com recrutamento e seleção; Custos de registro e documentação; Custos de integração e Custo de desligamento.

Quanto aos *custos secundários* Chiavenato (2009, pp. 147,148), diz que são custos indiretamente ligados ao desligamento e contratação de empregado, são efeitos colaterais imediatos à rotatividade. Esses custos por serem predominantemente qualitativos e envolver aspectos intangíveis são difíceis de calcular (grifo do autor). Envolve: Reflexos na produção; Reflexos nas atitudes do pessoal; Custo extra laboral e Custo extra operacional.

Já os custos terciários da rotatividade de pessoal, segundo Chiavenato (2009, p. 148) são custos relacionados aos efeitos colaterais da rotatividade no médio e longo prazo, portanto são apenas estimáveis. Incluem os custos terciários: Custo extra investimento e Perdas nos negócios.

2.4 Absenteísmo

Segundo Chiavenato (2009, p.149), “O absenteísmo – também denominado ausentismo – é uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos funcionários ao trabalho. [...] seja por falta, atraso ou devido a algum motivo interveniente”.

Já Robbins (2002) conceitua absenteísmo como o não comparecimento do funcionário ao trabalho, gerando elevados custos ao empregador, redução da eficiência e aumento da carga de trabalho do supervisor, sendo assim, é importante que as empresas mantenham baixos os índices de absenteísmo.

2.4.1 Causas e consequências

O absenteísmo causa muitos prejuízos para a organização, Bohlander e Snell (2010, p.80), citam que:

Quando os empregados faltam ao trabalho, a organização precisa arcar com os custos diretos referentes à perda de salários pagos e a diminuição de produtividade. [...] Além desses custos diretos, há custos indiretos resultantes do número excessivo de faltas.

Esses custos indiretos são reflexos da diminuição da produção, da desorganização das atividades causada no setor para suprir o trabalhador ausente, na redução da qualidade do produto ou serviço, entre outros diversos problemas ocasionados pela falta do funcionário.

Chiavenato (2009, p. 148) complementa dizendo que “As causas [...] são variadas e carecem de estudos acerca da análise das causas, valores reais, identificação de seus tipos, [...] e repercussão do absenteísmo na produtividade”.

Segundo Chiavenato (2004, p. 50) algumas das principais causas são: Doenças comprovadas e não comprovadas; motivos familiares; atraso involuntário por força maior; faltas por motivos pessoais / particulares; dificuldades de ordem financeira; transporte; baixa motivação; supervisão precária da chefia; políticas inadequadas da empresa.

2.4.2 Índices de absenteísmo

Para calcular os índices de absenteísmo, Chiavenato (2009, p. 149) apresenta duas equações, cujo período determinado pode ser considerado: semana, mês ou ano. A primeira equação leva em conta homens/dias de ausência em relação aos homens/dias de trabalho:

Nº de homens/dias perdidos por ausência ao trabalho

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{Nº de homens/dias perdidos por ausência ao trabalho}}{\text{Efetivo médio} \times \text{nº de dias de trabalho}} \times 100$$

Na segunda equação Chiavenato (2009, p. 149) apresenta uma equação cujo calculo é mais refinado e sofisticado, incluindo atrasos de meios dias e atrasos de funcionários, em que substitui os dias por horas:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{Total de homens/horas perdidas}}{\text{Total de homens / horas trabalhadas}} \times 100$$

Chiavenato (2009, p. 149) sugere ainda duas abordagens complementares: *índice de absenteísmo sem afastados*, que leva em consideração o pessoal em atividade normal, em que se considera apenas as faltas e atrasos e *índice de absenteísmo com afastados* por um período de tempo prolongado como férias, licenças e afastamentos por maternidade, doença e acidentes de trabalho (grifo do autor).

2.4.3 Custos do absenteísmo

Para calcular os custos deve-se levar em consideração o custo de cada hora por empregado, perdida devido às ausências, utilizando-se o valor do salário médio por hora mais os custos da supervisão e demais custos incidentes (BOHLANDER, SNELL, 2010, p.82).

Landim (2013) cita que a falta de planejamento das ausências inesperadas tornam-se onerosas para a empresa, pois elevam os custos com horas-extras dos empregados regulares, perda de produtividade do empregado ausente, redução da produtividade total, perda de negócios ou insatisfação de clientes, entre outros. Para compensar esses *déficits* de trabalho, grande número de empresas aumentaseu quadro de funcionários para mascarar a perda de produtividade, elevando ainda mais os custos.

3 METODOLOGIA

Para a elaboração deste trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica, pois através de autores renomados e suas obras publicadas, foi possível nortear o caminho a ser seguido e fundamentar a busca pelo conhecimento do tema proposto. Utilizou-se também deste tipo de pesquisa para a elaboração do referencial teórico. Segundo Bervian e Cervo (1983, p. 55), a pesquisa bibliográfica busca explicar um problema através de documentos publicados e pode ser usada como parte de uma pesquisa descritiva, com o objetivo de obter o conhecimento e a análise científica ou cultural sobre um determinado assunto.

Para tanto, foi utilizado como referencial bibliográfico, livros, artigos científicos e documentos disponíveis em *web sites* especializados.

Esta pesquisa é tanto qualitativa quanto quantitativa: qualitativa, pois tem como objetivo a interpretação e a compreensão dos fatos analisados, estudando-os em profundidade; quantitativa por ser uma pesquisa estruturada para obtenção de dados amostrais que serão analisados e classificados para se atingir o objetivo esperado.

A pesquisa é de caráter descritivo e explicativo, tendo como foco a busca pelo conhecimento das principais causas da rotatividade e absenteísmo nas indústrias de São Sebastião do Paraíso - MG.

A pesquisa é descritiva por expor as características estudadas do comportamento das pessoas envolvidas, dentro das empresas analisadas. É explicativa pelo fato de esclarecer as principais causas apontadas no objeto geral e específico.

Segundo Gil (2010, pp. 27, 28), “As **Pesquisas Descritivas** têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre as variáveis.” Já as pesquisas explicativas “são as que mais aprofundam o conhecimento da realidade, pois tem como finalidade explicar a razão, o porquê das coisas.” (grifo do autor).

Para o levantamento dos dados utilizou-se da entrevista semiestruturada com os coordenadores das áreas de recursos de humanos das empresas analisadas. Segundo Martins (2001, p.66), a entrevista semiestruturada, parte de certos questionamentos básicos fundamentados nas hipóteses e teorias relacionadas ao assunto, e à medida que vão surgindo as respostas, novos questionamentos podem ser feitos.

As entrevistas foram realizadas nos meses de maio e junho de 2013 com os coordenadores de departamento de pessoal (DP) de 03 (três) indústrias da cidade, sendo 02 (duas) do setor moveleiro e 01 (uma) do setor alimentício. Além das entrevistas, foram entregues planilhas aos coordenadores para que fornecessem dados sobre as admissões, desligamentos, faltas, atrasos, afastamentos e seus respectivos motivos do ano de 2012. A empresa do setor alimentício, devido a mudanças no sistema informatizado, disponibilizou dados somente do 1º trimestre de 2013.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados coletados foram trabalhados e se encontram demonstrados através de tabelas e gráficos. As apresentações e resultados encontram-se separadas de acordo com as empresas analisadas.

4.1 Empresa A (Setor Moveleiro)

A entrevista foi realizada com a responsável pelo departamento de pessoal em 11 de junho de 2013. A empresa está instalada em São Sebastião do Paraíso - MG desde 1984 e atualmente emprega 172 (cento e setenta e dois) funcionários.

De acordo com a responsável pelo DP, os processos de recrutamento são realizados através do Sistema Nacional de Empregos (SINE), através de currículos deixados na empresa ou por indicação de seus funcionários. Quanto à seleção do pessoal, é realizada entrevista de admissão e durante o período de experiência é avaliado se o funcionário está preenchendo os requisitos para permanecer na empresa ou não.

Para combater o absenteísmo e a rotatividade a empresa oferece plano de saúde, em que o funcionário contribui com 10 % (dez por cento) do valor da mensalidade e a empresa arca com o restante. Também oferece cesta básica independentemente do funcionário faltar ou não ao trabalho.

As ausências não justificadas são descontadas do salário juntamente com o descanso semanal remunerado (DSR), quando constantes aplica-se advertência por escrito, caso as faltas continuem, o funcionário é dispensado. Ainda de acordo com responsável pelo DP, os principais motivos apontados para as ausências, são para tratar de assuntos particulares,



seguido de doenças. Se o funcionário avisar com antecedência que terá que se ausentar ou atrasar, o horário perdido pode ser compensado através do banco de horas.

Quanto aos desligamentos, a maioria ocorre por iniciativa da empresa, tendo como principais causas: reprovação no período de experiência, indisciplina, baixa eficiência e redução de pessoal por queda na produção. Os desligamentos por iniciativa do funcionário ocorrem em menor proporção, os principais motivos apontados são: busca por melhores salários, motivos familiares e em períodos de colheita de café.

4.1.1 Índices de rotatividade e absenteísmo da Empresa A

A empresa forneceu dados sobre as admissões, desligamentos e faltas do ano de 2012. Com base nesses dados, foram elaboradas as tabelas e os gráficos abaixo:

Tabela 1: Índice de rotatividade geral em 2012 - Empresa A

Mês	Número de Funcionários	Admissões	Desligamentos	Efetivo Médio	Rotatividade	Rotatividade Acumulada
Janeiro	184	0	9	179,5	2,51%	2,51%
Fevereiro	175	16	5	180,5	5,82%	8,32%
Março	186	5	12	182,5	4,66%	12,98%
Abril	179	4	10	176	3,98%	16,96%
Maio	173	5	9	171	4,09%	21,05%
Junho	169	20	5	176,5	7,08%	28,13%
Julho	184	17	8	188,5	6,63%	34,77%
Agosto	193	12	8	195	5,13%	39,89%
Setembro	197	4	8	195	3,08%	42,97%
Outubro	193	11	13	192	6,25%	49,22%
Novembro	191	11	8	192,5	4,94%	54,16%
Dezembro	194	5	6	193,5	2,84%	57,00%
Média	184,83	9,17	8,42	-	4,75%	-

Tabela 1: Elaborada pelos autores

Fonte de dados: Números fornecidos pela Empresa A

Na tabela 1 verifica-se que no ano de 2012 a empresa contratou 110 (cento e dez) funcionários e dispensou 101 (cento e um), portanto houve uma rotação de 57 % (cinquenta e sete por cento) no acumulado do ano.

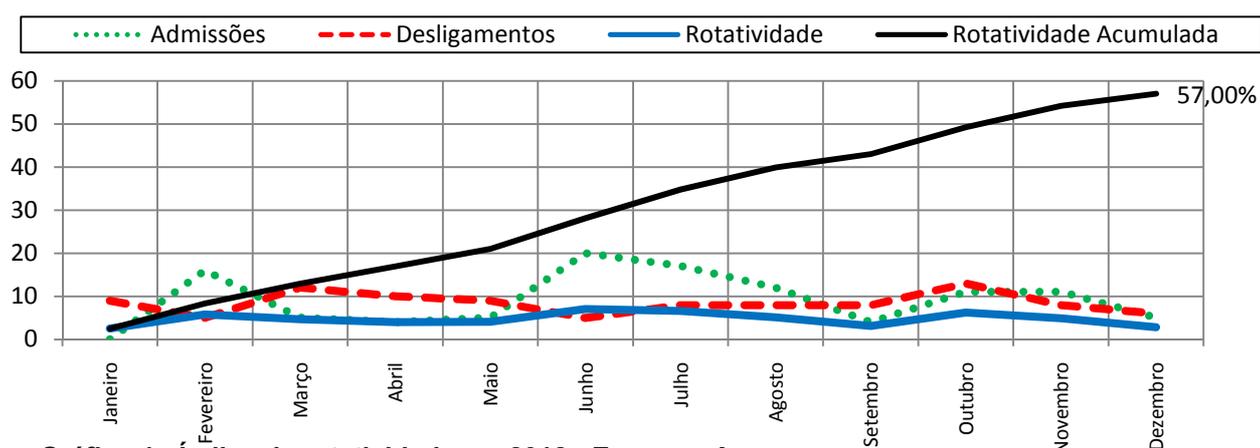


Gráfico 1 - Índice de rotatividade em 2012 - Empresa A
Elaborado pelos autores

Ao analisar os índices de rotatividade da Empresa A no ano de 2012, conclui-se que o elevado índice acumulado de rotatividade de 57% foi por substituição de pessoal.

A empresa forneceu dados com relação ao número de homens / dia de faltas, o que possibilitou elaborar o cálculo do índice de absenteísmo sem considerar os afastamentos, licenças e férias em 2012, como demonstrados abaixo:

Tabela 2 - Índice de absenteísmo em 2012 - Empresa A

Mês	Efetivo Médio	Faltas	Dias Trabalhados	Absenteísmo	Absenteísmo Acum./Médio
Janeiro	187,5	174	25	3,71%	3,71%
Fevereiro	188,5	142	21	3,59%	3,65%
Março	190,5	155	27	3,01%	3,42%
Abril	184	180	22	4,45%	3,65%
Mai	179	165	27	3,41%	3,60%
Junho	184,5	147	26	3,06%	3,50%
Julho	196,5	192	26	3,76%	3,55%
Agosto	203	206	27	3,76%	3,58%
Setembro	203	262	23	5,61%	3,80%
Outubro	200	263	25	5,26%	3,95%
Novembro	200,5	278	23	6,03%	4,13%
Dezembro	201,5	347	24	7,18%	4,39%
Média	193,21	209,25	24,67	-	-
Total	-	2.511	296	4,39%	4,39%

Tabela 2: Elaborada pelos autores

Fonte de dados: Números fornecidos pela empresa A

Na tabela 2 é possível verificar que os índices de absenteísmo foram menores nos primeiros meses do ano (de janeiro a agosto), variando entre 3,01% a 4,45%. Os meses que apresentaram os índices mais elevados foram novembro com 6,03% e dezembro com 7,18%.

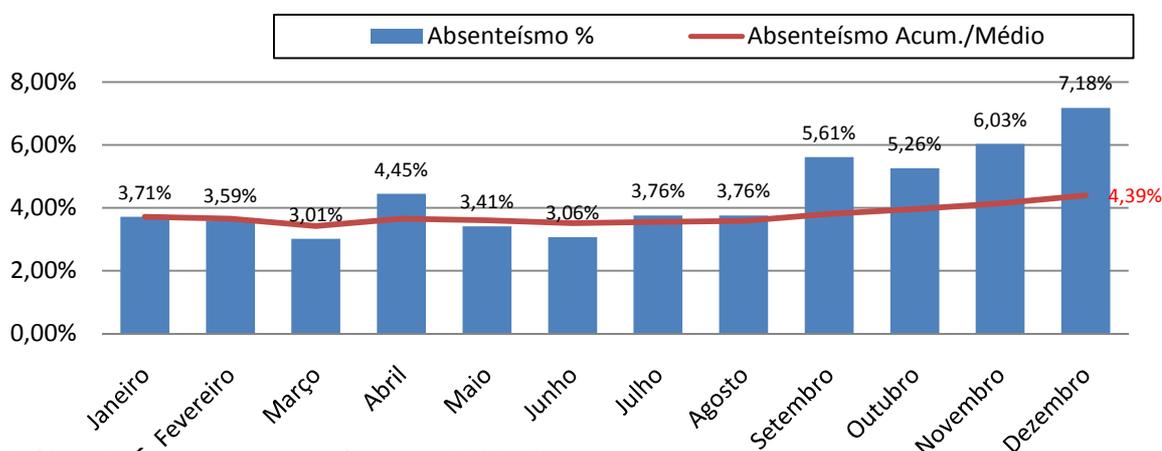


Gráfico 2 - Índice de absenteísmo em 2012 - Empresa A
Elaborado pelos autores

Como se observa no gráfico 2, o pico das faltas ocorreu nos dois últimos meses do ano, indicando que os feriados de novembro e os festejos de final de ano contribuíram para o aumento dos índices de absenteísmo. A média acumulada do índice de absenteísmo no ano foi de 4,39%, portanto a força de trabalho aplicada no período foi de 95,61%.

4.2 Empresa B (Setor Moveleiro)

A entrevista foi realizada no dia 13 de junho de 2013, com a responsável pelo departamento pessoal. A empresa está instalada em São Sebastião do Paraíso desde 2002, e emprega atualmente 106 (cento e seis) funcionários.

De acordo com a responsável, os processos de recrutamento são realizados através de ficha padrão da empresa. Para cargos que exijam experiência, como marceneiros, serralheiros, desenhistas, etc. é utilizado o SINE e é feita a divulgação nas rádios locais. A seleção é realizada através de entrevista com os candidatos.

Por meio de uma planilha de controle, a empresa faz o acompanhamento da rotatividade e do absenteísmo, tendo como política para combatê-los o pagamento por produtividade de cada empregado.

As ausências e atrasos ocorrem principalmente no dia do pagamento (5º dia útil do mês), nas segundas e sextas-feiras. As faltas não justificadas são descontadas do salário juntamente com o DSR, após a terceira falta não justificada a empresa aplica suspensão ao funcionário e posteriormente o dispensa.

De acordo com a responsável, os principais motivos apontados pelos funcionários para as faltas são doenças, principalmente respiratórias e por problemas familiares.

Quanto aos desligamentos, a maioria ocorre por iniciativa dos funcionários, sendo os principais motivos: outro emprego, (principalmente na época da colheita de café), mudança de endereço e insatisfação com o cargo. Os desligamentos por iniciativa da empresa ocorrem em sua maioria por redução de pessoal, reprovados no período de experiência e por faltas e atrasos. A empresa não realiza entrevista de desligamento.

4.2.1 Índices de rotatividade e absenteísmo da Empresa B

A empresa forneceu dados sobre as admissões, desligamentos e faltas do ano de 2012 e os índices se encontram demonstrados abaixo:

Tabela 3: Índice de rotatividade geral em 2012 - Empresa B

Mês	Número de Funcionários	Admissões	Desligamentos	Efetivo Médio	Rotatividade	Rotatividade Acumulada
Janeiro	80	5	5	80	6,25%	6,25%
Fevereiro	80	27	6	90,5	18,23%	25,22%
Março	101	3	2	101,5	2,46%	26,47%
Abril	102	0	3	100,5	1,49%	27,38%
Maio	99	0	6	96	3,13%	30,42%
Junho	93	4	4	93	4,30%	34,73%
Julho	93	0	13	86,5	7,51%	42,13%
Agosto	80	14	8	83	13,25%	54,72%
Setembro	86	6	1	88,5	3,95%	58,76%
Outubro	91	5	0	93,5	2,67%	61,34%
Novembro	96	4	1	97,5	2,56%	63,68%
Dezembro	99	0	3	97,5	1,54%	64,98%
<i>Média</i>	<i>91,67</i>	<i>5,67</i>	<i>4,33</i>	-	<i>5,98%</i>	-

Tabela 3: Elaborada pelos autores

Fonte de dados: Números fornecidos pela empresa B

Na tabela 3, é possível verificar as variações ocorridas nos meses de fevereiro, quando a empresa elevou o seu quadro de funcionários em 26% demonstrando que houve o aumento na produção.

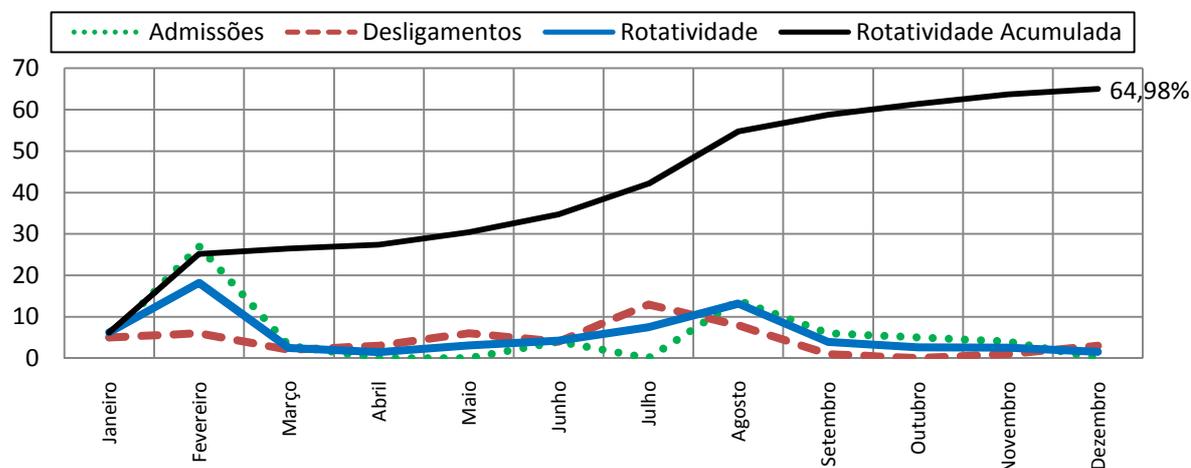


Gráfico 3 - Índice de rotatividade em 2012 - Empresa B
Elaborado pelos autores

No gráfico 3 é possível verificar de forma clara, o pico ocorrido em fevereiro, quando a empresa aumentou o seu efetivo de funcionários. Ficando evidente que a empresa apresenta um elevado índice de rotatividade, já que o acumulado no ano atingiu aproximadamente 65%.

Tabela 4 - Absenteísmo em 2012 - Empresa B

Mês	Efetivo Médio	Faltas	Dias Trabalhados	Absenteísmo	Absenteísmo Acum./Médio
Janeiro	80	64	25	3,20%	3,20%
Fevereiro	90,5	65	24	2,99%	3,09%
Março	101,5	61	23	2,61%	2,91%
Abril	100,5	77	23	3,33%	3,02%
Mai	96	148	26	5,93%	3,66%
Junho	93	171	26	7,07%	4,26%
Julho	86,5	183	26	8,14%	4,80%
Agosto	83	102	27	4,55%	4,77%
Setembro	88,5	62	25	2,80%	4,55%
Outubro	93,5	92	24	4,10%	4,51%
Novembro	97,5	60	24	2,56%	4,33%
Dezembro	97,5	93	24	3,97%	4,30%
Média	92,33	98,17	24,75	4,30%	-

Tabela 4: Elaborada pelos autores

Fonte de dados: Números fornecidos pela empresa B

Na tabela 4, estão expostas as faltas ocorridas no ano de 2012, o índice de absenteísmo mês a mês e o acumulado no ano.

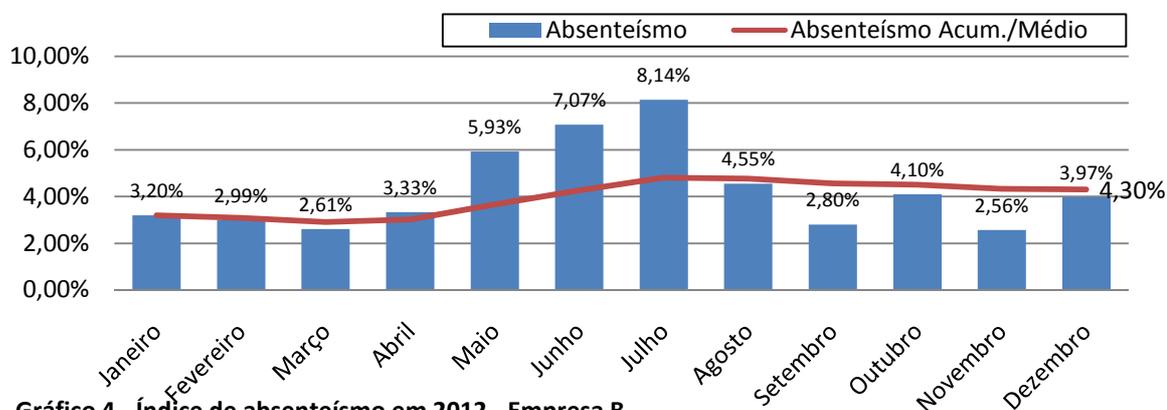


Gráfico 4 - Índice de absenteísmo em 2012 - Empresa B
Elaborado pelos autores

Nota-se que nos meses de maio, junho e julho os índices de absenteísmo foram bastantes elevados em relação aos demais meses, levando a concluir que grande parte das faltas ocorreu provavelmente devido a doenças respiratórias decorrentes do clima seco e do período mais frio do ano.

Com relação ao índice de rotatividade da empresa B, verificou-se que é bastante elevado, parte pelo aumento do quadro de funcionários no início do ano, e posteriormente pela substituição de funcionários entre os meses de julho e agosto.

Quanto aos índices de absenteísmo, com exceção dos meses de maio, junho e julho que apresentaram índices elevados, nos demais foram estáveis terminando o ano de 2012 com uma média de 4,30%, portando a empresa contou com 95,7% de sua força de trabalho.

4.3 Empresa C (Setor Alimentício)

A entrevista foi realizada com a responsável pela empresa em 6 de junho de 2013. A empresa esta instalada na cidade de São Sebastião do Paraíso desde 1977 e emprega atualmente 225 funcionários, sendo que aproximadamente 70% são homens.

Para o recrutamento de funcionários a empresa utiliza-se de currículos deixados por candidatos e indicações dos funcionários que já trabalham na empresa.

A empresa implantou no final de 2012 um programa de metas coletivas, em que se realiza um controle efetivo envolvendo todos os funcionários para o atingimento das metas pré-estabelecidas, dentre elas, o treinamento interno e externo de funcionários, uso de equipamentos de proteção individual (EPI), índices de acidentes, controle e acompanhamento dos índices de rotatividade e absenteísmo, entre outros.

De acordo com a responsável, os índices de absenteísmo e rotatividade são relativamente baixos na empresa, devido às políticas adotadas. Dentre essas políticas está a participação nos lucros (PL), cartão alimentação, plano de cargos e carreira que possibilita a promoção de acordo com as avaliações de desempenho, entre outros.

As ausências ocorrem principalmente aos sábados, por motivos de viagens, épocas de festas e congadas. As faltas não justificadas são descontadas do salário, sem perda do DSR, porém, o funcionário recebe advertência por escrito. Quando avisado com antecedência, os atrasos e as faltas podem ser compensados.

Os desligamentos são raros de acontecer, mas quando ocorre, a maioria é por iniciativa da empresa, sendo os principais motivos indisciplina, insubordinação e não adaptação às novas mudanças. A empresa realiza a entrevista de desligamento.

4.3.1 Índices de rotatividade e absenteísmo da Empresa C

Devido as mudanças ocorridas no final de 2012 a empresa apresentou dados sobre os índices de rotatividade e absenteísmo somente dos meses de janeiro a março de 2013, como demonstrados abaixo:

Tabela 5: Índice de rotatividade geral em 2013 - Empresa C

Mês	Número de Funcionários	Admissões	Desligamentos	Efetivo Médio	Rotatividade	Meta	Rotatividade Acumulada
Janeiro	216	7	1	219	1,83%	1,66%	1,83%
Fevereiro	219	2	2	219	0,91%	1,66%	2,74%
Março	218	1	2	218	0,69%	1,66%	3,43%
<i>Média</i>	<i>217,67</i>	<i>3,33</i>	<i>1,67</i>	-	<i>1,14</i>	-	-

Tabela 5: Elaborada pelos autores

Fonte de dados: Planilha fornecida pela empresa C

A empresa C, diferente das demais empresas que forneceram apenas as quantidades de contratações, demissões e faltas nos períodos avaliados, já apresentou informações prontas

dos índices de rotatividade no primeiro trimestre de 2013, inclusive com a meta estabelecida como representado na tabela 5.

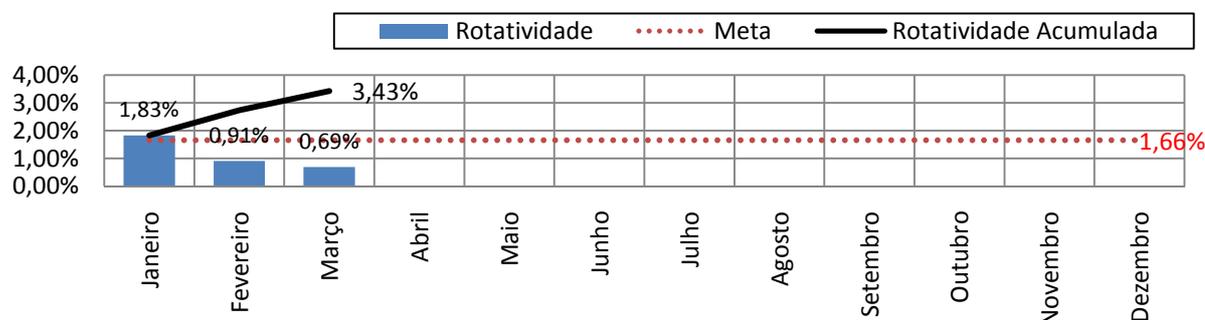


Gráfico 5 - Rotatividade no 1º trimestre de 2013 - Empresa C
Elaborado pelos autores

No gráfico 5, é possível verificar que o índice de rotatividade ultrapassou a meta estabelecida no mês de janeiro em 0,17%, isso devido ao aumento de quadro da empresa.

Tabela 6 - Índice de absenteísmo em 2013 - Empresa C

Mês	Efetivo Médio	Faltas	Dias Trabalhados	Absenteísmo	Meta	Absenteísmo Acum./Médio
Janeiro	219	24	26	0,42%	2,00%	0,42%
Fevereiro	219	39	23	0,77%	2,00%	0,59%
Março	218	30	25	0,55%	2,00%	0,57%
Média	218,67	31,00	24,67	-	-	-
Total	-	93	74	0,57%	2,00%	0,57%

Tabela 6: Elaborada pelos autores

Fonte de dados: Planilha fornecida pela empresa C

Na tabela 6, é possível verificar que os índices de absenteísmo que ocorre na empresa é relativamente baixo, principalmente se comparado as demais empresas avaliadas.

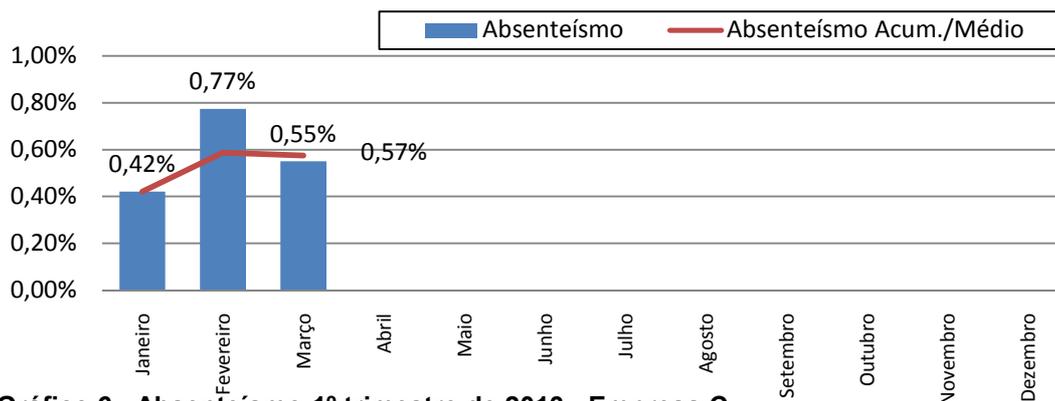


Gráfico 6 - Absenteísmo 1º trimestre de 2013 - Empresa C
Elaborado pelos autores

Analisando os índices de rotatividade e absenteísmo apresentados pela empresa C, conclui-se que a política de recursos humanos adotada pela empresa é realmente eficiente, pois os funcionários sentem-se motivados a permanecer na empresa, principalmente pelos benefícios oferecidos, como a PL, e também pela remuneração, que é superior a média paga nas demais empresas do município. Consequentemente o absenteísmo também é baixo, já que as ausências decorrem em advertências, que podem incorrer em dispensa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas três empresas avaliadas neste trabalho, em que se identificaram os índices de absenteísmo, foi possível verificar que a política de recursos humanos adotada por cada uma delas, influenciou diretamente nos resultados apurados, pois o comportamento e as atitudes dos funcionários variam de acordo com os meios empregados por cada uma para combater o absenteísmo. Sendo possível verificar que a empresa A, apesar de oferecer plano de saúde e fornecer cesta básica, não consegue reduzir o absenteísmo. A empresa B, que não oferece benefícios, mas adotou a política de remuneração mediante produtividade, apresenta um índice de absenteísmo menor que a empresa A, mas ainda elevado. Já a empresa C, que oferece diversos benefícios, como participação nos lucros, plano de cargos e carreira, cartão alimentação, entre outros, e adota um rígido controle com relação as faltas, apresenta índices relativamente baixos de absenteísmo.

Com relação as principais causas apontadas para o absenteísmo, as empresas A e B informaram que a alegação dos funcionários para as faltas e atrasos são: doenças (diversas), problemas familiares e assuntos particulares, sendo que a maioria das faltas ocorrem nas vésperas e dias posteriores à feriados, segundas feiras, sábados e épocas de festas, como congadas. Na empresa C, apesar do absenteísmo ser baixo, os principais motivos apresentados foram viagens e épocas de festas, não foi citado o motivo “doenças”.

Quanto aos índices de rotatividade, o aumento no quadro de funcionários nas empresas A e B, decorrentes de aumento de produção, influenciou na elevação dos mesmos, porém, verificou-se também, que os desligamentos foram altos por diversos motivos, contribuindo para o elevado índice de rotatividade nessas empresas. A empresa C, apesar de ter fornecido dados somente de três meses, apresentou índices muito baixos, decorrentes da política adotada pela empresa e já citadas anteriormente com relação ao absenteísmo.

Dentre as principais causas apontadas para rotatividade de pessoal, os motivos para os desligamentos ocorridos por iniciativa dos funcionários são: outro emprego, busca por melhores salários, problemas familiares ou pessoais e por mudanças de endereço ou cidade. Os principais motivos de desligamentos por iniciativa do empregador apontados pelas empresas A e B, são por: reprovação no período de experiência, indisciplina, redução de pessoal e faltas. Na empresa C, de acordo com a responsável, raramente ocorre desligamento por iniciativa do empregado. Também foi apontado que a indisciplina, a insubordinação e não adaptação as mudanças são os principais motivos para desligamentos por parte da empresa. Quanto às admissões, os motivos apontados por todas as empresas foram por aumento de quadro de funcionários e por substituição.

Diante da pesquisa realizada e dos dados analisados, conclui-se que a rotatividade e o absenteísmo são assuntos que ainda merecem estudos mais aprofundados. Estão ligados diretamente a política de recursos humanos adotadas por cada empresa. Conforme dito por Chiavenato (2004), a tendência é atuar sobre as causas e não sobre os efeitos, portanto as empresas têm que se adaptarem mudanças e adotar políticas mais flexíveis e que tragam benefícios para ambas as partes.

REFERÊNCIAS

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”: Interligando pessoas, estratégia e performance.** Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 14ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos.** Tradução da 14ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Alcino. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários.** 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa.** 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.

_____. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações.** 9ª ed. 5ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5º Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

LANDIM, Fernando. **Absenteísmo.** Disponível em:
<<http://metodo.srv.br/lideranca/absenteismo/>> Acesso em: 18 jun. 2013.

MARTINS, Maria Ceriza Fantini Nogueira. **Humanização das relações assistenciais: a formação do profissional de saúde.** 3ª Ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.

MORALES, Mércia. **Princípios da Administração de Recursos Humanos: Aplicados em cursos técnicos e qualificação profissional.** 1ª Ed. São Paulo: Textonovo, 2002.

ROBBINS, Sthefen Paul. **Comportamento Organizacional.** 9ª Ed. 3ª Reimpressão. São Paulo, Prentice Hall, 2002.

ROSÁRIO, Cecília Camargo. **Rotatividade de Pessoal (turn over).** Publicado em 19 de maio de 2006. Disponível em: <<http://www.atituderh.com/artigo.aspx?Codigo=2177>>. Acesso em: 02 mar. 2013.

TORRES, Henderson Carvalho. **Administração de Recursos Humanos.** Disponível em:
<<http://www.portaladm.adm.br/ARH/arh1.htm>> Acesso em: 16 mar. 2013.