

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA  
ORGANIZACIONAL**

**ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO: ESTUDO DAS CAUSAS NO  
SETOR DE ENFERMAGEM**

**ARIEL MÁGNO IZAIAS  
LUCIANO DA SILVA**

**ANÁPOLIS-GO  
2014**

**ARIEL MÁGNO IZAIAS  
LUCIANO DA SILVA**

**ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO: ESTUDO DAS CAUSAS NO  
SETOR DE ENFERMAGEM**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Coordenação da Faculdade Católica de Anápolis para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional, sob a orientação da Prof. Ms. Márcia Sumire Kurogi.

ANÁPOLIS-GO  
2014

## **ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO: ESTUDO DAS CAUSAS NO SETOR DE ENFERMAGEM**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista.

Anápolis-GO, 22 de outubro de 2014.

APROVADA EM: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ NOTA: \_\_\_\_

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Ma. Márcia Sumire Kurogi  
Orientadora

---

Prof. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel  
Convidada

---

Prof. Me. Halan Bastos Lima  
Convidado

## ROTATIVIDADE E ABSENTEÍSMO: ESTUDO DAS CAUSAS NO SETOR DE ENFERMAGEM

ARIEL MÁGNO IZAIAS<sup>1</sup>  
LUCIANO DA SILVA<sup>2</sup>  
MÁRCIA SUMIRE KUROGI<sup>3</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho tem como objetivo identificar as causas determinantes da rotatividade e absenteísmo dos colaboradores no setor de enfermagem de um hospital de urgências localizado na Cidade de Anápolis, GO, verificando se há ou não falhas no sistema de gestão da empresa para possíveis recomendações de diretrizes capazes de sanar ou reduzir os problemas. A metodologia utilizada foi uma pesquisa descritiva e qualitativa de caráter bibliográfico-exploratória. As variáveis observadas foram as análises médicas dos atestados médicos, a estrutura organizacional, pressão dos coordenadores, status, cultura, educação e outros vínculos empregatícios. Observações feitas quanto ao número de funcionários e à correta distribuição nos postos do setor de enfermagem foram decisivas para as sugestões na diminuição do absenteísmo e rotatividade de colaboradores. O estudo e análise das questões enumeradas foram fundamentais para o entendimento da eficiência e eficácia do plano de ação a ser traçado para a empresa, por isso concluiu-se que o comprometimento da direção administrativa/técnica juntamente com a coordenação de Recursos Humanos e Segurança do trabalho é fundamental para redução do absenteísmo e rotatividade no setor de enfermagem do hospital.

**Palavras-Chave:** Rotatividade. Setor de Enfermagem. Absenteísmo.

### INTRODUÇÃO

O crescimento de saídas ou perdas dos recursos humanos e a necessidade de suprir a ausência dos funcionários desligados, realizando novas contratações, a fim de manter o quadro de pessoal para atender a demanda, geram desgaste com recrutamento e seleção, treinamento bem como recursos materiais, humanos e financeiros na coordenação de enfermagem de um hospital de urgências.

A presente pesquisa teve como tema a rotatividade e o absenteísmo de funcionários no setor de enfermagem dentro da instituição de saúde, tendo como

---

<sup>1</sup>ariel\_magno@hotmail.com

<sup>2</sup>Gestor de Recursos Humanos pela Faculdade Anhanguera, rh.luciano@hospitaldeurgencias.com.br

<sup>3</sup>Professora orientadora Mestre, marcia.kurogi@gmail.com

problemática: quais os principais fatores e aspectos que estão determinando e ocasionando as faltas, entradas e saídas dos colaboradores no ambiente de trabalho?

O presente estudo justifica-se pela necessidade de que diagnosticando as causas do absenteísmo e da rotatividade dos colaboradores se torne possível investir em melhorias nos procedimentos de gestão de pessoas, contribuindo de modo eficaz nos processos utilizados pelos recursos humanos.

Para a sociedade a pesquisa torna-se relevante no sentido de atribuir maior valor às pessoas que trabalham numa empresa e em nível acadêmico a iniciativa serve como motivação para novas pesquisas, incentivando o surgimento de novos estudos.

O objetivo geral desse estudo foi identificar as causas determinantes da rotatividade e do absenteísmo dos colaboradores no setor de enfermagem de um hospital de urgências localizado na Cidade de Anápolis, GO.

Foram determinados como objetivos específicos: verificar se há ou não falhas no sistema de gestão da empresa; e sugerir possíveis recomendações de diretrizes capazes de sanar ou reduzir os problemas.

## **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 HISTÓRIA DO TRABALHO**

O regime de escravidão contribuiu para a desvalorização do trabalho no país, e é devida em grande parte à sua própria fragmentação em termos trabalhistas. Embora o trabalho exista desde os tempos pré-históricos, foi grandemente acentuado na revolução industrial. No século XX, o sistema Taylorista/Fordista impôs forte influencia com o objetivo de reduzir custos, através de um serviço repetitivo, no qual o trabalhador era submisso aos ideais de empresa (LANCOMBE; HEILBORN, 2008).

Os empregados eram vistos como meros recursos, mas com o avanço tecnológico um novo conceito surgiu em relação às pessoas que por sua vez passaram a serem reconhecidas como o bem mais precioso de uma organização. Antes o ativo principal era a parte financeira e as pessoas eram passivas na

organização, hoje elas fazem parte do ativo, pois o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento (CHIAVENATO, 1999).

Os colaboradores passaram a ser fonte de competitividade, porque são pessoas únicas dotadas de valores, saber lidar com elas é uma tarefa complexa, mas ainda muitas empresas não as valorizam porque estão ligados à era Industrial, visando ainda apenas a alta produtividade sem levar em conta que as pessoas precisam ser vistas como seres humanos e valorizadas. Colaboradores que não são valorizados geralmente não permanecem por muito tempo na empresa, a qual terá com o passar do tempo certa rotatividade de colaboradores (CHIAVENATO 2002).

## 1.2 ROTATIVIDADE

A rotatividade de pessoal mais conhecida como Turnover, vem sendo utilizada pelos setores de administração de recursos humanos para definir o processo de admissões e demissões ocorridos num certo período de tempo em relação ao número de pessoas ativas nesse mesmo período.

Segundo Chiavenato (1998, p. 176):

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.

Percebe-se que o autor usa essa definição para explicar as constantes entradas e saídas de pessoal dentro de uma organização.

Atualmente o trabalho é uma atividade social, parte essencial da vida do homem, e as pessoas tendem a gostar do seu trabalho e a procurar atividades que lhes tragam satisfação (BROWN 1967 apud LANCOMBE; HEILBORN, 2008).

Neste sentido, para Steuer (1989 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003), a satisfação no trabalho está diretamente ligada com a satisfação das necessidades, que segundo Chiavenato (2006) se referem as melhores condições de vida. As necessidades variam de indivíduo para indivíduo produzindo diversos tipos de comportamentos. Os comportamentos causados por estímulos internos e externos, influenciados tanto pela hereditariedade quanto pelo ambiente e o comportamento

motivado que não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido por algum objetivo.

### 1.2.1 Índices de Rotatividade

Um dos problemas que vêm preocupando os gestores é exatamente o aumento das saídas ou perdas de recursos humanos, uma questão que merece maior atenção, pois o elevado índice de turnover remete a ideia de que algo não está bem na empresa e precisa ser melhorado, bem como provoca a necessidade de reposição, realizando novas contratações (CHIAVENATO, 1989).

Portanto, verifica-se a importância da gestão de pessoas encontrar uma maneira mais eficaz de manter um baixo índice de rotatividade de pessoal, prevenindo situações que venham a afetar a saúde da Organização, evitando assim a perda de recursos humanos e conseqüentemente o custo com as novas contratações.

Segundo Chiavenato (2002, p.178):

A rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo, quase sempre a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo.

O cálculo dos índices de rotatividade é importante para que a Organização possa diagnosticar as principais causas da rotatividade. Os resultados, quando altos, alertam para eventuais problemas organizacionais, que poderão ser diagnosticados por meio de pesquisa de Clima Organizacional (PONTES, 2001).

A ocorrência do turnover ainda merece por parte dos administradores e trabalhadores uma preocupação maior. Os gestores que tem consciência de sua importância investem de forma preventiva para evitar a perda de colaboradores, principalmente aqueles mais produtivos (FRANCO; MATOS, 2000 apud SIQUEIRA, 2005).

Segundo Chiavenato (1999, p. 69) a fórmula que calcula o índice de rotatividade pode ser representada por uma fórmula, conforme representada pelas figuras abaixo.

**Figura 1** – Fórmula de cálculo do índice de rotatividade

Índice de Rotatividade	=	$\frac{\text{Número de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$
------------------------	---	--

Fonte: Chiavenato (1999).

**Figura 2** – Fórmula de cálculo do índice de rotatividade

Índice de Rotatividade	=	$\{[(A + B) / 2] / C\} \times 100$ , onde
A = admissões	B = Demissões	C = nº. de empregados mês anterior

Fonte: Chiavenato (2012).

### 1.2.2 Tipos de Rotatividade

Segundo Milkovich e Bodreau (2000, p. 35) “a rotatividade está ligada aos índices de demissão e admissão de uma instituição e tanto empregado quanto empregador podem tomar a iniciativa”.

Para Chiavenato (2009) existem dois tipos de rotatividade. O primeiro tipo é provocado pelo empregado, quando o desligamento ocorre por iniciativa do colaborador, seja por motivo pessoal ou profissional este decide encerrar suas atividades com a empresa. Nesse exemplo quando as perdas do empregado não são provocadas pela organização e ocorrem independentemente de seus objetivos, a organização precisa diagnosticar os motivos a fim de eliminar as causas da rotatividade, diminuir as perdas reter e manter seus colaboradores. O segundo tipo é provocado pela organização: é quando os desligamentos são realizados por iniciativa da empresa seja para melhorar o quadro de profissionais mais adequados para o cargo, ou para corrigir problemas de falhas no processo de seleção, melhorar o potencial humano existente ou para redução de custos.

As demissões são o final do emprego do colaborador permanente ou temporário, por decisão do empregador ou do próprio empregado (MILKOVICH, 2006).

Ocorre que a cada desligamento de um colaborador, este precisa ser substituído por outro, o fluxo de saídas de pessoas derivados de desligamentos, demissões e aposentadorias precisam ser compensados na mesma proporção com

o fluxo de entradas de pessoas (admissões) (CHIAVENATO, 2004).

O ideal seria que as empresas tivessem como um de seus objetivos fidelizar seus funcionários e colaboradores. Muitas e frequentes mudanças no quadro funcional não são interessantes, uma nova forma de gestão deve ser adotada para que motivados o quadro de funcionários permaneça mais tempo na empresa para desenvolver projetos em longo prazo.

### **1.2.3 Fatores que Influenciam a Rotatividade**

Algumas vezes, a organização não consegue controlar os índices da rotatividade, é quando os desligamentos efetuados são realizados por decisão voluntária do colaborador. Esse comportamento pode ter sido influenciado por diversos fatores decorrentes de motivos externos ou internos. Algumas variáveis externas responsáveis pela rotatividade são: situação de ofertas, procura do mercado de RH, conjuntura econômica e oportunidades de empregos no mercado de trabalho. “Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho” (CHIAVENATO, 2004 p. 89).

Segundo Milkovich (2006), muitas organizações se interessam em saber as opiniões de seus funcionários para levantar os principais indicadores de um ambiente de trabalho agradável e justo. A noção de justiça é a certeza do colaborador de que as atividades desempenhadas bem como os resultados alcançados e interações no trabalho são situações igualitárias. O profissional de RH deve priorizar um tratamento justo e ético, pois a sensação de injustiça pode gerar sentimento de insatisfação e desmotivação em seus colaboradores.

Quando o colaborador está satisfeito com o ambiente de trabalho essa satisfação reflete em um bom desempenho profissional e afeta o seu comportamento individual em relação à cooperação com os demais, auxilia aos colegas, dificilmente falta ao trabalho, aceita melhor as regras da empresa e conseqüentemente ocorre diminuição dos índices de rotatividade.

Segundo Milkovich (2006, p. 267), a rotatividade pode ser provocada por diversos fatores:

Muitos fatores são influenciados pela própria Organização, praticamente todas as atividades de RH influenciam a decisão do funcionário ficar ou ir embora, incluindo estrutura da função, recrutamento que cria expectativas, oportunidades de planejamento de carreira e promoção, níveis salariais, investimento em treinamento e sensação de justiça no tratamento pela empresa. Esses fatores afetam a decisão de deixar o emprego porque afetam a satisfação individual com o trabalho.

Quando um funcionário decide desligar-se da empresa percebe-se que geralmente essa intenção está associada ao seu trabalho. Observa-se assim que o trabalhador pode estar insatisfeito com o trabalho que exerce ou com o ambiente da organização, ou ainda com ambos simultaneamente.

Segundo Chiavenato (2004), para avaliar as causas da rotatividade os especialistas de recursos humanos realizam uma entrevista de desligamento, uma ferramenta importante na coleta de informações sobre a saída do funcionário, realizada preferencialmente pelo superior imediato ou por um profissional da área de recursos humanos, que abordam os seguintes aspectos: motivos do desligamento e opiniões dos funcionários a respeito da empresa, gerente, colegas, cargos, horários, condições de trabalho, salários, benefícios sociais, oportunidades de crescimento, moral, atitudes das pessoas e relacionamentos interpessoais.

Um dos procedimentos essenciais que as organizações bem-sucedidas vêm adotando é o de proporcionar um ambiente de trabalho agradável a seus colaboradores, pois acredita que com essa medida torna mais fácil o relacionamento interpessoal, melhora a produtividade e conseqüentemente reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. A motivação de determinados comportamentos pode ser provocada através do ambiente organizacional que representa algumas propriedades. O Clima Organizacional contém a importância no que diz respeito à influência de motivar as pessoas, seus desempenhos e satisfação do trabalho (BISPO, 2006).

Observa-se que atualmente as organizações têm se preocupado em manter seus colaboradores satisfeitos para diminuir os altos índices de rotatividade, pois isso significa que a empresa está conseguindo reter seus talentos, integrando-os a equipe, a instituição, suas normas e suas atividades.

O ser humano é o recurso organizacional mais bem valorizado no mundo competitivo dos negócios. Para administrar todo seu talento é necessária uma série de processos gerenciados pela administração de recursos humanos.

A ARH produz profundos impactos nas pessoas e nas organizações. A maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las e orientá-las, de fazê-las trabalhar, de desenvolvê-las, de recompensá-las ou monitorá-las e controlá-las, ou seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização é um aspecto crucial na competitividade organizacional (CHIAVENATO, 2002, p. 109).

Segundo Bispo (2006), o gestor precisa tratar seu colaborador de forma ética, desprovido de julgamentos, considerando-os como seres humanos, dotados de características próprias, valores, habilidades, capacidades e conhecimento, etc.

Nesta concepção, o administrador da gestão de pessoas deve ter sensibilidade e competência para gerir os recursos humanos da empresa, percebendo suas características pessoais e aplicando da melhor forma suas características profissionais para o alcance de resultados positivos na organização.

#### **1.2.4 Malefícios da Rotatividade**

De acordo com Coda (1998), as consequências do alto índice de rotatividade dentro de uma organização causam sérios problemas e desafios a serem superados. A perda de funcionários representa decréscimo de conhecimento, capital intelectual, compreensão e domínio dos processos, inteligência, conexões com os clientes, mercado e negócios, bem como altos custos financeiros para a empresa.

Os custos na visão de Chiavenato (2009) se classificam em:

- Custos primários: se referem ao processo com o desligamento de cada empregado e sua respectiva substituição por outro, nesse nível como exemplos os custos com recrutamento e seleção, custo com registro e documentação, integração e desligamento.

- Custos secundários: estão relacionados com o desligamento e sua substituição e referem aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade, são eles: reflexos na produção, na atitude do pessoal, no custo extra - laboral e extra operacional.

- Custos terciários: são estimáveis por sua vez estão relacionados com os efeitos colaterais causados pela rotatividade, fazem sentir a médio e longo prazo e incluem os custos extra investimento e perda nos negócios.

Além dos custos diretos com admissões e desligamentos, o turnover gera

custos ou impactos financeiros, de tempo e de recursos, como: perda de produtividade; de lucratividade; de capital intelectual; horas extras, que além de perdas financeiras, sobrecarrega os pares; aumento de acidentes e doenças; processos trabalhistas; impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, interferindo na credibilidade junto aos clientes e na imagem da organização (CHIAVENATO, 2000).

Assim, as empresas devem usar ferramentas que influenciam positivamente o comportamento dos empregados. Isso pode ser uma forma de integrar mais rapidamente os colaboradores à gestão da empresa, sendo de responsabilidade dos gestores de pessoas executar o que a empresa se propõe e também dar conta dos anseios de seus colaboradores.

### 1.3 ABSENTEÍSMO

#### 1.3.1 Histórico

Nos tempos da escravidão, no antigo Egito, os escravos que não compareciam ao trabalho, sofriam castigos e às vezes eram punidos com a morte. Na Grécia os trabalhadores escravos eram vigiados por tropas com o objetivo de impedir, a falta ao trabalho. Na era da revolução industrial, por volta do século XVIII o termo absenteísmo, começou a ser utilizado após as pessoas do campo migrarem para a cidade. A palavra absenteísmo passou a ser usada para definir o comportamento dos trabalhadores que faltavam ao serviço. Neste período o trabalho passou a ser assalariado o que proporcionou direitos e deveres aos trabalhadores, mas, mesmo conseguindo estarem respaldados por seus direitos, os trabalhadores ainda sofriam grandes pressões, conseqüentemente as faltas ao trabalho ocorriam por doenças e acidentes (SIQUEIRA, 1984) .

Percebe-se que atualmente o significado da palavra ainda tem a mesma conotação, para Chiavenato (2009, p. 59) “o absenteísmo também denominado absentismo ou ausentismo, é uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos funcionários ao trabalho”.

O absenteísmo dentro da empresa se configura com todos os motivos que o indivíduo usou para justificar sua falta ao trabalho sendo eles: doença prolongada, acidentes, licença maternidade, atenção aos problemas que ocorre no âmbito familiar ou formalidades judiciais, exceto greve, cursos dentro da empresa,

férias e feriados. Os efeitos do absenteísmo para o trabalhador tem o sentido de redução de salário, perda de benefícios e demissão. No ponto de vista da organização significa que esse colaborador está com dificuldades em realizar suas tarefas e prejuízos decorrentes da não realização do trabalho (BULHÕES, 1986).

### **1.3.2 Causas do Absenteísmo**

As causas do absenteísmo nem sempre estão associadas ao próprio funcionário, percebe-se que a organização também influencia no comportamento de absenteísmo.

Segundo Chiavenato (2009), os motivos provocados pela organização estão relacionados com as supervisões deficientes, empobrecimento das tarefas, falta de motivar e estimular, clima organizacional desfavoráveis, dificuldades com a integração do colaborador à organização e uma gestão deficiente.

Para França (2011), as faltas dos funcionários ao trabalho é fator que preocupa todos os profissionais envolvidos na Administração de Recursos Humanos, pois a análise das causas ainda é difícil de diagnosticar. Dentre as causas que acontecem com maior frequência estão: as doenças e limitações físicas, forma de liderar, dificuldades de relacionamento, falta de promoções, desvalorização e/ou falta de reconhecimento profissional e alcoolismo.

Quando há desvalorização e falta de reconhecimento profissional por parte da empresa o trabalhador aumenta o número de faltas ao emprego por questões aparentemente banais, a saber:

- Conflitos familiares: ligados a saúde mental e física, desentendimento relacionado à necessidade financeira, ou também devido à dificuldade de dar atenção a pessoas idosas e a filhos menores, por motivo de falta de instituições preparadas para suporte em imprevistos e emergências;
- Horário de expediente: que podem comprometer outras atividades cotidianas (FRANÇA, 2011).

Para Chiavenato (2009, p. 60), entre as principais causas do absenteísmo estão:

Doença do empregado efetivamente comprovada; doença do empregado não comprovada; razões diversas de caráter familiar; atrasos involuntários por motivos de força maior; faltas voluntárias por motivos pessoais; dificuldades e problemas financeiros; problemas com transporte; baixa motivação para trabalhar; supervisão precária da chefia ou gerência e políticas inadequadas da Organização.

Para Couto (1987), existem inúmeras variáveis, sendo estas provocadas por fatores consequentes do próprio trabalho, por questões culturais de personalidade e doenças.

O número insuficiente de colaboradores podem influenciar os índices de absenteísmo, pois, causa uma sobrecarga de trabalho e gera insatisfação no ambiente de trabalho, desmotivando e comprometendo a qualidade dos serviços prestados (ALVES, 1995).

Assis (2005) diz que o absenteísmo demonstra o nível de abstenção do empregado ao trabalho. Abstenção é tanto a falta como o atraso que afetam ou podem afetar o andamento do trabalho de forma em geral, e do processo produtivo em particular. Pode estar relacionado ao nível de satisfação dos empregados refletidos pelo clima organizacional.

### **1.3.3 Tipos de Absenteísmo**

Conforme Couto (1982, p.12 apud MARQUES NETO, 2006, p.10): “O absenteísmo por doença é considerado como o mais importante dos diversos tipos de absenteísmos existentes (absenteísmo legal, absenteísmo voluntário, absenteísmo por doença), devido ao volume de ausências que acarreta”.

Absenteísmo legal são aquelas faltas ao serviço amparadas em lei, como licença maternidade, doação de sangue e serviço militar. Absenteísmo compulsório é a falta ao trabalho por imperativo de ordem legal, ainda que o trabalhador não deseje, tais como: suspensão imposta pela chefia, prisão, etc. Absenteísmo voluntário: é a ausência do trabalho, por razões particulares. Portanto, trata-se de ausência não justificada, sem amparo legal, de exclusiva responsabilidade do trabalhador. Absenteísmo por doença inclui todas as ausências por doenças, diagnosticada por procedimento médico (COUTO, 1982).

Desta forma, o absenteísmo mostra ao gestor da empresa que o clima que nela existe pode não ser completamente favorável, isto significa que algumas

peças não estão totalmente integradas ao grupo ou que os membros da empresa precisam de tratamento mais humano ou ainda que os vários processos de trabalho estão mal distribuídos, o que leva à excessiva carga em alguns setores.

#### 1.4 COMO REDUZIR A ROTATIVIDADE E O ABSENTEÍSMO

Atualmente as organizações estão preocupadas em investir no bem estar de seus colaboradores. Em virtude desse fato elas buscam realizar ações que visem satisfazer as necessidades dos trabalhadores, proporcionando a eles uma melhor qualidade de vida. Nesta perspectiva, é importante reduzir a rotatividade e o absenteísmo.

Segundo Vilarta (2004 apud RAMOS, 2010), a qualidade de vida do trabalhador envolve vários aspectos entre eles estão: a saúde, educação, transporte, moradia e participações nas decisões que lhes dizem respeito. Se todos estes aspectos estiverem de acordo com as necessidades do indivíduo dentro do seu trabalho, ele estará motivado e interessado em desenvolver suas funções com eficácia estando sempre presente, respeitando horários e regras, diminuindo o índice de absenteísmo dentro da empresa.

Diminuir o absenteísmo é uma atitude, onde precisam trabalhar com práticas eficientes, como entrevistas de aconselhamento, compensações, horários variáveis e incentivos, visando ao desenvolvimento de autodisciplina, melhorias das condições de trabalho, política de promoção de pessoal interno e criação de Serviço Social (FRANÇA, 2011).

Nogueira (1999 apud ABREU, 2009, p. 34), refere que:

Quando as necessidades do profissional não são atendidas no ambiente de trabalho, o resultado é a frustração, podendo ocasionar diversos tipos de comportamentos, como fuga ou compensação e até mesmo apatia e alterações fisiológicas no indivíduo.

Segundo Alves, Godoy e Santana (2006), os motivos das faltas nem sempre são de responsabilidade do trabalhador, muitas vezes a organização adota práticas que pressionam no cumprimento das tarefas repetitivas e em tempo hábil, em ambiente precário que desmotiva e desestimula.

Sobre este aspecto, é de grande importância manter a satisfação no ambiente de trabalho. A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), criada nas

décadas de 1950 e 1960 tinha como objetivo identificar os fatores da satisfação e insatisfação no trabalho relacionados ao ambiente externo e ao trabalho em si. A partir desse estudo Herzberg (1959) afirma que os fatores de motivação são intrínsecos ao indivíduo e ao seu trabalho e os fatores higiênicos são características externas relacionadas com o ambiente de trabalho.

Os fatores higiênicos, quando adequados evitam a insatisfação dos profissionais quanto ao relacionamento com os colegas de trabalho, com os superiores, segurança no emprego, sentimento de bem estar e benefícios sociais como salário, entretanto não asseguram o aumento da produtividade do profissional, mas se este estiver inadequado despertará insatisfação no trabalho, desprazer e formação de posturas negativas (HERZBERG, 1959).

Quando se trata de trabalhadores na área de enfermagem as ações preventivas quanto ao ambiente, a simples conscientização do uso correto de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), com o uso correto, pode evitar o absenteísmo provocado por acidente de trabalho (ALVES; GODOY; SANTANA, 2006).

Os fatores motivacionais por sua vez estão vinculados às tarefas executadas e ao conteúdo do cargo, abrange a realização, o crescimento e o reconhecimento profissional e resultam no aumento da capacidade de produção do indivíduo, incluindo sentimentos de participação e responsabilidade no trabalho e despertando a criatividade do profissional (HERZBERG, 1959).

No setor de enfermagem há uma divisão do trabalho, os serviços intelectuais ficam por conta dos profissionais de nível superior, e os manuais, cuidados diretos com o paciente, ficam sob responsabilidades dos técnicos de nível médio (ALVES; GODOY; SANTANA, 2006).

## **2 METODOLOGIA**

Foi desenvolvida uma pesquisa de campo descritiva, quantitativa. Segundo Lakatos e Marconi (2001), as pesquisas descritivas apenas observam e registram os fatos sem manipulá-los e as pesquisas quantitativas são realizadas através de questionários estruturados e fechados ou quantificação documental para que os dados possam ser tabulados e apresentados através de gráficos ou tabelas.

A pesquisa foi realizada com no setor de enfermagem de um hospital de urgências localizado na Cidade de Anápolis, GO.

O instrumento usado foi a análise de fichas com o número de rotatividade, de faltas injustificadas e de faltas justificadas dos colaboradores do hospital, tendo sido observado a porcentagem relacionada ao setor de enfermagem. A delimitação temporal das fichas analisadas foi de 4 meses, novembro de 2013 a fevereiro de 2014.

A análise dos dados foi feita de forma descritiva e os resultados foram apresentados em gráficos percentuais e discutidos com os autores que serviram como referenciais teóricos para a revisão de literatura do artigo.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

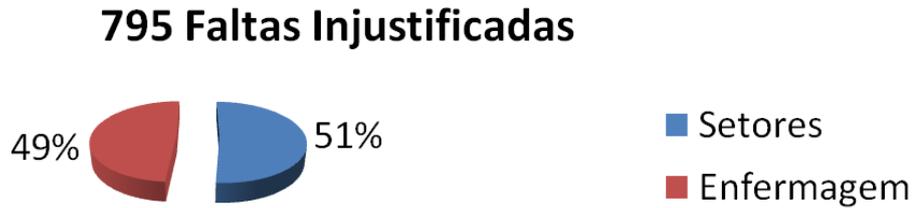
O Gráfico 1 mostra que quanto à rotatividade, nos quatro meses de análise foi de 57% de admissões e 43% de demissões.

**Gráfico 1:** Porcentagem de rotatividade.



Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

O Gráfico 2 mostra o número de faltas injustificadas nos quatro meses de análise, sendo que em outros setores houve 51% e no setor de enfermagem houve 49%, o que sem dúvida é uma porcentagem bastante elevada.

**Gráfico 2:** Porcentagem de faltas injustificadas.

Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

O Gráfico 3 mostra o número de faltas justificadas nos quatro meses de análise, sendo que em outros setores houve 43% e no setor de enfermagem houve 57%, isto comprova que o número de faltas no setor, mesmo que justificadas, é muito elevado.

**Gráfico 3:** Porcentagem de faltas justificadas.

### 975 Faltas Justificadas – Atestado Médico



Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

É relevante relacionar neste momento da pesquisa os fatores motivacionais ligados à satisfação de estar presente no local de trabalho e os fatores higiênicos ligados à insatisfação de estar presente no local de trabalho, como está representado no Quadro 1.

**Quadro 1:** Relação Fatores Motivacionais X Fatores higiênicos.

<b>Fatores Motivacionais (Presença = satisfação)</b>	<b>Fatores de Higiene (Ausência = insatisfação)</b>
Conteúdo do cargo	Contexto do cargo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento</li> <li>• Realização profissional</li> <li>• Crescimento profissional</li> <li>• Progresso pessoal</li> <li>• Responsabilidade</li> <li>• Trabalho em si</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisão técnica</li> <li>• Relações interpessoais</li> <li>• Condições de trabalho</li> <li>• Salário</li> <li>• Política administrativa</li> <li>• Status Segurança</li> </ul>

Fonte: Abreu (2009).

Sobre os dados encontrados na atual pesquisa é procedente ainda citar a que conforme Chiavenato (2009), tanto a rotatividade como o absenteísmo são eventos prejudiciais para a organização e para as pessoas que nela trabalham. Muitas organizações tentam combater a rotatividade e o absenteísmo atuando nos sintomas e não nas causas, substituindo funcionários, descontando nos salários os dias que não trabalharam e punindo os faltantes. Esse método adotado não resolve a questão, assim é preciso diagnosticar as causas e automaticamente eliminar os seus efeitos para reduzir os aspectos negativos que atrapalham a operacionalidade, qualidade e produtividade.

Portanto, no hospital pesquisado os líderes juntamente com os Recursos Humanos precisam adotar medidas que visem superar as frustrações de seus colaboradores, criando mecanismos de comprometimento de cada um dentro da empresa, para isto é importante que estejam sempre preocupados em motivar, realizar treinamentos, avaliar e articular soluções para diversos problemas e em variadas situações.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O hospital que fez parte deste estudo, atualmente emprega 629 empregados destes 258 são da Coordenação de Enfermagem. Após analisar a rotatividade e o absenteísmo foi possível identificar que das 795 faltas injustificadas no período de novembro de 2013 a fevereiro de 2014, 388 faltas foram da

Coordenação de Enfermagem contra 407 faltas dos demais setores, e dos 975 dias de afastamento por atestados médicos deferidos pela Segurança do Trabalho, 559 foram da Coordenação de Enfermagem e 416 dos demais setores.

Percebe-se, portanto, a necessidade de reavaliar o modelo de gestão da Coordenação de Enfermagem, fragmentando-a em três coordenações: Unidade de Tratamento Intensivo, Centro Cirúrgico e Central de Materiais Esterilizados, Pronto Socorro e Postos 1, 2 e 3.

Sugere-se que na avaliação curricular não sejam selecionados candidatos com outros vínculos empregatícios, e somente fazer a admissão depois da verificação minuciosa dos testes psicológicos.

O Departamento de Recursos Humanos deve cobrar o fiel cumprimento das escalas de trabalho e seus intervalos, ocasionando uma melhora na higiene mental, fazer a distribuição de funcionários de acordo com a demanda do local e apurar sistematicamente os atestados médicos.

## REFERÊNCIAS

ALVES, A. R. A. **Avaliação diagnóstica dos índices de absenteísmo da equipe de Enfermagem de um Hospital de Ensino**. Fortaleza, 1995.

ALVES, D.; GODOY, S. C. B.; SANTANA, D. M. Motivos de licenças médicas em um hospital urgência-emergência. **Revista Brasileira de Enfermagem**. São Paulo, v. 59, n. 2, mar./abr. 2006

ASSIS, M. T. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos**. Usando Indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do Capital Humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Produção**. USP, v. 16, n. 2, maio/ago. 2006.

BULHÕES, I. **Enfermagem do trabalho**. Rio de Janeiro: IDEAS, 1986.

CHIAVENATO, I. **Iniciação a Administração Geral**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1989.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 5 ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2008.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7 ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional**. Uma contribuição metodológica. Tese de livre docência apresentada na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998.

COUTO, H. A. **Temas de saúde ocupacional: coletânea dos cadernos ERGO**. Belo Horizonte: ERGO, 1987.

FRANÇA, L. A. C. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HERZBERG, F. The motivation to work. New York: John Wiley, 1959. In: ABREU, R. M. D. **Estudo do absenteísmo na Equipe de Enfermagem de um Hospital de Ensino**. Uberaba – MG, 2009.

LANCOMBE, F.; HEILBORN. **Administração Princípios e tendências**. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3 ed. São Paulo: LTR, 2001.

SIQUEIRA, M. D. C. **Absenteísmo**. Monografia: Graduação em Enfermagem. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, ago. 1984.

SIQUEIRA, M. M. M. F.; BISI, M. L. C. **Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial: um estudo sobre turnover no setor metalúrgico na grande São Paulo**. Programa de Mestrado em Administração da Universidade Metodista de São Paulo, 2005.

**ABSTRACT:** This study aims to identify the determinants of turnover and absenteeism of employees in the nursing department of a hospital emergency room located in the City of Annapolis, GO, checking whether or not the company's fault management system for possible recommendations guidelines able to solve or reduce the problems. The methodology used was a descriptive and qualitative research literature and exploratory character. The variables were the medical analysis of medical certificates, organizational structure, pressure coordinators, status, culture, education and other employment relationships. Observations on the number of employees and the correct distribution in the posts of the nurses were decisive for the suggestions in reduced absenteeism and turnover of employees. The study and analysis of listed issues were fundamental to understanding the efficiency and effectiveness of the action plan to be drawn for the company, so it was concluded that the commitment of administrative direction / technique along with the coordination of Human Resources and Safety work is fundamental to reducing absenteeism and turnover in hospital nursing sector.

**Keywords:** Turnover. Nursing Sector. Absenteeism.