

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

**A RELAÇÃO ENTRE ABSENTEÍSMO E *TURNOVER* EM UMA  
EMPRESA DO RAMO FARMACÊUTICO DA CIDADE DE ANÁPOLIS**

**ELENIR FREIRE  
FERNANDA DUARTE VALENTE  
MARIANA GONÇALVES DA SILVA**

ANÁPOLIS  
2013

**ELENIR FREIRE  
FERNANDA DUARTE VALENTE  
MARIANA GONÇALVES DA SILVA**

**A RELAÇÃO ENTRE ABSENTEÍSMO E *TURNOVER* EM UMA  
EMPRESA DO RAMO FARMACÊUTICO DA CIDADE DE ANÁPOLIS**

Projeto de Pesquisa para elaboração do trabalho de conclusão de curso (TCC) com o objetivo de obtenção do título de especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional pela Faculdade Católica de Anápolis.

Orientadora: Profa. Ms. Márcia Sumire Kurogi.

ANÁPOLIS  
2013

**ELENIR FREIRE  
FERNANDA DUARTE VALENTE  
MARIANA GONÇALVES DA SILVA**

**A RELAÇÃO ENTRE ABSENTEÍSMO E *TURNOVER* EM UMA EMPRESA DO  
RAMO FARMACÊUTICO DA CIDADE DE ANÁPOLIS**

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, 08 de maio de 2013.

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

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Ms. Márcia Sumire Kurogi  
Orientadora

---

Profa. Ms. Aracelly Rodrigues Loures Rangel

---

Profa. Ms. Elaine Abraahão Amaral

*“Ninguém é igual a ninguém. Todo ser humano é um estranho ímpar.”*

*Carlos Drummond de Andrade*

## RESUMO

O absenteísmo e o *turnover* são fatores que podem influenciar negativamente o desenvolvimento e a competitividade das empresas do ramo farmacêutico da cidade de Anápolis-GO. Ao analisar as entrevistas de desligamentos e relatórios de faltas, observa-se que os trabalhadores não estão preocupados em manterem os vínculos empregatícios por longos períodos, e o absenteísmo tem sido usado como fonte motivadora para os desligamentos, pois os colaboradores faltosos têm que ser substituídos para não comprometer o processo produtivo da organização. A ineficiência da gestão de pessoas pode estar contribuindo com a rotatividade. Devem ser usadas estratégias para reter e desenvolver pessoas, aumentando a permanência destes trabalhadores na organização.

**Palavras-chave:** Absenteísmo. Turnover. Colaboradores. Gestão. *Turnover*.

## **ABSTRACT**

Absenteeism and the turnover are factors that may be influencing negatively on the development and competitiveness of the companies in the pharmaceutical field in Anápolis-GO. When analyzing the interviews of dismissals and the absence reports, it is observed that the workers are not worried about keeping up with employment contracts for long periods, and the absenteeism has been used as a motivating source for terminations, because staff who lack commitment have to be replaced to avoid compromising the organization's production process. The inefficiency of managing people can be contributing to the turnover. Strategies should be used to retain and develop people, increasing the permanence of these workers in the organization.

**Key-words:** Absenteeism. Employees. Manegement. *Turnover*.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>1 MÉTODO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS .....	9
2.2 ABSENTEÍSMO .....	11
<b>2.2.1 Cálculo do Índice de Absenteísmo .....</b>	<b>13</b>
2.3 <i>TURNOVER</i> .....	14
<b>2.3.1 Cálculos do <i>Turnover</i>.....</b>	<b>15</b>
2.4 AS CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL .....	16
<b>3 ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>16</b>
3.1 REGISTRO DE COLABORADORES .....	16
3.2 ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTOS.....	18
<b>3.2.1 Motivo do Desligamento .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2.2 Proposta de Emprego .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2.3 Oportunidade de Promoção .....</b>	<b>20</b>
<b>3.2.4 Relacionamento Interpessoal.....</b>	<b>21</b>
<b>3.2.5 Ambiente de Trabalho.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2.6 Satisfação Salarial.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2.7 Benefícios .....</b>	<b>24</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>27</b>

## INTRODUÇÃO

As empresas enfrentam desafios atualmente representados pela necessidade de crescer sem perder a competitividade. Em qualquer área é necessário esforços constantes para manter as pessoas motivadas e ao mesmo tempo a empresa precisa reduzir seus custos operacionais para permanecer competitiva.

Este estudo foi focado em uma indústria farmacêutica, situada no Distrito Agro-Industrial de Anápolis (DAIA), onde trabalham aproximadamente 350 colaboradores na área de produção sendo estes distribuídos em três turnos. Vale ressaltar que as mulheres representam, aproximadamente, 70% deste número.

A empresa conta com uma série de benefícios para seus colaboradores como, por exemplo, plano de saúde extensivo aos dependentes, transporte fretado, cesta básica e refeitório.

Há um consenso entre os gestores da empresa que o absenteísmo e a rotatividade de pessoal é um problema para a organização, pois além dos custos mensuráveis relacionados às admissões, treinamentos e rescisões há de se considerar os custos intangíveis como o abalo do clima organizacional e a imagem da empresa perante o mercado, clientes e fornecedores.

Este estudo visa identificar os motivos pelos quais os colaboradores faltam ao trabalho e dizem a empresa ao longo da vigência do seu contrato de trabalho.

O estudo foi realizado com os colaboradores de nível operacional da área de produção, utilizando a base de dados existente na empresa através do sistema de gestão de pessoas Rubi, pesquisa bibliográfica e entrevistas de desligamentos.

Os resultados deste estudo poderão servir como base para a alta gestão analisar a atual situação organizacional e utilizar estes dados buscando a realização de ações que poderão amenizar ou até diminuir o absenteísmo e o *turnover* dentro da empresa.



## 1 MÉTODO

Os métodos adotados para a realização deste trabalho foram à pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

Segundo Oliveira (2007) a pesquisa bibliográfica é análise de documentos, geralmente utiliza-se de material secundário e será baseada em livros, artigos, periódicos e internet. Na pesquisa foi utilizado documentos para mensurar o absenteísmo e a rotatividade da empresa, tais como: entrevista de desligamento, apontamento de faltas ao trabalho, atestado médico e cartão de ponto eletrônico.

Na pesquisa documental Figueiredo (2007) descreve como informativos que podem esclarecer pontos obscuros e evidenciar outros, sua principal característica é que a fonte de coleta de dados está restrito a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina fontes primárias. Utilizou-se as entrevistas de desligamentos, os relatórios de faltas e atestados médicos, os registros de admissão de pessoal do setor produtivo considerando o período de novembro de 2012 à janeiro de 2013.

Em relação à abordagem, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com o intuito é descrever uma situação específica utilizando o processo e seu significado como focos principais da abordagem (GIL, 1999).

Quanto aos objetivos, Gil (1999) diz que pesquisa do tipo descritiva, tem como objetivo descrever características de determinada população, conseguindo estabelecer relações entre alguns aspectos e tem por finalidade, observar, registrar e analisar fenômenos.

Para a coleta de dados foram utilizados livros e apostilas obtidas em sites da internet, relacionados com o tema. E também entrevistas de desligamentos.

Os dados foram analisados de forma qualitativa e quantitativa, pois se realizou comparações com referências bibliográficas e também se trabalhou com entrevistas, análises estatísticas, gráficos, etc.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Três partes compõem os subsídios teóricos deste estudo. A primeira referencia a gestão de pessoas nas organizações. A segunda parte define o absenteísmo, e demonstra como efetuar o cálculo do índice. A última parte apresenta o *turnover*, como calcular seu índice e suas consequências.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Nas organizações, anteriormente, se enfatizava a técnica dos processos para tentar chegar ao sucesso, e a capacidade das pessoas não era prioridade para a alta direção, mas a mentalidade mudou, e sabe-se que para alcançar êxito em uma administração as pessoas precisam ser consideradas, pois dependem delas o sucesso ou o fracasso de qualquer organização (VARGAS, 2003).

Stewart (1998), também relata que o capital humano é o que impulsiona a empresa, e esse capital muitas vezes é ignorado pelas organizações que preferem dar prioridade ao processo produtivo. Para o autor as tarefas de rotinas e mecânicas, devem ser valorizadas, pois não é necessário pensar muito para realizar, mas adverte que esse tipo de trabalho não tem gerado muitos empregos e acrescenta muito valor a organização.

As organizações dependem de seu capital humano para se tornarem grandes, e o talento das pessoas é fator preponderante para o desenvolvimento de uma empresa. É necessário haja a retenção dos talentos para a organização continuar competitiva e para isso, administrá-los através do desenvolvimento pessoal, compensações individuais, motivando-os para que o desempenho seja o esperado (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Wright; Kroll; Parmell (2000) a principal meta de uma organização é firmar pacto com os colaboradores, visando o desenvolvimento, sem se preocupar muito com a força tarefa e competição, pois a preocupação exacerbada pode trazer tensão e dificultar a retenção de pessoas dentro da empresa. A uma cobrança muito grande em relação ao desenvolvimento de competências que possam ser usadas em prol da eficiência produtiva da organização, gerando nas pessoas insegurança,

stress, e isso pode ser considerado ruim para o crescimento pessoal do indivíduo dentro da empresa.

Para Fleury (2002) administrar os conhecimentos gerados pelas organizações visa o sigilo total, pois é muito comum que o aprendizado da empresa sirva de modelo para outras, minando a competitividade. Desenvolver habilidades intelectuais em indivíduos requer muito investimento e alto custo, por isso deve ser mantido longe da concorrência, de forma que as habilidades desenvolvidas estejam prontas para melhorar a visibilidade da empresa no mercado competitivo.

Chiavenato (2006, p. 21) diz que:

A Administração de recursos humanos (ARH) funciona em um conjunto de organizações e pessoas. Administrar pessoas significa lidar com pessoas que participam de organizações. Mais do que isto, significa administrar com as pessoas. Fazer de cada pessoa um verdadeiro administrador de suas funções dentro da organização.

A nova base de gestão de uma empresa baseia-se nas competências que evidenciam os valores individuais em grupo de indivíduos. Talentos serão descobertos e com isso facilitará a direção promover os indivíduos para frente de trabalho (TACHIZAWA, 2001).

Para Juran (1990), o relacionamento humano é algo complexo de se gerenciar. Busca-se intensamente a qualidade de vida no trabalho, essa é a função da liderança, administrada pelo recursos humanos da organização que visa identificar estrategicamente os pontos que motivam as pessoas no trabalho, e fazer com que esses pontos se sobressaiam, em relação aos fatores que desmotivam fazendo com que o indivíduo queira ficar na organização. A gestão de pessoas precisa descobrir e aprimorar tal gerenciamento para que se alcance êxito nas ações em prol da produtividade e excelências nas tarefas prestadas.

Mayo (2003), afirma que a alta direção tem na gestão de recursos humanos a capacidade de identificar as competências necessárias no capital humano e ter a capacidade de desenvolver estrategicamente, usando as novas tecnologias e ferramentas modernas e eficazes de aprimoramento, aprendizagem e alto controle do capital intelectual.

Segundo Chiavenato (2006, p.21) relata que:

A administração de recursos humanos funciona em um conjunto de organizações e de pessoas. Administrar pessoas significa lidar com pessoas que participam de organizações. Mais do que isto, significa administrar com as pessoas. Fazer de cada pessoa um verdadeiro administrador de suas funções dentro da organização.

A gestão de pessoas é aquela que tem o papel principal de gerir pessoas, e através de análises e diagnósticos, implementar ações que visem a melhorar qualidade de vida no trabalho, e fazer com que o clima organizacional seja bom para os colaboradores, pois lida com diferenças e o poder de gestão se resume em imparcialidade.

Percebe-se que para alcançar os objetivos propostos pela organização, a gestão de pessoas deve identificar os pontos que colaboram para a desmotivação do funcionário no trabalho, e criar estratégias que possibilitem a diminuição dos problemas de absenteísmo e do *turnover* na empresa.

## 2.2 ABSENTEÍSMO

O absenteísmo é a ausência do colaborador ao trabalho sendo ela justificada ou não. Atrasos são também calculados como absenteísmo, pois ao final do período sendo ele mensal ou quinzenal, o número de horas pode ser considerado grande dependendo do porte da organização (CHIAVENATO 2000).

Para Ferreira (2005), absenteísmo vem do francês *absenésime* que significa não ter presença regular no trabalho e em outros compromissos com a sociedade.

Inoue (2008), a falta ao trabalho ocasiona falha na estrutura ambiental demonstrando o grau de insatisfação dos colaboradores, isto faz com que os colaboradores assíduos fiquem sobrecarregados e há acúmulo de trabalho para suprir as ausências, acarretando numa redução de produtividade considerável e conseqüentemente aumentando o custo operacional, mesmo porque a sobrecarga pode causar doenças físicas e psicológicas.

Absenteísmo nem sempre é responsabilidade direta do trabalhador, e sim das condições de trabalho dentro da organização e pode estar ligado a uma série de fatores organizacionais (CHIAVENATO, 2000).

Penatti, Zago e Quelles (2006), dizem que o absenteísmo é um fator de grande relevância, por que traz à organização a sensação de impotência, de não cumprimento de metas, gerando prejuízos incalculáveis economicamente para o trabalhador e também a organização. As faltas e atrasos são ausências que podem desestruturar o cerne da administração empresarial.

Para Berro (2007), o termo absenteísmo é muito conhecido pelas organizações empresariais, no entanto existe uma forma bem peculiar de

absenteísmo pouco conhecido que é na verdade o presenteísmo, que ocorre mesmo que o indivíduo compareça ao trabalho, ele fica ausente por vários motivos, sempre de ordem pessoal, esse tipo de absenteísmo causa prejuízos à organização, pois ter um profissional apenas fisicamente, atrapalha a produtividade e o próprio desenvolvimento da pessoa.

Mezomo (1981) refere-se que as causas do absenteísmo pode ser voluntária, ou seja, por vontade própria, ou involuntária, quando ocorre contra sua vontade, salienta também que pode estar relacionada a liderança. A falta de gestão e habilidade da liderança pode contribuir muito para aumentar as faltas na organização.

Chiavenato (2000) enumera causas de faltas mais frequentes ao trabalho e que altera relativamente o bom andamento das atividades a serem executadas sendo estas: atestados médicos, questões familiares, atrasos relacionadas a transportes, questões climáticas, má gestão, falta de motivação, políticas extremas e inadequadas das empresas.

Marras (2001) explicita que os trabalhadores dispõem de condições dentro da organização para obter um índice de frequência elevado, ou índice de faltas e atrasos elevados, e dois fatores são enumerados como sendo de grande importância para o trabalhador. A motivação faz com que o trabalhador queira sair de casa para o trabalho e enfrentar situações adversas e corriqueiras do dia a dia, outra condição importante citada é o saber executar suas tarefas, desta forma estes fatores influenciam diretamente na assiduidade do colaborador dentro da organização.

O absenteísmo pode ser por culpa do empregado ou pode ocorrer alguma situação que obriga o trabalhador a faltar ao trabalho. Férias também são consideradas como absenteísmo por se tratar de ausência voluntária, pois a empresa tem ciência de que vai acontecer, mas existem casos que o colaborador não comparece ao trabalho por algo inesperado como: atestado, atrasos, falecimentos e outros (MALADA, 2011).

Dejours (1992) defende que a insatisfação do trabalhador é um fator preponderante no absenteísmo, ele afirma que em algumas funções, principalmente na área produtiva o índice de faltas é maior, pois o colaborador acha que sua função não é importante e se sente mal em executá-las, levando-os a achar que não tem

valor nenhuma dentro da organização, e com complexo de inferioridade começam os atrasos e faltas constantes, limitando assim a capacidade produtiva da empresa.

A qualidade de vida no trabalho é uma influência que pode ser positiva ou negativa dentro da empresa, e também, determina índices elevados de absenteísmo na organização, em estudos observa-se que as condições de trabalho dos colaboradores é determinante para o absenteísmo, pois os riscos ergométricos causam dores e fadigas no ambiente de trabalho e até mesmo impossibilita a execução das tarefas tornando-as desgastantes (COUTO, 2005).

Sato (2001), alerta que o trabalhador não controla o ambiente de trabalho, nem suas condições, podendo tais fatores, causar repentinamente afastamentos involuntários, através de doenças ocupacionais, psicológicas, provocando desequilíbrio e um grande impacto com essas situações inesperadas.

Observa-se que o alto índice de absenteísmo é um indicador que a organização deve fazer um planejamento em sua gestão, de forma a estimular o colaborador no trabalho para melhorar o clima organizacional, pois a falta do funcionário reduz a produtividade e ocasiona prejuízos causados por sobrecarga de trabalho.

### **2.2.1 Cálculo do Índice de Absenteísmo**

O índice de absenteísmo é baseado no percentual de tempo planejado ou volume de atividade esperada versus o tempo não trabalhado em decorrência de ausências (Chiavenato, 2006).

Este índice pode ser obtido através da seguinte fórmula:

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

O Absenteísmo tem contribuído com perda da produtividade das organizações, e tem causado transtornos que podem levar a grandes prejuízos. De acordo com os estudos realizados, têm-se vários fatores que influenciam as faltas dos colaboradores ao trabalho, que vão desde problemas pessoais, doenças e a falta de pessoas qualificadas para gestão de pessoas. As empresas têm consciência

de que grande parte do absentéismo é causada pela falta de motivação, pois não se sentem valorizados pela gestão direta e também pela alta gestão.

### 2.3 *TURNOVER*

*Turnover* é o termo usado para definir a entrada e saída de pessoas em uma organização, este por sua vez, também é chamado de rotatividade de pessoal (CHIAVENATO, 2006).

A rotatividade se dá pela quantidade de colaboradores que são admitidos e demitidos com regularidade, e os desligamentos provem tanto da parte da empresa como da parte do empregado, evidenciando que não há preocupação do empregado em permanecer muito tempo num mesmo local de trabalho, em contrapartida as empresas também não retém colaboradores, essa atitude eleva o índice de rotatividade dentro das organizações (POMI, 2005).

Chiavenato (1995) a rotatividade ou *turnover*, dentro das organizações vem se acentuando devido à administração ineficiente das empresas e da gestão de alguns fatores relevantes que pode determinar índice alto de rotatividade ou não.

Quando não se tem um plano de ação para gerir salários, benefícios, motivação, tem se a dificuldade de reter colaboradores dentro da organização.

Para Pomi (2005), a entrada e saída dos colaboradores nas empresas está ligado a uma gestão ineficiente dos recursos humanos, que não traça estratégias adequadas para o bom desempenho dos trabalhadores ativos e principalmente dos recém contratados. A política de recursos humanos tem que priorizar acompanhamentos de novatos, promover treinamentos e desenvolvimentos de pessoas e reter os talentos, pois o controle da rotatividade está vinculado as políticas internas da empresa.

Já para Pacheco (2002) os recursos humanos têm como prioridade a gestão de pessoas, e que as mesmas são o capital precioso da organização e baseado nesse contexto precisa-se criar estratégias para que esse capital tão valioso seja gerenciado de forma a valoriza-lo.

Linke (2005) é necessário que o trabalhador dentro da organização seja valorizado, pois o desempenho organizacional depende exclusivamente do

colaborador. Colaboradores bem geridos e satisfeitos aumentam a probabilidade de sucesso organizacional.

Robbins (2003) os colaboradores se vêem num mercado onde cada vez menos a permanência nas organizações é valorizada, deixando para traz um histórico de fazer carreira e estabilidade dentro de uma empresa.

Chiavenato (1998) relata que é necessário mensurar os dados da rotatividade para que se possam criar planos estratégicos para combater esse problema que tem grande relevância no desempenho da organização.

Percebe-se para obter o sucesso organizacional a empresa deve identificar as deficiências em sua gestão, desenvolvendo estratégias para diminuir o índice de *turnover* e reter talentos, de maneira a estabilizar o funcionário a serviço da organização, pois colaboradores que trabalham satisfeitos tem um desempenho profissional melhor.

### 2.3.1 Cálculos do *Turnover*

Chiavenato (2006) mostra que o cálculo do *turnover* é feito em percentuais, a partir de números de entradas e saídas de colaboradores em relação ao quadro geral de colaboradores da empresa em um período determinado. Esse índice apresenta o volume de pessoas que circulam na organização.

De acordo com Chiavenato (2006) quando se deseja medir o índice para efeito de planejamento, utiliza-se a seguinte equação:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Onde:

A = admissões (entradas)

D = desligamentos (saídas)

EM = efeito médio dentro do período considerado.

Quando é realizado apenas uma análise de perdas de pessoal e suas causas, não se consideram admissões, apenas os desligamentos são considerados:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{D \times 100}{EM}$$



O *turnover* pode ocorrer por vários fatores, pela a insatisfação, pela desmotivação, pela falta de treinamento ao funcionário e por ineficiência por parte da gestão dos colaboradores. E a utilização dos dados adquiridos pelo resultado do cálculo, pode ajudar na criação de ações para amenizar e diminuir o rotatividade de pessoal dentro da organização.

## 2.4 AS CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

O elevado índice de *turnover* aponta que algo na empresa não está bem e precisa ser melhorado. Mobley (1992) diz que o custo é talvez a consequência mais representativa do *turnover*. Os custos altos não significam que a substituição de pessoas seja uma política ruim. A identificação do investimento original e dos custos de substituição é importante para mensurar os custos do *turnover*.

De acordo com Chiaventato (2006), os custos podem ser classificados em três categorias: custos primários: estão ligados diretamente a substituição do colaborador; custos secundários: relacionados aos efeitos imediatos e intangíveis da rotatividade; custos terciários: são custos difíceis de serem contabilizados e são sentidos a médio e longo prazo, como: aumento na taxa de seguros, depreciação de equipamentos ,etc.

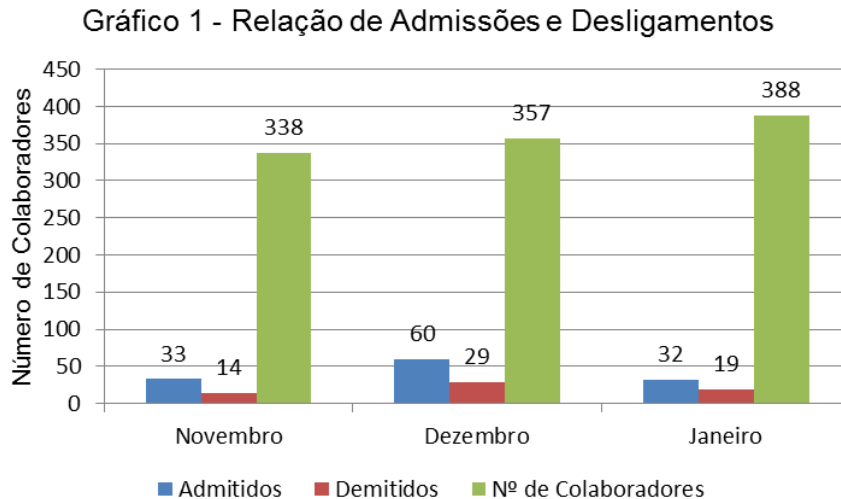
A rotatividade da empresa é causada pela entrada e saída de colaboradores das organizações, e se este fator se torna uma constante, prejudica a produção da empresa. Os custos de contratação são elevados, e com a rotatividade, torna-se ainda mais elevado, pois é considerado todos os procedimentos da contratação, principalmente o tempo que se gastar para substituir um indivíduo, que é parte importante da engrenagem que move o processo produtivo das empresas.

## 3 ANÁLISE DE RESULTADOS

### 3.1 REGISTRO DE COLABORADORES

A empresa pesquisada possui um sistema de gerenciamento de pessoas chamado Rubi, onde todas as contratações, desligamentos, faltas e atestados médicos estão registrados.

O Gráfico 1 apresenta os resultados referente ao número de admissões, demissões e o número total de colaboradores da área de produção divididos por mês.



Fonte: Dados obtidos na empresa pesquisada.

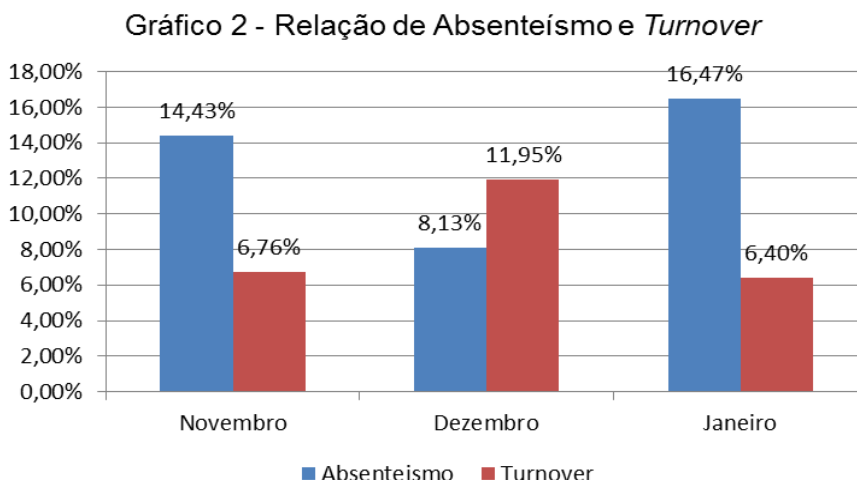
No mês de novembro a área de produção possuía uma equipe de 338 colaboradores onde foram contratados 33 colaboradores e desligados 14.

Em dezembro a área de produção possuía uma equipe de 357 colaboradores onde foram contratados 60 colaboradores e desligados 29.

No mês de janeiro a área de produção possuía uma equipe de 388 colaboradores onde foram contratados 32 colaboradores e desligados 19.

O capital humano é que impulsiona as organizações (STEWART, 1998). Apesar dos desligamentos ocorridos nos meses analisados pode-se observar que o número de admitidos é de no mínimo 41% maior do que o número de demitidos no mesmo período.

Já no Gráfico 2 é apresentada a relação entre o Absenteísmo e o *Turnover* por mês.



Fonte: Dados obtidos na empresa pesquisada.

No mês de novembro o absenteísmo do mês foi de 14,43% e o *turnover* de 6,76%. Em dezembro o absenteísmo do mês foi de 8,13% e o *turnover* de 11,95%. Já em janeiro o absenteísmo do mês foi de 16,47% e o *turnover* 6,40%.

Neste gráfico fica evidenciado uma diferença de aproximadamente 10,07% entre absenteísmo e o *turnover* no mês de janeiro. O período analisado é propício para o aumento do absenteísmo em virtude do desaceleramento produtivo onde os gestores programam um número maior de colaboradores em período de férias.

O absenteísmo é caracterizado pela ausência do colaborador no trabalho (FERREIRA, 2005).

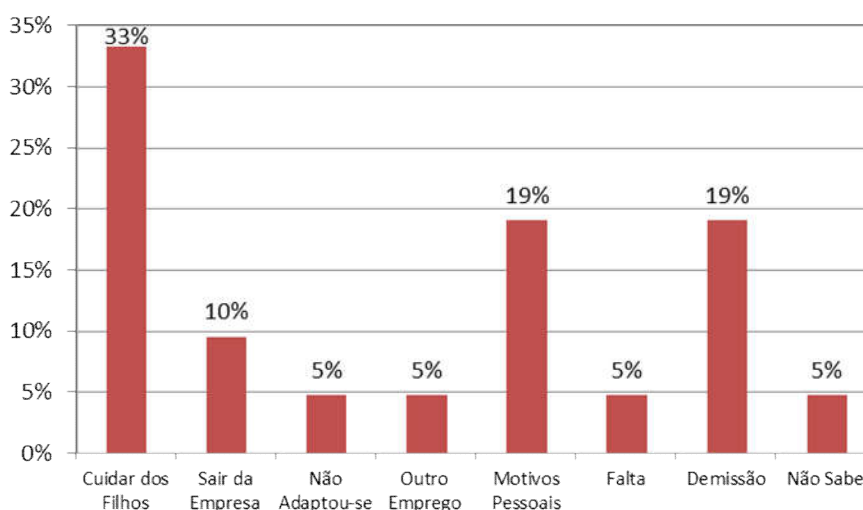
### 3.2 ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTOS

A análise foi realizada com todas as entrevistas de desligamento efetuadas nos meses de novembro de 2012 à janeiro de 2013. O questionário utilizado nas entrevistas de desligamento contempla 17 questões diversas para que fossem analisados os motivos dos desligamentos no setor produtivo da indústria farmacêutica situada no Distrito Agroindustrial de Anápolis (DAIA). A seguir serão apresentados os gráficos relacionados às questões que consideramos relevantes, para avaliação da relação de absenteísmo e *turnover*.

#### 3.2.1 Motivo do Desligamento

Os colaboradores demitidos no período de novembro à janeiro de 2013 forneceram oito respostas diferentes em relação ao motivo de desligamento como pode ser verificado no Gráfico 3.

Gráfico 03 - Motivo do Desligamento



Fonte: Dados obtidos na empresa pesquisada.

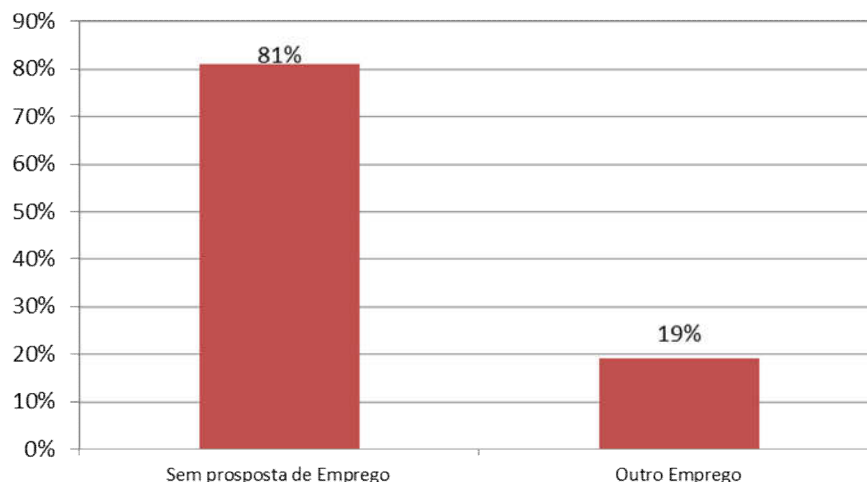
Considerando que ocorreram 62 desligamentos no período analisado, 33% destes estão relacionados a mães que não possuem condições de deixar seus filhos para trabalhar.

O processo de licença maternidade da empresa analisada prevê um aumento do quadro temporário durante o período de licença da colaboradora, entretanto, ao retornar ao trabalho muitas destas colaboradoras solicitam o desligamento da empresa alegando não possuir um local para deixar seus filhos. Este número pode ser maior se considerarmos que 19% responderam que estão saindo da empresa por motivos pessoais.

### 3.2.2 Proposta de Emprego

Em relação ao desligamento por novas propostas de trabalho podemos ver no Gráfico 4, que 81% não possuem outra oportunidade de emprego.

Gráfico 04 - Proposta de Emprego



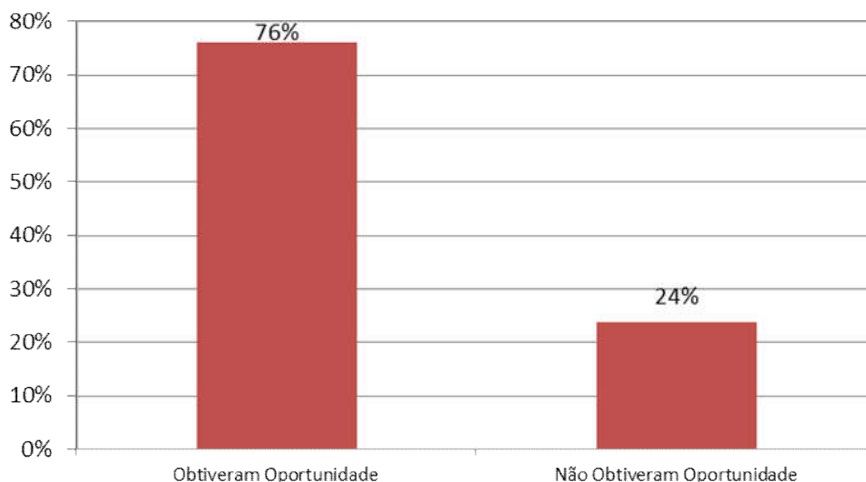
Fonte: Dados obtidos na empresa pesquisada.

Os colaboradores responderam em 81% que estão saindo da empresa sem outra proposta de emprego. Comparando com o Gráfico 3 pode ser observado que os 19% que saem da empresa com outra proposta de emprego podem fazer parte dos que responderam com motivo de desligamento: sair da empresa (10%), outro emprego (5%), e alguns podem ter respondido ainda, motivos pessoais (19%). Como já relatado anteriormente, o público da área analisada é predominantemente feminino, e cada colaboradora que sai de licença maternidade é substituída temporariamente, ao retornar após este período, esta será desligada ou a colaboradora que a substituiu.

### 3.2.3 Oportunidade de Promoção

A empresa da oportunidade de promoção pode ser percebida por 76% dos colaboradores apesar deles estarem participando do processo de desligamento, conforme apresentado no Gráfico 5.

Gráfico 05 - Oportunidade de Crescimento



Fonte: Dados obtidos na empresa pesquisada.

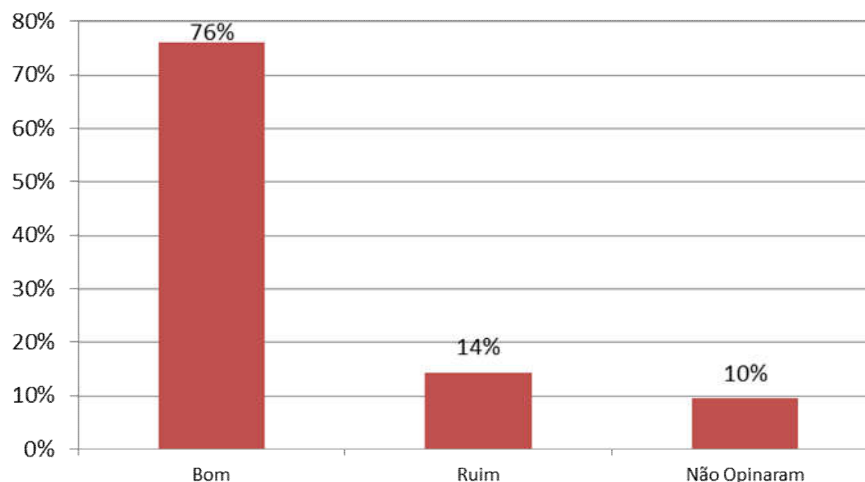
Para Linke (2005), o trabalhador deve ser valorizado dentro das organizações.

O índice de colaboradores que obtiveram oportunidade de crescimento elevado, pois isto se deve aos processos de seleção interna que os colaboradores tem a oportunidade de participar desde que preencham os requisitos mínimos para a vaga, fazendo com que o colaborador sinta-se valorizado dentro da organização.

### 3.2.4 Relacionamento Interpessoal

A questão referente ao relacionamento interpessoal está ligada ao relacionamento com o superior imediato. Para 76% dos entrevistados o relacionamento interpessoal é bom como pode ser verificado no Gráfico 6.

Gráfico 06 - Relacionamento Interpessoal - Superior Imediato



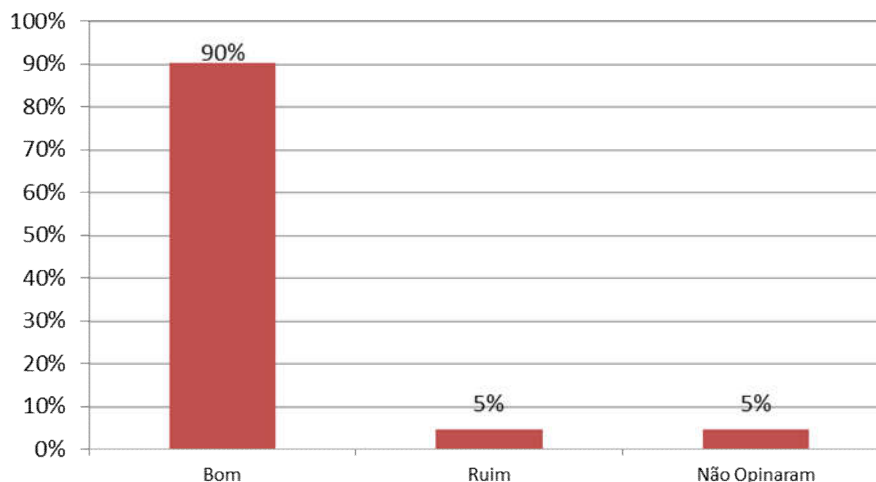
Fonte: Dados obtidos na empresa pesquisada.

O processo de desligamento do colaborador ocorre na maioria das vezes por vontade dele mesmo, no Gráfico 3 pode ser verificado que apenas 19% foram demissões executadas pela empresa e isto reflete também no item que considera do relacionamento com o supervisor imediato, 14% consideram este relacionamento ruim.

### 3.2.5 Ambiente de Trabalho

O ambiente de trabalho foi considerado bom para 90% dos entrevistados como pode ser evidenciado no gráfico abaixo.

Gráfico 07 - Ambiente de Trabalho



Fonte: Dados obtidos na empresa pesquisada.

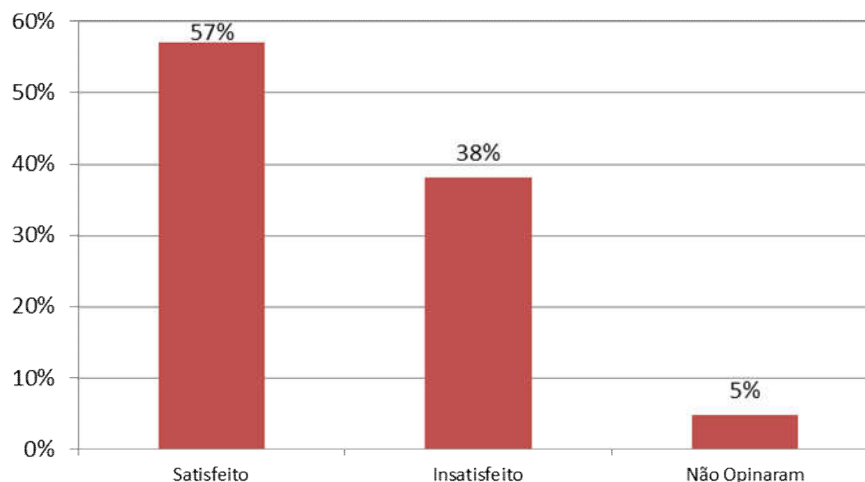
Sato (2001), alerta que o trabalhador não controla o ambiente de trabalho, nem suas condições.

### 3.2.6 Satisfação Salarial

A questão referente à satisfação salarial está diretamente no trabalho exercido pelo indivíduo. Como pode ser verificado no Gráfico 8, que 57% dos entrevistados estão satisfeitos com o salário que recebiam.



Gráfico 08 - Satisfação Salarial



Fonte: Dados obtidos na empresa pesquisada.

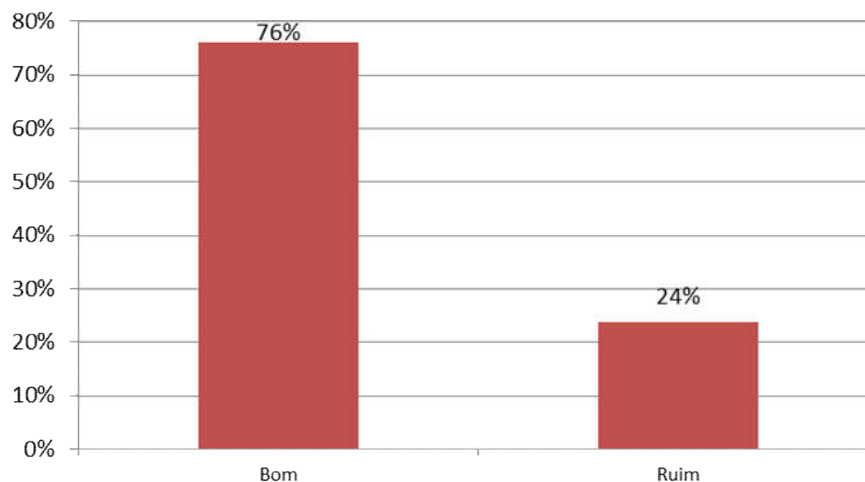
Como já relatado anteriormente, muitos colaboradores deixaram a empresa por vontade própria e de acordo com outras pesquisas realizadas, a empresa analisada atua com salários de acordo com os praticados em outras empresas do mesmo ramo de atuação.

### 3.2.7 Benefícios

A empresa possui alguns benefícios: Plano de Saúde, Cesta Básica, Plano Odontológico e Transporte.

Os entrevistados consideraram bom o pacote de benefícios fornecidos pela empresa como podemos verificar no Gráfico 9.

Gráfico 09 - Benefícios



Fonte: Dados obtidos na empresa pesquisada.

O pacote de benefícios pode ser considerado uma forma de compensação individual, levando-se em conta que para receber parte deste, o colaborador deve ser assíduo. Como relata Chiavenato (2005), as organizações para administrar pessoas devem promover compensações individuais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, a análise é que o absenteísmo vem influenciando a rotatividade dentro da empresa, foi verificado que há vários motivos que levam o colaborador a pedir demissão ou ser demitido, ao verificar as fichas dos colaboradores demitidos e que participaram da entrevista de desligamentos, a maioria deles possuíam em seu histórico muitas faltas justificadas e outras sem justificativas.

A realização desta pesquisa torna-se relevante, pois visa melhorar através da gestão de pessoas a conscientização das próprias organizações que é preciso investir no desenvolvimento, melhorar as condições de trabalho, qualificar líderes, para amenizar as faltas ao trabalho (absenteísmo) por motivos diversos e com isso conseguir diminuir a rotatividade dentro das empresas.

O absenteísmo apresentado nos meses de novembro à janeiro podem estar com um índice maior do que os ocorridos ao longo do ano, pois neste período existe um maior número de colaboradores de férias.

O *turnover* está relacionado ao número de colaboradores que saem de licença maternidade e ao retornar ao posto de trabalho tem dificuldade de deixar seu filho em local seguro, ou mesmo de encontrar alguma cuidadora.

O maior problema verificado na empresa onde a pesquisa foi realizada é a falta de creches para filhos de colaboradores, pois a maioria das colaboradoras que voltam da licença maternidade, por não ter condições de deixar o bebê com alguém, tem que faltar, até que seu desligamento seja efetuado.

Então, estes resultados apresentados foram considerados condizentes com a área avaliada por se tratar de uma área predominantemente feminina, não é possível afirmar que se esta análise se reproduz em um ambiente totalmente masculino, por exemplo, na área de manutenção é provável que outros motivos de desligamentos fossem encontrados e o absenteísmo por motivo de férias é menor neste período, pois as máquinas estão em processo de desaceleração produtivo torna propício para a execução de manutenções preventivas.

## REFERÊNCIAS

- BERRO, Diego, **Qualidade de vida e produtividade**. Brasil escola, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compactada, 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciamento com Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier 2005.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura no trabalho: estudo de trabalho**: 5ª ed. São Paulo: Cortez Oboré, 1992.
- FERREIRA, César Osvaldo. Trabalho de conclusão de curso de Especialização de Pós-Graduação em Administração da UFRGS como requisito parcial para obtenção de título de Especialista de Gestão de Pessoas. Porto Alegre: 2005.
- FIGUEIREDO, N.M.A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2ª ed. São Caetano do Sul, São Paulo: Yendis editora, 2007.
- FLEURY, Maria Teresa Leme. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- INOUE, Kelly Cristina et al. Absenteísmo – Doença da equipe de enfermagem em unidade de terapia intensiva. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília 2008. mar-abr, 61(2), p.209-14.
- JURAN, J. Juran. **Liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- LINKE, Ivanete. A importância da contabilidade de recursos humanos. **Revista do CRCPR**. An0 30, n.141, p.21, 2005.
- MALLADA, Francisco Javier Ribaya. **Gestão do absenteísmo trabalhista nas empresas espanholas**. 2011, Disponível em: <http://www.kplus.com.br>. Acesso em: 17.10.2012.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001.
- MAYO, Andrew. **O valor Humano da empresa**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MEZOMO, J.C. **Administração de Recursos Humanos no hospital**. São Paulo: 1981.

MOBLEY, William H. **Turnover**: Causas, consequências e controle; tradução de Vânia Conde, Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MONTE, Mônica Megnani. **Como Lidar com funcionários problemáticos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

OLIVEIRA, M.M, **Como fazer pesquisa qualitativa**, Petrópolis: vozes, 2007.

PACHECO, Vicente. **A contabilidade de recursos humanos e o capital intelectual das organizações**. 1ª ed. Curitiba: Editado pelo Serviço Publico Federal Conselho Regional de Contabilidade do Paraná, 2002.

PENATTI, Izidro, ZAGO, José Sebastião, QUELHAS, Osvaldo. Absenteísmo: As consequências na gestão de pessoas. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2006, Disponível em: <http://scholar.google.com.br>. Acesso em 17.10.2012.

POMI, Rugênia Maria. **A importância da Gestão do Turnover**. Disponível em [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). Acesso em 31.05.2013.

ROBBINS, Etephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.

STEWART, Tomas A. **Capital Intelectual**: A nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com Pessoas**: Uma Abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 5ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

WRIGHT, Peter; KROLL, J.Mark; PARMELL, John. **Adminsitração Estratégica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.