

# **TURNOVER E ABSENTEÍSMO: IMPACTOS DE UMA MÁ GESTÃO NOS RESULTADOS E PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES DE PEQUENAS EMPRESAS**

**CAROLINA DE SOUZA MADEIRA SEIXAS**

**GABRIELA LAMAS SOARES**

[aluno.carolina.madeira@doctum.edu.br](mailto:aluno.carolina.madeira@doctum.edu.br)

[aluno.gabriela.soares@doctum.edu.br](mailto:aluno.gabriela.soares@doctum.edu.br)

## **INTRODUÇÃO**

Turnover e absenteísmo são dois termos bastante conhecidos na atualidade, isso porque a presença destes dois fenômenos dentro de uma organização, é quase sempre um sinal de alerta a situações que devem ser solucionadas para o pleno desenvolvimento da empresa. Com intuito de esclarecer empresários, gestores e interessados por áreas afins, o presente projeto busca chegar ao cerne destes problemas, elencando os aspectos negativos atrelados a uma gestão ineficiente e uma cultura organizacional que não gera motivação e nem favorece o desenvolvimento dos colaboradores.

Segundo Chiavenato (2002, p.184), “[...] a rotatividade não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal”.

Chiavenato retrata ainda a rotatividade, como uma despesa que poderia ser facilmente evitada com mais critério e atenção na seleção da mão de obra.

As pequenas e microempresas varejistas, em especial as prestadoras de serviços, onde não há uma hierarquia e um plano de funções bem definidos, tendem a enfrentar grandes desafios em seu dia a dia, com rotatividade e ausências recorrentes de trabalhadores. Fato este que se deve a cultura perpetuada e refletida desde a fundação do empreendimento, somada a uma má gestão do capital humano, que por muitas vezes geram desvios de comportamento e insatisfações, capazes de afetar não só a forma como o ambiente é percebido, mas como o produto e/ou serviço são oferecidos.

Ainda sob esta perspectiva, Lee e Eriksen (1990), discorrem a respeito do absenteísmo, ponderando que sua ocorrência esteja diretamente relacionada à insatisfação com o ambiente organizacional, ou seja quando o funcionário se

ausente do trabalho pode estar sendo impulsionado pelo desejo de se preservar de situações indesejadas e/ou desconfortáveis.

Robbins (2002) define o absenteísmo como o não comparecimento do funcionário ao trabalho, gerando assim elevados custos ao empregador, redução da eficiência e aumento da carga de trabalho do supervisor.

Nesse sentido, analisar as causas e impactos destes eventos rotineiros, se torna uma oportunidade de auxiliar no crescimento e melhoria contínua de organizações, além de propiciar uma experiência aprofundada a respeito do assunto, contribuindo assim com novas perspectivas sobre o tema.

## **JUSTIFICATIVA**

Dentre as diversas situações e problemáticas que coexistem dentro das micro e pequenas empresas, o comportamento e a cultura organizacional são fatores determinantes para se compreender o desenrolar das relações inter e intrapessoais e o alcance dos resultados esperados pelo empreendimento. Isso porque os valores intrínsecos a empresa, sejam estes velados ou não, são refletidos e repetidos desde o nível mais alto de hierarquia até o mais baixo, deixando impressões positivas ou negativas que impactará diretamente na motivação, ação e pensamento do grupo como um todo.

Pensando em minimizar resultados indesejados, e melhorar a forma como o ambiente é percebido, propõe-se a construção de análises voltadas ao entendimento de como transformar essa realidade no ambiente organizacional.

Diante desse cenário, a questão problemática desse trabalho de pesquisa, teve como base a seguinte interrogante: “como avaliar os impactos negativos nos resultados das pequenas empresas associados a uma má gestão”? Objetivando esclarecer essa questão, definiu-se como objetivos:

- Objetivo Geral: identificar dentre os pontos fracos encontrados nas organizações a necessidade de intervenção na área organizacional e RH, além disso, avaliar e chegar a causa principal da rotatividade e ausências

injustificadas de colaboradores, minimizando os prejuízos e evitando insatisfações entre os membros da equipe.

- **Objetivos Específicos:** elaborar pesquisas de clima organizacional; implementar entrevistas de desligamento; identificar as insatisfações passíveis de mudança; propor ações para neutralizar os pontos negativos identificados; recomendar a execução de treinamento e qualificação dos gestores, com intuito de transmitir aos colaboradores as normas e a cultura da empresa.

Conduzidos por esses marcos chegou-se à hipótese de que a avaliação dos impactos negativos nos resultados das pequenas empresas associados a uma má gestão é possível. Em vista disso, é necessário que o percentual desejável não prejudique a estrutura organizacional, bem como seus processos produtivos, sem alterar os custos e resultados, sendo assim eficaz a elaboração de um plano de ação com intuito de proporcionar uma melhoria no clima organizacional.

## **DESENVOLVIMENTO**

### **1. Principais causas e consequências da rotatividade e absenteísmo nas Organizações**

Diversos fatores implicam na rotatividade e absenteísmo do capital humano dentro de uma empresa.

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

Todavia, Mobley (1992), pondera que para se avaliar os fenômenos que provocam o turnover deve-se observar o comportamento isolado de cada indivíduo, ou seja, é preciso preocupar-se em analisar como ele avalia sua situação econômica, as condições externas e a forma como percebe e entende aqueles ligados ao trabalho e os que não têm relação. Estabelecendo assim uma perspectiva sobre como o sujeito da pesquisa relaciona a sua vida pessoal e profissional.

Quanto ao absenteísmo Chiavenato (2009, p. 148) pondera 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”.

Ainda 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.

## **1.2 Índices de Rotatividade**

Segundo a Revista Capital Econômico (2021), a rotatividade dentro das organizações cresceu nos últimos anos, visto que, o índice de demissões atingiu 10,5% conforme dados apresentados pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED). Fator este que comprova a necessidade de que a gestão e os colaboradores estejam alinhados em um mesmo propósito. Além do mais, é preciso também que a comunicação seja clara, e o clima organizacional saudável.

O CAGED (2020), possui uma listagem de inúmeros setores da economia, dentre eles a única atividade que possui um índice positivo com relação ao número de admissões e demissões é a agropecuária. De acordo com as pesquisas realizadas, os índices variam de acordo com os grupos e atividades exercidas, a indústria por exemplo teve um índice negativo de -1,7%, já no comércio o índice foi de -3,68%, ou seja, a rotatividade de funcionários no comércio é maior, muitas vezes devido a carga horária a ser cumprida, a desvalorização do colaborador e falta da perspectiva de crescimento dentro da empresa.

Um estudo desenvolvido pelo Sindicato dos Bancários, evidenciou que quanto maior a faixa etária, menor o índice de rotatividade, ressaltou também que o fato do índice ser maior entre jovens, deve-se ao fato de estarem no início de suas carreiras e aceitarem oportunidades que não são o que realmente desejam, mas que servem de experiência.

O Turnover se traduz em custo para as organizações, pois envolve todo o processo produtivo, e em consequência do elevado grau de rotatividade, surge a necessidade de investimentos nos setores de recrutamento, seleção, treinamento e desligamento.

Chiavenato (2006), destaca que a rotatividade dos colaboradores gera gastos, que podem ser divididos em quatro tipos:

#### Quadro 1 – Custos do Turnover

<b>CUSTOS DE RECRUTAMENTO</b>	<b>CUSTOS DE SELEÇÃO</b>	<b>CUSTOS DE TREINAMENTO</b>	<b>CUSTOS DE DESLIGAMENTO</b>
Recepção dos candidatos	Entrevista para selecionar os candidatos	Programas realizados para a integração do candidato	Pagamento dos direitos trabalhistas
Tempo do colaborador responsável	Aplicação e correção de exames de conhecimento	Orientação sobre a empresa e cargo pretendido	Pagamento dos benefícios que os colaboradores possuíam
Processo da requisição de emprego	Tempo do candidato	Tempo dos colaboradores do processo de treinamento	Entrevista de desligamento
Pesquisa e custo do processo	Conferência das referências recebidas		Cargo sem ocupação
Análise de mercado	Exames admissionais		

Fonte: Gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2006) adaptado

### 1.3 Absenteísmo no Brasil e no mundo

Segundo um estudo realizado pela Leeva, uma *startup* focada no aumento da produtividade de empresas valendo-se do uso de inteligência artificial, as 500 maiores empresas do país deixam de ganhar 230 milhões de reais por ano com a improdutividade de suas operações.

Ainda de acordo com o estudo, os problemas relacionados à improdutividade, faltas e rotatividade de pessoal atingem níveis mais altos nas prestadoras de serviço, varejo, restaurantes, hospitais e *call centers*. No setor de serviços, em média 5% dos colaboradores faltam por dia ao trabalho, enquanto no varejo este número pode alcançar de 7 a 10%.

Segundo Couto (1991, p. 5): Existe uma relação direta entre o tipo de trabalho e as causas de afastamento entre os trabalhadores, com a maior perda no absenteísmo de média duração (3 a 15 dias de afastamento) e o maior número de ocorrências no absenteísmo de pequena duração (1 e 2 dias de afastamento), associando os afastamentos a fatores sociais, culturais e do trabalho.

No mundo, as ausências no ambiente laboral variam conforme as especificidades de cada país e ou região, tendo em vista fatores ligados ao tipo de trabalho realizado, valores inerentes à empresa, condições do ambiente, satisfação e entre outros. Sendo no oeste europeu, os índices de ausentismo duas vezes mais altos do que no Japão e nos Estados Unidos. No antigo Egito, assim como na civilização greco-romana, os escravos eram supervisionados no exercício de suas atividades, estabelecendo-se assim uma forma coercitiva de trabalho, onde os faltosos eram punidos e até condenados à morte.

Dados fornecidos pela FIESC no ano de 2015, apontam que em todo o território brasileiro, são perdidos 35 milhões de dias de trabalho por ano em decorrência a problemas ligados à saúde.

Uma pesquisa realizada pela Willis Towers Watson em 2014, ressalta que no Brasil, apenas 28% da força de trabalho é altamente engajada, e esses dados indicam que fatores como limpeza, higiene, prevenção de acidentes, comunicação e reconhecimento podem ter um impacto relevante sobre os níveis de absenteísmo.

## **CASOS DE SUCESSO**

### **Absenteísmo levado a zero na construção civil**

A construção civil é uma área onde os níveis de ausentismo chegam a ser alarmantes, isso devido ao estresse e danos à saúde causados por esforços contínuos e falta de segurança e ergonomia adequada no exercício da função.

Dados da previdência social no primeiro trimestre do ano de 2016, evidenciaram que somente neste período ocorreram 24 mil afastamentos, revelando uma média de 269 afastamentos por dia devido a problemas lombares.

Pensando na redução dos números de absenteísmo, a empresa Bem Brasil implantou um programa de qualidade de vida na construção de um condomínio no estado da Bahia, a obra em questão pertencia a empresa Pelir Engenharia.

No decorrer das atividades desempenhadas pelos trabalhadores, foram implantadas ações como: avaliação postural individualizada, avaliação dos índices de qualidade de vida, ginástica laboral, blitz ergonômica e distribuição de cartilhas.

Como resultado das ações, a empresa percebeu que no período de janeiro a abril, quando o projeto ainda não havia sido implantado, foram recebidos 40 atestados e 1 afastamento das atividades, gerando um custo direto de R\$23.377,00 a organização, e logo após adoção do programa entre os meses de junho e novembro os índices de absenteísmo foram zerados.

Passado o período de execução da atividade os benefícios comprovados foram:

1. Melhora da autoestima do funcionário
2. Redução do absenteísmo
3. Menos gastos por afastamento e turnover
4. Redução de dores cervical e lombar no grupo
5. Redução do estresse
6. Melhora da consciência corporal
7. Aumento no número de praticantes de atividade física

### **Controle de turnover – Caso Nivea**

No ano de 2005 a empresa de cosméticos Nivea, passou por um grande desafio interno, isso porque ao final do ano a organização encerrou suas atividades com um índice de evasão de 30%, o dobro da média do mercado.

A situação era inviável para a empresa que havia projetado dobrar seu faturamento até o ano de 2010, caso o ritmo de evasão se mantivesse, em três anos praticamente todo o quadro de colaboradores teria sido trocado. O fato curioso, é que as pessoas que saíam alegavam que gostavam da companhia. De acordo com

Mônica Longo, diretora de recursos humanos da empresa, “Elas iam embora porque não viam possibilidade de crescimento.” Nesse sentido era fundamental não só aumentar a satisfação dos funcionários, mas também oferecer a cada um a chance real de crescer.

Para virar o jogo no curto prazo, a Nivea lançou, no começo de 2006, um plano organizacional que procurava valorizar e estimular os funcionários. A organização optou por atacar em seis frentes, todas elaboradas pelo RH.

De início decidiu trabalhar o desenvolvimento profissional e foi criado um plano de carreira e o processo de avaliação de desempenho foi totalmente revisado.

Chefes passaram a analisar a performance de seus subordinados – e vice-versa. Os empregados receberam uma lista de objetivos a cumprir e seriam valorizados de acordo com o que haviam realizado. O segundo ponto foi a criação de um organograma para os 350 funcionários, do presidente ao contínuo. Para ficar sempre atualizado, a cada seis meses o organograma seria refeito. “Com isso, as pessoas reconheceram melhor o seu papel dentro da Nivea”, diz Mônica.

A terceira ação revelou-se fundamental no aumento do grau de envolvimento. Duas vezes por mês, o presidente, Nicolas Fischer, passou a reservar sua agenda para tomar café da manhã com um grupo de 12 funcionários. Seleccionadas por área de atuação e sem distinção de nível hierárquico, as equipes têm total liberdade para falar sobre o que bem entendem, dos negócios da empresa a questões pessoais. O acesso ao presidente mexeu com o brio do grupo. “Você percebe neles o orgulho, a vontade de fazer parte”, afirma Mônica Longo Diretora de RH.

Para reforçar o nível de comprometimento, o RH introduziu a disseminação da missão, visão e valores da companhia. E não parou por aí.

Os subsídios à educação, que antes eram restritos aos gestores, passaram a ser oferecidos a todos – desde que seja comprovada a importância do curso para o desenvolvimento profissional. Para estimular a mobilidade, a Nivea também organizou o recrutamento interno. Hoje, antes de contratar alguém de fora, a companhia olha para dentro. Até o ambiente físico sofreu modificações.

Localizada na capital paulista, a Nivea ocupa dois andares muito charmosos, com direito a orquídeas espalhadas por toda a área. Esse capricho também entra como plano de ação para segurar seus talentos.

Em 2008, pouco mais de dois anos da implantação do plano, vieram os resultados - a rotatividade caiu praticamente pela metade – para 17% e em 2007, houve 146 movimentações internas (mudanças de um departamento para outro, para promover o aprimoramento profissional) e 43 promoções – o dobro de dois anos antes.

Em termos financeiros, os resultados também vieram. A meta definida pela matriz alemã, de crescer 15% no faturamento em 2007, foi cumprida pela subsidiária brasileira. A resposta dos funcionários também chegou e em 2008, pela primeira vez, a Nivea figurou no Guia VOCÊ S/A-EXAME – As Melhores Empresas para Você Trabalhar.

## **METODOLOGIA**

O estudo se dará pela seleção e adoção de obras que permitirão a construção dos conceitos tais como: absenteísmo e rotatividade, as causas originárias destes fatores, e como se evitar a recorrência destes fatos na realidade das organizações de pequeno porte. As contribuições deixadas por autores renomados como: Chiavenato, Lee e Eriksen, Mobley, entre outros, se manifestam de forma significativa no cotidiano das pequenas empresas, em especial no setor comercial e varejista, onde as ausências e trocas de pessoal ocorrem de forma frequente, sem que suas causas sejam analisadas e tratadas de maneira devida.

Ainda nesse sentido serão de extrema importância as informações colhidas em artigos, trabalhos de conclusão de curso, monografias e buscas na internet, tendo em vista que foram encontrados diversos materiais e estudos realizados em pequenas organizações do comércio, que auxiliaram na identificação de aspectos comuns atrelados a presença destes fenômenos nas empresas.

Necessário e resultante das análises que serão aplicadas aos seguintes elementos e/ou contextos, trazer a empresa uma revisão bibliográfica ampla a respeito do tema, e conseqüente aplicação de questionários, entrevistas de desligamento, pesquisas quantitativas, qualitativas e descritivas em campo, a fim de se obter dados verídicos e passíveis de intervenção no ambiente empresarial.

Estruturalmente o trabalho está organizado em três partes. A primeira, intitulada Gestão organizacional, discorre sobre os seguintes temas: Conceitos de Gestão de Pessoas e dificuldades da gestão de pessoas, além de informações conceituais sobre rotatividade e absenteísmo.

Na segunda, será tratada a “Problematização”, cujo foco serão os índices de rotatividade, o absenteísmo no Brasil e no mundo e os tipos de absenteísmo.

E, por fim, a terceira parte nomeada “Resultados”, trará casos de sucesso aplicados a empresas reais, tanto em relação à rotatividade quanto ao absenteísmo e os resultados esperados da pesquisa em si.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento do presente estudo buscou esclarecer e pontuar como as pequenas empresas são afetadas em seu cotidiano com os impactos gerados por uma gestão falha de seu capital humano, seja na transmissão e construção da cultura organizacional ou até mesmo na forma como administra seus processos internos de seleção e recrutamento.

Ao analisar contribuições de autores renomados como Chiavenato e Mobley, é possível identificar como Turnover e Absenteísmo se apresentam nas organizações, suas principais causas e como a cultura seja ela consciente ou não, contribui na insatisfação da equipe como um todo.

Seguindo a corrente de pensamento e ponderações de tais autores, e avaliando-se cases de sucesso como o da Nivea Cosméticos e Pelir Engenharia, nota-se que com pequenas intervenções e mais critério o resultado negativo pode ser minimizado, trazendo-se assim uma imagem mais positiva e reduzindo os índices de faltas e rotatividade nas empresas.

Preocupar-se com a cultura organizacional, e a qualidade do ambiente ofertado aos colaboradores, reflete na valorização de seus profissionais, se tornando um diferencial competitivo e auxiliando na atração e retenção de novos talentos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATTO. **Gestão Estratégica**. 1999. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024074/pages/recent>.

Acesso em: 3 abr. 2022.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 2008. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553131808/pageid/0>. Acesso

em: 7 abr. 2022.

**Análise dos Fatores Organizacionais Determinantes da Intenção de Rotatividade**.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tpsy/a/4PrYpVxh7TbNnVJ5wv8rZBw/?lang=pt>. Acesso em: 23 março. 2022.

**Turnover nas empresas cresceu 38%: veja como não perder os seus talentos em 2022**.

Disponível em: <https://revistacapitaleconomico.com.br/turnover-nas-empresas-cresceu-38-veja-como-nao-perder-os-seus-talentos-em-2022/>. Acesso em: 17 março. 2022.

**Índice de Absenteísmo: Saiba o que é e como funciona**. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/saiba-o-que-e-indice-de-absenteismo/>. Acesso em: 12

março. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. Como agregar talentos à Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MOBLEY, William H. **Turnover: Causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

GUEDES, Victor. **Turnover: as consequências das altas rotatividades nas organizações**. Sociedade dos Psicólogos, 2017. Disponível em: <https://spsicologos.com/2017/06/11/turnover-as-consequencias-das-altas-rotatividades-nas-organizacoes/>. Acesso em: 03/11/2021.

MARQUES, José. **Gestão Organizacional: Conceito e Definição**, 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-organizacional-conceito-definicao/>. Acesso em: 03/03/2022

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

LEE, J.B; ERICKSEN, L.R. **The effects of a policy change on three types of absence**. J.Nurs. ADM . Billerica ,1990