AS CONSEQUÊNCIAS DO ABSENTEÍSMO E TURNOVER NO ALCANCE DE RESULTADOS DE PRODUTIVIDADE DE UMA EMPRESA

Fernando Rodrigues Fernandes Dos Reis[1]

Prof.: Me. Márcio Lobosque Senna Neves [2]

Prof.: Me. Rafael Leite Nogueira[3]

Prof.: Me Marcilia Bruna dos Reis Teixeira [4]

RESUMO

Este estudo retrata os temas absenteísmo e *turnover* na prática de gestão organizacional, destacando a importância desses indicadores para sucesso das empresas. Tendo como objetivo central uma análise mais profunda sobre o significado histórico dos referidos índices, as principais causas que levam o colaborador a praticá-los na prática, para que, ao final, possa-se sugerir ações de melhorias do clima organizacional com vistas a manter os funcionários dentro da organização. Sendo o foco a melhoria da qualidade de vida dentro da organização e buscando abaixar os índices de absenteísmo e turnover, fazendo assim uma empresa com uma rotatividade saudável, que é recomendado por grandes autores citados abaixo. Desta forma, no presente artigo apresenta-se uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, com aplicação de questionários aos funcionários de empresa calçadista, localizada em Madre de Deus de Minas - MG. O estudo de caso é considerado como uma investigação empírica que compreende um método abrangente, com a coleta e análise de dados.

Palavras-chave: 1. Rotatividade. 2. Absenteísmo. 3. Produtividade.

1. INTRODUÇÃO

Algumas empresas apresentam altos índices de admissão e demissão de funcionários, o que é conceituado na teoria da Administração pela expressão “turnover”, palavra apropriada da

[1] Graduando do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – fernandonaandoo2@gmail.com

[2] Professor do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN - COLOCAR E-MAIL DO LOBOSQUE

[3] Professor dos curso de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – rafael.nogueira@uniptan.edu.br

[4] Professora dos curso de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – marcilia.teixeira@uniptan.edu.br

língua inglesa para descrever este fato. O turnover pode ser maléfico dentro da estrutura organizacional, fazendo-se acentuar o absenteísmo, que é um índice que, de modo geral, descreve a ausência de funcionários em uma organização.Essa realidade vem tomando a atenção dos gestores, pois, a melhora desses índices, ou seja redução, pode ser uma estratégia para minimizar gastos dentro da organização, e elevar a qualidade de seus produtos finais. Ante ao exposto anteriormente, este artigo busca responder a seguinte problemática: quais as consequências do absenteísmo e turnover no alcance de resultados de produtividade de uma empresa?

Desta forma, o presente artigo tem como objetivo geral analisar os impactos que o absenteísmo e o turnover podem acarretar a uma empresa. Como objetivos específicos, busca-se identificar os principais problemas para o gestor e consequentemente para toda organização, ocasionados pela ausência frequente de funcionários, principalmente em relação à execução de suas atividades, à qualidade do produto final ou da prestação de serviço e, analisar se o nível de satisfação dos colaboradores em estudo impactam ou não nos índices de absentísmo e turnover da empresa.

Busca-se assim, com o presente trabalho demostrar a compreensão e os motivos do absenteísmo e turnover dentro da ambiente empresarial e ainda os motivos que podem levar os funcionários a faltar periodicamente, e os impactos verificados na qualidade na execução dos serviços contratados, na qualidade de trabalho, no ambiente da organização, causados por fatores internos ou externos, tais como, brigas familiares, problemas psicológicos, estresse excessivo no percurso de casa a empresa, entre outros.

O presente estudo justifica-se pelo fato de que, compreender esse tipo de problema dentro da organização, possibilita aos gestores melhores resultados da estrutura organizacional, fazendo com que os funcionários consigam executar suas atribuições com maior destreza e harmonia, evitando ainda a necessidade de constantes treinamentos de novos funcionários, pois, quando a organização consegue reter os funcionários que já forão capacitados e já dominam as atividades executadas, tende-se a conseguir melhor qualidade no produto final e nos processos produtivos da organzação.

Espera-se, ao final do trabalho, verificar se uma organização com os funcionários satifeitos e comprometidos, tende a ter as metas e os resultados positivos, e também, quais focos os gestores precisam trabalhar, em relação à gestão de pessoas, para se alcançar o melhor nível densenvolvimento profissional e pessoal.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de Absenteísmo

O recurso humano é um amplo campo de estudos, por isso, essa seção pretende trazer os principais conceitos e reflexões sobre o tema.

Segundo a definição de Ferreira (1986) *apud* Soares e Silva. (2002) a palavra absenteísmo, vem do francês absenteísmo, derivado do inglês *absenteeism*, de *absentee*, e significa "ausência habitual da pátria, da organização, do emprego ou ainda falta de presença".

De acordo com Quick e Lapertosa, (1982) *apud* Guimarães, Granzinolli e Ferreira (2017), originalmente, o termo 'absentismo' era relacionado aos proprietários rurais que largarvam o serviço no campo para viver nas cidades. Já no período industrial,"absenteísmo" aos trabalhadores que faltavam ao serviço. Entretanto, os autores ampliaram o conceito, considerando o absenteísmo "uma somatória de faltas que os funcionários tiveram, incluindo-se os atrasos por eles não planejados e alinhados com a organização".

Segundo Chiavenato (2002), o absenteísmo refere-se a "ausência nos momentos em que os funcionários deveriam estar trabalhando normalmente". No entendimento de Sobrinho (2002) *apud* Romero (2004), o "absenteísmo é a ausência do trabalhador por qualquer razão: doenças, direitos legais, fatores sociais, fatores culturais e acidentes de trabalho".

Para Jorge (1995) *apud* Guimarães, Granzinolli e Ferreira (2017):

> Absenteísmo representa a ausência ao trabalho por faltas e licenças médicas, ou seja, ausências não programadas, não esperada pela organização, já as férias e folgas são excluídas por serem consideradas ausências planejadas dentro de uma jornada de trabalho legal, permitida pela CLT - Consolidação das Leis do Trabalho.

De acordo com Gaidzinski (2007), "o absenteísmo é caracterizado pelas ausências não previstas, devido a faltas, licenças para tratamento de saúde e suspensões". A autora ainda exclui, desse conceito, as ausências por folgas, férias e demais licenças, por considerá-las programáveis ou previsíveis, deixando a organização preparada para a eventual ausência. Essa definição também é compactuada por autores como Marras (2000), Fecher *et. al.* (1999), Tanos *et. Al.* (2000) e Pavani (2000).

Conforme exposto anteriormente, vários autores possuem definições similares para "absenteísmo", sendo estes complementares em alguns aspectos. Todavia, para fins deste trabalho, entende-se que o absenteísmo é a falta voluntaria ou falta não programada de seu colaborador, dentro da organização.

2.2 Conceito de Turnover

"Turnover" é o termo originado da língua inglesa, utilizado para caracterizar os movimentos de entradas (admissões) e saída (demissões) de funcionários em uma organização,

durante um determinado período de tempo (POMPI, 2005 *APUD* ROQUE, SILVA e JOÃO, 2020). Para Chiavenato (1997):

> Turnover ou rotatividade de recursos humanos é o termo usado para definir a oscilação de pessoas, ou seja, a rotatividade dentre de uma organização, a permuta de pessoas entre a organização e o ambiente definido pelo volume de pessoas que entra e que sae da organização.

Podemos dizer que, os autores concordam que absenteísmo consiste num índice alto de admissão e demissão dentro da empresa, caracterizado como uma rotatividade negativa dos funcionários dentro das organizações.

2.3 Motivos que levam ao Absenteísmo

As causas de ausência não previstas pelos seus funcionários de acordo com Mcdonald & Shaver 1981 *apud* Guimarães, Granzinolli e Ferreira (2017, p.144), podem ser classificadas em três categorias:

> Causas intrínsecas relacionadas à natureza e condições do trabalho, como supervisão ineficiente, falta de controle;
> Causas extrínsecas relacionadas às políticas de pessoal da organização, como baixos salários e condições de trabalho;
> Causas de personalidade que dizem respeito ao comportamento do trabalhador, como conflitos, imaturidade ou desmotivação.

Segundo Penatti, Quelhas e Zago (2006), o absenteísmo tem exigido bastante atenção das organizações e de seus gestores, em virtude de sua origem estar relacionada à vários fatores, sendo questões sociais, de saúde, gestão de pessoas, entre outros problemas, tornando assim, este tema complexo de ser gerenciado nas organizações.

Existem diversos fatores que podem contribuir para que os funcionários da organização se ausentem em determinados situações. Estudos revelam que alguns desses fatores são recorrentes como: idade, estado civil, qualidade de vida dentro da organização e até mesmo o turno de trabalho, no caso de empresas que possuem turno diferenciados (CARNEIRO, 2012, *APUD* FUZINATTO, NASCIMENTO e DALBOSCO, 2017). No entanto, Santana e Oliveira (2004) *apud* Silva (2017) relatam que as condições de trabalho insatisfatórias refletem em altos índices de absenteísmo e, inclusive, de pequenos acidentes, qualidade que o funcionário exercer sobre a organização, trazendo risco a sua vida e saúde.

Desta forma, entendemos que o local onde o colaborador reside a maior parte do tempo, estiver insatisfatório e com indicativo de risco para sua saúde, irá fazer com que ele se afaste voluntariosamente da organização, aumentando o índice de absenteísmo e podendo causar a rotatividade, conhecida como turnover.

2.4 Causas do Turnover

São diversos os fatores que influenciam a rotatividade de pessoas dentro das organizações, onde os motivos mais frequentes da rotatividade são causas internas: insatisfação com salários, benefícios, clima organizacional, falta de oportunidades para crescimento profissional, política de liderança e entre outros. (LUZ, 2008 *APUD* KLEINERT e NEVES, 2018).

Já para França (2014) *apud* Kleinert, Neves (2018), os salários estão relacionados com o cargo e a função desempenhada, pelo contratado, porém o autor registra que a remuneração pode variar de acordo com o nível de maturidade, tempo de atuação na organização, conjunto de conhecimentos e habilidades adquiridos ao longo do tempo, entre outros fatores. De acordo com Marcon (1998) *apud* Kleinert, Neves (2018), a permanência das pessoas nas empresas está ligada a sua satisfação com o trabalho. Dessa forma, se os funcionários não estão satisfeitos, podem expressar um conjunto de sentimentos desfavoráveis perante o trabalho.

Já para Medeiros, Alves e Ribeiro (2012) *apud* Pinheiro (2013), as razões para os desligamentos (demissões), podem ser por diversos motivos, como por exemplo: funcionários insatisfeitos com a política da organização, má qualidade de vida dentro da mesma, falta de motivação e até mesmo uma busca crescimento e reconhecimento profissional. Por outro lado, a organização também se coloca no direito de buscar profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procurar pela inovação e reforma profissional de seus funcionários.

Dentre os itens mais importantes apontados pelos autores anteriormente relacionados, está a questão dos salários e benefícios oferecidos pelas organizações que estão em busca de novos funcionários para completar o seu quadro funcional, fazendo com que estes se sintam engajados e motivados a fazer um bom trabalho para serem recompensados posteriormente. No entanto, também há autores que acham que o colaborador prefere olhar mais para o lado da saúde, fazendo com que ele mesmo se desligue da organização na busca da saúde fisica e mental.

2.5 Consequências de Absenteísmo

O absenteísmo pode incorrer em custos relevantes ao processo produtivo da organização, uma vez que, está diretamente ligado a eficiência da gestão de pessoas.

O absenteísmo pode ocasionar consequências indesejáveis para as organizações, tais como queda na produtividade e, consequentemente, nos resultados operacionais, o que pode suscitar efeitos indesejáveis.

Para Chiavenato (2009, p.81), “o indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de comportamento como resultados, representando uma cadeia de relações entre meios e fins”. Sendo assim, quando o colaborador busca produtividade elevada, por exemplo, o mesmo está também, procurando meios para alcançar seus próprios objetivos finais, sejam estes: dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação dentro do grupo.

Ainda segundo o Chiavenato (2009, p. 81):

> Cada indivíduo tem preferências (valências) para determinados resultados finais, lembrando a Teoria de Campo, onde uma valência positiva indica um desejo de alcançar determinado resultado final, enquanto uma valência negativa implica um desejo de fugir de determinado resultado final.

Já Lawler (1936) *apud* Chiavenato (2009, p. 84) “encontrou fortes evidências de que o dinheiro pode motivar o desempenho e outros tipos de comportamento, como o companheirismo e dedicação à organização”.

Da análise dos entendimentos anteriores, extrai-se que uma remuneração não condizente com as expectativas do indivíduo tem o poder de desanimar o seu colaborador, fazendo-se com que o mesmo exerça suas atribuições desmotivado, ocasionando um péssimo resultado ao produto final ou à prestação de serviço, o que pode ocasionar impactos perante a imagem da organização.

Para Schein (1936) *apud* Araújo (2019, p.46) “um operário qualificado, porém com pouca motivação, pode ser tão eficaz e sentir-se tão satisfeito como um operário não qualificado, porém, muito motivado”. Sintetizando, pode-se dizer que, o funcionário trabalhando motivado, ele trabalha melhor e produz também excelentes resultados para a organização, já o trabalhador motivado, mas não qualificado irá trabalhar bem, porém não terá a mesma eficiência que o trabalhador que já atua a anos na organização.

O funcionário recebendo um salário justo perante os serviços prestados, desempenha melhor suas obrigações, sendo que, conforme afirma Ribeiro (2019, p.77), “o salário é uma ferramenta poderosa no quesito motivação, e seu valor é estipulado com base na especialização, complexidade, importância e excesso ou escassez de mão de obra”. Desta forma, acredita-se que o colaborador que recebe um salário não adequado, causará transtorno para organização, pois o mesmo irá trabalhar desmotivado, colocando em risco a qualidade do produto, podendo assim acarretar num prejuízo financeiro e impacto na reputação da organização perante o mercado.

2.6 Consequência de Turnover

Assim como o absenteísmo, o turnover é um agravante forte dentro da organização. Porém, uma organização com um índice de turnover controlado é bom para a organização, pois traz uma rotatividade de funcionários controlada, fazendo assim uma troca saudavel.

Turnover traz um certo gasto para a organização, no processo de demitir ou admitir pessoas, a organização terá o custo de demisão e mais custo numa posterior admissão e treinamentos. Ademais, funcionários quando mal treinados e indispostos a trabalhar, fazem com que a organização tenha resultados indejados, já que, por sua vez, o aperfeiçoamento dos processos de trabalho, leva a organização a atingir níveis fantásticos de excelências eliminando o retrabalho final.

Conway (1996) *apud* Ribeiro (2019, p. 79), por exemplo, considera “a qualidade como uma estratégia gerencial apoiada, fundamentalmente, nos conceitos de trabalho e desperdício”. Assim todas as vezes em que alguém desempenha suas funções da maneira errada, terá um retrabalho no final trazendo indignações para os funcionários e assim aumentando o índice de rotatividade e diminuindo a qualidade do produto final. Para Chiavenato (2009, p.124), essa rotatividade gera um aumento do custo na área da gestão de pessoas como (recrutamento, treinamento e desligamento), e “os funcionários ativos na organização ficam desmotivados, trazendo perda na produtividade e uma má imagem a organização”.

Já Borges e Ramos (2013) *apud* Pinheiro (2019, p. 41) defendem que, as consequências internas são: “transtornos gerados por falta de mão-de-obra, o não alcance de produção e o excesso de serviço que acumula aos demais funcionários”. O autor ainda entende que essas conseguências abalam futuramente a produtividade de uma organização. Considerando a citação do autor, quando a organização tem alto índices de absenteísmo na organização e funcionários trabalhando fora de seus postos, sem a prática necessária para executar determinadas tarefas, trazendo assim, transtorno e desequilíbrios dentro do ambiente de trabalho.

2.7 possibilidade de prevenir absenteísmo e turnover

O absenteísmo e turnover tem gerado grandes preocupações para os gestores, pois este tem sido um dos gargalos para falta de efetividade no processo produtivo, interferindo nos processos de qualidade, nos resultados individuais e/ou grupais.

As empresas estão sempre buscando alternativas para diminuir esse gargalo e procuram ferramentas de gestão de pessoas, ações que possam gerar resultados positivos nessa busca para obter melhores resultados internamente e externamente. A motivação de sua equipe e essencial para o crescimento, pois uma equipe bem motivada trabalha com uma performace melhor e

com uma maior satisfação, além disso, busca sempre crescer e visando cargos melhores dentro da organização.

Segundo Gil (2016, p.232) “Um gerente interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer ninguém.” Embora nem todos os funcionários possam ser igualmente simpáticos ao gerente, eleger seus “preferidos” favorece a inimizade dos colegas e consequentemente a perda da motivação para trabalhar em equipe.

Segundo Gil (2016, p. 233) “(...) para motivar a equipe tem que ser do jeito certo, pois ao contrário se motivar de alguma forma que equipe perceba que esta havendo um favorito entre eles, a equipe irá trabalhar desmotivada, podendo assim gerar intrigas internamente”.

Já Ribeiro (2019 p. 136) considera que a motivação:

> É o conjunto de medidas técnicas, administrativas, educacionais, médicas e psicológicas, utilizadas para prevenir acidentes, seja eliminando condições inseguras do ambiente, seja instruindo ou convencendo pessoas na implantação de práticas preventivas, onde gestor de RH jamais pode ter dúvidas que os acidentes são nocivos para os funcionários.

Os funcionários não são apenas máquinas de produção, então é dever e obrigação da organização fazer o pagamento salarial ao mesmo. As empresas que buscam a diminuição desses índices, tentam sempre os motivar a trabalhar melhor, e não tentam apenas compensar com melhores salários o funcionários, e, reconhecendo ainda que não os trata apenas com cobranças na obtenção de metas.

Segundo Araújo (2019, p. 45) “ato de motivar; espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano”. Já para Dutra (2002) *apud* Araújo (2019, p.33) “a organização pode recompensar seus funcionários de várias formas diferentes, desde o reconhecimento formal por uma contribuição das pessoas por meio de elogios, de uma carta dando os parabéns, até mesmo uma viagem de bonificação ou um aumento salarial”.

Já para Gil (2016 p. 233) “incentivos são recursos importantes para ajudar na motivação das pessoas”. Assim sendo, incentivar os funcionários irá favorecer para que os mesmos trabalhem bem, sem risco de vida ou saúde, com segurança e com maior eficiência. No entanto, a concessão de incentivos como elementos motivadores não pode, portanto, confundir-se com a concessão de aumentos salariais ou de benefícios pessoais ou familiares. Conforme afirma Falconi (2013, p. 139) “Tudo é comemorado. Se o cara completou 10 anos de casa, tem que ter uma “faixinha”, uma “estrelinha”. Aprendemos que é preciso celebrar.”

Logo, os gestores precisam estar atentos às necessidades dos funcionários e dos grupos, para que, os incentivos desempenhe a sua função motivadora. Assim um presente ou a concessão de algum tipo de privilégio pode exercer em muitos casos um efeito muito mais

motivador do que um incentivo financeiro. Partindo para analisar o ambiente de trabalho onde os funcionários estão, julga-se que a motivação está correlacionada com o local limpo que traz melhores sensações sobre a organização. Segundo Araújo (2019, p. 56):

> (...) temos que dedicar uma maior atenção aos locais mais propícios à proliferação de doenças, de permanência de riscos e aos aspetos de higiene que são fundamentais para a saúde de toda a estrutura funcional, com o intuito, de impedir que eles afetem a organização.

Considerando essa informações o ambiente de trabalho higiênico pode impedir a proliferação de doenças contagiosas dentro da organização, fazendo assim, com que os funcionários fiquem com medo de serem contaminados e os mesmos se ausenta sem previsão. O ambiente de trabalho limpo pode impedir a proliferação de doenças contagiosas dentro da organização, fazendo assim, com que os funcionários da organização não fiquem com medo de serem contaminados e os mesmos se ausentem sem previsão.

Diante do exposto, podemos dizer que, o absenteísmo e o tunorver tem correlação com a administração do clima organizacional, investimento em projetos de desenvolvilmento e reconhecimento profissional, plano de carreia entre outros (FLORES, 2016). Sendo assim as formas de prevenção estão diretamente ligadas ao compromentimento das organizações perante a motivação das equipes, investindo na gestão pessoas, com foco no beneficio mútuo de todos envolvidos no negócio.

3. METODOLOGIA

O absenteísmo e turnover influenciam o desempenho organizacional, por isso, surgiu à vontade e curiosidade de aprofundar mais nos estudos teóricos e práticos, objetivando compreender melhor sobre o assunto e os motivos que os funcionários possam ter para estarem insatisfeitos dentro da organização.

Como delimitação do estudo, este artigo buscou o entendimento do índice de absenteísmo e turnover de empresa Calçadista, localizada em Madre de Deus de Minas e, consequentemente, o impacto na sua produção. Como ponto de partida, está pesquisa foi baseada em estudo bibliográfico, livros, artigos on-line e também, em um estudo de caso, com pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, com aplicação de questionários aos funcionários de empresa Calçadista, localizada em Madre de Deus de Minas - MG.

Para o alcance dos objetivos, utilizou-se a pesquisa aplicada, que, de acordo com Marconi e Lakatos (2009, p. 40) “dependem de dados que podem ser coletados de formas diferenciadas, tais como pesquisas em laboratórios, pesquisa de campo, entrevistas, questionários, formulários, análise de documentos, entre outros”.

Como técnica de abordagem, a metodologia utilizada foi do tipo ‘pesquisa qualitativa’ que, no entendimento de Gil (2016, p. 27) “(...) é um método de investigação científica, de caráter exploratório, que se foca no caráter subjetivo do objeto analisado**”.**

O trabalho utilizou-se também de pesquisa exploratória, a fim de buscar e interpretar dados e fatos referentes ao tema do estudo, com a finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que será investigado, possibilitando sua definição e seu delineamento. A pesquisa exploratória, conforme define Marconi e Lakatos (2009, p. 43) “se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir e ampliar a fronteira do conhecimento, aonde se busca obter novas relações sobre assuntos já pesquisados ou novas descobertas a partir de conhecimentos já relatados”.

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar “o porquê” dos fatos, exprimindo o que convém ser feito. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991 *APUD* GIL, 2019).

Para complementar a pesquisa foi utilizado o estudo de caso, com a aplicação de um questionário para identificar a percepção dos entrevistados sobre os motivos que podem levar ao absenteísmo e turnover. O estudo de caso é considerado como uma investigação empírica que compreende um método abrangente, com a coleta e análise de dados.

Conforme Yin (2001, p. 22) cita que, “o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens especificas de coletas e análise de dados”.

Assim, este artigo busca entender os motivos e os meios utilizados para diminuir os índices de absenteísmo e turnover dentro de uma organização Calçadista, localizada em Madre de Deus de Minas – MG.

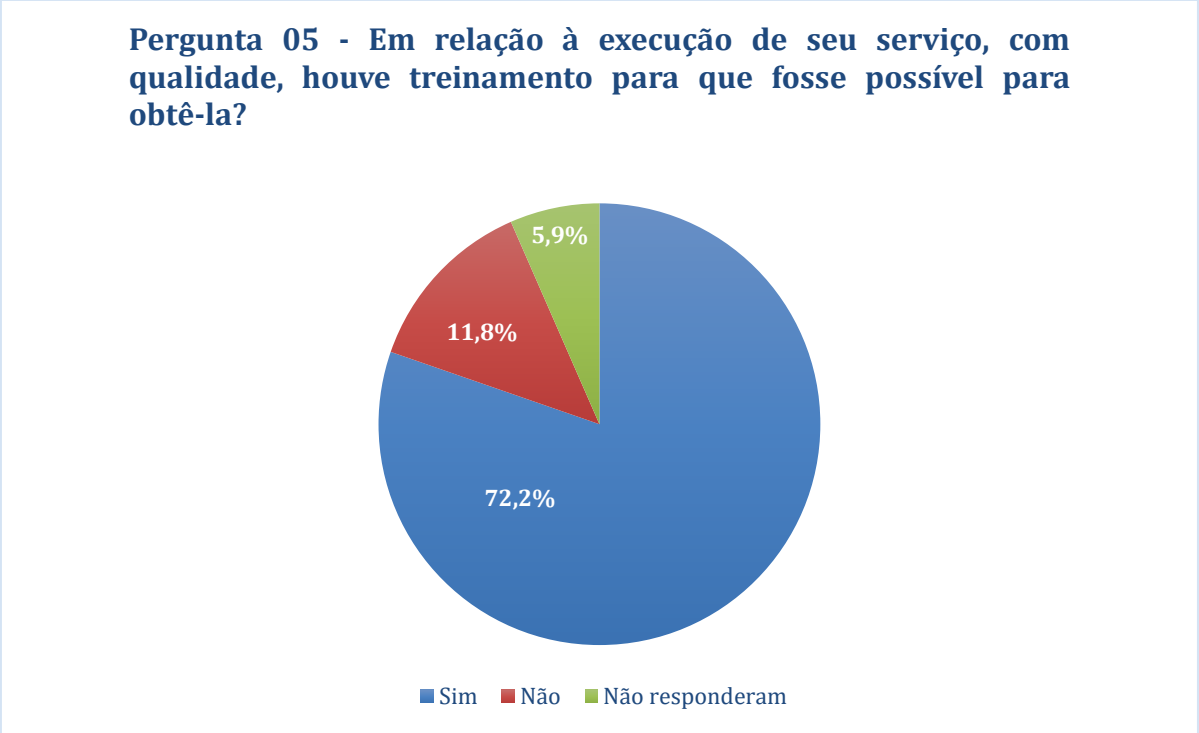
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir, serão apresentados os dados levantados por meio de um questionário aplicado aos funcionários da organização Calçadista, localizada em Madre de Deus de Minas, com o seguinte propósito: quais as consequências do absenteísmo e turnover no alcance de resultados de produtividade da empresa. Segundo Parasuraman (1991) *apud* Moysés e Moori (2007, p. 44), “um questionário é somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto”.

Por se tratar de uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa, foi utilizada a ferramenta de internet “*google forms”* para facilitar a criação estrutural do questionário e o mesmo foi aplicado aos funcionários da organização via aplicativo de mensagens WhatsApp.

O questionário teve 14 perguntas, sendo um questionário misto onde a primeira, terceira, décima segunda, décima terceira e décima quarta foram perguntas abertas, sendo as demais perguntas fechadas, com opções pré-definidas para escolha do entrevistado. O questionário se iniciou com a coleta das seguintes informações: idade, sexo e tempo que faz parte da organização, necessárias para se traçar o perfil dos entrevistados. Logo após, foram aplicadas perguntas voltadas para o tema do presente artigo.

Em relação à execução do serviço com qualidade, perguntou-se se houve treinamento para que fosse possível para obtê-lo. À esta questão, 3 funcionários (72,2%) responderam "sim", 2 (11,8%) responderam que não estão felizes com cargo exercido, 2 funcionários (11,8%) preferiram não responder e 1 funcionário (5,9%) respondeu, talvez.

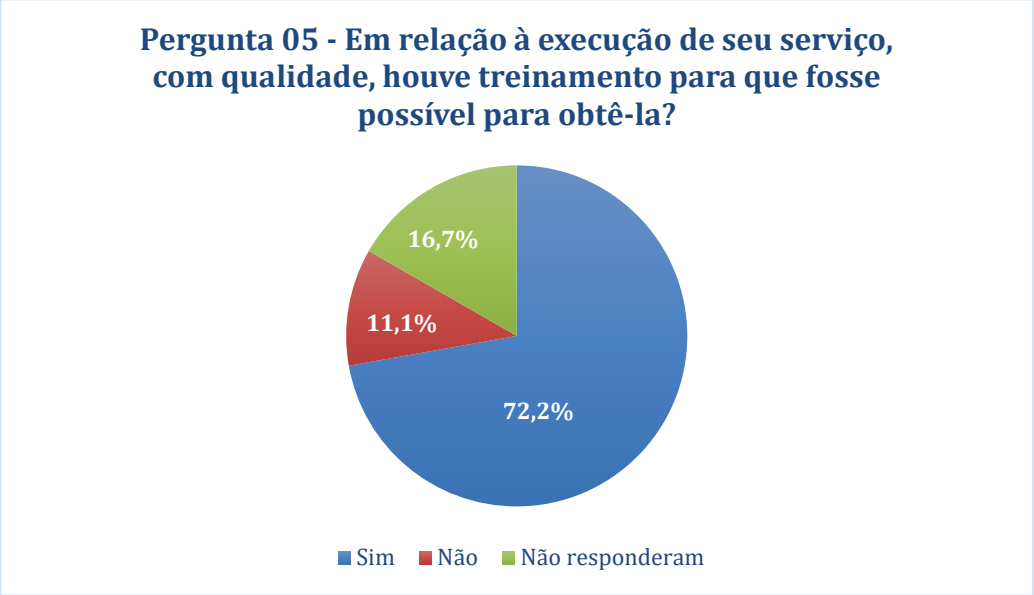


Já a pergunta de número 4, a qual questionava se o superior imediato é aberto a escutar suas opiniões, dores ou problemas, que sejam relacionados à execução de suas tarefas diárias, 12 respostas (66,7%) sim, 5 (27,8%) respostas não e 1 (5,6%) preferiu não responder.

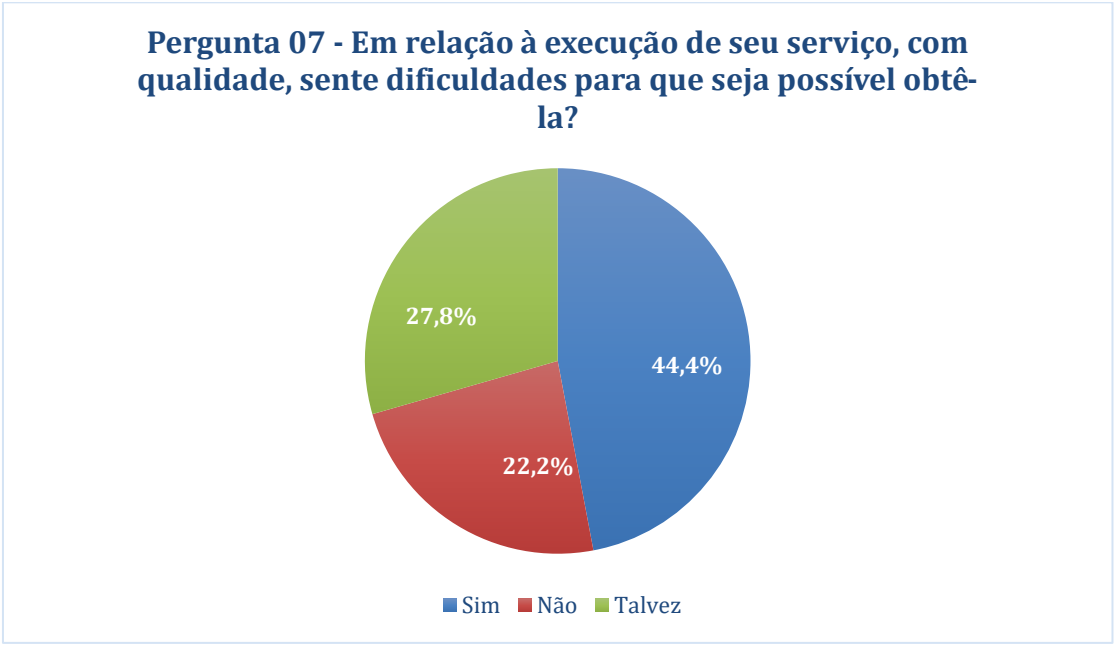
Segundo Lacombe (2005, p. 397), "Treinamento não é algo que se faça uma vez para novos funcionários: é usado continuamente nas organizações bem administradas". Para este autor a organização deve estar sempre disposta a treinar e capacitar seus funcionários, tornando mais capaz ao executar as tarefas.

As perguntas seguintes serviram para levantar dados sobre a execução demandada aos funcionários em suas determinadas funções dentro da organização. Em relação à execução do

serviço com qualidade, há recursos (materiais ou não) para que seja possível obtê-la. Obteve-se os seguintes resultados: 13 (72,2%) responderam sim, 2 (11,1%) responderam não e apenas 3 (16,7%) ficaram em dúvida.



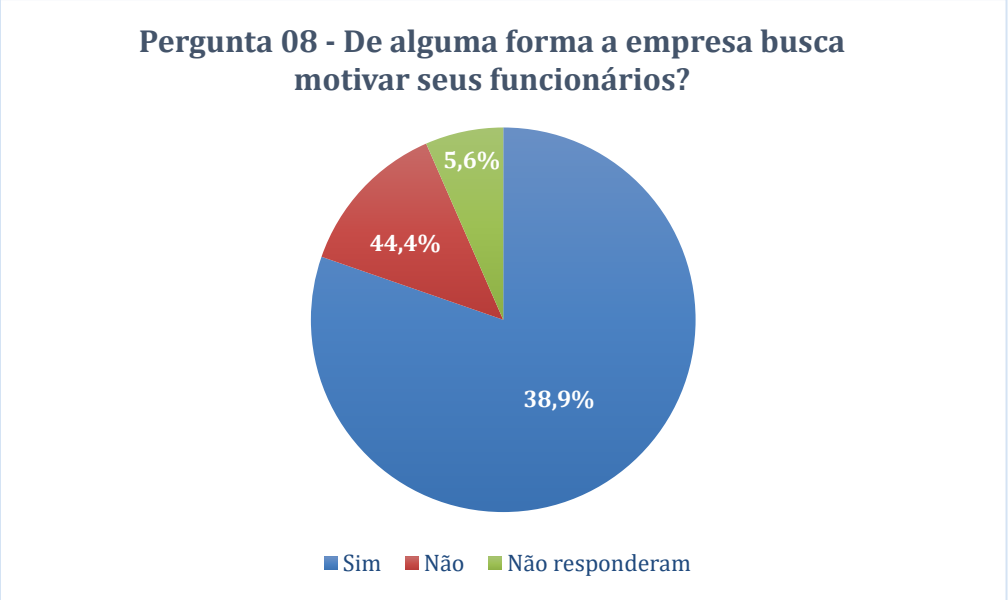
E em relação à execução do seu serviço, com qualidade, sente dificuldades para que seja possível obtê-la, para esta questão, 8 funcionários (44,4%) disseram sim, 7 (38,9%) afirmaram não e 3 (16,7%) responderam, talvez.



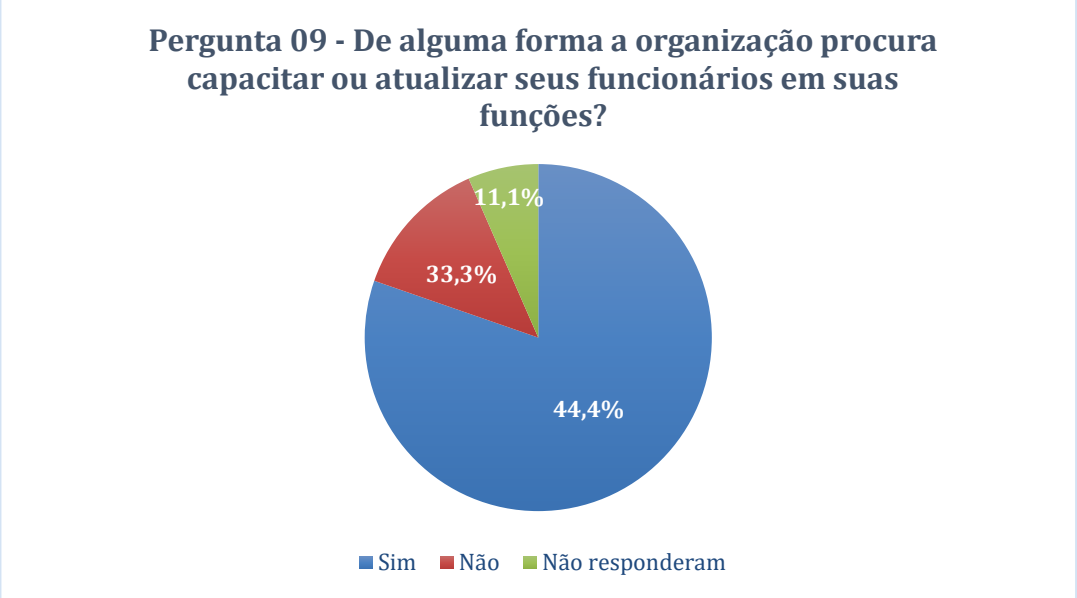
Borges e Ramos (2013, p.7), citam que “transtornos gerados por falta de mão-de-obra, o não alcance de produção e o excesso de serviço que acumula aos demais funcionários, isso abala futuramente a produtividade de uma organização”. Este autor, ressalta que a má mão-de-

obra e o excesso de serviço aos funcionários, traz consequência não esperada a organização, como a falta de capricho e qualidade na execução do serviço trazendo para a organização qualidade inferior à que se espera.

A pergunta a seguir foi a seguinte: De alguma forma a organização busca motivar seus funcionários. A grande maioria disse estar desmotivada, onde 7 (38,9%) respondendo sim, 8 (44,4%) para não, 2 (11,1%) preferiram não responder e somente 1 (5,6%) respondeu talvez.

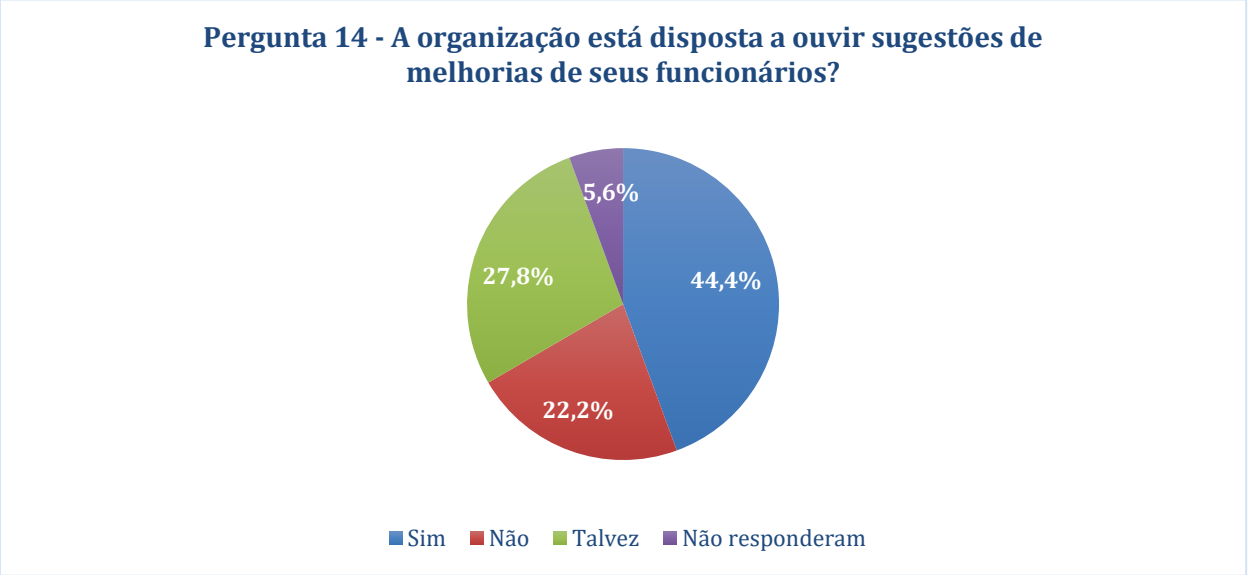


Já à seguinte pergunta: De alguma forma a organização procura capacitar ou atualizar seus funcionários em suas funções, obteve-se assim os seguintes dados, onde 8 (44,4%) para sim, 6 (33,3%) disseram não, 2 (11,1%) preferiram não responder e 3 (16,7%) responderam talvez.



Para Chiavenato (1999), “a empresa precisa manter seus funcionários motivados e treinados para executar suas tarefas, aprimorando-os e melhorando-os em suas habilidades”. Observa-se que os funcionários estão desmotivados, podendo gerar o absenteísmo dentro da organização, e, também, ocasionar turnover dentro da organização.

Finalizando as perguntas fechadas, foram aplicadas as seguintes questões, para as quais a maior parte dos votos foi sim. A organização está disposta a ouvir sugestões de melhorias de seus funcionários, sendo 8 (44,4%) respostas sim, 4 (22,2%) respostas não, 1 (5,6%) preferiu não responder e 5 (27,8%) responderam talvez.



Também no quesito gestão de pessoas, a maioria das respostas foram positivas diante do segunte questionamento: a organização tem uma boa gestão no quesito gestão de pessoas? Para esta questão, 11 funcionários (61,1%) respondendo sim, 2 (11,1%) responderam não, 3 (16,7%) preferiram não responder e 2 (11,1%) responderam talvez.

Segundo França (2010, p. 4).

> Gestão de Pessoas é o conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional. Os elementos que caracterizam esse conjunto de forças humanas e que estimulam a dinâmica da Gestão de Pessoas são: potencial, interação, compromisso, inovação, força de trabalho e criatividade.

A seguir, foram aplicadas perguntas abertas, fazendo-se assim, o fechamento do questionário, importante destacar que não foi possível quantificar as questões em percentual, alguns funcionários preferiram não responder, e, outros colocaram "não" para as perguntas. Diante disso, fi feita uma síntese das respostas.

Para a questão: No seu ponto de vista, se pudesse fazer alguma mudança dentro da organização o que mudaria, por que desta mudança?", obteve-se algumas respostas "não", indicando que o funcionário está satisfeito desta forma que está. Já alguns funcionários preferiram responder com indignação, sobre o salário, pedindo um aumento salarial, vendo até mesmo como uma motivação para seus funcionários. Houve ainda respostas pedindo mudança do gestor, sob a alegação de que o mesmo não estaria apto ao cargo exercido, e também pedidos de organização nos insumos e matérias primas, ou seja, demostrando insatifação com o gerenciamento de pessoas e processos.

Prosseguindo, foi feita a seguinte pergunta, relacionada à pauta turnover: em sua opinião, sente que a rotatividade (entrada e saída) de funcionários afeta o clima de trabalho e as tarefas do dia a dia? Muitos responderam apenas "sim", mas teve alguns que estratificaram a resposta, afirmando que há perda dentro da organização em relação as tarefas demandadas, a saída de certos funcionários traz desmotivação, e que a rotatividade afeta a harmonia do ambiente e qualidade e quantidade da produção. Mobley (1992), define como negativas, as consequências nas quais a organização perde conhecimento, qualidade e dinheiro, quando ocorre desligamento de um funcionário que conhece a atividade que desempenha.

Em relação à pergunta "seu superior imediato é aberto a escutar suas opiniões, dores ou problemas, que sejam relacionados à execução de suas tarefas diárias?", obteve-se resposta mistas, sendo "sim", a resposta da grande maioria. No entanto, obteve-se respostas negativas como: "um pouco restrito" ou "prefiro não comentar, pois passei por perdas familiares e não houve sequer uma palavra de conforto". Também foram notadas queixas de, que "estão abertos a ouvir, somente ouvir, pois, não nunca mudarão nada". Houve ainda quem relatasse que "somente o encarregado está disposto a ouvir e solucionar as dores de seus funcionários".

Assim a organização busca sempre a qualidade de vida de seus funcionários dentro da organização, pois houve uma grande maioria de respostas concordantes ao bem estar do

funcionário dentro organização. Porém, notou-se uma única resposta como o foco maior sendo negativo, afirmando que a organização deve tentar mudar e buscar a satisfação dos funcionários, pois, a motivação dentro da organização é essencial para um ambienta harmônico e agradável.

Para Lacombe, (2005) *apud* Kleinert e Neves (2017, p. 39):

> O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da organização. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa; à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes.

Conforme citado acima, é importante sempre manter o clima organizacional propicio para a motivado dos recursos pessoas, pois o mesmo trará ótimos benefícios para organização, buscando assim, sempre o aperfeiçoamento para conseguir atingir suas metas através dessa estrategia de motivação interna na busca constante do sucesso das organizações.

CONCLUSÕES E PROPOSTAS

Os conceitos relacionados ao absenteísmo e rotatividade envolveram vários aspectos, que ao longo do referencial teórico foram relatados. Onde podemos constar que os indicadores são indispensáveis e as organizações precisam dar uma atenção especial aos temas absenteísmo e turnover, pois quando não controlados, podem influenciar de forma negativamente no processo produtivo, afetando os objetivos propostos pela organização.

O objetivo principal foi analisar as consequências do absenteísmo e turnover no alcance de resultados de produtividade de uma empresa calçadista, situada no Município de Madre de Deus de Minas - MG, bem como relacionar a teoria proposta pelos autores citados com a realidade prática da organização.

Percebe-se que este estudo de caso impacta diretamente na gestão de pessoas da organização, pois, está relacionado ao absenteísmo e turnover da empresa. O alto índice de rotatividade pode ser prejudicial para a saúde organizacional da empresa, interferindo em setores como os de finanças, produtividade, lucratividade, e também, no manuseio de seus funcionários, pois, um ambiente de trabalho desmotivado pode afetar a todos como vimos exemplos de citações de autores no referencial teórico.

A análise dos dados obtidos dos dezoitos respondentes foi realizada por meio de pesquisa de natureza qualitativa, sendo possível, dessa forma, apontar as principais causas do aumento da rotatividade de pessoal e também identificar os índices de absenteísmo da organização. Dentre os problemas citados, o mais grave é sobre motivação, uma vez que, pelo

questionário aplicado, percebeu-se a maioria das respostas negativas, idenificando um clima organizacional desmotivado, o que pode trazer resultados não esperados sendo prejudicial a diversos fatores, como: qualidade, financeiro, clima organizacional instável, saúde organizacional, dentre outros.

Isto posto, fica mais claro entender quão importante é trabalhar a motivação, preparar de forma mais adequada a postura dos líderes, para que esses possam encontrar maneiras de manter a motivação elevada. O papel da liderança nesses casos, além de reconhecer um colaborador desmotivado, é procurar identificar a razão da falta de engajamento**.** Alguns aspectos que podem interferir nisso são: falta de oportunidade de crescimento na empresa, relacionamento ruim com o líder ou salário incompatível com o mercado.

Sendo assim, apesar de estar ligados a outros fatores como estrutura e condições de trabalho, altas taxas de absenteísmo e turnover também podem ser causadas pela desmotivação. Por isso é importante tanto identificar as causas do absenteísmo e turnover quanto trabalhar estratégias preventivas para manter os funcionários motivados.

Em relação a este quesito, pode-se identificar que, 44,4% dos funcionários que responderam a questão se sentem desmotivados. Sob esse dado, percebe-se a necessidade de um planejamento no intuito melhorar o nível de satisfação/motivação dos funcionários, tendo em vista, a qualidade de vida e saúde organizacional. Ademais, é de grande importância ter funcionários motivados e dispostos a executar suas determinadas tarefas, ressaltando que uma empresa com funcionários qualificados pode tornar-se referência, tanto no quesito gestão de pessoa quanto no nicho que faz parte.

A constante atualização e qualificação dos funcionários é de grande importância, tendo-se os requisitos obrigatórios no mercado de trabalho, onde o mesmo se encontra cada dia mais exigente, assim o treinamento e qualificação de seus funcionários torna-se importantes para organização, hoje em dia, treinamento, motivação e capacitação vêm se tornando cada vez mais corriqueiros. Neste sentido, propõe-se que a empresa estudada faça uma análise do seu planejamento estratégico, colocando como peça-chave o treinamento e o desenvolvimento de seus funcionários, de forma que envolva a qualificação de todos.

Com o resultado final da pesquisa alcançada, além de fornecer os dados necessários para a melhor compreensão de que é absenteísmo e turnover, permitiu a execução dos objetivos principais, o mesmo sejam de identificar e analisar as causas do aumento desses indicies, e após, sugerir um plano de ação para a melhoria desses índices. Acredita-se que através de treinamento, capacitação e motivação aos seus funcionários, os índices de absenteísmo e turnover possam abaixar, gerando assim resultados positivos perante a saúde organizacional.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz Cêsar G**.** ***Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional*** – São Paulo: Atlas, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. ***Recursos Humanos***. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997

_____, Idalberto. ***Introdução à teoria geral da Administração***. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Idalberto. ***Gestão de pessoas – estratégias e integrações***. São Paulo: Atlas, 2009.

_____, Idalberto. ***Recursos humanos*****: o** ***capital humano das organizações***. 9. ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORREA, Cristiane. **Extrato de: Sonho grande**. 2013. Disponível em: http://www.sendme.com.br/ExtratoDeSonhoGrande.htm. Acesso em 03 out. 2021.

FLORES, Rafael Telch. ***Influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas***. 2016. Disponível em: https://administradores.com.br/artigos/a-influencia-do-clima-organizacional-nas-empresas-e-nas-pessoas. Acesso em: 15 set. de 2021.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. ***Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*****.** São Paulo: Atlas, 2010.

FUZINATTO, A. R. H.; NASCIMENTO, S.; DALBOSCO, I. B. ***Impacto do Absenteísmo em uma Agroindústria Catarinense*** . Reuna, v. 22, n. 4, p. 89-111, 2017.

GAIDZINSKI, R. R. ***Dimensionamento do Pessoal de Enfermagem***. In: KURGANT, P. (coord.). Administração em Enfermagem. São Paulo: EPU, 2007.

GIL, Carlos. **Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papéis Estratégicos**. São Paulo: Atlas, 2016.

KLEINERT, Leila Fátima. NEVES, Luiz Fernando Costa. ***As causas da rotatividade de pessoal – estudo de caso em uma rede de lojas de calçados infantis situada no rio grande do sul***. 2018. Disponível em: https://seer.faccat.br/index.php/administracao /article/view/792 Acesso em 03 out. 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. Técnicas de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2009

MARRAS, Jean Pierre. ***Administração de recursos humanos***. São Paulo: Futura, 2000.

MOBLEY, W. H. *Turnover:* ***Causas, conseqüências e controle***. Traduzido por Vânia Conde, - Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MOYSÉS, Gerson Luís Russo. **A gestão da demanda na cadeia de suprimentos do setor hoteleiro brasileiro**. 2007. 252 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

OLIVEIRA, Gustavo Guimarães Avelar, GRANZINOLLI, Leiza Maria, FERREIRA, Marcella Cristiane Vasconcelos. ***Índice e Características do Absenteísmo dos Servidores Públicos da Universidade Federal de Viçosa***. ANPAD, 2017. Disponível em: http://www.anpad.org.br › admin/pdf/GPR-A2766.pdf. Acesso em 03 out. 2021.

PENATTI, I.; ZAGO, J. S.; QUELHAS, O. ***Absenteísmo: as consequências na gestão de pessoas***. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006.

PINHEIRO, Ana Paula. ***Causas e efeitos da rotatividade de pessoal / turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação***. 2013. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf. Acesso em 03 out. 2021.

RIBEIRO, Antonio de Lima. ***Gestão de pessoas***. São Paulo: Saraiva, 2019.

ROMERO, Marsuri Lilianet Marínez. ***Estudo do Absenteísmo dos Trabalhadores Rurais em uma Empresa no Ramo da Agroindústria Canavieira do Município de Paraguaçu Paulista – SP***. Assis, Dezembro, 2004.

ROQUE, Helena Priscila da Silva. SILVA, Giovana Cristina Alves da. JOÃO, Plínio Gabriel**. A importância do recrutamento e seleção para redução de turnover**. Revista *Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 05, Ed. 12, Vol. 12, pp. 108-122. Dezembro de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de Disponível em: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/reducao-de-turnover. Acesso em 04 out. 2021.

SILVA, M. M. ***Absenteísmo: consequências e impactos na Gestão de Pessoas***. Revista On-Line IPOG Especialize, v. 1, n. 7, 2014.

SOARES, Leandro Queiroz e SILVA, Eduardo Ramos Ferreira**. Absenteísmo Docente em Instituição de Ensino Público**. ANPAD, 2002. Disponível em: http://www.anpad.org.br › enanpad2002-grt-773. Acesso em 14 out. 2021.

YIN, Roberto K. ***Estudo de caso: planejamento e métodos***. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookmam. 2001.

ANEXO 1 - QUESTIONARIO

1. Qual sua idade?

2. Sexo ( ) Masculino ( ) Feminino

3. Quanto tempo faz parte da organização?

4. Está feliz com o cargo exercido?
   Sim ( ) Não ( ) Talvez ( ) Prefiro não responder ( )

5. Em relação à execução de seu serviço, com qualidade, houve treinamento para que fosse possível para obtê-la?

Sim ( ) Não ( ) Talvez ( ) Prefiro não responder ( )

6. Em relação à execução de seu serviço, com qualidade, há recursos (materiais ou não) para que seja possível obtê-la?
   Sim ( ) Não ( ) Talvez ( ) Prefiro não responder ( )

7. Em relação à execução de seu serviço, com qualidade, sente dificuldades para que seja possível obtê-la?
   Sim ( ) Não ( ) Talvez ( ) Prefiro não responder ( )

8. De alguma forma a empresa busca motivar seus funcionários?
   Sim ( ) Não ( ) Talvez ( ) Prefiro não responder ( )

9. De alguma forma a empresa procura capacitar ou atualizar seus funcionários em suas funções?
   Sim ( ) Não ( ) Talvez ( ) Prefiro não responder ( )

10. A organização está disposta a ouvir sugestões de melhorias, de seus funcionários?
    Sim ( ) Não ( ) Talvez ( ) Prefiro não responder ( )

11. A organização tem uma boa gestão no quesito gestão de pessoas?
    Sim ( ) Não ( ) Talvez ( ) Prefiro não responder ( )

12. No seu ponto de vista, se pudesse fazer alguma mudança dentro da empresa, o que mudaria? Por que desta mudança?

13. Em sua opinião, sente que a rotatividade afeta o clima de trabalho e as tarefas do dia a dia? Explique.

14. Seu superior imediato é aberto a escutar suas opiniões, dores ou problemas, que sejam relacionados à execução de suas tarefas diárias?