

## **ANÁLISE DO IMPACTO DO ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE NAS EMPRESAS: Uma Revisão Bibliográfica**

**Elizeu Cunha Louveira**

Graduando em Tecnologia em Recursos Humanos,  
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Pedro Henrique de Almeida Alcântara**

Graduando em Tecnologia em Recursos Humanos,  
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Roberto Rivelino Barbosa Freitas**

Graduando em Tecnologia em Recursos Humanos,  
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Maria Luzia Lomba de Sousa**

Doutora em Teoria Econômica – UEM; Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB;  
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC;  
Docente do Instituto Euvaldo Lodi – IEL;  
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas–FITL/AEMS

**Elisângela de Aguiar Alcalde**

Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB;  
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC;  
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Patrícia de Oliveira**

Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB;  
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

### **RESUMO**

O presente estudo teve como objetivo analisar os fatores que impactam e geram alto índice de absenteísmo e rotatividade nas empresas. O aumento expressivo dos índices de absenteísmo e rotatividade nas organizações pode impactar expressivamente seus resultados. As exigências no mercado de trabalho estão ainda maiores e tais exigências estabelecerão o sucesso ou insucesso de uma empresa, por isso a gestão de pessoas é um setor importantíssimo dentro da empresa. Portanto, criar estratégias para reter os funcionários competentes é a chave da questão, pois os talentos devem ser mantidos e estratégias devem ser criadas pelas empresas para que estes permaneçam, diminuindo assim o gasto com rotatividade de pessoas. A metodologia utilizada para a elaboração desse artigo se deu por meio da revisão bibliográfica utilizando diversos autores renomados no assunto, artigos e dissertações que permeiam o assunto.

**PALAVRAS-CHAVE:** absenteísmo; mercado de trabalho; organização; *turnover*.

### **INTRODUÇÃO**

A área de gestão de pessoas é uma área complexa, pois todo gestor nunca irá conseguir trabalhar sozinho, ele precisará de uma equipe para desempenhar suas funções e alcançar suas metas e objetivos. Nesse sentido, fazem-se

necessárias ações efetivas no que concerne o controle do absenteísmo e rotatividade de pessoas dentro de uma organização, pois se não controladas pode se tornar um problema. Todavia, esses problemas podem ser superados através de ações traçadas pela área estratégica da organização em conjunto com o setor de recursos humanos (RH).

Este trabalho tem como objetivo analisar os fatores que impactam e geram alto índice de absenteísmo e rotatividade nas empresas. O tema é relevante, visto que o absenteísmo e rotatividade de funcionários afeta a produtividade das organizações e, conseqüentemente, seu desenvolvimento.

O trabalho está dividido em dois capítulos. O primeiro capítulo aborda conceitos relacionados a absenteísmo e rotatividade, e o papel do RH frente a essa problemática. O segundo capítulo apresenta a metodologia do estudo e os caminhos para a pesquisa. Por fim, apresentam-se as considerações do trabalho e as referências que embasaram a construção do artigo.

## **2 METODOLOGIA**

“São poucas as obras disponíveis no Brasil que tratam do absenteísmo e rotatividade nas empresas, já que somente nas últimas duas décadas as empresas do Brasil tenham percebido o seu valor” (MARQUES NETO, 2006, p. 04). Mesmo considerando a fala do autor, este estudo se baseou em pesquisas bibliográficas. Foi realizada uma pesquisa a respeito do tema estudado, com a finalidade de apresentar ao leitor dados já produzidos por vários autores, em relação ao assunto em questão, ou seja, a pesquisa se baseou em dados secundários em livros de autores renomados no assunto de Recursos Humanos, e ainda, foram utilizadas dissertações e pesquisa eletrônica pra complementar o estudo.

## **3 DEFINIÇÃO DE ABSENTEÍSMO**

O absenteísmo pode ser ocasionado por inúmeros fatores relacionados ao cotidiano do trabalho. A definição de absenteísmo refere-se aos atrasos por parte dos funcionários de uma empresa, bem como se refere também aos seus atrasos, ou seja, aqueles empregados que se encontram ausentes do trabalho, excluindo desta ausência a motivada por desemprego, doença prolongada ou licença legal (CHIAVENATO, 1999). De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p.123):

Absenteísmo é a frequência e/ou duração do tempo perdido de trabalho, quando os empregados não vêm trabalhar. Assistência, contrário de absenteísmo, diz respeito a quão frequentemente um empregado está disponível para o trabalho.

Colaborando com os dizeres dos autores, Stockmeier (2004 apud MARQUES NETO, 2006) reforça que o absenteísmo está relacionado com ausência ao trabalho seja por qual motivo for. O autor enumera alguns exemplos que podem ser considerados como absenteísmo: 1) doenças, 2) acidentes de trabalho; 3) direitos legais como, por exemplo, doação de sangue, participação em júris ou eleições e licença maternidade; 4) fatores sociais (perda de um ente querido); 5) fatores culturais extras ou intra-empresariais; 6) copa do mundo, feriados religiosos não oficializados; 7) legalização de uma falta gerada por outra motivação não relacionada à saúde, etc.

### 3.1 Tipos de Falta

Muitos autores concordam que o absenteísmo prejudica o desempenho da empresa, pois o funcionário ao faltar diminui a produtividade, aumentando os custos, pois aquele funcionário que faltou terá que ser substituído por outro colega de empresa, acarretando para empresa pagamento de horas-extras. Um dos motivos de faltas durante o período de trabalho seria quando o funcionário não se adaptou a empresa e com isso não se sente bem dentro da mesma. Ribeiro (2006, p. 239) esclarece que as faltas previstas em lei, chamadas de faltas legais são:

Falecimento do conjugue, ascendente, descendente, irmão ou pessoa que comprovadamente, viva sob sua dependência econômica: até dois dias consecutivos; Casamento: três dias úteis; Doação voluntária de sangue: um dia em cada 12 meses de trabalho; Alistamento eleitoral: até dois dias; Nascimento de filho: cinco dias consecutivos.

Ainda segundo Ribeiro (2006, p.240), as faltas que não são justificadas e podem ser descontadas na folha de pagamento são (i) alegação de doença sem atestado, (ii) problema no transporte, (iii) levar filho ao médico, (iv) alcoolismo e (v) problemas domésticos.

Quanto às faltas que implicam atestados médicos, por motivo de doença, são protegidas por lei, conforme a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Essa regra se aplica quando o funcionário estiver de posse de atestado médico e quando o atestado for de menos 15 dias. Quando o atestado passar de 15 dias será de

responsabilidade da Previdência Social, por isso o mesmo será encaminhado até a Previdência para que a mesma se responsabilize pelas despesas do funcionário.

As organizações acreditam que um bom plano de saúde, com assistência odontológica, com médico da empresa, exames periódicos, convênios com farmácias, etc, irão diminuir o número de faltas dos funcionários, obtendo assim, uma equipe de colaboradores saudáveis e aptos para o trabalho, porém às vezes o resultado pode não estar sendo totalmente satisfatório, o que deve ser analisado e acompanhado pela empresa (RIBEIRO, 2006).

### **3.2 Causas que Levam ao Absenteísmo**

De acordo com Borges (2011), existem faltas ao trabalho que levam as causas ao absenteísmo e a rotatividade, como por exemplo, as demissões que demonstram o menor grau de satisfação com a empresa. Estas faltas são causadas por motivos médicos, doenças, podendo ser justificadas. Nota-se que existem também as faltas dos funcionários insatisfeitos, ou seja, não planejam necessariamente faltar, mas se tiverem que fazê-lo, o farão e desse modo os dias mais comuns de acontecerem este tipo de falta são segundas- e sextas-feiras.

A motivação para ir ao trabalho é influenciada por práticas organizacionais (penalidades e recompensas), cultura organizacional (se o absenteísmo é aceitável ou não) e por atitudes, valores e metas do empregado (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Geralmente, os afastamentos e a frequência dos mesmos têm a ver com a satisfação no trabalho, ainda que essa relação seja muito forte. As mulheres geralmente apresentam maior número de absenteísmo, tendo menor satisfação no trabalho (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

No entanto, algumas empresas saem prejudicadas devido à alta taxa do absenteísmo punindo muitas vezes os colaboradores com atos disciplinares ou com demissão; outra forma também de punição seria os descontos do repouso remunerado, perda de gratificações, perda de cesta básica e outros benefícios que a empresa oferece.

E assim, nesse cenário o absenteísmo constitui fatores de desperdício e de perdas, tanto para a empresa quanto para seu colaborador. Devido a essas faltas, algumas empresas estão implantando planos de ação que contenham práticas e incentivos, objetivando a redução do índice de absenteísmo; outras estão

substituindo os empregados ou descontando os dias perdidos ou ausentes; e outras, estão apostando em horários mais flexíveis onde os funcionários possam adaptar suas necessidades pessoais às do trabalho (CHIAVENATO, 2003).

### **3.3 O Papel dos Gestores/Supervisores Frente ao Absenteísmo**

Não é nada fácil lidar com o absenteísmo, principalmente quando a responsabilidade de sua solução é imputada aos gestores e supervisores. Sabe-se que os líderes exercem papel de grande influência sobre seus liderados e caberá a eles instigar a motivação de seus funcionários, gerando um clima organizacional positivo levando-os a cumprirem os propósitos organizacionais (RIBEIRO, 2006). Na fala de Ribeiro (2006, p.241) alguns questionamentos devem ser realizados pelos gestores quando se observa elevado número de faltas no trabalho, são elas:

São os mesmos empregados que faltam sempre? Eles trabalham na mesma seção? Moram no mesmo bairro? Trabalham com determinado supervisor? Trabalham em determinada área? Faltam sempre no mesmo dia da semana ou do mês? Faltam em determinado turno? Faltam em determinado dia (após pagamento, por exemplo)? Faltam próximo de folgas e feriados? Faltam na ocasião da troca de turnos?

Essas perguntas nortearão o registro e acompanhamento do funcionário faltoso podendo dar ao gestor, visão mais ampla das incidências.

## **4 ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: BREVES CONCEITOS**

A rotatividade faz parte da vida e do mundo dos negócios; pessoas vêm e vão, num momento natural de mudança, de oxigenação e da transformação das empresas. As pessoas são os ativos essenciais e os diferenciadores de qualquer negócio, portanto, devem ser geridas, assim como devem ser geridos todos os demais ativos.

O conceito de rotatividade se origina da palavra inglesa *turnover* que significa movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, em um determinado período, podendo estes desligamentos ser espontâneo por parte do colaborador ou por parte da empresa (BORGES, 2011).

Na maioria das vezes, a rotatividade não é bem vista pela empresa, pois gera implicações como: incidência de greves, dificuldades de formação de equipes, ocorrência de relações interpessoais fracas, baixa integração com a cultura da

empresa e gastos com recrutamento de novos colaboradores (OLIVEIRA; GRANZINOLLI; FERREIRA, 2010).

Oliveira, Granzinoli e Ferreira (2010) fazem uma observação em que as empresas do Brasil não possuem uma política de gestão de recursos humanos que consiga manter os seus talentos. Esse fato pode estar associado às condições desfavoráveis de trabalho, à falta de perspectiva dos colaboradores quanto à qualificação profissional e muitas vezes à baixa remuneração. No entanto, de acordo com Borges (2011), o que desmotiva os funcionários a deixarem suas empresas é a instabilidade econômica, o ambiente e a imagem organizacional, a insatisfação quanto à política salarial da organização, a política de benefícios insuficiente, a falta de política e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira, o relacionamento humano e as condições de trabalho dentro da organização, a política de recrutamento e seleção de recursos humanos e a falta de reconhecimento.

Segundo Marcon (1998), a atenção dada ao empregado no que se refere à oportunidade de aperfeiçoamento, treinamento, melhores condições de trabalho e emprego de métodos de racionalização do esforço físico, podem influenciar na permanência dos funcionários na organização.

Alguns autores como Chiavenato (2004), relaciona mercado de trabalho e mercado de recursos humanos, com a visão que a demissão do pessoal é uma despesa empresarial e pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão de obra. Ou seja, a alta rotatividade pode interferir na produção, no clima organizacional e, ainda, no relacionamento interpessoal.

Chiavenato (2006) comenta que quando em uma empresa há perda de pessoas, significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios.

Assis (2006) destaca que colaboradores detêm o conhecimento das rotinas de trabalho, o que a empresa produz ou quais serviços ela presta e, após algum tempo na mesma, esses profissionais passam a dominar essas atividades e a desempenhá-las sem maiores problemas. Quando alguém da equipe sai, as atividades sofrem mudanças que em maior ou menor grau afetam a organização. Assim como um motor que para de funcionar caso alguma engrenagem se deteriore, a empresa também sente essa saída.

Por fim, salienta-se que os gestores devem estar preparados para lidar com a rotatividade e precisam buscar estratégias para diminuí-la quando esta representar uma ameaça ao cumprimento dos objetivos organizacionais; uma vez não controlada, pode representar perda de capital intelectual, riscos a carteira de clientes que, por consequência, afetará a lucratividade da empresa.

#### **4.1 Vantagens e Desvantagens da Rotatividade**

A rotatividade de pessoal tem implicações positivas e negativas. Silva (2001) considera algumas consequências positivas da rotatividade, a saber, a) transferência de conhecimento técnico de um funcionário para outro; b) confiança e independência do empregado; c) substituição de um empregado que tenha baixo desempenho; d) redução de comportamentos inadequados; e) oportunidade de admitir profissionais com novos conhecimentos e que tragam inovação, novas ideias e estilos de trabalhos diferenciados, entre outros. No entanto, há algumas desvantagens com a rotatividade, como a) custos com recrutamento, seleção e treinamentos, por exemplo; b) substituição de um profissional com desempenho superior por outro que não esteja capacitado; c) perdas de colaboradores com habilidades e capacidades diferenciadas ou ainda aqueles que ocupam cargos-chave; d) entregar para a concorrência um profissional qualificado; e) interferência nas relações interpessoais; f) interferência negativa no clima organizacional; g) adoção de estratégias inadequadas (aumento generalizado de salário sem análise prévia; treinamentos em excesso) que podem comprometer o negócio (SILVA, 2001).

### **5 ÍNDICES DE ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE**

Analisar os indicadores de absenteísmo e rotatividade de pessoal se torna fundamental para entender os custos, do clima e de ganhos efetivos de resultados financeiros e sociais de uma organização. Muitas empresas controlam esses indicadores de maneira simplória e estritamente operacional, levando-a a perder o enfoque estratégico na gestão de valor dos ativos humanos.

No que se refere ao absenteísmo, de acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005), é necessário haver uma análise de dados estatísticos dentro da organização quando esta por sua vez pense que o índice de absenteísmo esteja dentro de suas médias. Essa análise é o método mais utilizado e aconselhável

porque os feriados programados, as férias e ausências combinadas antecipadamente não são somados com faltas no trabalho.

O cálculo que é desenvolvido através do índice de absenteísmo é avaliado se é alto ou não dentro da empresa, por meio do acompanhamento e verificação do número médio de dias de ausências não previstas dos funcionários em um determinado período (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

No tocante à rotatividade, seu índice pode ser calculado de duas formas: a primeira analisa o percentual dos profissionais que estão circulando na empresa e a segunda, calcula diretamente os desligamentos de acordo com a perda de pessoas. Na primeira forma, não são computados apenas os desligamentos, mas também as entradas de pessoas. Este cálculo reflete a taxa de “movimentação” do número de funcionários dentro organização. A fórmula recente para cálculo da rotatividade é baseada na segunda opção, pois parte significativa das empresas considera o *turnover* como um índice de “descontentamento” dos seus funcionários; se encarado dessa forma faz mais sentido considerar apenas o número de desligados (CHIAVENATO, 1999).

Assis (2006) considera que em uma organização, se o *turnover* tiver um alto percentual, maior do que 5% indica que algo está errado.

Mais do que entender como ocorre e porque ocorre a rotatividade por meio de um diagnóstico, a empresa deve analisar os indicadores de desempenho de maneira estratégica. Sobre isso, Chiavenato (2010) comentou que para diagnosticar a *turnover* deve-se avaliar e mapear a empresa através de indicadores de desempenho quantitativo e qualitativo. Na fase de atração e seleção, devem-se levar em consideração, a) as informações sistematizadas sobre os fatores que atraem ou não as pessoas para trabalhar na empresa, visando o aspecto de imagem organizacional; b) a forma como são apresentadas as oportunidades de crescimento profissional para o candidato e pela aculturação; c) monitoramento dos profissionais no período de admissão recente. Todavia, é no período de educação e aprendizagem que as pessoas aprofundam seus vínculos interpessoais e o compromisso com o desempenho pessoal e organizacional; são exatamente nessas fases que se levantam dados sobre o nível de satisfação dos profissionais com determinados aspectos da empresa, ao mesmo tempo, o grau de impacto destes fatores na sua motivação e compromisso.

O que se pode inferir por meio da fala de Chiavenato (2010), é que a análise de indicadores de desempenho deve ser realizada de maneira integrada, com os outros instrumentos citados anteriormente, deve-se ainda considerar o contexto e a cultura da organização, seu mercado, além do cenário econômico local, regional e global.

## **6 GERENCIAMENTO DE TALENTOS: O PAPEL DO RH**

Toda empresa sempre se preocupa em recrutar bons funcionários, treiná-los de forma adequada, mas não se preocupam em retê-los por um período de tempo significativo. Para Chiavenato (2004, p.54) quanto a perda de talentos:

Não basta ter talentos para prosseguir capital humano. É preciso ter talentos colocados em um contexto. Se o contexto é favorável e incentivador, os talentos podem se desenvolver e crescer. Se o contexto não é adequado, os talentos fogem ou ficam amarrados.

Uma organização de visão deve não somente se preocupar em captar bons talentos, ou treinar funcionários competentes, mas também deve se preocupar em mantê-los satisfeitos por um longo período de tempo na organização. Pois, treinar um funcionário, ensinar a ele tudo que ele precisa saber da melhor forma possível e depois perder um funcionário tão qualificado para outra empresa irá desencadear consequências ruins, além de gastos desnecessários (CHIAVENATO, 2006).

Para Lacombe (2005), o ato de demitir um funcionário não deve ficar sob decisão de uma única pessoa, embora seja um chefe qualificado que possua perfil importante na empresa, devem ser ouvidas nas opiniões dos demais encarregados para que não sejam tomadas decisões precipitadas.

Na concepção de Chiavenato (2006, p.374), “a demissão é a penalidade mais severa que uma organização pode impor a um funcionário”. Por isso demitir um funcionário deve ser algo bastante pensado e analisado pela empresa, pois gerará insegurança nos outros funcionários, principalmente se o funcionário demitido era dedicado e comprometido com seu serviço.

Buscando o equilíbrio, o setor de recursos humanos deve atuar como agente facilitador a fim de que possam contemplar as mudanças necessárias. O RH deve ter clareza quanto aos objetivos e estratégias da organização, garantindo a preservação dos valores propostos pela organização e atuando de maneira eficiente

e eficaz. Isso é possível integrando a política de Rh ao planejamento estratégico da empresa, promovendo as relações interpessoais e comprometimento e envolvimento de todos. Assim sendo, as ações organizacionais passam a fazer sentido no âmbito interno e externo, adaptando o comportamento do colaborador e agregando valor aos clientes (CHIAVENATO, 1999).

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Atualmente, são inúmeros os desafios dos gestores de uma empresa, principalmente no que se refere ao aumento do capital humano da empresa, ou na manutenção dos mesmos. Os problemas com o absenteísmo e a rotatividade de funcionários tem se tornado um grande problema para muitas empresas que buscam por soluções urgentes.

A falta do funcionário acaba por acarretar inúmeros problemas para a empresa, como maior desorganização, desempenho abaixo do esperado e do necessário, sobre carregamento de outros funcionários e, portanto, atividades mal realizadas e queda da qualidade de serviços prestados que acabam por desencadear outros problemas secundários.

Diante disso, se faz necessário identificar os fatores que impactam e geram alto índice de absenteísmo e rotatividade nas empresas, na busca de se eliminar o problema que poderá atrasar o crescimento e desenvolvimento das organizações e de todos os seus colaboradores que acabam também sendo afetados de forma direta no desempenho de suas funções.

## **REFERÊNCIAS**

ASSIS, M. T. Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. Administração de recursos humanos. São Paulo: Thomson, 2005.

BORGES, L. C. Principais causas da rotatividade de pessoal em uma empresa de construção civil de Criciúma SC, e quais os reflexos para a empresa. Trabalho de Conclusão do Curso de Administração. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC, 2011.

CHIAVENATO, I. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LACOMBE, F. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARCON, Silvana R. A. Fatores que influenciam na permanência das pessoas na empresa – dois estudos de caso: uma empresa moveleira e uma empresa metalúrgica. 1998. 184 p. Dissertação (Mestrado em Administração). – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998.

MARQUES NETO, A. D. Absenteísmo nas empresas. 42f. 2006. Monografia [Bacharel em Administração]- UNICEUB- Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2006.

MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, G. G. A.; GRANZINOLLI, L. M.; FERREIRA, M. C. V. Índice e características do absenteísmo dos servidores públicos da Universidade Federal de Viçosa. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD, 31. 2007. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

RIBEIRO, A. L. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, G. L. R. Controle do turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.