



ÍNDICES DE ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM UMA CITRÍCOLA NO NOROESTE PAULISTA

ABSENTEEISM AND TURNOVER INDEXES IN AN AGRICULTURAL ORGANIZATION IN NORTHWEST SÃO PAULO (BRAZIL)

Veridiana Zocoler de Mendonça¹

Berenice Buso Spir²

Resumo

Os índices de Rotatividade de Pessoal (IRP) e Absenteísmo (IA) estão associados com a satisfação, retenção de talentos e execução de trabalho de uma organização. Índices muito elevados representam perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. O objetivo deste estudo foi avaliar os indicadores organizacionais IRP e IA em uma empresa de produção e comercialização de citros no noroeste paulista. Os dados para o estudo de caso foram coletados junto ao departamento de recursos humanos, referentes ao ano de 2010, de janeiro à dezembro. O IRP e o IA atingiram, em média, baixo índice, inferior a 3% e 2,7%, respectivamente. Pelos indicadores organizacionais estudados, pode-se concluir que a empresa encontra-se com efetivo estável propiciando benefícios para a interface empresa-colaborador.

Palavras-chave: Ambiente organizacional; Setor agrícola; Sustentabilidade empresarial; Absenteísmo; Rotatividade.

¹ Engenheira Agrônoma, Mestre em Agronomia (Sistemas de Produção). Faculdade de Ciências Agrônomicas de Botucatu, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho". E-mail: veridianazm@yahoo.com.br.

² Engenheira Agrônoma, Especialista em Gestão e Manejo Ambiental em Sistemas Agrícolas. Assistente Agropecuário VI na Coordenadoria de Defesa Agropecuária – Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo. E-mail: berenice.spir@gmail.com



Abstract

The turnover (TI) and absenteeism (AI) indexes are associated with satisfaction, talent retention and job performance of an organization. High indexes represents loss of knowledge, intellectual capital, intelligence, understanding and mastery of processes, loss of connections with customers, market and business. The aim of this study was to evaluate the organizational indicators TI and AI in a company producing and marketing of citrus in Sao Paulo northwester (Brazil). The data for the case study were collected from the human resources department, for the year 2010, from january to december. The TI and AI reached an average low rate, less than 3% and 2.7%, respectively. By the organizational indicators studied, we can conclude that the company has stable employees effective with providing benefits to the company-employee interface.

Key-words: Organizational environment; Agricultural sector; Corporate sustainability; Absenteeism; Turnover.

INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional sofre constantemente interferências de vários agentes, como a escassez de recursos, concorrência e tecnologia. A globalização, por sua vez, também modificou significativamente o ambiente das organizações desencadeando várias mudanças nos paradigmas de gerenciamento e práticas administrativas. Novos conceitos foram concebidos, por exemplo, a reengenharia, como fórmulas mágicas para o sucesso empresarial. Da mesma forma que surgiram novas práticas de gestão, o mercado de trabalho também sofreu modificações, passando a valorizar um novo perfil profissional e a exigir profissionais altamente qualificados, tendo o conhecimento como novo paradigma para a captação de recursos humanos. Segundo Ferreira e Siqueira (2005) perder talentos em um ambiente extremamente competitivo pode gerar ansiedade nos gestores de recursos humanos por desconhecimento de atitudes e comportamentos humanos além de comprometer os resultados há muito conquistados. Logo, políticas agressivas de manutenção de recursos humanos devem ser aplicadas hoje por organizações que desejam sobreviver, se manter e crescer em um ambiente sem fronteiras.

Entender a mão-de-obra é fundamental para o sucesso de uma organização. Nesse



sentido, a gestão de pessoas passa a um patamar diferenciado, inserindo-se em uma posição estratégica e diferencial para a maximização dos resultados da organização. Com esta projeção seus indicadores de desempenho passam a ter uma importância diferenciada, pois serão eles que darão suporte para que as ações sejam tomadas de forma assertiva e rápida (GOMES; BONIFÁCIO, 2010).

Os índices de rotatividade de pessoal e absenteísmo são muito utilizados dentro do ambiente organizacional. A rotatividade de pessoal também é conhecida como *turnover* e é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos em relação ao número médio efetivo de funcionários da organização no decorrer de certo período de tempo e, geralmente, a rotatividade é expressa em índices mensais e ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, promover providências ou ainda com caráter preditivo (CHIAVENATO, 2002).

A gestão da rotatividade passa a ser fundamental nas organizações, pois estas atuam cada vez mais em cenários exigentes e competitivos (POMI, 2005). O *turnover* é um indicador que está diretamente associado com a satisfação e retenção de talentos de uma organização. Um índice muito elevado representa a perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. Ou seja, alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade e lucratividade (GOMES; BONIFÁCIO, 2010). Em contrapartida, segundo os mesmos autores, um *turnover* muito baixo também não é sadio, podendo indicar certa estagnação do conhecimento, sem a revitalização da mão de obra.

O índice de absenteísmo também conhecido como índice de ausentismo, é uma expressão utilizada para designar a falta do empregado ao trabalho (CHIAVENATO, 1994). Segundo Quick e Lapertosa (1982), o absenteísmo é dividido em absenteísmo voluntário (ausência no trabalho por razões particulares não justificadas por doença); absenteísmo por doença (inclui todas as ausências por doença ou por procedimento médico, excetuam-se os infortúnios profissionais); absenteísmo por patologia profissional (ausências por acidentes de trabalho ou doença profissional); absenteísmo legal (faltas no serviço amparadas por leis, tais como: gestação, doação de sangue e serviço militar) e absenteísmo compulsório (impedimento ao trabalho devido a suspensão imposta pelo patrão, por prisão ou outro impedimento que não permita o trabalhador chegar ao local de trabalho).



O absenteísmo tem exigido muito das organizações e de seus administradores, devido suas causas serem ligadas a vários fatores, que vão desde as questões sociais, saúde, gestão de pessoas, entre outros problemas, tornando assim, um tema complexo e difícil de ser gerenciado (PENATTI; ZAGO; QUELHAS, 2006).

Portanto, é relevante para a organização conseguir diminuir o alto índice de absenteísmo e isso poderá ser feito através de programas de controle da ausência, onde os funcionários assíduos são recompensados com prêmios. Entretanto, para as recompensas serem motivadoras, é importante que se observe em que nível da hierarquia das necessidades o funcionário está, para que a premiação possa ser de acordo com a satisfação das necessidades deste nível (PIRES, 2010).

Dentro deste contexto, o objetivo deste estudo é avaliar os indicadores organizacionais IRP e IA em uma empresa de produção e comercialização de citros no noroeste paulista.

MATERIAL E MÉTODOS

Características da empresa

A empresa possui sede administrativa e três unidades de processamento de frutas. As unidades - também chamadas de *packinghouse* - estão estrategicamente posicionadas em municípios onde há maior concentração de cultivo e desempenham importante papel na captação e no preparo da fruta. A empresa ainda conta com certificações GlobalGap e HACCP que garantem segurança e qualidade à fruta durante todo o processo. A GlobalGap é um sistema de gestão de qualidade, com a finalidade de garantir alimentos seguros e sustentáveis e criou normativas para os seguintes setores: frutas e vegetais, flores ornamentais, Integrated Farm Assurance (IFA), aquacultura e café. O protocolo da Integrated Farm Assurance (IFA) foi desenvolvido em outubro de 2003 e envolve certificação em propriedades. O protocolo GLOBALGAP-IFA é baseado na BPA/GAP (Boas Práticas da Agricultura), padrões globais de segurança alimentar e HACCP (Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controle) cobrindo todo o processo de produção agrícola do produto certificado, desde o início do processo de produção, no plantio até o produto final não processado, para isto a empresa prioriza: controle da produção, da colheita, na unidade de processamento, entrada na linha de classificação, embalagem e, captura e gerenciamento dos dados (rastreadibilidade).



Coleta e análise dos dados

Estudo de caso cujos dados foram coletados junto ao departamento de recursos humanos da empresa referentes ao ano de 2010, de janeiro à dezembro. A empresa possui um efetivo médio de 140 funcionários com jornada de trabalho de 44 horas semanais.

Os afastamentos contabilizados seguiram as definições de Quick e Lapertosa (1982). Os índices foram calculados segundo equações abaixo (CHIAVENATO, 1997):

$$IRP = \frac{(A+D)/2}{EfM} \times 100$$

Onde,

IRP: Índice de rotatividade pessoal

A: número de funcionários admitidos

D: número de funcionários demitidos

EfM: efetivo médio de funcionários

$$IA = \frac{F}{U} \times 100$$

Onde,

IA: Índice de absenteísmo

F: ausências convertidas em dias inteiros (faltas em horas dividido pela carga horáriadiária)

U: número de funcionários multiplicado pelos dias úteis do mês

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Pelos cálculos realizados tanto o índice de rotatividade de pessoal como o de absenteísmo apresentam baixos valores (Figuras 1 e 2). O IRP e o IA atingiram, em média, valores inferiores a 3% (CHIAVENATO, 1989) e 2,7% (BISPO, 2002), respectivamente.

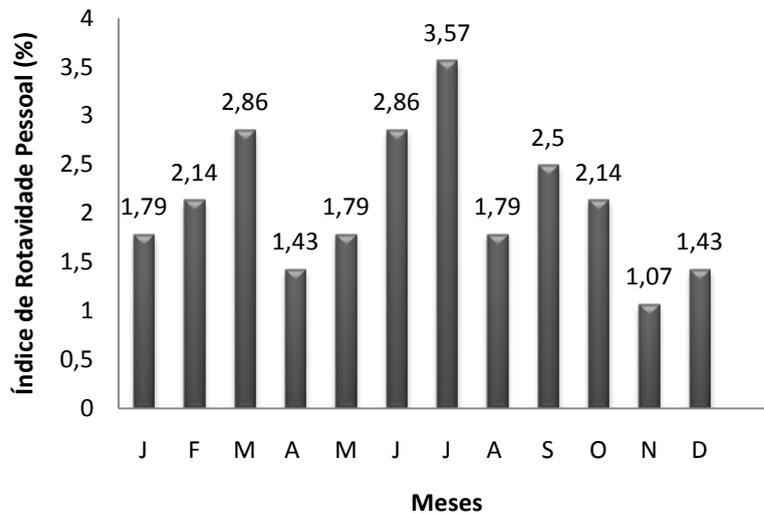


Figura 1. Índice de rotatividade pessoal de uma citrícola do noroeste paulista, 2010.

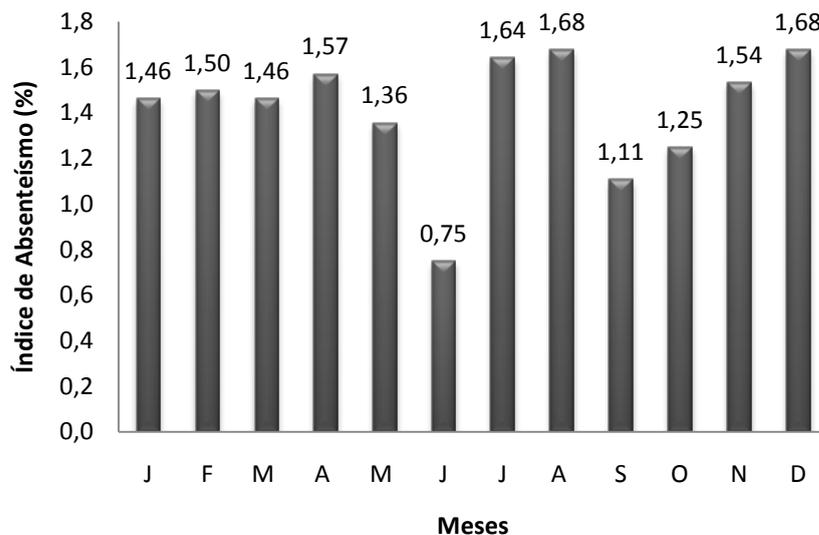


Figura 2. Índice de absenteísmo de uma citrícola do noroeste paulista, 2010.

Dados do DIEESE de 2007 apresentados por Jubilato (2008) e Gomes e Bonifácio (2010) revelam que a taxa mensal de rotatividade no Brasil em 2006 foi de 3,5% ao mês, equivalente a um índice de 42% ao ano. Comparando os percentuais acima com os apresentados por Marras (2005) utilizando dados de 2002, o índice era de 35% ao ano, ou seja, em cinco anos a rotatividade aumentou em 20%. Os dados do DIEESE (2007) apontam três setores que obtiveram um índice de rotatividade acima da média, são eles:



agropecuária, comércio e construção civil, sendo 5,2, 3,7 e 7,3% respectivamente (JUBILATO, 2008).

O IRP estável pode indicar satisfação por parte dos funcionários justificado por uma boa gestão e organização empresarial garantindo a padronização dos processos e da qualidade do produto e, conseqüentemente, mantendo o elo com o mercado consumidor.

De acordo com Penatti, Zago e Quelhas (2006), alto absenteísmo pode apresentar um duplo efeito: do ponto de vista do trabalhador, a possibilidade de desconto no salário, de demissão ou de outros problemas correlatos; do ponto de vista da organização do trabalho, a dificuldade de realização do trabalho previsto e os prejuízos por ventura decorrentes. Contudo, o índice estável de ausentismo obtido neste estudo também se apresenta como bom indicador de qualidade organizacional. Tais indicadores demonstram que, provavelmente, a empresa adota políticas de benefícios ao cumprimento das horas trabalhadas além de flexibilidade para atender às necessidades dos funcionários promovendo um controle e evitando comprometimento da produção garantindo satisfação de ambas as partes.

Mesmo apresentando IA dentro do preconizado, a maior parte das ausências são justificadas (Figura 3), o que revela o comprometimento do quadro de colaboradores para com a organização e com seus próprios benefícios decorrentes da boa atuação.

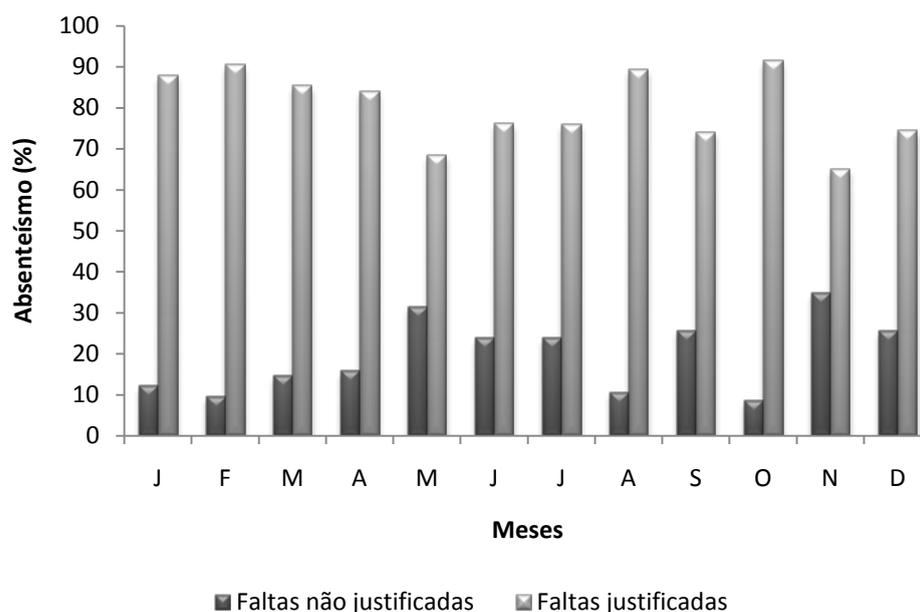


Figura 3. Porcentagem de faltas, justificadas e não justificadas, uma citrícola no noroeste paulista, 2010.



CONCLUSÕES

Pela análise dos indicadores de gestão organizacional, IRP e IA, a empresa encontra-se com efetivo estável propiciando benefícios para a interface empresa-colaborador, garantindo empregabilidade para o colaborador e permanência no mercado para a organização, ambos com qualidade.

REFERÊNCIAS

BISPO, Patrícia. Empresa alcança baixo nível de absenteísmo. 2002. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/fique_por_dentro/311002rh_faltas_casaverde.shtm>. Acesso em: 07 out. 2012.

CHIAVENATO, I. Gerenciando Pessoas. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos – edição compactada. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos na empresa. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. Edição Compacta - 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

DIEESE. Anuários dos trabalhadores: 2007 – 8ª edição. Departamento intersindical de Estatísticas e Estudos Econômicos. São Paulo: DIEESE, 2007.

FERREIRA, M.L.C.B.; SIQUEIRA, M.M.M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. Revista Organizações em Contexto, Ano 1, n. 2, p. 47-67, dezembro de 2005.

GOMES, L.C.; BONIFÁCIO, M.A. Rotatividade da mão de obra em indústria de calçados de Jaú: estudo de fatores qualitativos. Revista Dica, n.3, ano 2, p. 1-23, 2010.



JUBILATO, J. Os impactos e consequências da rotatividade de pessoal sobre a memória organizacional: um estudo no comercio varejista. 2008. 171f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Metodista de São Paulo, Faculdade de Ciências Administrativas, São Bernardo do Campo, SP, 2008.

MARRAS, J. P. Gestão de pessoas em empresas inovadoras. São Paulo: Futura, 2005.

PENATTI, I; ZAGO, J.S.; QUELHAS, O. Absenteísmo: As consequências na gestão de pessoas. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 11p., 2006. Disponível em:
<http://www.aedb.br/seget/artigos06/898_Seget_Izidro%20Penatti.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2011.

PIRES, D.R.A. A motivação como estratégia para diminuir o índice de absenteísmo. 2010.Revista 25ª Jornada de Psicologia do Centro Universitário Newton Paiva. Disponível em:
<http://revista.newtonpaiva.br/seer_3/index.php/RevistaPsicologia/article/viewFile/78/87>. Acesso em: 18 abr. 2011.

POMI, R. M. A importância da gestão do turnover. 2005. Disponível em:<http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html>. Acesso em: 19 abr. 2011.

QUICK, T.C.; LAPERTOSA, J.B. Análise do absenteísmo em Usina Siderúrgica. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 18, n. 69, p. 65-70, 1982.