

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA**

FRANCIELI COMORA PISSININ

ESTUDO SOBRE O IMPACTO DO ABSENTEÍSMO NA PRODUTIVIDADE  
DE UM FRIGORÍFICO

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2012

FRANCIELI COMORA PISSININ

ESTUDO SOBRE O IMPACTO DO ABSENTEÍSMO NA PRODUTIVIDADE  
DE UM FRIGORIFICO

Trabalho de Conclusão de Curso de pós-graduação, do Curso de Pós- Graduação em Gestão Contábil e Financeira do Programa de Pós graduação em Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do título de Pós graduado.

Orientador: Prof. Oldair Roberto Giasson.

PATO BRANCO

2012

## **ESTUDO SOBRE O IMPACTO DO ABSENTEÍSMO NA PRODUTIVIDADE DE UM FRIGORIFICO**

PISSININ COMORA, Francieli.

Este trabalho teve como objetivo identificar os motivos que levam as pessoas a faltarem ao trabalho e o impacto destas ausências relacionadas à produtividade e as relações de trabalho entre colegas e gestores. Este estudo demonstrou que quanto maior for o índice de absenteísmo, menor a produtividade individual e coletiva dos colaboradores. A primeira porque ocorre a baixa estima daqueles que se sentem prejudicados pela falta dos colegas e acabam trabalhando em demasia e a segunda comprovado pelo número de toneladas produzidas em cada mês. Os motivos que levam as pessoas a se ausentarem do trabalho são os mais diversificados, porém, exógenos à empresa, isto é, ocorrem por situações que envolvem os empregados fora da empresa, porém, o impacto das perdas é acarretado diretamente a ela. Os incentivos oferecidos internamente a fim de controlar as faltas apenas minimizam as ausências. Verifica-se que quando existem incentivos materiais ou financeiros, as pessoas evitam as faltas a fim de alcançar o prêmio, demonstrando maior comprometimento e dedicação quanto às tarefas desenvolvidas que fazem parte da rotina diária. Neste contexto, busca-se encontrar formas de evitar que as pessoas faltem, a fim de que sejam reduzidos os impactos sobre a produtividade da empresa, bem como a insatisfação dos colaboradores a partir de programas de incentivo, a fim de minimizarem este problema, evitando a sobrecarga de alguns e diminuição de produção causada por estas ausências.

Palavras Chaves: índice de absenteísmo, perdas de produtividade, incentivo aos colaboradores, faltas ao trabalho.

Resumo em Língua Estrangeira

STUDY ON THE IMPACT OF ABSENTEEISM IN PRODUCTIVITY OF A REFRIGERATOR  
PISSININ COMORA, Francieli.

This study aimed to identify the reasons that lead people out of work and the impact of absences related to productivity and working relationships between colleagues and managers. This study demonstrated that the higher the rate of absenteeism, lower productivity of employees individually and collectively. The first occurs because the low esteem of those who feel hampered by the lack of colleagues and end up working too much and the latter evidenced by the number of tons produced each month. The reasons that lead people to be absent from work are the most diversified, however, exogenous to the company, that is, they occur in situations involving employees outside the company, however, the impact of the loss is entailed directly to it. The incentives offered internally to control the faults only minimize absences. It appears that when there are material or financial incentives, people avoid the faults in order to achieve the award, demonstrating greater commitment and dedication as development tasks that are part of daily routine. In this context, we seek to find ways to prevent people missing, so that they are reduced impacts on business productivity, as well as the dissatisfaction of employees from incentive programs in order to minimize this problem, avoiding some overhead and reduced production caused by these absences.

Keywords: rate of absenteeism, lost productivity, encourage employees to, absences from work.

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução.....</b>	<b>6</b>
1.1. Absenteísmo .....	6
<b>1.2. Problema .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3. Justificativa.....</b>	<b>7</b>
<b>1.4. Objetivo Geral:.....</b>	<b>8</b>
<b>1.5. Objetivos Específicos:.....</b>	<b>8</b>
<b>1.6. Metodologia .....</b>	<b>8</b>
1.6.1. Pesquisa bibliográfica.....	9
1.6.2. Pesquisa de campo.....	9
1.6.3. Pesquisa documental .....	10
<b>1.7. Delimitação da Pesquisa .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Absenteísmo, produtividade e as relações de trabalho.....</b>	<b>11</b>
<b>3. Absenteísmo da empresa Frango Seva.....</b>	<b>20</b>
3.1. Motivos que levam os colaboradores a faltarem ao trabalho .....	23
3.2. Impacto de utilizar benefícios para controlar a frequência ao trabalho .....	23
3.3. Efeitos causados pela falta e perda de benefícios .....	24
3.4. Motivações que levam as pessoas a serem assíduas .....	25
<b>4. Considerações Finais .....</b>	<b>26</b>
<b>5. Referências Bibliográficas .....</b>	<b>27</b>

## **1. Introdução**

Este estudo realizou-se na empresa Frango Seva Ltda, em sua unidade fabril. A empresa atua no setor frigorífico de abate de aves.

Saber onde a organização pode ser melhor e quais as dificuldades e ameaças que a rodeiam é crucial para o bom andamento das atividades; a fim de se aperfeiçoar o que se tem de melhor na busca de alternativas e estratégias para minimizar o que pode se tornar uma ameaça ou enfraquecer o negócio, com o objetivo da melhoria contínua.

Da mesma forma, como fator interno e fundamental para que uma organização se concretize se tem as pessoas, o capital humano. Explorar e entender as motivações e os motivos que levam as pessoas a se ausentarem do trabalho, quando se esperaria que elas estivessem presentes, é o ponto fundamental para as melhorias dentro da empresa, a fim de tornar os empregados sentindo-se parte do processo e não apenas estar inserido nele.

Quando as pessoas se fazem ausentes, a força de trabalho diminui, acarretando perdas de produtividade e a conseqüente insatisfação daqueles que pensam sempre estar trabalhando para cobrir a falta do colega.

Determinar maneiras de diminuir e controlar o índice de absenteísmo se faz de extrema importância quando se considera que a empresa pode fazer pouco internamente, e que os maiores motivos de ausências são de fatores externos, mas que afetam diretamente o sistema produtivo.

Por tudo isto, a necessidade de estudar o absenteísmo e suas causas, de forma a oportunizar o menor percentual possível.

### **1.1. Absenteísmo**

O termo absenteísmo é usado para designar as ausências dos trabalhadores no processo de trabalho, seja por falta ou atraso, devido a algum motivo interveniente. Por trás do índice de absenteísmo é possível encontrar uma variada gama de problemas que interferem diretamente na qualidade de vida do trabalhador e, portanto, em seu desempenho e assiduidade. Estes problemas podem ser de

natureza pessoal; biológica; ambiental; social; familiar; financeira; funcional e, inclusive, estarem relacionados à própria estrutura organizacional.

A abordagem do assunto dar-se-á no que diz respeito, em um primeiro momento, se classificando como um ponto fraco dentro da organização; trata-se da assiduidade dos colaboradores, que aqui será explorada e analisada a fim de que se apontem os motivos pelos quais as pessoas deixam de ir ao trabalho e no que isto afeta a produtividade da empresa de uma forma geral.

Na busca de respostas a esta indagação, encontrar formas de desenvolver nas pessoas o hábito de serem assíduas, independente do uso de alguma forma que as motive a irem ao trabalho regularmente, evitando perdas para a organização e para si próprias.

## **1.2. Problema**

A ausência das pessoas em seu posto de trabalho pode resultar em inúmeras perdas de produção. A produtividade das pessoas está relacionada também à sua assiduidade, independente da atividade que desenvolva. Faltas freqüentes podem indicar situações que, na grande maioria das vezes, não são analisadas pelos gestores. Estas podem servir de base para estudos dos motivos que levam as pessoas a faltarem ao trabalho, com maior ou menor freqüência; visto que, quando não analisadas corretamente, estas faltas podem levar as pessoas a serem demitidas; o que acarreta em aumento de rotatividade. Sendo que, desta forma, não se perdem apenas pessoas, e sim, todo o conhecimento adquirido ao longo do tempo de permanência em determinada organização. Neste sentido, as empresas perdem muito mais do que apenas pessoas, perdem seu capital intelectual humano.

Isto posto, se faz importante estudar: o que leva as pessoas a faltarem ao trabalho no frigorífico Frango Seva?

## **1.3. Justificativa**

Este tema se faz importante e justifica-se pelo fato de que muitas empresas tomam decisões sem basear-se em fatos reais. Quando se trata de pessoas, antes

que se faça uma demissão ou se tenha alguma atitude em se tratando de ausências freqüentes, vale estudar e analisar as causas que levam isto a ocorrer.

Neste sentido, levando-se em conta os objetivos propostos pelo trabalho, este estudo contribuirá com sugestões e até mesmo aplicação de maneiras a fazer com que o índice de absenteísmo diminua consubstancialmente, mesmo que de forma gradativa, contribuindo na melhoria do processo fabril.

Entender os reais motivos que impedem ou deixam que as pessoas estejam presentes no trabalho diariamente, pode evitar, de alguma forma, que sejam tomadas decisões precipitadas em relação a um colaborador que tenha faltas sucessivas.

#### **1.4. Objetivo Geral:**

a) Analisar o impacto do absenteísmo na produtividade da empresa Frango Seva e quais as causas que levam ao aumento deste fator.

#### **1.5. Objetivos Específicos:**

- a) Identificar os principais motivos que levam os empregados a faltar ao trabalho;
- b) Demonstrar o impacto de se usar benefícios para incentivar a freqüência ao trabalho;
- c) Diagnosticar que efeitos a falta ao trabalho e a respectiva perda do benefício trazem para o empregado;
- d) Analisar o que contribui para a motivação que levam as pessoas a serem assíduas ao trabalho.

#### **1.6. Metodologia**

A pesquisa analisou os problemas causados pelo absenteísmo. Para isso será utilizada análise estatística de dados coletados e tabulados mensalmente, a fim de identificar os prejuízos não somente de produtividade, mas também de rendimento individual ou em setores; comprometimento com o trabalho, a empresa e os colegas, causados pelo mesmo.

### 1.6.1. Pesquisa bibliográfica

Quando se tem um assunto do qual se quer aprofundar ou tomar conhecimento, é necessário recorrer à pesquisa bibliográfica, pois ela possui em seus mais diversos acervos, informações que foram coletadas e estudadas a fim de registrar estudos realizados sobre determinado assunto.

Segundo Gil (2002, p. 44) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Estas fontes já elaboradas constituem informações para o desenvolvimento de pesquisas bibliográficas. Estas fontes, por sua vez, podem ser classificadas como livros (de leitura corrente e de referência); publicações periódicas (jornais, revistas); impressos diversos.

A pesquisa bibliográfica “trata-se de estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto. Tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto”. (MARTINS, 2002, p.28). Neste sentido, através de fatos e dados levantados e analisados, se pode ter acesso à informação a fim de aprimorar o aprendizado em algo que se sabe ou ainda adquirir novos conhecimentos.

Oliveira (1997) discorre que a pesquisa bibliográfica “tem por objetivo ampliar generalizações, definir leis mais amplas, estruturar sistemas e modelos teóricos, relacionar e enfeixar hipóteses numa visão mais unitária do universo e gerar novas hipóteses por força de dedução lógica. Exige síntese e reflexão”. (p.123).

Ainda, segundo Gil (2002, p. 45) “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço”.

### 1.6.2. Pesquisa de campo

O estudo de campo procura o aprofundamento das questões propostas; apresentando, desta forma, maior flexibilidade; podendo, seu planejamento ocorrer

mesmo que os objetivos sejam reformulados durante a pesquisa. Este estudo tende a utilizar prioritariamente técnicas de observação à interrogação.

De acordo com Oliveira (1997, p. 124) a pesquisa de campo “consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente para posteriores análises”. Isto quer dizer; os fenômenos ocorrem independentes de qualquer estímulo ou indução, para que posteriormente sejam analisados, para assim chegar-se em considerações.

Gil (2002) apresenta que “o estudo de campo constitui o modelo clássico de investigação no campo da Antropologia, onde se originou. Nos dias atuais, no entanto, sua utilização se dá em muitos domínios, como no da Sociologia, da Educação, da saúde pública e da Administração” (p.53).

Pode-se dizer que “o estudo de campo, o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é enfatizada importância de o pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação de estudo” (GIL, 2002, p. 53).

É importante que o pesquisador conheça a realidade do seu estudo de pesquisa, para que possa interagir com este. O estudo é desenvolvido no próprio local em que ocorrem os fenômenos, e não requer equipamentos especiais para coleta de dados, por isso, tende a ser mais econômico e seu resultado costuma ser fidedigno.

### 1.6.3. Pesquisa documental

De acordo com Martins (2000, p. 28) a pesquisa documental “tem por finalidade reunir, classificar e distribuir os documentos de todo gênero dos diferentes domínios da atividade humana”. Dentre diversas fontes, é possível juntar, das mais diferentes vertentes, informações necessárias para contribuir com um tema de pesquisa, podendo o pesquisador chegar às suas considerações a partir do que vê.

As pesquisas bibliográfica e documental se confundem, pois nada mais são do que documentos impressos utilizados como fonte de pesquisa. Neste sentido pode-se tratar a pesquisa bibliográfica como um tipo de pesquisa documental.

Os três tipos de pesquisas aqui utilizados, bibliográfica, de campo e documental; têm seu grau de importância perante o assunto abordado. A primeira porque traz os fatos históricos e tudo o que já foi estudado sobre o assunto. A segunda, que permite a observação e análise direta com dados reais, os quais são

importantes para dar ênfase em toda bibliografia pesquisada; e a terceira que demonstra dados importantes para evidenciar os fatos aqui abordados.

Através desta união concisa é que se fez possível chegar a este resultado.

### **1.7. Delimitação da Pesquisa**

A presente pesquisa ocorreu a partir da análise do absenteísmo da unidade fabril; compreendendo o período dos três primeiros trimestres do ano de 2011. Foram analisados todos os empregados da unidade de abate do frigorífico localizado na cidade de Pato Branco.

Desta forma, este estudo irá analisar as causas do absenteísmo, suas deficiências e prejuízos causados à empresa, quando apresenta níveis percentuais elevados, principalmente quando se trata de fatores externos e que não podem ser controlados pelo empregador.

## **2. Absenteísmo, produtividade e as relações de trabalho.**

Estudar e analisar o absenteísmo já faz parte do cotidiano empresarial de muitas organizações. As faltas ao trabalho podem acarretar perdas de produção e até mesmo redução de pessoas por motivos de ausências freqüentes, não que este fator seja preponderante e decisivo, para se chegar a este ponto, outros aspectos devem ser analisados.

Estudar o absenteísmo e as formas de controlá-lo pode representar uma vantagem produtiva e competitiva para as empresas. Todo processo de alocar pessoas nos locais corretos a fim de configurar essas como partes da empresa, começa quando as pessoas são contratadas. O processo de seleção deve exigir o maior conhecimento possível de quem irá fazer parte de um grupo de trabalho, a fim de serem evitados problemas futuros, como por exemplo, as ausências excessivas, com ou sem motivo aparente, que podem desestruturar uma equipe de trabalho e acarretar perdas para a organização.

De acordo com Claus Möller (2002, p. 100):

É sempre possível melhorar a capacidade de seleção, e encontrar as pessoas certas é a chave do sucesso da empresa. No futuro, as empresas competirão entre si não apenas pelos clientes, mas também por recursos

humanos qualificados. Em um mercado competitivo, se a empresa não tiver uma cultura que estimule e 'segure' os funcionários, eles trabalharão para o concorrente. Muitas firmas empregam pessoas erradas e uma das razões é o fato de buscarem apenas o que chamamos de características *hard*, técnicas, de uma pessoa e não seus aspectos *soft*, humanos. Os aspectos *hard* estão relacionados ao nível de escolaridade, à experiência e às aptidões. É comum perguntarmos às pessoas, antes de empregá-las: "Quanto tempo você trabalhou na empresa tal?", "Em que universidade estudou:", "Você conhece tais e tais técnicas?". Não lembramos de perguntar se é uma pessoa preguiçosa ou se está aberta a mudanças.

Por este fato, é de suma importância, saber o perfil das pessoas que vêm a fazer parte da organização, para que se possam diminuir os riscos de uma contratação errada e se evitar problemas de rotatividade e índices de absenteísmo altos, prejudicando a produtividade coletiva.

Ter empregados nem sempre significa tê-los trabalhando durante todos os momentos do horário de trabalho. Alguns podem ausentar-se por um tempo determinado de algumas horas ou minutos, outros ainda apresentam ausências de um dia todo ou de dias consecutivos, pelos mais diferentes motivos.

As ausências dos empregados ao trabalho provocam certas distorções quando se refere ao volume e disponibilidade da força de trabalho; pois quanto menor o número de pessoas para desenvolver as tarefas diárias, menor também será a produção realizada. Ausências são faltas ou atrasos ao trabalho. O absenteísmo é a sua principal consequência. O oposto do absenteísmo é a presença. Ela se refere ao tempo em que o empregado está disponível para o trabalho.

Para Chiavenatto (CHIAVENATTO, 2004) o absenteísmo ou ausentismo é a frequência ou duração do tempo de trabalho perdido quando os empregados não vêm ao trabalho. O absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os empregados se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente. O *Bureau of National Affairs* (BNA é uma ligação de produtos da informação e da análise para profissionais na lei, no imposto, no negócio, e no governo. A cópia e os produtos eletrônicos da companhia dirigem-se à escala cheia dos desenvolvimentos legais, legislativos, regularizadores, e econômicos que afetam o negócio. Hoje, os empregados do BNA na nação e em torno do mundo produzem mais de 350 serviços da notícia e de informação) adota a seguinte fórmula para calcular o índice de absenteísmo:

$$\begin{array}{l} \text{Índice} \\ \text{de} \\ \text{Absenteísmo} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{Número de pessoas/dias de trabalho} \\ \text{por ausência no mês} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{Número médio de empregados} \\ \times \\ \text{Número de dias trabalhados no mês} \end{array}}$$

Essa fórmula reflete o número de dias de ausências dos empregados. Mas como ficam as ausências por atrasos de minutos ou de horas? Algumas organizações preferem transformar os dias em horas, para incluir falta e atrasos:

$$\begin{array}{l} \text{Índice} \\ \text{De} \\ \text{Absenteísmo} \end{array} = \frac{\text{Total de pessoas / horas perdidas}}{\text{Total de pessoas / horas de trabalho}}$$

Para calcular o custo total das ausências, podem-se incluir todos os dias de trabalho perdidos, por qualquer motivo (dias de afastamento por férias, doença, maternidade, acidentes de trabalho e licenças de toda espécie). Ou então calcular as chamadas presenças pobres, que incluem apenas aquelas ausências que os empregados podem controlar pessoalmente (como faltas ou atrasos por motivos particulares, perfeitamente evitáveis). O índice de absenteísmo pode ser mensal ou anual. Qualquer das duas formas demonstra o percentual exato de pessoas que estão ausentes e com quanto da capacidade produtiva total da empresa se pode certamente contar.

As causas e conseqüências das ausências, agora intensamente estudadas através de pesquisas, mostram que o absenteísmo é afetado pela capacidade profissional das pessoas e pela sua motivação para o trabalho, além de fatores internos e externos à organização. A capacidade de assiduidade ao trabalho pode ser reduzida por barreiras à presença, como doenças, acidentes, responsabilidades familiares e particulares e problemas de transporte para o local de trabalho. A motivação para a assiduidade é afetada pelas práticas organizacionais (como recompensas à assiduidade e punições ao absenteísmo), pela cultura de ausência (quando faltas e atrasos são considerados aceitáveis ou inaceitáveis) e atitudes, valores e objetivos dos empregados.

O absenteísmo tem se tornado problema crucial tanto para as organizações como para os administradores. Suas causas são ligadas a múltiplos fatores, tornando-o complexo e de difícil gerenciamento. Absenteísmo é a ausência do trabalhador ao serviço, quando se esperava que ele estivesse presente.

Esse fenômeno vem preocupando os gerentes, uma vez que faltas freqüentes ao trabalho repercutem no quantitativo dos recursos humanos, refletindo na qualidade dos trabalhos desenvolvidos. Além disso, o absenteísmo constitui-se variável relevante quando se trata de dimensionar o quadro de pessoal para os serviços.

De acordo com Chiavenatto (2004, p. 87) “o volume de duração das ausências estão relacionadas com a satisfação no trabalho. Os programas de controle de ausências devem focalizar as causas do absenteísmo. As organizações procuram influenciar na motivação para ausências verificando as justificativas, comunicando as regras de ausência e recompensando bons registros de assiduidade com prêmios”. Por isto é importante utilizar com cautela os meios existentes para a punição ao ausentismo e recompensas por sua falta, a fim de motivar positiva e corretamente as pessoas, evitando problemas futuros de cobranças deles para o empregador por má aplicação das regras vigentes na organização.

Neste sentido, as ausências podem ser classificadas em previstas e não previstas. Ausências previstas são aquelas de direito do trabalhador, podendo ser planejadas com antecedência como férias, folgas e feriados. As ausências não previstas são as que efetivamente caracterizam o absenteísmo, pelo seu caráter imprevisível, entre elas: faltas abonadas e injustificadas; licenças médicas; maternidade; paternidade; acidente de trabalho; outras licenças amparadas por lei e/ou de direito do trabalhador.

Outras causas são os baixos salários, a insalubridade, o desconforto, ou o próprio ambiente de trabalho.

Partindo da premissa de que é através do trabalho desenvolvido pelas pessoas que se alcança o resultado proposto pela organização, entende-se que o absenteísmo é também um problema de gestão, sendo assim, cabe à gerência o acompanhamento e monitoramento da assiduidade de seus trabalhadores; instigando frequentemente os colaboradores a fim de saber as reais necessidades

daquela falta, e motivo que o levou a ausentar-se. Este acompanhamento é imprescindível e pode levar a empresa a descobertas e resultados satisfatórios que cerca o ambiente de trabalho.

De acordo com Dessler (2003, p. 9):

Para os administradores, o desafio de encorajar o capital humano ou intelectual reside no fato de que esses trabalhadores devem ser gerenciados de maneira diferente dos trabalhadores das gerações anteriores. Esses trabalhadores, em outras palavras, não podem simplesmente receber ordens e ser monitorados de perto. Novos sistemas e habilidades de administração de recursos humanos – novos incentivos, novas técnicas de seleção e novos métodos de avaliação, por exemplo – são necessários para selecionar e treinar esses funcionários e obter deles autodisciplina e comprometimento.

O ideal é trabalhar para conscientizar os empregados da importância, dentro das necessidades de obtenção de um padrão de excelência no trabalho, que começa com um empregado integrado no processo de melhoria da comunicação, propondo soluções de melhoria contínua tanto no que tange o desenvolvimento de suas capacidades como do processo produtivo.

Controlar as ausências de recursos humanos perante a produtividade se faz necessário quando se compara a perda produtiva por falta de pessoas. Através disso, torna-se mais fácil mensurar e visualizar que ausências trazem atrasos ou falta de produção e qual o percentual destas perdas.

O objetivo é saber onde se concentram as maiores ausências e criar um meio de fazer com que estas diminuam, a fim de que uma pequena parte não prejudique todo o processo produtivo. A falta de pessoas gera improvisações, que nem sempre representam um bom resultado, principalmente quando se tratam de ausências não previstas, onde o empregador é pego surpreendido pela falta de pessoas e precisa manter a mesma produção, mesmo que com o quadro de pessoas deficiente.

Por outro lado, existindo um controle eficiente do absenteísmo, é possível que estas possíveis perdas sejam diminuídas, de forma que não só a produtividade como a eficiência produtiva passe a ser uma vantagem para a empresa, visto que, muitas destas perdas são de responsabilidade dos gestores, neste sentido, das empresas; no que tange ao ambiente de trabalho e como as pessoas estão nele inseridas.

Mediante estes fatos, quanto mais qualitativo o controle, maior os ganhos empresariais como um todo. Se todo quadro de pessoal se fizer presente, não haverá sobrecarga de trabalho para os demais, dessa forma cada qual desenvolve sua atividade sem que seja preciso suprir a carência da falta de pessoas.

O trabalho permanece coordenado, pois cada pessoa está no seu lugar, desempenhando sua função. Além de que, as pessoas são muito observadoras daquele que falta com freqüência, e isto pode levar as pessoas a praticarem ausências ao trabalho motivadas por outras; se as pessoas não faltam, não há incidência de influência de umas para as outras.

Evidente que, algumas situações são exógenas ao controle da empresa. Neste caso, além das ausências não previstas, têm-se as previstas, que de alguma forma acarretam perdas na eficiência produtiva, entretanto, não há como intermediar sobre elas.

O fato de todas as pessoas estarem presentes pode ser considerado uma forma de melhor desenvolvimento de todos, anteriormente mencionado, pois cada pessoa se aperfeiçoa em sua atividade e se desenvolve com ela.

Portanto, é necessário analisar cuidadosamente os pequenos atrasos, faltas ou saídas durante o expediente de trabalho, pois somada num todo, certamente isto terá uma representação considerável no final de cada mês, ou de cada ano.

As organizações bem-sucedidas estão incentivando a presença e desestimulando as ausências ao trabalho através de práticas gerenciais e culturas que privilegiam a participação, ao mesmo tempo em que desenvolvem atitudes, valores e objetivos dos empregados.

Segundo Chiavenato (2004, p. 91):

A empresa bem-sucedida deve funcionar como um conjunto coeso de habilidades e capacidades sempre pronto a ser aplicado nas oportunidades que aparecem no mercado. O seu planejamento estratégico concentra-se no desenvolvimento e na integração dessas habilidades e capacidades. Ele deve sempre valorizar o talento humano e a habilidade necessária para passar à ação concreta. Isso começa na primeira linha, que representa o ponto de contato com o cliente. É aí que deve começar a ação.

Valorizar as pessoas e toda disposição que elas trazem ao serem inseridas em um ambiente de trabalho é tarefa primordial da empresa que deseja ter um bom relacionamento com estes e oferecer produtos com qualidade a seus clientes. Deve-

se compreender que as pessoas não são apenas mãos-de-obra; elas têm talentos diversos que devem ser vistos e explorados com o objetivo conjunto do crescimento da pessoa e da empresa que deseja ser bem-sucedida.

Neste contexto se pode dizer que “a orientação das pessoas é o primeiro passo para a sua adequada aplicação dentro das diversas atividades da organização”. (CHIAVENATTO, 2004, p. 164). Trata-se de posicionar as pessoas em suas atividades na organização e esclarecer o papel delas e os objetivos. Orientar significa determinar a posição de alguém perante os pontos cardeais; encaminhar, guiar, indicar o rumo a alguém; poder reconhecer a situação do lugar em que se acha para guiar no seu caminho. Faz-se de extrema importância situar as pessoas em seu devido espaço dentro de uma organização, quanto mais caracterizadas com seu ambiente de trabalho e tarefa desenvolvida, é o grau de envolvimento e comprometimento que as pessoas desprenderão para esta organização.

O correto posicionamento das pessoas dentro da organização é fator de primordial relevância para o desenvolvimento destas. Antes de tudo, é necessário que, quando pertencentes a uma empresa, as pessoas saibam qual o seu papel no local onde estão inseridas. De nada vale dispor de tecnologia e recursos materiais se produtivamente a organização não está adequada.

Esta orientação consiste em determinar a correta posição de alguém dentro da organização onde faz parte do processo produtivo. Conhecer a empresa, seus objetivos, missão e visão fazem com que as pessoas se sintam verdadeiramente partes da empresa, apresentando desta forma maior satisfação no desenvolvimento de suas atividades.

As pessoas constituem um dos ingredientes mais importantes no cotidiano organizacional. Afinal, uma organização jamais existiria sem o corpo funcional. Elas representam a força motriz que impulsiona a organização rumo à realização de seus objetivos e ao desempenho de excelência. É o capital intelectual e criativo das pessoas que gera lucros, aproveitamento de oportunidades, conquistas de mercado e clientes e garantem a sobrevivência da empresa.

Assim, se pode afirmar que a organização detentora de padrões superiores de produção ou trabalho, vincula-se a padrões superiores de gestão de pessoas. Baseando-se na certeza de que a motivação constante é capaz de conduzir pessoas a resultados excepcionais e, na necessidade de se conceder responsabilidade e

autoridade, esta abordagem oferece caminhos importantes às organizações preocupadas em enfrentar o atual e turbulento mundo dos negócios.

Segundo Moscovic (2002, p. 78) “a satisfação das necessidades de estima ou *status* leva ao desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança, capacidade de ser útil e necessário para os outros. Sua frustração produz sentimentos de inferioridade, impotência, levando, frequentemente, a reações de desalento, de compensação defensiva ou outras manifestações neuróticas”. Quando as pessoas estão bem posicionadas e realizando tarefas que lhe satisfazem, seu desenvolvimento profissional e pessoal é qualitativo e quantitativo; é preciso que as pessoas sintam-se útil no ambiente de trabalho e saibam o seu real valor para que também se valorizem a si próprias e almejem sempre o crescimento continuado.

As pessoas desejam se envolver com a sua realidade organizacional. Elas querem compromisso e não apenas ser mais um que garanta a sobrevivência da empresa. Elas aspiram tornarem-se integrantes da vida da organização, sendo instrumentos do processo de mudança, conquistando o aperfeiçoamento da empresa e de si mesmas.

Neste sentido, nos dias de hoje, não faz mais sentido para uma organização ser detentora de todo o poder de decisão perante uma nova mudança ou estruturação. Afinal, quem melhor sabe as falhas, potenciais e oportunidades de melhoria de trabalho senão as pessoas que estão envolvidas em uma dada atividade. Por isto é importante a responsabilização das pessoas, em oposição ao tradicional método de gerenciá-las, onde o gestor é o centralizador das decisões. Esta forma de conduzir pessoas e resolução de processos está ultrapassada.

Quando este modelo de gestão é utilizado, a empresa ganha porque as pessoas que recebem responsabilidades são não apenas mais atentas e comprometidas com as tarefas que desempenham, mas também, motivadas, criativas e envolvidas pelo espírito de cooperação, a fim de atingir as metas da organização. Da mesma forma, o corpo funcional ganha porque cresce profissionalmente à medida que aceita novos desafios e sente-se livre para expor suas idéias, sugestões e opiniões.

Quando as pessoas realizam um trabalho, seja ele qual for, colocam nele seu raciocínio, sua emoção, sua capacidade motora, enfim, a pessoa coloca-se no

trabalho. Produto e produtor não se separam. Com esse sentido, o trabalho pertence à pessoa que nele colocou seu esforço.

A partir desta consideração, é natural do ser humano gostar de sentir-se importante, de ser reconhecido, então, ele vai buscar a recompensa por aquele esforço que fez. Encontrar um significado no trabalho motiva as pessoas a crescer junto com a empresa, compatibilizando seus interesses pessoais com os objetivos empresariais.

O vazio dos trabalhadores está relacionado a desenvolver tarefas sem receber algum respaldo disto, ao menos para saber se está certo ou errado. Falar com as pessoas e mostrar a elas onde são melhores ou piores é a forma correta de valorizar os trabalhos desenvolvidos e motivar a continuidade do desenvolvimento de suas capacidades.

Estes mecanismos podem ser agrupados da seguinte forma: psicológicos, sociológicos, químicos e tecnológicos.

Os aspectos psicológicos estão relacionados à racionalização, a fantasia, a projeção, o deslocamento, o simbolismo, a sublimação, o isolamento, a compensação, a regressão, a apatia, a generalização, a somatização. Em outras palavras, fatores que levam as pessoas a pensar situações diante dos fatos vividos; na tentativa de encontrar uma justificativa para quando algo não dá certo, como se fosse necessário explicar para si mesmo uma atitude perante algo que não foi realizado conforme o planejado.

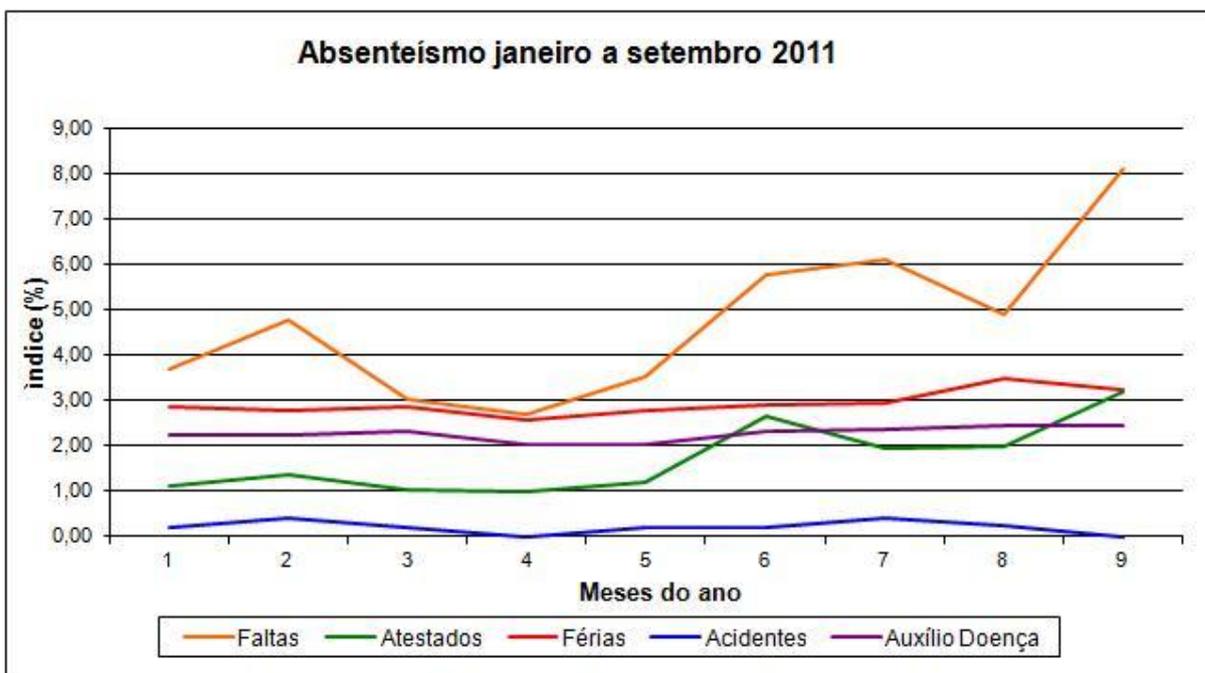
Por sermos diferentes uns dos outros, as motivações também o são. Alguns podem sentir-se motivados por fatores econômico-financeiros e os poderes de aquisição de bens que isto traz. Se o trabalho lhe proporciona este benefício, possivelmente terá significado para quem o fizer. Entretanto, outras pessoas podem sentir-se motivadas pelo desejo de ser saudável, de ser amado, competente, reconhecido, de participar das decisões. Neste caso, encontrando estas características no trabalho, certamente este terá o significado desejado. Desta forma, o ideal é que cada pessoa encontre a sua motivação para o trabalho, no que tange descobrir e concentrar-se no que o instiga a permanecer em uma atividade e sentir-se satisfeito; com o sentimento de tarefa cumprida.

### 3. Absenteísmo da empresa Frango Seva

As ausências ao trabalho, independente de serem ou não previstas, acarretam perdas consubstanciais no que se refere à produtividade e as relações de trabalho. A primeira porque, na medida em que alguém falta ao trabalho, significa dizer que seu posto necessitará ser substituído por outro trabalhador; que possivelmente não poderá deixar seu posto pelo fato de ter que desenvolver sua atividade onde está. Desta forma, a substituição se torna complicada, na medida em que tirar um empregado de um local para colocar em outro não resolverá o problema da ausência daquela pessoa especificamente. E a segunda pelo fato de desequilíbrio com o grupo de trabalho, que sofre alterações frequentemente em virtude de ausências dos colegas de trabalho.

O gráfico abaixo demonstra ausências ao trabalho compreendidas entre os meses de janeiro a setembro do ano de 2011 sendo previstas apenas as férias, que, contudo, mesmo tendo esta natureza, pode prejudicar o bom desenvolvimento das atividades.

Figura 1: Índice de absenteísmo de janeiro a setembro do ano de 2011



Fonte: Coleta de dados entre janeiro e setembro de 2011

Nos meses compreendidos entre janeiro e setembro de 2011, as ausências estavam classificadas, em faltas, férias, auxílio doença, atestados e acidentes de trabalho do maior para a menor índice respectivamente.

Classificada como ausência prevista, se tem as férias. Esta não traz problemas de relacionamento porque é um direito adquirido de cada trabalhador, todos sabem que em algum momento, um colega de trabalho se ausentará, entretanto, retornará em um curto espaço de tempo. Se não forem programadas corretamente, por setor, por exemplo, podem acarretar problemas de produção, caso contrário, a tendência é continuar a produção normal e no retorno daquele trabalhador, ter uma mão-de-obra descansada e pronta para retornar às atividades laborais.

Os afastamentos por auxílio doença previdenciário estão relacionados, na maior parte, por problemas relacionados ao movimento. Não atualmente, mas no início das atividades de abate de aves, os recursos tecnológicos eram menores, e havia maior exigência de movimento repetitivo das pessoas, isto está tendo respaldo agora, onde a tecnologia reduziu consideravelmente os movimentos. Estes afastamentos costumam ser longos; as pessoas ficam muito tempo longe da empresa, e quando retornam se deparam com um ambiente diferente do qual saíram. Neste momento, precisam ser readequadas a funções que amenizem o problema, para que não necessitem ser novamente afastadas. Isto prejudica de alguma forma, a equipe de trabalho, que nota estas pessoas entrar e sair do ambiente de trabalho inúmeras vezes durante um ano, ou saindo e não mais retornando. De alguma forma, isto desmotiva consideravelmente um colaborador que se quer traz um atestado para a empresa.

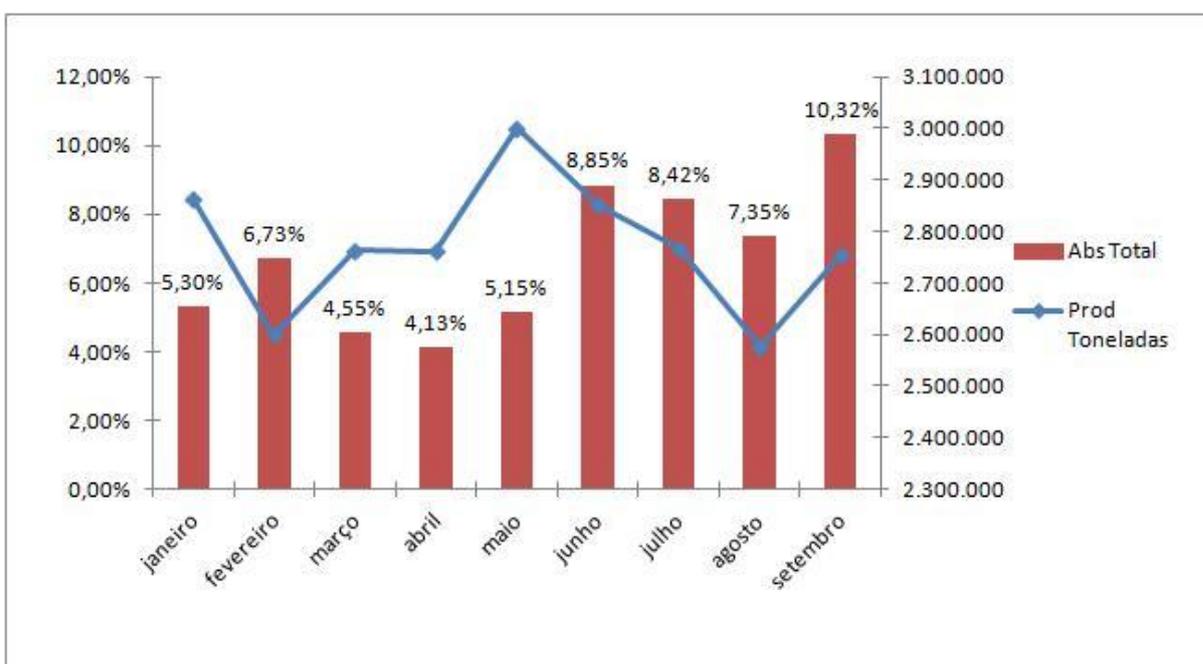
Os atestados médicos aparecem também em números consideráveis neste período. São dos mais diversos motivos. Estes representam que o colaborador possui alguma enfermidade, relacionada ou não ao trabalho e ser de rápida ou demorada melhora. Neste sentido, se faz importante oferecer um local agradável e seguro, para que as pessoas estejam inseridas em um local, nas devidas condições de conservação e limpeza, pois no trabalho passam grande parte do dia; e tudo precisa estar em conformidade para que a atividade laborativa de cada dia se torne eficaz.

As faltas nem sempre vêm acompanhadas de justificativas. Estas acontecem pelos mais diversos fatores, na maioria das vezes, incontroláveis por parte da empresa, pois ocorrem por motivos externos a ela; com exceção das questões relacionadas ao movimento que tem gerado a ausências de afastamentos previdenciários ou faltas constantes atestadas por médico especialista.

E por fim, os acidentes de trabalho, ocorrendo em pouca quantidade, devido às práticas instituídas pela CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), composta por membros eleitos pelos colaboradores e indicados pelo empregador, com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho e evitar acidentes, organizando o local de trabalho a fim de torná-lo mais seguro para todos.

De forma a demonstrar o impacto do absenteísmo na produtividade, o gráfico abaixo apresenta o índice de absenteísmo do período relacionado à produção de frango em toneladas. Nota-se que a medida que as ausências aumentam, a produção diminui, e da mesma forma ocorre o oposto, índice baixo e alta produção.

Figura 2: Índice de absenteísmo x número de toneladas produzidas entre janeiro e setembro do ano de 2011.



Fonte: Coleta de dados entre janeiro e setembro de 2011

### 3.1. Motivos que levam os empregados a faltar ao trabalho

As faltas ao trabalho ocorrem pelos mais variados motivos aqui relacionados como resolver problemas pessoais, do cônjuge ou dos filhos; pela perda do transporte coletivo que leva as pessoas ao trabalho, por atrasos ou simplesmente por faltar. As maiores faltas acontecem entre mulheres, principalmente para resolver problemas com os filhos menores ou ainda para resolver problemas pessoais, geralmente relacionados à saúde. Os empregados que residem em bairros mais longínquos ao frigorífico ou em outros municípios, quando se atrasam ou perdem o transporte, não vêm mais para o trabalho e faltam por um dia inteiro.

Portanto, os motivos que levam as pessoas a faltarem ao trabalho são os mais diversos, como resolver problemas pessoais, problemas de saúde com os cônjuges e filhos, por atraso, por desídia, por assuntos relacionados a relacionamento interpessoal entre colegas ou lideranças ou ainda aquelas previstas em lei.

A motivação e o incentivo demonstram o quão importante são em um processo produtivo quando se envolve pessoas. De qualquer forma, mesmo que estes existam, em conjunto ou em separado, quando as pessoas precisam ausentar-se são por motivos não ligados a este prêmio, isto é, fatores fora da empresa levam as pessoas a faltarem e algumas vezes até mesmo sentirem culpadas quando não recebem o benefício existente. O que leva as pessoas a faltarem não é o que ocorre dentro da empresa e sim fora dela, e que acarreta perdas para o empregado e a para a empresa.

### 3.2. Impacto de utilizar benefícios para incentivar a frequência ao trabalho

Relacionado aos benefícios existentes na indústria, além da remuneração de salário e horas extras (o que motivava as pessoas a laborarem em horário extraordinário a fim que aumentarem sua renda); os empregados recebiam até o fim do ano de 2011, como prêmio por assiduidade, determinado valor por setor produtivo, que era dividido entre os empregados dentro de critérios estabelecidos e seguidos. Eles não poderiam faltar, mesmo que justificado, ou ter atestados médicos. Isto inibia de alguma forma as pessoas de faltarem, pois sabiam que teriam

de trabalhar sem ausência alguma no próximo mês se desejassem alcançar o prêmio.

Isto reduzia de alguma forma as ausências ao trabalho, entretanto, ainda não era suficiente para inibir a falta, considerando que em média, dentro do período estudado, o prêmio foi pago para 65% dos empregados, o que demonstra que, mesmo o este tendo um valor considerável, não impedia a falta pelos motivos já comentados anteriormente.

### 3.3. Efeitos que a falta ao trabalho e a respectiva perda do benefício trazem para o empregado

Quando o benefício do prêmio do setor foi reduzido, apenas no mês de junho de 2011 ocorreu um considerável aumento das faltas, representando a insatisfação dos colaboradores com a medida imposta. No mês posterior, a situação retornou ao estado original, que motivava as pessoas a não faltarem ao trabalho.

Quando se utiliza de benefícios para controlar a frequência, existe uma baixa no número de ausências, pois as pessoas se determinam a não faltar em virtude do que receberão ao final do mês como prêmio. Quando isto não existe, ou por algum motivo é retirado; a insatisfação das pessoas é automática, elas não deixam de demonstrar ou dizer o quanto a perda do que recebiam acarretará em suas vidas, e isto é demonstrado no aumento do índice de absenteísmo e na diminuição da produção por redução de mão-de-obra em determinados dias.

Em setembro o absenteísmo deu um salto considerando os meses anteriores, e supõe-se que isto ocorreu devido à no mês de agosto, ter ocorrido o término do segundo turno na empresa, acarretando demissões para reduzir o quadro, que ficaria limitado a um período apenas de trabalho. Acredita-se que o absenteísmo ocorreu em maior quantidade nos empregados que trabalhavam a noite, que tiveram dificuldade em se adaptar ao novo horário ou mesmo para demonstrar a insatisfação da mudança, levando em consideração que a renda foi diminuída visto que não receberiam mais o adicional noturno, pago para empregados que laboram entre 22:00h e 05:00h.

### 3.4. O que contribui para a motivação que leva as pessoas a serem assíduas ao trabalho

Tornar um empregado assíduo depende de alguns fatores como incentivos financeiros, prêmios por produção ou por assiduidade, um bom relacionamento com os colegas e com os líderes.

Anteriormente analisado, temos que o número de peças produzidas está intrinsecamente relacionado ao absenteísmo.

De qualquer forma, isto é suficiente para demonstrar como o incentivo motiva as pessoas a organizarem-se em grupos e trabalharem unidas pelo mesmo objetivo; ou, quando o benefício é individual, o esforço e dedicação despendido por cada uma das pessoas também pode ser observado da mesma forma. Evitam-se ao máximo as ausências, e quando ocorrem, são por motivos absolutamente necessários.

#### **4. Considerações Finais**

O estudo sobre o impacto do absenteísmo na produtividade da empresa mostrou que os motivos que levam as pessoas a faltarem ao trabalho são das mais variadas naturezas, envolvendo questões de cunho pessoal ou de familiares, no que tange problemas relacionados à saúde, atrasos ou qualquer problema que exija a presença da pessoa em local específico, fazendo com que ela ausente-se de suas atividades laborais normais.

Os benefícios utilizados para controlar a frequência ao trabalho amenizam as ausências de grande parte dos trabalhadores, entretanto, quando ocorre a falta ou perda do benefício, as ausências acontecem, haja vista que, os benefícios trabalham como um incentivo motivacional contra o ausentismo.

As motivações que levam as pessoas a serem assíduas estão intimamente ligadas aos benefícios oferecidos pela empresa, pois quando estes não existem ou deixam de ser oferecidos, as faltas tornam-se evidentes, como pôde ser constatado através dos dados coletados.

A análise destes dados apontou que a assiduidade dos colaboradores está relacionada a fatores exógenos à empresa, com exceção dos problemas causados por movimentos repetitivos; e os incentivos oferecidos por ela, apenas minimizam o absenteísmo.

Portanto, se faz importante e necessário analisar cuidadosamente a natureza destas ausências, para que se tornem gradativamente menores, e desta forma, minimizar as quedas de produtividade causada pelo ausentismo das pessoas ao trabalho.

## 5. Referências Bibliográficas

- ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas** / Luis César G. de Araújo. São Paulo: Atlas, 2006.
- BATEMANN, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva** / Thomas S. Batemann, Scott A. Snell; tradução Celso A. Rimoli; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves. Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo: Atlas, 1998. Título original: Management.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica** / Agrícola Bethlem. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos** / Gay Dessler; tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Irene Kazumi Miura. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual de Elaboração de Monografias e Dissertações**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MÖLLER, Claus. **Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis** / [organização Carlos Alberto Júlio e José Salibi Neto]. São Paulo: Publifolha, 2002. – (Coletânea HSM Management).
- MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo** / Felá Moscovici. 12ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**; revisão Maria Aparecida Bessana. São Paulo: Pioneira, 1997.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas** / Stephen Paul Robbins (tradução Cid Knipel Moreira). São Paulo: Savaiva, 2003. Título original: Managing Today.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas** / Sylvia Constant Vergara. 2ª Ed. São Paulo: Atlas: 2000.