

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

EDUARDA LUZZIETTI SEMLER

**ABSENTEÍSMO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE MUDAS FLORESTAIS DO
MUNICÍPIO DE TURVO-SC**

CRICIÚMA

2015

EDUARDA LUZZIETTI SEMLER

**ABSENTEÍSMO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE MUDAS FLORESTAIS DO
MUNICÍPIO DE TURVO-SC**

Trabalho de conclusão de Curso, apresentado para obtenção de grau em bacharel, no curso de Ciências Contábeis, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Leonel Luiz Pereira.

CRICIÚMA

2015

EDUARDA LUZZIETTI SEMLER

**ABSENTEÍSMO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE MUDAS FLORESTAIS DO
MUNICÍPIO DE TURVO-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 02 de Dezembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Leonel Luiz Pereira - (UNESC) - Orientador

Prof. Esp. Fabrício Machado Miguel – (UNESC) - Examinador

**Dedico esse trabalho aos meus amados
pais Valmir e Vera Lucia.**

AGRADECIMENTOS

Gostaria de aqui expressar, os meus mais sinceros agradecimentos a todos que contribuíram para minha graduação em Ciências Contábeis e também na elaboração do meu Trabalho de Conclusão de Curso, que se tornaram mais duas grandes conquistas em minha vida.

Agradeço primeiramente à Deus que é a minha fonte de Luz e inspiração, todos os dias.

Aos meus pais, Valmir e Vera Lucia, que me ensinaram desde criança o verdadeiro significado da vida, composta por três palavras: amor, paciência e persistência. Apesar de todos os obstáculos, sempre me incentivaram a não desistir dos meus sonhos, e buscaram da forma mais digna o melhor para mim e meus irmãos.

Aos meus irmãos, Bruna e João Vítor, que juntamente com nossos pais, sempre me apoiaram e deram forças para enfrentar os desafios. À Bruna, meu espelho da vida e o Vítor, que me incentivou da forma mais simples a enfrentar as dificuldades, para um dia em mim ele poder se espelhar.

Ao meu namorado Guilherme, pela compreensão, paciência e carinho em todos os dias difíceis que encontrei, inclusive nesse tempo de faculdade.

As minhas colegas de curso, especialmente a Kamila, aos professores e todos mais que me ajudaram durante esses 4 (quatro) anos e meio de caminhada.

A todos que colaboraram na empresa em que eu trabalho a mesma do estudo de caso. Agradeço desde a liberação das informações necessárias até os demais pontos de colaboração.

Ao meu orientador Leonel Luiz Pereira, que me guiou e ajudou em mais essa conquista.

A todos vocês, meu sincero Muito Obrigada!

“Nossos sonhos realizam-se à medida que avançamos num veículo feito de persistência, com motor movido à coragem e com a força de vontade rodando no lugar dos pneus.”

Michele Bertolletti

RESUMO

SEMLER, Eduarda Luzziatti. **Absenteísmo: um estudo em uma empresa de mudas florestais do município de Turvo-SC**, 2015. 54 páginas. Orientador: Leonel Luiz Pereira. Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Ciências Contábeis com linha específica Geral, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Este trabalho tem como objetivo identificar os impactos financeiros e produtivos que uma empresa de pequeno porte sofre quando seus colaboradores praticam absenteísmos. Quanto aos seus objetivos específicos são: levantar junto à empresa o número e tipos de absenteísmos mais frequentes dentre os funcionários; detalhar e classificá-los; mensurar os custos produtivos e valores financeiros influenciados pelo mesmo; e propor melhorias para redução destes absenteísmos. Para a sua execução foi utilizado a metodologia de pesquisa qualitativa. Para o alcance dos objetivos, utilizou-se o tipo de pesquisa explicativa e o sobre os procedimentos, foi elaborado um estudo de caso em uma empresa do município de Turvo-SC. Na empresa foram coletadas informações necessárias para verificar os tipos de absenteísmos praticados no período de setembro de 2014 à agosto de 2015, e após analisados percebeu-se que esses absenteísmos causaram grandes impactos nos custos da empresa, pois a empresa está pagando mão-de-obra e encargos sociais, sem receber em troca a prestação dos serviços. A fim de minimizar esses absenteísmos e custos decorrentes, onde foram propostas algumas melhorias, tais como participação nos resultados da organização aos colaboradores que não praticam absenteísmos, dentre outros. Este trabalho foi de grande importância para a pesquisadora, pois chegou aos objetivos traçados. Para a organização serviu de base para calcular os custos que esses absenteísmos causaram, até antes desconhecidos.

Palavras-Chave: Absenteísmos. Colaboradores. Custos. Organização.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Absenteísmos encontrados na empresa em horas	40
Tabela 2: Salário pago decorrente de absenteísmo do tipo: atestados médicos	41
Tabela 3: Horas trabalhadas no mês de set./2014.....	41
Tabela 4: Custo mensal da folha de pagamento.....	42
Tabela 5:Custo dos Absenteísmos dos atestados médicos	42
Tabela 6: Informações da empresa, para calcular os custos dos atestados médicos	43
Tabela 7: Valor pago na guia de FGTS, por absenteísmo licença maternidade	44
Tabela 8: Quantidade mudas deixadas de produzir pelos absenteísmos praticados	45
Tabela 9: Custo de mão-de-obra das mudas não produzidas decorrentes dos absenteísmos praticados	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fórmula do índice de absenteísmo	34
Quadro 2: Representação das horas de absenteísmos por atestado médico	43

LISTA DE ABREVIações

AHR	Administração de Recursos Humanos
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÕES DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 CONTABILIDADE: CONCEITO, ORIGEM E EVOLUÇÃO	15
2.2 CONCEITO DE CONTABILIDADE DE CUSTOS.....	16
2.3 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE DE RECURSOS HUMANOS ...	17
2.4 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH)	17
2.5 GESTÃO DE PESSOAS	19
2.5.1 A postura do gestor de pessoal.....	20
2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL	20
2.6.1 Componentes da cultura organizacional	21
2.6.2 Contracultura.....	22
2.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	22
2.8 FATORES QUE DEVEM SER ANALISADOS NAS EMPRESAS.....	23
2.8.1 Jornada de trabalho	23
2.8.2 Higiene, segurança e qualidade de vida.....	23
2.8.2.1 Estresse no trabalho.....	24
2.8.3 Motivação.....	25
2.8.3.1 Algumas teorias motivacionais	26
2.8.3.1.1 Teoria de Maslow	26
2.8.3.1.2 Teoria de McGregor	27
2.8.3.1.3 Teoria de Herzberg.....	28
2.8.3.1.4 Teoria de McClelland.....	28
2.8.4 Remuneração.....	29
2.8.5 Políticas trabalhistas.....	29
2.8.6 Análise organizacional.....	30
2.8.7 Administração dos conflitos trabalhistas	30
2.9 ABSENTEÍSMO	31
2.9.1 Causas do absenteísmo nas empresas.....	32
2.9.2 Tipos de absenteísmo.....	33

2.9.3 Consequências do absenteísmo	33
2.9.4 Índices de absenteísmo e sua computação	34
3 METODOLOGIA	36
3.1 ENQUADRAMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	37
4 ESTUDO DE CASO	38
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	38
4.1.1 Regime tributário	38
4.2 COLETA DE DADOS	39
4.3 ABSENTEÍSMOS ENCONTRADOS NA EMPRESA E SUA CLASSIFICAÇÃO..	39
4.3.1 Custo mensal/anual na folha de pagamento e outros encargos causados pelos absenteísmos praticados	40
4.3.1.1 Custo mensal/anual na folha de pagamento causados pelos absenteísmos de Atestado Médico.....	40
4.3.1.2 Custo mensal/anual causados pelos absenteísmos de licenças maternidades e auxílio doença	43
4.3.1.3 Custo mensal/anual causados pelos absenteísmos de atrasos e faltas injustificadas.....	45
4.3.2 Custos produtivos causados pelos absenteísmos	45
4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

Para que a organização consiga ter uma rotina de produção estável e assim atender bem seus clientes, é essencial ter um quadro de colaboradores estável. Com isso, ela conseqüentemente tem uma estabilidade em relação as suas demandas e cronograma de produção, caso contrário, quando os colaboradores praticam absenteísmos ela pode ficar mais vulnerável, podendo alavancar seus custos e desfazer negócios, deixando assim de faturar.

O trabalho está estruturado em 4 (quatro) capítulos. No primeiro capítulo encontra-se os pontos necessários para a iniciação do trabalho, como a introdução, tema e problema, os objetivos e a justificativa. No segundo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica necessária para a execução do trabalho, tratando como base os temas: Contabilidade: conceito, origem e evolução; origem e evolução da contabilidade de recursos humanos; administração de recursos humanos; gestão de pessoas; cultura organizacional; estrutura organizacional; fatores que devem ser analisados nas empresas, tais como: jornada de trabalho; higiene, segurança e qualidade de vida; motivação; remuneração; políticas trabalhistas; análise organizacional; administração de conflitos trabalhistas. Trata também sobre o tema absenteísmo; causas dos absenteísmos nas empresas; tipos de absenteísmos; conseqüências dos absenteísmos; índices de absenteísmos e sua computação. O terceiro capítulo abrange a metodologia utilizada e os enquadramentos metodológicos. No quarto capítulo está o estudo de caso, com a caracterização da empresa; regime tributário; coleta de dados; absenteísmos encontrados e sugestões de melhorias. Por fim encontra-se as considerações finais do trabalho, com o intuito de finalizar o mesmo, as referências bibliográficas e os anexos.

1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÕES DE PESQUISA

As empresas necessitam ter um cuidado especial em relação aos seus funcionários, principalmente quando os assuntos tratados são segurança e saúde. As leis trabalhistas previstas na Consolidação das Leis do Trabalho-CLT, que regulariza as relações individuais e coletivas do trabalho, são claras e objetivas, em

relação à medicina. Busca esclarecer as dúvidas frequentes e trazer as informações necessárias para ter-se um ambiente saudável e sem constrangimentos. Porém, necessita ser estudada e aplicada de forma cuidadosa nas empresas no seu dia-a-dia.

Com o crescimento das empresas e a mão-de-obra escassa, as organizações devem tomar todos os cuidados possíveis, para evitar os absenteísmos dos funcionários. A contratação de um profissional qualificado da medicina do trabalho, podendo ser citado como exemplo um auxiliar de enfermagem, o controle correto dos exames periódicos, os salários de acordo com as convenções sindicais e um ambiente tranquilo de trabalho são bons indicadores para obter colaboradores saudáveis e satisfeitos a fim de evitar impactos negativos na produção e nas finanças da empresa.

No entanto, as empresas devem buscar informações por meio de levantamento de alternativas de adaptação a fim de evitar esses tipos de absenteísmos, pois estando o empregado satisfeito evitam-se faltas sem que seja por motivos óbvios e justificados. Com base no exposto questiona-se: os absenteísmos podem causar algum impacto financeiro ou produtivo em uma EPP, situada na cidade de Turvo-SC?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O presente trabalho tem como objetivo geral, identificar os impactos financeiros e produtivos que os tipos de absenteísmos podem causar em uma EPP.

Para atingir o objetivo geral obtêm-se os seguintes objetivos específicos:

- Levantar junto à empresa o número e tipos de absenteísmos mais frequentes dentre os funcionários;
- Detalhar e classificar esses absenteísmos;
- Mensurar o reflexo dos custos produtivos e valores financeiros influenciados pelo absenteísmo;
- Propor melhorias, para redução destes tipos de absenteísmo.

1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas atuais estão convivendo com muitos tipos de absenteísmo dentre os seus colaboradores. Esses absenteísmos podem causar alguns impactos quando detectados em grande escala, principalmente quando se trata de empresas de pequeno porte, que têm na mão-de-obra a grande parte da composição de seu custo. Eles podem prejudicar tanto na parte produtiva e/ou influenciar diretamente no financeiro da empresa.

A partir disso, escolheu-se o tema abordado para verificar os problemas causados e assim orientar a forma pelo qual uma empresa de pequeno porte pode minimizar esses absenteísmos, visualizando reduzir seus custos produtivos e financeiros, por meio de cálculos que serão realizados na produção e na folha de pagamento do próprio funcionário. Pois, muitas vezes as empresas estão obtendo prejuízos no período, ou estão aumentando seus custos e não sabem que isso pode estar ligado diretamente com as questões relacionadas aos funcionários.

Diante da relevância social do tema conforme exposto, se faz necessário um estudo aprofundado na empresa, a fim de analisar as causas e as consequências que o absenteísmo pode causar ao empregador, trazendo decisões concretas do problema, para que a empresa consiga lidar e conseqüentemente diminuir essas faltas ao trabalho.

Para a academia e a sociedade em geral, o tema trará muitas contribuições para a pesquisa e divulgação do assunto, uma vez que muitas pessoas não conhecem o significado da palavra. Aos acadêmicos servirá como fonte de pesquisa e informação, já que há poucos livros ou artigos relacionados ao assunto exposto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que o trabalho alcance os objetivos anteriormente destacados, neste capítulo abordam-se a fundamentação teórica, tratando de diversos temas, relacionados à gestão de pessoas e absenteísmos nas empresas.

2.1 CONTABILIDADE: CONCEITO, ORIGEM E EVOLUÇÃO

A contabilidade é uma ciência social, que busca registrar e apurar informações das empresas ou negócios. Teve início a muito tempo atrás, junto ao surgimento do comércio. Com o decorrer dos anos, teve uma grande evolução comparado ao seu início.

Cardoso e Novais ([2008], p. 2), descrevem a contabilidade como:

[...] uma ciência social que nasceu com as primeiras civilizações humanas e por este motivo possui uma trajetória tão longa quanto esta. Apresentando uma evolução paralela e passando por grandes transformações na medida das necessidades evidenciadas pelo homem.

Quando o homem começou a praticar a contabilidade, era apenas para comparar ou avaliar seus bens, no momento em que trocava de mercadoria com outras pessoas. Com o passar do tempo, a medida que as operações econômicas se tornaram mais complexas, os registros iniciais deixaram de ser suficientes para seus negócios, fazendo com que ele fosse registrando e controlando em maior quantidade e de forma mais detalhada as operações, forçando de forma positiva, a evolução da contabilidade. (CARDOSO, NOVAIS, [2008]).

Ainda sobre o início e a evolução da contabilidade, Santos (2010, p. 14) descreve que:

[...] vamos descrever os períodos da Contabilidade, desde a sua mais remota origem até os tempos atuais:
 Origem do homem e a Bíblia (~ 4.000 a.C.)
 • A contabilidade é tão antiga quanto a origem do homem.
 • Livro de Gênesis.
 • Rebanhos de ovelhas de Jacó e seu sogro Labão, Livro de Jó, considerado o mais antigo da Bíblia, descrição da sua riqueza.
 Egípcios e Babilônios (~3.000 a.C.)
 • Transações em cerâmicas relatam pagamentos de salários e impostos.
 Luca Pacioli (séculos XIII e XVI d.C.)

- A contabilidade atingiu sua maturidade entre os séculos XIII e XVI d.C. (comércio com as Índias, burguesia, renascimento, mercantilismo, etc.).
- Trabalho do frade franciscano Luca Pacioli, Itália, 1494. A Escola Italiana de Contabilidade dominou o cenário mundial até o século XX.
- EUA (século XX e atualidade)
- A Contabilidade se desenvolveu notoriamente nos EUA, após a depressão de 1929, com inúmeras pesquisas na área, crescimento do mercado de capitais e, conseqüentemente, a auditoria. A Escola Contábil Americana, voltada para a tomada de decisão, domina nosso cenário contábil atual.

Com esses conceitos pode-se perceber que a contabilidade existe desde o início da humanidade e está em desenvolvimento de conhecimentos, assim como o homem.

Fica imprescindível a necessidade do trabalho e do desenvolvimento da contabilidade como ciência, não só para registrar os fatos contábeis, mas para ter informações mais fáceis e precisas, que são condições necessárias para um gerenciamento. E desses pontos é que surgem, dentro da ciência contábil áreas exclusivas de desenvolvimento e desempenho com o intuito de melhorar a prestação de informações aos quais dela necessitam, destacando a Contabilidade Financeira, a Contabilidade de Custos e mais recentemente a Contabilidade Gerencial. (CARDOSO; NOVAIS, [2008]).

A contabilidade se tornou importante, pelo fato de que, em seu interior há diversas áreas e cada uma dessas áreas está especializada em atender um setor dentro da organização, facilitando o acesso à informação e a tomada de decisões.

2.2 CONCEITO DE CONTABILIDADE DE CUSTOS

A contabilidade de custos é um ramo da contabilidade específico para registrar os custos dos produtos. Carvalho (2013) complementa que a contabilidade de custos pode ser definida como um conjunto de registros contábeis, com a ajuda de elementos de suporte, utilizada no momento de identificar, mensurar e informar estoques, custo das mercadorias em produção, mercadoria para revenda, prestação de serviços, etc.

Para um melhor entendimento do que é a contabilidade de custos, é necessário destacar o que é o custo de uma empresa. “Os custos fazem parte do processo produtivo, ou seja, se não houver um custo não existe o produto, de uma

forma ou de outra estão sempre presentes na composição de um produto ou serviço.” (PAVLACK; SIVA; SILVA; DEMOZZI, 2011, p. 3).

Martins Neto ([20--], p. 2), descreve que:

[...] a contabilidade de custos será tratada como um instrumento que permite produzir informações para diversos níveis gerenciais de uma entidade. Essas informações atenderão não somente às demandas dos usuários internos que necessitam realizar planejamento, controle, e comercialização de bens e serviços [...].

Verifica-se então, que a contabilidade de custos é um ramo da contabilidade geral específico para estudar e gerenciar diversos níveis de da organização.

2.3 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE DE RECURSOS HUMANOS

Esse setor teve o início parecido com a contabilidade, pelo fato dos empregadores necessitarem fazer registros de seus funcionários, a fim de no final do mês, obter um salário mais exato possível, relacionado aos dias e horários trabalhados.

Sob o conceito de Marras (2005), a contabilidade de recursos humanos iniciou, pela necessidade de contabilizar os registros dos colaboradores, destacando a necessidade de melhor conhecimento, do quanto existe de horas trabalhadas, faltas e atrasos, focando principalmente nos pagamentos ou descontos, com pouca evolução nos dias atuais, houve pouca mudança.

A evolução humana, o crescimento da ciência contábil e mais recentemente, a globalização vêm desencadeando a necessidade de inovações, o que determina da contabilidade uma abordagem das tendências, propiciando a exploração desta nova área de estudos e riqueza, envolvendo o elemento mais precioso do universo, o Homem (CARDOSO; NOVAIS, [2008]).

2.4 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

Essa área de estudos pode-se dizer que é relativamente nova. A administração de Recursos Humanos é aplicável em qualquer organização,

independentemente do porte, porém é comum encontrar profissionais nessa área, geralmente em pequenas e médias empresas (CHIAVENATO, 2002).

Carvalho e Nascimento (1993) classificam o sistema de recursos humanos em dois ambientes, externo e interno. Eles explicam que a função de RH, que reflete no ambiente externo, é onde a empresa age junto ao mercado de trabalho, lidando com os desafios e problemas, no contexto econômico e social. Para assim saber enfrentar e superar racionalmente e suficientemente, os desafios internos da empresa no contexto, gestão adequada da mão-de-obra disponível.

A ARH é uma área interdisciplinar: envolve necessariamente conceitos de psicologia Industrial e Organizacional, de Sociologia Organizacional, de Engenharia Industrial, de Direito do Trabalho, de Engenharia de Segurança, de Medicina do Trabalho, de Engenharia de Sistemas, de Cibernética etc. (CHIAVENATO, 2006, p. 211).

Cada empresa tem, de forma clara ou não, uma forma de conduta para gestão de seus recursos humanos. Essa conduta é executada por meio dos processos de comunicação, na remuneração, nos investimentos de desenvolvimento e treinamento de pessoas, etc. (DUTRA, 1996).

A administração de recursos humanos, deve ser aplicado na instituição, de acordo com os problemas e desafios nela previstos.

O enfoque multidisciplinar da atividade de RH é justificado em função da variedade de problemas e desafios com que a gestão de pessoal se defronta a cada momento – entrevistas de admissão ou demissão de empregados, treinamento, mediação de conflitos, reivindicações, encargos etc. (CARVALHO; NASCIMENTO, 1993, p. 6).

Não existem leis ou princípios específicos para a administração de recursos humanos. Ela depende exclusivamente da situação organizacional, dividida em: ambiente, tecnologia empregada pela organização, as políticas e diretrizes vigentes, etc. Conforme alteram esses elementos, modificam também a forma de administração dos recursos humanos da empresa. Um sistema de recursos humanos ótimo em uma organização, pode não ser bom em outra (CHIAVENATO, 1989).

Como não há nada concreto a seguir na administração de recursos humanos, cada empresa deve adaptar o que melhor se vigorará na organização, visando sempre facilitar os controles e acesso a informação.

2.5 GESTÃO DE PESSOAS

O responsável pelo setor pessoal era e pode-se dizer que ainda é considerado um “Xerife” dentro da empresa, isso fez com que os funcionários criassem em seus pensamentos certo medo de chegar naquele local, considerado por eles constrangedor.

Marras (2005) complementa que o ‘chefe de pessoal’, tinha as mesmas características em comum, em três países, sendo eles: Estados Unidos, Brasil e Itália, sendo considerado um sujeito inflexível, dono da frieza, sem medo de demitir alguém. Então, ser chamado por esse responsável, era como se estivesse recebendo o chamado bilhete azul. Ele complementa também, que no Brasil pode-se dizer que ainda persiste esse pensamento.

Geralmente o responsável pelo setor pessoal, é uma pessoa que transmite um pensamento aos demais colaboradores de impassibilidade, ou seja, quando são chamados em suas salas, é como se já estivessem levando alguma advertência ou assinando suas demissões.

O trabalho é considerado a estabilidade e o sucesso pessoal das pessoas, que passam boa parte de suas vidas nele. É praticamente impossível separar o trabalho da vida pessoal do homem. Pois as pessoas dependem do seu trabalho para alcançar seus objetivos pessoais e individuais, mais por outro lado as organizações dependem diretamente das pessoas para executar funções, para produzir bens e serviços, atender clientes, etc. Assim ambos, empresa e homem, dependem um do outro, tendo benefícios recíprocos (CHIAVENATO, 2004).

Penatti, Zago e Quelhas (2006, p. 3) confirmam que:

A gestão de pessoas vem para auxiliar a coordenação dos esforços das pessoas que trabalham em uma organização e que tem como objetivo tornar real a missão organizacional bem como promover a realização pessoal. Nenhuma empresa sobrevive sem esta sinergia.

Chiavenato (2004) complementa que sem as pessoas e sem as empresas, não existiria a Gestão de Pessoas. Considerada uma área da empresa muito sensível nas organizações, pois é contingencial e situacional, dependendo diretamente da cultura organizacional, da estrutura, das características ambientais, do negócio, dentre outros assuntos.

2.5.1 A postura do gestor de pessoal

Não é fácil administrar pessoas, inclusive nas empresas. Por isso, postura é de uma forma simples, os atos e acontecimentos que definem a pessoa em relação aos demais. Marras (2005, p. 59) define: “[...] ‘postura’ como o conjunto de características cognitivas e atitudinais que fazem com que uma pessoa seja vista e avaliada de uma determinada maneira.”

Sabe-se que cada pessoa tem seu diferencial, e não se compara à outra. Porém, a postura do gestor de pessoas, está diretamente ligada ao seu perfil cognitivo e cultural. A educação formal ou familiar, cria ao longo da vida o conjunto de valores, identificando suas atitudes, e direcionando diretamente em uma escala de zero ao infinito (MARRAS, 2005).

Para ser um bom gestor de RH é necessário que a pessoa possua alguma graduação, com especialização em RH, tenha um perfil de planejamento estratégico e tenha liderança. Além, de não ter apenas uma formação humanista, mais uma grande empatia, para saber lidar desde com o funcionário da produção, aos executivos da empresa (MARRAS, 2005).

Além de ter alguma graduação relacionado a área de pessoas, o gestor de pessoal tem que ter uma postura firme, e pode-se dizer rígida em relação aos demais funcionários da empresa. Porém, tem que ser também bastante cauteloso, afim de conseguir manter contato com todos da organização.

2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Define-se por cultura organizacional, o conjunto de hábitos e crenças, constituídos por normas, valores, atitudes e expectativas, que estejam compartilhados a todos os colaboradores da organização (CHIAVENATO, 2004).

A cultura de uma organização é como as pessoas veem a empresa. Por intermédio dela, se tiram conclusões de como é o ambiente.

É por meio da cultura que uma organização cria seu perfil e pode orientar e controlar, os comportamentos das pessoas que nela estão relacionadas (MARRAS, 2005).

Chiavenato (2004) entende também por cultura organizacional, qualquer valor compartilhado por todos de uma organização. Sua essência é destacada pelo modo em que faz seus negócios, trata seus clientes e colaboradores, representando a percepção dos dirigentes e funcionários, e refletindo na mentalidade que predomina na empresa, condicionando assim a administração das pessoas.

Na concepção de Marras (2005, p. 290), “não há grupos de trabalho sem cultura ou sem um mínimo resquício (seria apenas um agregado de indivíduos e não um grupo), assim como não há que se falar em cultura fora da observação grupal.”

A cultura então, são todas as coisas que as pessoas têm acesso de como é determinado local. É por meio dela, que indivíduos de outros lugares terão uma visão de como é, e como rege aquela organização, sendo através dos atos de seus colaboradores, como lidam com clientes/ fornecedores, etc.

2.6.1 Componentes da cultura organizacional

Na cultura organizacional existem os componentes, que estão divididos em níveis. Chiavenato (2004), explica que: a cultura está apresentada em três níveis distintos classificados como: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. Os Artefatos estão no primeiro nível, por ser o mais superficial, visível e perceptível. Considera-se como artefatos, tudo que é concreto na organização, como produtos, serviços e o comportamento dos integrantes, ou seja, é tudo que podem indicar de modo visual ou auditivamente como é a cultura da organização. O segundo são os valores compartilhados, como o próprio nome já diz, são os valores importante para as pessoas, definido pela razão de fazer algo. Geralmente é diagnosticado e atribuído pelos fundadores do negócio. E por último são as pressupões básicas, sendo um nível mais profundo e íntimo da empresa, caracterizado pelas crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes, que as pessoas acreditam.

Já Marras (2005), divide a cultura em quatro componentes, sendo eles: valores, ritos, mitos e tabus. Para ele os valores são as crenças e conceitos que estabelecem os padrões de comportamentos e avaliação de imagem do grupo. Os ritos, são os atos praticados a fim de perpetuar, os valores organizacionais, tornando assim a cultura mais coerente. Já os mitos, são figuras imaginárias, oriundas de

fatos não concretizados, utilizados para dar um reforço a mais às crenças organizacionais. E por último os tabus, que tem como função orientar os comportamentos e atitudes, focando nas coisas e questões proibidas, ou malvistas.

2.6.2 Contracultura

A contracultura é o termo utilizado geralmente quando uma ou mais pessoas, não aceitam a cultura ou valores determinados para um local. Marras (2005, p. 293), define que: “atitudes de não integração ou não participação entre áreas de trabalho podem estar sinalizando, no fundo, um resquício de contracultura ou de ‘contra-aculturação’, isto é, de resistência à adoção de valores comuns para o atingimento de objetivos comuns.”

Marras (2005), complementa que, a contracultura acontece quando à adversidade entre sistemas de valores diferentes ou quando à dentro da cultura organizacional anseios contraditórios, referente aos já apontados para a organização.

A contracultura é apontada como coisas ou fatos que não são aceitos dentro de uma cultura. Ou seja, quando certa quantidade de indivíduos não respeitam tais valores, e criam confrontos a fim de evitá-los.

2.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é tudo que compõe uma empresa. Sob o conceito de Marras (2005, p. 41), “denomina-se estrutura organizacional o conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa.”

Já Chiavenato (2002, p. 367), define que:

[...] estrutura organizacional funciona como espinha dorsal da organização, o esqueleto que sustenta e articula todas as suas partes integrantes. Nesse sentido, a estrutura organizacional costuma apresentar uma natureza predominantemente estática. Ela se refere à configuração dos órgãos e equipes da organização.

Como o nome já diz, a estrutura organizacional está diretamente ligada às partes que sustentam uma organização.

2.8 FATORES QUE DEVEM SER ANALISADOS NAS EMPRESAS

A fim de ter uma boa gestão de pessoas e manter um bom relacionamento com seus colaboradores, os gestores devem analisar com cuidado, os seguintes tópicos:

2.8.1 Jornada de trabalho

Classificam-se como jornada de trabalho as horas que o funcionário está obrigado a desempenhar suas atividades a serviço da empresa.

Nas palavras de Faraco (2007, p. 205):

Jornada de trabalho é montante de horas diárias, semanais ou mensais que cada funcionário deve cumprir para atender a seu contrato individual de trabalho e satisfazer à convenção coletiva de trabalho. A jornada prevê determinada hora de entrada e de saída nos dias úteis, com certa tolerância de atrasos ou de antecipações. Prevê também determinado intervalo para refeições e para descanso, sendo que esses horários precisam ser rigidamente seguidos para que o sistema produtivo seja adequadamente coordenado e não perca eficiência pela ausência das pessoas que o integram.

A jornada de trabalho deve ser conforme previsão legal ou convenção coletiva do trabalho, a fim de não prejudicar o funcionário e nem a empresa com ausência do trabalhador.

2.8.2 Higiene, segurança e qualidade de vida

As condições de trabalho, estão ligadas diretamente à higienização do local de trabalho. Chiavenato (1999 b, p. 376) complementa que: “higiene do trabalho, refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física do trabalhador”.

Para Chiavenato (1999 b, p. 375):

Do ponto de vista de saúde física, o local de trabalho constitui a área de ação da higiene do trabalho, envolvendo aspectos ligados à exposição do organismo humano a agentes externos como ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho.

Um local de trabalho higienizado previne doenças aos funcionários. Chiavenato (1999 b, p. 376) complementa que: “Higiene do trabalho, refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física do trabalhador, preservando-o de riscos de saúde inerentes as tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.”

Nas palavras de Faraco (2007), higiene do trabalho tem caráter preventivo, pois objetiva a saúde e o conforto do trabalhador, evitando doenças e afastamentos provisórios ou definitivos ao trabalho. Ou seja, se o trabalhador e a empresa estão em ambientes com um correto controle de higiene e limpeza, ficarão menos doentes e praticaram menos absenteísmo.

Quando se trata de segurança de trabalho, deve-se observar a prevenção de acidentes, prevenir riscos. Nas palavras de Chiavenato (1999 b, p. 381): “a segurança no trabalho está relacionada com a prevenção de acidentes e com a administração de riscos ocupacionais. Sua finalidade é profilática no sentido de antecipar-se para que os riscos de acidentes sejam minimizados.”

A finalidade da segurança ocupacional é precaver os riscos a fim de evitá-los ou ao menos diminuí-los.

A qualidade de vida no trabalho pode ser entendida de diversas formas, varia desde a parte de conforto psicológico até os aspectos internos da organização, podendo incluir os temas descritos, segurança e higiene e inclusive a consideração de contentamento e motivação do trabalhador. Para Chiavenato (1999 b), a qualidade de vida envolve os aspectos físicos e ambientais e também os psicológicos. Pode ser tratado como um indicador de experiências humanas no local de trabalho e medir o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho.

2.8.2.1 Estresse no trabalho

Quando se fala em qualidade de vida no trabalho, deve-se ter um cuidado especial com os colaboradores, sobre o assunto estresse no trabalho.

Nas palavras de França (2007), o *stress* é uma palavra derivada do latim. Durante o século XVII, ganhou conotação de “adversidade” ou “aflição”. No final do século XVIII, seu uso evoluiu para expressar “força”, “pressão” ou “esforço”.

O estresse pode ser definido como o conjunto de reações físicas, químicas e mentais decorrentes de estímulos ambientais, sendo considerada uma condição dinâmica, no qual as pessoas se deparam com restrição relacionada ao que deseja. Pode ser provocado por diversos motivos, incluindo traumas, emoções fortes, fadiga, conflitos e problemas (CHIAVENATO, 2004).

Quando uma pessoa se sobrecarrega no trabalho, por motivos problemáticos, podendo ser citados os conflitos com chefes ou clientes, elas criam certo nervosismo e inquietude, podendo provocar outros problemas humanos, além do estresse, como: alcoolismo e uso de drogas (CHIAVENATO, 2004).

Quando um colaborador está estressado, suas reações são restritas e ele pode desenvolver outros problemas, decorrentes desse estresse.

2.8.3 Motivação

A motivação é considerada uma das causas de maior valor a fim de evitar absenteísmos. Chiavenato (1999 a, p. 88), diz que: “[...] motivação é dada em termos de forças ativas e impulsionadas traduzidas em palavras como ‘desejo’ e ‘receio’; o indivíduo deseja poder, deseja status, receia o ostracismo social, receia as ameaças à sua autoestima.”

Os primeiros estudos comprovados de cientistas e estudiosos sobre a motivação humana se deu no início do século XX. A experiência feita na fábrica Hawthorne em Chicago, Estados Unidos, entre os anos 20 e 30, ainda é tida como o primeiro experimento relacionado ao assunto. Com o intuito de estabelecer as relações entre as condições de trabalho e a fadiga ou monotonia entre empregados ela teve uma surpreendente resposta para outro ponto, que era a prova que dando atenção ao trabalhador alavancava assim a sua produtividade. Dando início por volta de 1950 mais estudos sobre motivação (MARRAS, 2005).

Para Bergamini (1990, p. 24): “[...] a mais importante fonte de compreensão a respeito de um fenômeno que apresenta aspectos aparentemente paradoxais: a motivação humana.”

Cada pessoa é capaz de se sentir motivado de maneiras diferentes. Porém, a metodologia em si é parecida de uma pessoa para outra. As necessidades são variáveis para cada indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento, variando também os valores sociais, suas capacidades, etc., mas, apesar de todas as diferenças, o processo de comportamento é padrão nas pessoas (CHIAVENATO, 1999 a).

A motivação pode ser estudada e trabalhada de maneira diferente nas organizações, basta que cada empresa adote maneiras de acordo com a necessidade encontrada nos seus colaboradores.

2.8.3.1 Algumas teorias motivacionais

Sobre a motivação humana surgiram diversas teorias no decorrer dos anos, abaixo define-se algumas das teorias motivacionais mais conhecidas.

2.8.3.1.1 Teoria de Maslow

O professor de psicologia Abraham H. Maslow, ficou conhecido pela Teoria da hierarquização das necessidades humanas, de seu livro *Motivação e Personalidade*, publicado em 1954 (MARRAS, 2005).

Para Chiavenato (2002), a teoria da hierarquia das necessidades, é a mais conhecida das teorias motivacionais. Essa teoria tem como hipótese básica, que cada indivíduo possui uma hierarquia de cinco necessidades, sendo elas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima, e auto realização.

Marras (2005), diz que a teoria de Maslow, é explicada da seguinte forma: os indivíduos têm necessidades diferentes, de acordo com variáveis distintas intrínsecas e/ou extrínsecas, e só buscam uma necessidade superior quando a inferior já estiver completamente satisfeita.

Dentro dessa teoria existem duas classes de necessidades, a primeira as necessidades de baixo nível (fisiológicas e de segurança), e a segunda as necessidades de alto nível (sociais, estima e auto realização). Suas diferenças são que as mais elevadas são satisfeitas no interior da pessoa, já as de baixo nível,

externamente, com o auxílio de remuneração, contratos de trabalho, etc. (CHIAVENATO, 2002).

Essa teoria é considerada importante, pois destaca que as pessoas não necessitam basicamente de recompensas financeiras, mas também, de respeito e atenção (GIL, 2001).

Segundo a Teoria de *Maslow*, o ser humano espera de outros, além de recompensas financeiras, a recompensa ligada ao psicológico, que é a gratidão, por meio de respeito e admiração.

2.8.3.1.2 Teoria de McGregor

Douglas McGregor, psicólogo e professor do instituto de Tecnologias de Massachusetts (EUA), registrou em sua obra *The human side of enterprise*, a Teoria X e Y, que mostram duas formas distintas de ser ou ver o trabalhador. Segundo ele, o trabalhador classificado com X, é aquela pessoa que não gosta de trabalhar, e só faz isso quando mandado ou por precisão. Já a pessoa denominada Y, é totalmente ao contrário do X, é alguém que gosta do trabalho e está sempre buscando atingir os objetivos que são lhe colocados, ou seja, alguém com criatividade e potencialidade. (MARRAS, 2005).

Douglas McGregor (1960, apud GIL, 2001, p. 206), define:

[...] dois tipos distintos de gerenciamento, que denominou Teoria X e Teoria Y. Os adeptos da primeira supõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e conseqüentemente sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa. Os adeptos da Teoria Y, por sua vez, consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados.

Marras (2005, p. 35), ressalta que, “a teoria de *McGregor*, entre outros esclarecimentos, veio reforçar e instrumentalizar ainda mais a maneira de ver as pessoas na sociedade industrial: não somente como membros de grupos, mas, principalmente, como indivíduos.”

Segundo a teoria de X e Y de *McGregor*, há dois tipos de seres humanos, os que trabalham apenas esperando a recompensa financeira, ou seja, algo em retribuição de seu esforço, e o outro tipo de pessoa são aqueles que gostam de trabalhar e só se satisfazem após dar o melhor de si.

2.8.3.1.3 Teoria de Herzberg

Já o professor Frederick Herzberg, descreveu em seu livro *The motivation to work*, a importância de ter motivação no trabalho e o fator motivacional está dentro do próprio trabalho. Sua teoria, chamada de Teoria de Dois Fatores, diz que o campo motivacional está dividido em dois fatores, sendo eles: os que causam, predominantemente, satisfação e os que causam, predominantemente insatisfação. Para ele o primeiro causa satisfação ou motivação, mais a falta dele não quer dizer diretamente que se tem insatisfação ou desmotivação. O segundo também não é algo motivador, mais se não tiver, pode causar desmotivação. Citando por exemplo um bom supervisor, se ele for bom, não vai aumentar a motivação, porém, se for ruim, causará maior desmotivação (MARRAS, 2005).

Chiavenato (2002, p. 597), pronuncia que:

A teoria dos dois fatores é criticada por basear-se em uma pesquisa numa pequena amostra e fazer generalizações a partir dela. Em segundo lugar o trabalho de Herzberg simplifica demais a natureza da satisfação ao trabalho, quando a satisfação ou a insatisfação podem residir no contexto do trabalho, no conteúdo do trabalho ou em ambos ao mesmo tempo.

Essa teoria não está ligada diretamente à motivação do trabalhador, mais define casos ou atitudes que podem provocar a desmotivação.

Vergara (2007), diz que na teoria de Herzberg, existem dois fatores para explicar o comportamento humano no trabalho, os higiênicos e os motivacionais. Nos fatores higiênicos, incluem-se os fatores que não causam satisfação, porém deixam de causar insatisfação, como os salários, benefícios sociais, etc. Já os motivacionais são os que dizem respeito aos sentimentos de auto realização e reconhecimento, porém se ausentes deixam de causar satisfação mais não causam insatisfação.

2.8.3.1.4 Teoria de McClelland

A teoria de McClelland é bem parecida com a de Maslow, porém a diferença é que a teoria de McClelland, as necessidades podem ser aprendidas (VERGARA, 2007).

Segundo Vergara (2007), McClelland identificou três necessidades, sendo elas: poder, afiliação e realização. Para ele essas necessidades são adquiridas com o tempo. O poder refere-se à relação com outras pessoas, o prestígio, etc. A afiliação seria o afeto referenciado por *Maslow*, e a realização como o nome já diz, esta relacionado à autoestima, a auto realização.

2.8.4 Remuneração

As pessoas buscam o trabalho nas organizações com o propósito de ser remunerada por isso. Remuneração para Chiavenato (1999 b, p. 221): “Ninguém trabalha de graça. Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada”.

A remuneração nada mais é que a recompensa quando um funcionário presta seus serviços ao empregador. Portanto, quando a remuneração é consistente com o trabalho exposto, o funcionário irá trabalhar mais motivado, e conseqüentemente irá praticar menos absenteísmo.

Faraco (2007, p. 156) compreende que: “por ser fixa, a remuneração tradicional não motiva as pessoas a um desempenho melhor. Principalmente quando na empresa os salários são iguais e os desempenhos são desiguais”. As empresas devem remunerar seus funcionários de acordo com seu potencial dentro da organização, por que muitas vezes os funcionários têm as mesmas funções e salários, porém, trabalham menos que seus parceiros, ou também estão há muito mais tempo na empresa e conseqüentemente esperam receber mais que seu colega que entrou a menos tempo.

2.8.5 Políticas trabalhistas

As organizações devem estar relacionadas com as entidades representativas trabalhistas de seus funcionários, ou seja, os sindicatos. São responsáveis em citar as importâncias previstas para a organização.

Sob as palavras de Faraco (2007, p. 169):

A política de relacionamento com os sindicatos espelha diretamente a ideologia, a cultura e os valores assumidos pela alta administração da organização, os quais, por sua vez, são influenciados pelo estágio de desenvolvimento do sindicalismo, pelo regime político do governo e pela situação conjuntural da economia do país, dentre outros fatores ambientais.

Por meio dos sindicatos a empresa espelha os seus ideais, sua cultura, seus valores, e seguem um padrão organizacional, econômico e político, sendo entusiasmados pelo sindicalismo.

2.8.6 Análise organizacional

Consiste em análise organizacional o esboço da empresa por completo. Nela se descreve o plano organizacional e cria a filosofia de seguimento da organização. Faraco (2007) complementa que: a análise organizacional nas empresas abrange desde sua missão e objetivos, até o ambiente socioeconômico e tecnológico da mesma. Também auxilia nas respostas do que deve ser instruído no plano de ação, e institui a filosofia de treinamento para a empresa em todos os âmbitos.

Analisando o contexto, a análise organizacional verificará todos os fatores que envolvem a organização, a fim de atingir os objetivos esperados.

2.8.7 Administração dos conflitos trabalhistas

Os conflitos podem ser descritos como conceitos de duas ou mais pessoas ou outros seres, que se chocam e podem causar algum clima desfavorável. Eles são geralmente originados pelo mal-uso de poder.

Nas palavras de Faraco (2007, p. 172):

Conflito significa existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se, já que sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, consistência, harmonia, devem-se lembrar de que essas palavras pressupõem a existência ou a iminência de seus opostos, como desacordo, desaprovção, dissensão, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência e é condição geral do mundo animal.

A má administração desses conflitos geram desacordos e intrigas, que podem ser consideradas fatais para a organização.

2.9 ABSENTEÍSMO

Em poucas palavras, o absenteísmo pode ser descrito como o afastamento de qualquer natureza que o empregado tem ao trabalho, incluindo também os atrasos.

Nas palavras de Araújo (2012, p. 23): “o absenteísmo é uma palavra de origem francesa, *absentéisme*, significando falta ao trabalho por inúmeros motivos, sejam eles propositais ou por circunstâncias alheias à vontade do trabalhador.”

O absenteísmo está há muito tempo nas empresas. Muitas vezes está ligado diretamente à insatisfação do funcionário no trabalho, sendo que o funcionário deixa de cumprir sua jornada de trabalho, a fim de evitar situações indesejáveis ou por outros motivos relacionados.

Nas palavras de Penatti Filho,

o índice de absenteísmo refere-se ao controle de ausências nos momentos em que os trabalhadores encontram-se em seu tempo programado de jornada de trabalho. O conceito pode ainda ser melhor compreendido pelo somatório dos períodos em que os empregados de determinada organização ausentam-se do trabalho, incluindo atrasos, dentro de sua jornada normal de trabalho. (PENATTI FILHO, 2006, p. 15).

Faraco (2007, p. 78) complementa que “o absenteísmo refere-se a ausências em momentos que os empregados deveriam estar trabalhando normalmente.” Pode-se considerar como absenteísmo qualquer ocasião que os empregados deveriam estar em seu local de trabalho, mais por motivos próprios e particulares não está considerando-se adverso da presença.

Absenteísmo é a frequência e/ou duração do período de trabalho perdido quando os empregados não comparecem ao trabalho. E constitui-se na soma dos períodos que o empregado está ausente da empresa, seja por falta, atraso ou por motivos intervenientes. (CHIAVENATO, 1999 b). Ou seja, absenteísmo são todos os momentos que o funcionário deveria estar trabalhando normalmente, mais não estão.

2.9.1 Causas do absenteísmo nas empresas

Suas causas são diversas e devem ser avaliadas de acordo com cada empresa e seguimento. Faraco (2007, p. 77), diz que: “as causas do absenteísmo são variadas, carecendo de estudos acerca da análise das causas, valores reais, identificação de seus tipos, qualidade, grandeza e repercussão do absenteísmo na produtividade”.

Já sob as palavras de Penatti Filho (2006, p. 15): “De uma forma mais específica, considera-se que as causas mais conhecidas do absenteísmo, são as posições forçadas, os movimentos de força exigidos pelo trabalho, a pressão psicológica, a tensão e o medo de perda do emprego”.

Várias são as causas do absenteísmo nas organizações, porém há algumas de maior frequência, podendo ser citado a desmotivação, a falta de organização na empresa, dentre outras.

Já McDonald e Shaver (1981 apud PENATTI FILHO, 2006, p. 15.) diz que as causas podem ser divididas em três categorias mais elevadas, citadas abaixo:

[...] as causas intrínsecas que estão relacionadas à natureza e condições do trabalho e refletem na satisfação do trabalhador, como o trabalho em si, a supervisão ineficiente; a falta de controle; a sobrecarga no trabalho; e a exaustão física.

As causas extrínsecas estão principalmente relacionadas a políticas de pessoal condolentes com as faltas; políticas de pessoal liberais em fornecer licença saúde; falta de canais de comunicação da administração; falta de seleção, treinamento e orientação adequados; falta de perspicácia em alocar os funcionários em setores apropriados; e baixos salários e condições de trabalho.

E as causas da personalidade dizem respeito ao comportamento do trabalhador, como empregados que criam conflito entre os membros do grupo; personalidade mais propensa a falta com: hipocondríaco, fugitivo e desmotivado; e problemas pessoais relacionados ao abuso de drogas e álcool.

Como já citado, há diversos motivos que levam o trabalhador a causar o absenteísmo, e cada organização deverá identificar as principais a fim de minimizá-las, pois não são em todos os momentos que os motivos são apenas dos empregados, mais muitas das vezes são por motivos internos da organização.

Faraco (2007) fundamenta as 10 (dez) principais causas, classificadas por ele de absenteísmo na prática, sendo listadas abaixo: Doença efetivamente comprovada; Doença não comprovada; razões diversas de caráter familiar; Atrasos

involuntários por motivos de força maior; Faltas voluntárias por motivos pessoais; Dificuldades e problemas financeiros; Problemas de transporte; Baixa motivação para trabalhar; Supervisão precária da chefia; Políticas inadequadas da organização.

2.9.2 Tipos de absenteísmo

São vários os tipos de absenteísmos presente nas empresas. Couto (1982, apud MARTINS NETO, 2006, p. 10), diz que: há diversos tipos de absenteísmo, classificados da seguinte forma:

i) Absenteísmo voluntário: é a ausência do trabalho, por razões particulares. Portanto, aborda a ausência não justificada, sem amparo legal, de exclusiva responsabilidade do trabalhador; ii) Absenteísmo por doença: contêm todas as ausências por doença, diagnosticada por procedimento médico; iii) Absenteísmo por patologia profissional: envolve os absenteísmos por acidente de trabalho ou doença profissional; iv) Absenteísmo legal: faltas em serviços defendidas em lei, quanto licença maternidade, nojo, gala, doação de sangue e serviço militar; v) Absenteísmo compulsório: falta por motivo de ordem legal, ainda que o trabalhador não deseje, como: suspensão imposta pela chefia, prisão, etc.

Percebe-se que não há apenas um tipo absenteísmo, são vários, e que algumas vezes podem ser por motivos internos da empresa, mais em outras não.

2.9.3 Consequências do absenteísmo

As consequências dos absenteísmos não são consideradas positivas. Para Penatti Filho (2006, p. 16), “Seu efeito é negativo, onde a ausência dos trabalhadores diminui a produção, reflete nos indicadores de qualidade de forma negativa e como consequência repercute diretamente na economia”.

O absenteísmo reflete diretamente no setor de produção e financeiro da empresa, pois com as faltas enfraquecem a mão-de-obra, a produção e consequentemente o faturamento. Além de ser ruim para a organização, pode ser ruim para o colaborador também.

Ocasiona danos ou prejuízos à empresa. O absenteísmo pode ser constituído por fatores de incertezas e de imprevisibilidade para as organizações, provocados pelo comportamento das pessoas, ou melhor, podem ser considerados

fatores de desperdícios e de perdas, tanto para as organizações, quanto para as pessoas envolvidas (FARACO, 2007).

Quando o colaborador deixa de trabalhar, a empresa diminui sua demanda de produção, podendo atrasar entregas, desperdiçar matéria-prima que tenha pouco prazo de validade, dentre outros problemas.

2.9.4 Índices de absenteísmo e sua computação

Para verificar e analisar as consequências que o absenteísmo está causando na organização devem ser efetuados os cálculos de seus índices. “O índice de absenteísmo reflete percentagem do tempo não trabalhado em decorrência das ausências em relação ao volume de atividade esperada ou planejada.” (FARACO, 2007, p. 78).

Chiavenato (1999 b), explica que, algumas das empresas transformam os dias em horas, a fim de conseguir calcular as faltas e também os atrasos por horas, conforme a seguinte fórmula:

Quadro 1: Fórmula do índice de absenteísmo

$$\text{Índice de Absenteísmo} = \frac{\text{Total de pessoas / horas perdidas}}{\text{Total de pessoas / horas de trabalho}}$$

Fonte: Chiavenato (1999 b), adaptado pela pesquisadora.

O índice de absenteísmo pode ser calculado de acordo com o período que a empresa desejar, e/ou que seja mais favorável para a organização. Porém, os dois períodos mais comuns são mensal e anual. Chiavenato (1999 b, p. 68) diz que: “O índice de absenteísmo pode ser mensal ou anual”. O mesmo autor também exemplifica que: se o resultado do absenteísmo mensal for de 3%, a organização conta somente com uma realidade de 97% de sua força de trabalho no mês (CHIAVENATO, 1999 b). Isso significa que se a empresa necessita de 100% da força de trabalho, ela deve contratar um adicional de funcionários de 3% a fim de compensá-lo.

Sobre a computação dos índices de absenteísmo Faraco (2007, p. 70) complementa e sugere duas abordagens na computação do índice:

- a) Índice de absenteísmo sem afastados: refere-se ao pessoal em atividade normal, considerando-se apenas as faltas e os atrasos transformados em horas, mas relacionados com:
 - Faltas justificadas por motivos médicos.
 - Faltas por motivos médicos não justificadas.
 - Atrasos por motivos justificados ou não justificados.
- b) Índice de absenteísmo com afastados: é um índice puro relativo ao pessoal afastado por um período de tempo prolongado:
 - Férias.
 - Licenças de toda espécie.
 - Afastamento por doença, por maternidade e por acidentes de trabalho.

Os índices de absenteísmos estão divididos em dois, nomeados por índices de absenteísmos sem afastados, que seriam os de atividade normal, como: faltas e atrasos injustificados ou justificados. E os índices de absenteísmos com afastados, podendo ser citados, as férias licenças, etc.

3 METODOLOGIA

Para que o trabalho alcance o esperado, se torna indispensável o uso da metodologia de pesquisa.

Sob as palavras de Morezi (2003, p. 8): “pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo”.

Sendo assim, pode-se dizer que a pesquisa é a busca por soluções de um problema, sem soluções indicadas, por meio de raciocínios e sistemáticas.

3.1 ENQUADRAMENTOS METODOLÓGICOS

Diante dos objetivos apresentados o trabalho apresenta uma metodologia qualitativa.

Considera-se uma pesquisa qualitativa a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, o vínculo indissociável entre o objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Nesse tipo de pesquisa a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são premissas básicas para o processo. Não à exigência de métodos e técnicas estatísticas e o instrumento chave, é que a coleta de dados é feita no ambiente natural. Essa pesquisa é descritiva, e o dados são analisados indutivamente (MOREZI, 2003).

O trabalho é considerado qualitativo, pois não requer uma pesquisa com técnicas e estatísticas já determinadas, e sim um estudo básico sobre um ambiente natural de uma empresa, em relação aos absenteísmos que nela constam.

Nas palavras de Gil (2002), a pesquisa explicativa tem como foco central, identificar os fatores determinantes e contribuintes para a ocorrência dos fenômenos. É considerado o tipo de pesquisa que mais trás o conhecimento à realidade, pois explica em si a razão das coisas. Por isso, é a pesquisa mais complexa e delicada, por que há grande risco de erros.

As pesquisas explicativas têm o objetivo de identificar os motivos de acontecimentos dos fenômenos. Elas explicam por que da existência de tal coisa. Com isso, o trabalho apresentado se caracteriza como uma pesquisa explicativa,

pois busca explicar o porquê a existência de tantos absenteísmos na empresa e também a solução para diminuição desses absenteísmos.

Sobre os procedimentos utilizados, será elaborado um estudo de caso. Sob a concepção de Gil (2002, p. 54), “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.”

Conforme já explicado será efetuado um estudo de caso em uma empresa do ramo de Produção e Comercialização de mudas de Pinus e Eucalipto, no município de Turvo-SC, detalhando os absenteísmos que existem na mesma, analisando suas causas e consequências, e assim, procurar a solução para diminuí-los.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a coleta e análise de dados, foi elaborada uma pesquisa de campo em uma empresa de Turvo-SC. De onde foram pegadas informações necessárias no setor pessoal da mesma, para diagnosticar os absenteísmos existentes e assim elaborar os cálculos dos custos que os absenteísmos causaram.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresenta-se o estudo de caso, elaborado em uma empresa do ramo de produção de mudas florestais situada em Turvo-SC. Vale destacar que, o objetivo do estudo de caso, é identificar os tipos de absenteísmos encontrados na empresa, as principais causas, se há impactos financeiros e produtivos e por fim, apresentar meios que visam diminuir esses absenteísmos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa estudada está situada no município de Turvo-SC. Atua no mercado de florestamento e reflorestamento desde 1991. Teve início quando os sócios e atuais proprietários resolveram explorar o ramo florestal, com o intuito de ser uma das maiores fornecedoras de mudas de pinus e eucalipto da região. No início, a empresa atendia apenas os pequenos produtores da região Sul de Santa Catarina, mas com o passar do tempo tornou-se fornecedora de muitas empresas de grande porte, como as do ramo de celulose (papel e derivados), fumageiras (lenhas), empresas fabricantes de lápis e derivados, carboníferas, dentre outras.

A empresa conta com cerca de 30 colaboradores, estando distribuídos em setores de produção, administração e direção.

Possui contabilidade terceirizada, porém, possui um setor pessoal interno, facilitando o acesso a informação e contato físico com seus colaboradores.

4.1.1 Regime tributário

A empresa aderiu desde o início de suas atividades a tributação pelo simples nacional. Então, como regra do simples nacional, não necessita pagar os 20% referente ao INSS patronal sobre a folha de pagamento de seus colaboradores. Sobre a folha de pagamento incide apenas o FGTS (8%) dos funcionários.

4.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi efetuada com base nos registros do departamento de pessoal, onde coletou-se os principais absenteísmos ocorridos de setembro/2014 à agosto/2015. Após a coleta dos dados, fez-se a classificação por tipo de absenteísmo. Para efetuar uma análise mais detalhada e precisa, foram coletadas informações e agrupadas por funções. Sendo classificadas em: Trabalhador na produção de mudas, e trabalhador na produção de mudas I.

Foram escolhidas tais funções, por que ambas têm cargos e salários semelhantes, assim, os cálculos efetuados terão valores mais próximos possíveis da realidade. Antes de fazer a análise dos dados a serem coletados, foi constatado também, que os colaboradores que mais causam absenteísmos, estão registrados nessas funções.

4.3 ABSENTEÍSMOS ENCONTRADOS NA EMPRESA E SUA CLASSIFICAÇÃO

Após a coleta de dados, constatou-se que os absenteísmos ocorridos na empresa são: atrasos [de até 2 horas/dia (voluntário)], licença maternidade (legal), faltas (voluntário), atestados médicos (doença) e auxílio doença (patologia profissional). A tabela 1 demonstra a quantidade de horas de absenteísmos ocorridos período de setembro/14 à agosto/2015.

Tabela 1: Absenteísmos encontrados na empresa em horas

RESUMO DOS DIAS DE TRABALHO						
Mês/ Ano	Absenteísmo					Total Horas
	Atraso	Licença Maternidade	Falta/ Dia	Atestado Médico	Auxílio Doença	
set/14	6		157,67	286	220	669,67
out/14	9,5	22	102,67	183,33	227,33	544,83
nov/14	9,5	440	91,67	36,67	220	797,84
dez/14		454,67	40,33	44	227,33	766,33
jan/15		454,67	66	29,33	227,33	777,33
fev/15		388,67	33	232,64	205,33	859,64
mar/15			66	201,67	227,33	495
abr/15	7,66		29,33	110	220	366,99
mai/15	7,5		36,67	62,33	227,33	333,83
jun/15	8,5		36,67	113,67	220	378,84
jul/15	5,5		69,67	80,67	227,33	383,17
ago/15	4		25,67	135,67	227,33	392,67
Total	58,16	1760,01	755,35	1515,98	2676,64	6766,14

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

4.3.1 Custo mensal/anual na folha de pagamento e outros encargos causados pelos absenteísmos praticados

Após a coleta de dados e a classificação dos absenteísmos encontrados no período de setembro/2014 a agosto/2015, efetuou-se os cálculos para conhecer os impactos mensal/anual sobre a folha de pagamento e seus encargos.

4.3.1.1 Custo mensal/anual na folha de pagamento causados pelos absenteísmos de Atestado Médico

Após diagnosticar os absenteísmos existente na empresa no período de um ano, constatou-se que o empregador tem custos na folha de pagamento apenas pelo absenteísmo causado pelo atestado médico. A tabela 2 demonstra o valor pago na folha de pagamento mensal/anual durante esse período.

Tabela 2: Salário pago decorrente de absenteísmo do tipo: atestados médicos

VALOR DE SALÁRIO PAGO AO FUNCIONÁRIO MENSAL/ANUAL						
Mês / Ano	ABSENTEÍSMO: ATESTADO MÉDICO					
	Quantidade de Funcionários	Salário Médio por Funcionário	Salário Médio Total	Média Horas Total Pagas	Horas de Atestados	Custo Médio Mensal Total
set/14	18	1.022,50	18.405,00	3.960,00	286,00	1.329,25
out/14	18	1.022,50	18.405,00	3.960,00	183,33	852,07
nov/14	16	1.022,50	16.360,00	3.520,00	36,67	170,43
dez/14	16	1.022,50	16.360,00	3.520,00	44,00	204,50
jan/15	20	1.022,50	20.450,00	4.400,00	29,33	136,32
fev/15	15	1.022,50	15.337,50	3.300,00	232,64	1.081,25
mar/15	20	1.022,50	20.450,00	4.400,00	201,67	937,31
abr/15	16	1.022,50	16.360,00	3.520,00	110,00	511,25
mai/15	17	1.022,50	17.382,50	3.740,00	62,33	289,69
jun/15	18	1.022,50	18.405,00	3.960,00	113,67	528,31
jul/15	14	1.022,50	14.315,00	3.080,00	80,67	374,93
ago/15	16	1.022,50	16.360,00	3.520,00	135,67	630,56
TOTAL		12.270,00	208.590,00	44.880,00	1.515,98	7.045,86

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Para efetuar o cálculo da média horas total pagas, pegou-se a quantidade de horas pagas à cada colaborador no mês (sendo 220 horas/mês), multiplicado pela quantidade de colaborador que praticaram absenteísmo naquele mês. Abaixo o exemplo do mês de Set/2014.

Tabela 3: Horas trabalhadas no mês de set./2014

Quantidade de funcionários	18
Horas pagas por mês por funcionário	220
Total	3.960

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Analisando a tabela 2, percebe-se que a empresa teve um custo médio mensal total de salário anual de R\$ 7.045,86 (sete mil e quarenta e cinco reais e oitenta e seis centavos), decorrente dos atestados médicos. Porém, além do salário pago deve-se levar em consideração os demais custos proporcionais, que a empresa teve ao receber esses atestados médicos, tais como: FGTS, férias e 1/3 de férias e 13º salário.

A tabela 4 demonstra o custo total mensal da folha de pagamento, encargos e outras obrigações trabalhistas, que a empresa tem com seus colaboradores, durante todos os dias que todos os colaboradores trabalham no mês.

Tabela 4: Custo mensal da folha de pagamento.

Folha de pagamento, encargos e outras obrigações (R\$)													
Mês/ano	Set/14	Out/14	Nov/14	Dez/14	Jan/15	Fev/15	Mar/15	Abr/15	Mai/15	Jun/15	Jul/15	Ago/15	Total
Média Salário	18.405	18.405	18.405	18.405	18.405	18.405	18.405	18.405	18.405	18.405	18.405	18.405	220.860
Fgts 8%	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	17.664
Férias	1.534	1.534	1.534	1.534	1.534	1.534	1.534	1.534	1.534	1.534	1.534	1.534	18.408
1/3 Férias	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	1.536
13º Salário	1.534	1.534	1.534	1.534	1.534	1.534	1.534	1.534	1.534	1.534	1.534	1.534	18.408
Total	23.073	23.073	23.073	23.073	23.073	23.073	23.073	23.073	23.073	23.073	23.073	23.073	276.876

Fonte: Elaborada pela pesquisadora

Portanto, após pegar o custo médio mensal referente aos atestados médicos apresentado na tabela 2 e incluir os demais encargos e obrigações proporcionais, conforme a tabela 4, referente às horas de absenteísmos por atestado médico (presentes na tabela 1), a empresa teve um custo proporcional total de R\$ 8.979,56 (oito mil, novecentos e setenta e nove reais e cinquenta e seis centavos), conforme demonstrado na tabela 5.

Tabela 5: Custo dos Absenteísmos dos atestados médicos

Custo mensal dos Absenteísmos por atestados médicos													
Mês/ano	Set/14	Out/14	Nov/14	Dez/14	Jan/15	Fev/15	Mar/15	Abr/15	Mai/15	Jun/15	Jul/15	Ago/15	Total
Média Salário	1.329,25	852,07	170,43	204,50	136,32	1.081,25	937,31	511,25	289,69	528,31	374,93	630,56	7.045,86
Fgts 8%	106,34	68,17	13,63	16,36	10,91	86,5	74,98	40,90	23,18	42,26	29,99	50,44	563,67
Férias	110,77	71,01	14,20	17,04	11,36	90,10	78,11	42,61	24,14	44,03	31,24	52,55	587,16
1/3 Férias	36,92	23,67	4,73	5,68	3,79	30,03	26,04	14,20	8,05	14,68	10,41	17,52	195,72
13º Salário	110,77	71,01	14,20	17,04	11,36	90,10	78,11	42,61	24,14	44,03	31,24	52,55	587,16
Total	1.694,06	1.085,91	217,21	260,62	173,73	1.377,99	1.194,55	651,56	369,20	673,30	477,83	803,61	8.979,56

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Num primeiro olhar o valor parece não ser significativo, porém esse valor é bem representativo para a empresa, pois com a quantidade de atestados médicos apresentados, é como se a organização estivesse pagando um colaborador sem a prestação de seus serviços, por 6,9 meses. Verifique os dados constantes na tabela 6.

Tabela 6: Informações da empresa, para calcular os custos dos atestados médicos

INFORMAÇÕES DA EMPRESA	QUANTIDADE
Média Funcionários Estudados (Set/14 à Ago/15)	17
Custo Total da Folha de Pagamento (Set/14 à Ago/15)	276.955,00
Total de Horas Pagas (Set/14 à Ago/15)	44.880,00
Horas com Absenteísmo por Atestado médico (Set/14 à Ago/15)	1.515,98
Horas pagas por colaborador (mensal)	220,00

Fonte: Elaborado pela Pesquisadora.

Então, se pegar a quantidade de horas afastadas e dividir pela quantidade de horas pagas por funcionário no mês, têm-se a quantidade de tempo que a empresa está pagando 1(um) colaborador, sem receber seu serviço em troca, decorrente dos atestados médicos recebidos.

Quadro 2: Representação das horas de absenteísmos por atestado médico

Tempo : $\frac{\text{Horas atestado Médico (12 meses)}}{\text{Horas de trabalho pagas ao Funcionário (mês)}}$
Tempo: $\frac{1.515,98 \text{ (Horas/12meses)}}{220}$
Tempo: 6,9 Meses

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Verifica-se então, que as horas de absenteísmos por atestados médicos apresentadas por todos os colaboradores, representam 6,9 meses de perda de produtividade.

4.3.1.2 Custo mensal/anual causados pelos absenteísmos de licenças maternidades e auxílio doença

Os absenteísmos causados pelas licenças maternidades e auxílio doença que tiveram na empresa no período de Set/14 à Ago/15, não resultam em custos na folha de pagamento dos funcionários, para a empresa. Esses custos, são mantidos

pele INSS (Instituto Nacional do Seguro Social). Porém, a empresa está obrigada a pagar a quantia de 8% de FGTS aos colaboradores de licença maternidade e também os 15 (quinze) primeiros dias de auxílio doença do empregado.

Na empresa pesquisada o colaborador já estava recebendo auxílio doença, a bastante tempo antes do período de coleta de dados, portanto a empresa já tinha efetuado o pagamento dos 15 (quinze) dias de início do auxílio doença. Então, na tabela 7 encontra-se os custos com FGTS, que a empresa teve com as licenças maternidades.

Tabela 7: Valor pago na guia de FGTS, por absenteísmo licença maternidade

Mês/Ano	Quantidade de Colaboradores	Salário médio por Colaborador	Salário Médio Total	Média de horas total pagas	Horas de Licença Maternidade	Custo médio Mensal Total	8% FGTS
Set/14	18	1.022,50	18.405,00	3.960,00	0	0,00	0,00
Out/14	18	1.022,50	18.405,00	3.960,00	22,00	102,25	8,18
Nov/14	16	1.022,50	16.360,00	3.520,00	440,00	2045,00	163,60
Dez/14	16	1.022,50	16.360,00	3.520,00	454,67	2.113,18	169,05
Jan/15	20	1.022,50	20.450,00	4.400,00	454,67	2.113,18	169,05
Fev/15	15	1.022,50	15.337,50	3.300,00	388,67	1.806,43	144,51
Mar/15	20	1.022,50	20.450,00	4.400,00		0,00	0,00
Abr/15	16	1.022,50	16.360,00	3.520,00		0,00	0,00
Mai/15	17	1.022,50	17.382,50	3.740,00		0,00	0,00
Jun/15	18	1.022,50	18.405,00	3.960,00		0,00	0,00
Jul/15	14	1.022,50	14.315,00	3.080,00		0,00	0,00
Ago/15	16	1.022,50	16.360,00	3.520,00		0,00	0,00
Total		12.270,00	208.590,00	44.880,00		8.180,05	654,40

Fonte: Elaborado pela Pesquisadora

Conforme apresentado na Tabela 7, houveram apenas 5 (cinco) meses de licenças maternidade e nesse período o empregador, pagou na Guia de FGTS do mês, o valor de R\$ 654,40 (seiscentos e cinquenta e quatro reais e quarenta centavos), sem que o colaborador prestasse os serviços, pois estavam de licença maternidade.

4.3.1.3 Custo mensal/anual causados pelos absenteísmos de atrasos e faltas injustificadas

Os absenteísmos causados por atrasos e faltas injustificadas, não causam nenhum custo para o empregador na folha de pagamento ou de outras obrigações trabalhistas. Essas horas são descontadas do próprio funcionário, sendo que a empresa efetua também os descontos do Descanso Semanal Remunerado.

4.3.2 Custos produtivos causados pelos absenteísmos

Quando o colaborador pratica absenteísmos, a empresa tem outros custos além dos custos na folha de pagamento e encargos, ou seja, tem também os custos produtivos. A tabela 8 demonstra a quantidade de mudas que os colaboradores que praticaram absenteísmos deixaram de produzir durante o período de set/2014 à ago/2015.

Para a elaboração da tabela 8, verificou-se por meio da coleta de dados, que cada colaborador produz em média, 1.094 (Um mil e noventa e quatro), mudas por dia. Observe a Tabela 8:

Tabela 8: Quantidade mudas deixadas de produzir pelos absenteísmos praticados

Mês/Ano	Absenteísmos (horas)	Horas trabalhadas por colaborador (dia)	Mudas Produzidas por colaborador (dia)	Mudas deixadas de produzir
Set/14	669,67	8,78	1.094	83.442
Out/14	544,83	8,78	1.094	67.887
Nov/14	797,84	8,78	1.094	99.412
Dez/14	766,33	8,78	1.094	95.486
Jan/15	777,33	8,78	1.094	96.856
Fev/15	859,64	8,78	1.094	107.112
Mar/15	495,00	8,78	1.094	61.678
Abr/15	366,99	8,78	1.094	45.727
Mai/15	333,83	8,78	1.094	41.596
Jun/15	378,84	8,78	1.094	47.204
Jul/15	383,17	8,78	1.094	47.744
Ago/15	392,67	8,78	1.094	48.927
Total	6.766,14			843.070

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Por meio da tabela 8, verifica-se que às 6.766,14 horas de absenteísmos ocorridos de set/2014 à ago/2015, impactaram em 843.070 mudas florestais não produzidas nesse período.

Para a empresa, cada muda têm um custo unitário de R\$ 0,14 (quatorze centavos). 50% (cinquenta por cento) desse custo é mão-de-obra, sendo de R\$ 0,07 (sete centavos).

A tabela 9 apresenta o custo da mão-de-obra das mudas deixadas de produzir por conta dos absenteísmos praticados na empresa.

Tabela 9: Custo de mão-de-obra das mudas não produzidas decorrentes dos absenteísmos praticados

Mês/Ano	Mudas não produzidas decorrentes dos Absenteísmos	Custo da mão-de-obra (Unitário)	Total R\$
Set/14	83.442	0,07	5.840,93
Out/14	67.887	0,07	4.752,09
Nov/14	99.412	0,07	6.958,84
Dez/14	95.486	0,07	6.684,02
Jan/15	96.856	0,07	6.799,92
Fev/15	107.112	0,07	7.497,84
Mar/15	61.678	0,07	4.317,46
Abr/15	45.727	0,07	3.200,89
Mai/15	41.596	0,07	2.911,72
Jun/15	47.204	0,07	3.304,28
Jul/15	47.744	0,07	3.342,08
Ago/15	48.927	0,07	3.424,89
Total	843.070		59.014,97

Fonte: Elaborada pela pesquisadora

Verificando a Tabela 9, percebe-se que a empresa teve um custo de mão-de-obra, referente às mudas não produzidas de R\$ 59.014,97 (Cinquenta e nove mil e quatorze reais e noventa e sete centavos).

4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Após efetuado o estudo de caso e levantado os absenteísmos existentes na empresa, verificou-se que a maior parte de absenteísmos frequentemente praticados, são os por atestado médico e faltas injustificadas (sem motivo de força maior). Desta forma, a pesquisadora propõe algumas sugestões de melhorias a fim de diminuir os absenteísmos na empresa. Segue abaixo:

- Oferecer prêmios mensais aos funcionários que não tiveram absenteísmos no mês (justificados ou injustificados). Como por exemplo cita-se: ingressos para shows, parques, ou cartão presente para compras.
- Promover palestras de diferentes temas, tais como: motivação, higiene pessoal e coletiva, segurança no trabalho, importância do convívio familiar, contra o uso de drogas, etc.
- Oferecer cursos de capacitação e qualificação profissional aos funcionários que demonstrarem interesse, fazendo com que o mesmo possa melhorar sua função na empresa e estimular os demais.
- Oferecer plano de participação nos resultados, sobre o faturamento anual da empresa, para os colaboradores que menos praticaram absenteísmos, distribuídos sob a forma de participação nos resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho abordou-se sobre o tema absenteísmos. A partir do pressuposto compreendeu-se de forma mais clara o seu significado, as principais causas, e meios que visam minimizá-los. Primeiramente, foi redigido o referencial teórico referente a este assunto, juntamente com um estudo de caso em uma empresa do ramo de produção de mudas florestais, situada no município de Turvo-SC, onde os objetivos eram identificar os impactos financeiros e produtivos que os absenteísmos podem causar nas organizações.

Levantou-se a quantidade de horas de absenteísmo durante o período de set/14 à ago/15, posteriormente os classificou como: atestados médicos, licença maternidade, faltas injustificadas e auxílio doença. Após, efetuou-se os cálculos necessários a fim de verificar os impactos de cada um na folha de pagamento e encargos e também o que afetou no custo de produção das mudas.

Após à elaboração dos cálculos, notou-se que afetam diretamente na produção e em desembolsos na folha de pagamento e outros encargos pois está custeando a mão-de-obra nos produtos que não estão sendo elaborados, e o colaborador não está prestando o serviço.

Ao final do estudo de caso, foi trazido algumas sugestões de melhorias, para a organização a fim de diminuir os absenteísmos existentes.

O trabalho foi considerado de extrema importância à pesquisadora, pois a mesma atingiu os objetivos traçados e ficou claro que quando um colaborador pratica absenteísmos, a empresa está obtendo custos na folha de pagamento e custos produtivos. Por meio do referencial teórico a pesquisadora adquiriu conhecimentos e aperfeiçoamentos sobre o tema e demais assuntos trazidos no trabalho, com o propósito de melhor entender o assunto.

Para a organização o trabalho serviu para mensurar os custos e o quanto a empresa desembolsou nesse período de set/14 à ago/15, por consequência dos absenteísmos praticados, que totalizaram R\$ 68.648,93 (sessenta e oito mil, seiscentos e quarenta e oito reais e noventa e três centavos), conforme tabelas 5, 7 e 9. Poderão utilizar as sugestões propostas, ou buscar novas estratégias para diminuir esses absenteísmos.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Jane Pereira. **Afastamento do Trabalho: Absenteísmo e presenteísmo em uma Instituição Federal de Ensino Superior.** Brasília. 2012. 122 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília. Brasília. 2012. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/11239/1/2012_JanePereiraAraujo.pdf>. Acesso em: 12 maio 2015.

BERGAMINI, Cecilia W. **MOTIVAÇÃO: mitos, crenças e mal-entendidos.** São Paulo. 1990. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo. 1990. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38667/37403>> acesso em: 15 maio 2015.

CARDOSO, Mauricio Farias; NOVAIS, Cleonice de Fátima. Rotatividade e absenteísmo de pessoal como fatores de variação no custo do produto [2008]. Disponível em: <<http://cace.atspace.com/artigos/artigo3.pdf>> Acesso em: 29 set. 2015.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos.** v. 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1993.

CARVALHO, Cristiano Alves de; Contabilidade e Custos. 2013. 59f. Unisa. 2013. Disponível em: <<http://www.unisa.br/conteudos/8408/f2109200573/apostila/apostila.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações e sistemas.** São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos.** São Paulo. Atlas, 1999 a.

_____. **Recursos humanos.** Ed. Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999 b.

_____. _____. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras.** São Paulo. Editora Atlas, 1996.

FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos completa e atualizada.** Criciúma: Potencial Editora, 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa__antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 12 maio 2015.

MOREZI, Eduardo. Metodologia da Pesquisa. **UNISC**. Brasília, Mar. 2003. Disponível em: <http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1370886616.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2015.

MCDONALD, J.M.; SHAVER. A.V., et al. **An absenteeism central program**. J. Nurs. Adm., Billérica, 1981.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 11 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

MARTINS NETO, Luiz Serudo. Contabilidade de Custos. [20--]. Disponível em:< http://www.seplancti.am.gov.br/arquivos/download/arqeditor/contabilidade_de_custos.pdf > Acesso em: 16 out. 2015.

PAVLACK, Nicecléia Bento Pereira; SIVA, Benedito Albuquerque da; SILVA, Elisângela Maria da; DEMOZZI, Marluci; A importância da formação correta do preço de venda e como este processo influencia na lucratividade da microempresa varejista. **Ciências Sociais Aplicadas em Debate**. Mato Gorsso, v.1 nº1 14.f. 2011. Disponível em:< <http://www.uninova.edu.br/Uni/Revista/artigos/artigo05.pdf>> Acesso em: 16 out. 2015.

PENATTI, Izidro; ZAGO, José Sebastião; QUELHAS, Oswaldo. Absenteísmo: as consequências na gestão de pessoas. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 3, 2006, **Anais**. Niterói. p. 1-11. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/898_Seget_Izidro%20Penatti.pdf>. Acesso em: 16 set. 2015.

PENATTI FILHO, Izidro. **.Estudo do absenteísmo: contribuição para a gestão de pessoas na indústria automobilística**. Estudo de caso de uma empresa multinacional. 2006. 117 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistema de Gestão) – Universidade Federal Fluminense. Niterói. 2006. Disponível em: < http://www.bdt.d.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-05-30T141048Z-806/Publico/Dissertacao%20Izidro%20Penatti%20Filho.pdf> acesso em: 10 set. 2015.

SANTOS, Eliana Soares Barbosa. **Contabilidade Geral**. 2010. e-Tec Brasil/CEMF /Unimontes Escola Técnica Aberta do Brasil. Montes Claros: Unimontes, 2010. Disponível em: <http://www.cead.unimontes.br/cadernos/etecbrasil/comercio/contabilidade_geral/files/contabilidade%20geral_mail.pdf>. Acesso em: 16 set. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.