

COMO TRANSFORMAR O INDICADOR DE ABSENTEÍSMO E TURNOVER EM UMA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS.

Cellice Nunes Bonine¹, Tania Panizzon Agnoletto², Elen Gongora Moreira³

RESUMO

A proposta deste artigo é mostrar a importância da utilização dos indicadores de absenteísmo e *turnover* para a organização. Verificou-se que a inclusão de benefícios, melhorias no espaço físico e um bom ambiente de trabalho são importantes para a redução do *turnover*. No que diz respeito ao absenteísmo, é necessário realizar uma análise mais aprofundada para posteriormente se estabelecer um plano de ação mais efetivo. Concluiu-se que, com a utilização dos indicadores, o departamento de Gestão de Pessoas consegue ter uma visão numérica importante que o auxilia nas tomadas de decisões, planos de ação e nas estratégias da organização.

Palavras-chave: Absenteísmo, *Turnover*, Indicador, Estratégia.

ABSCTRACT

The purpose of this article is to show the importance of the use of indicators of absenteeism and the turnover for the organization. It was found that the inclusion of benefits, improvements in physical space and a good working environment are important for the reduction in the turnover. Regard to absenteeism, it is necessary to undertake a deeper analysis to subsequently establish a more effective action plan. In conclusion, with the use of indicators, the department of personnel management can have an important numerical view that helps in decision-making, action plans and strategies of the organization.

Keywords: Absenteeism, Turnover, Scorecard, Strategy.

¹ Graduada em Educação Física pela Universidade Norte do Paraná (2005), possui MBA Gestão de Pessoas pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina (2011). Atua como Analista de Recursos Humanos e Departamento de Pessoal na empresa MDPAR da cidade de Londrina-Pr. Contato: cellicebonine@yahoo.com.br

² Graduada em Direito pela Universidade Norte do Paraná (2009), possui MBA Gestão de Pessoas pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina (2011). Atua como Gerente de Gestão de Pessoas na empresa Brinquedos União da cidade de Rolândia-Pr. Contato: tania@brinquedosuniao.com

³ Professora orientadora. Psicóloga, Graduada em Psicologia pelo Centro de Estudos Superiores de Londrina (1996). Mestre em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2005). Concluiu o MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (ISAE) no ano de 2000. Contato: egmoreira@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Através da apresentação dos indicadores de absenteísmo e *turnover*, o profissional da área de Gestão de Pessoas (GP) pode identificar e analisar alguns dos pontos fortes e fracos que estão presentes em uma organização. A partir da análise destes resultados é possível estabelecer um plano de ação que venha de encontro com as estratégias que a empresa possui.

O objetivo deste artigo foi levantar os indicadores de absenteísmo e *turnover* de duas organizações (Brinquedos União Indústria e Comércio Ltda. e MDPAR Indústria Metalúrgica Ltda.)⁴ e, a partir da análise dos resultados apresentar o plano de desenvolvimento destinado para a diminuição destes indicadores.

Alguns autores apontam que os gerentes de hoje reconhecem o impacto que medições têm sobre a *performance* de seus colaboradores, muito embora raramente pensem sobre indicadores como parte essencial de suas estratégias (Kaplan e Norton, 2000). Sendo assim, a relevância deste artigo está no fato de analisar estes indicadores como estratégias do negócio da empresa.

Absenteísmo

Sabe-se que se trabalhos são interrompidos ou descontinuados por ausência do funcionário, quebrando a sinergia operacional. Conforme o 2º *Benchmarking* Paranaense de RH (2010) o absenteísmo é a fração do tempo não trabalhado em decorrência das ausências, em relação ao total do tempo contratado. Assim, valores menores indicam resultados melhores. O absenteísmo também pode ser calculado para diferentes áreas da organização e, do mesmo modo, pode ser computado separadamente para cada colaborador. É importante salientar que o absenteísmo médico mede o percentual das horas de trabalho

⁴ Ambas empresas autorizaram a divulgação de seu indicadores bem como, seu nomes.

perdas por afastamento causado por doenças ocupacionais ou não, e por acidentes de trabalho.

Hermann (2010) afirma que o absenteísmo quase sempre é uma consequência relacionada a diversos fatores organizacionais e por isso, precisa ser diagnosticado pelos gestores. Para se calcular o índice de absenteísmo, se pode utilizar, dentre outras, a seguinte fórmula: total de homens/hora por horas perdidas dividido pelo total de homens/hora por horas perdidas multiplicado por 100 (cem).

Para o 2º *Benchmarking* Paranaense de RH (2010) foram utilizadas as fórmulas a seguir:

- 1) Absenteísmo: total de tempo perdido por ausências dividido por horas normais multiplicado por 100 (cem). O tempo perdido por ausência é o número total de horas perdidas (faltas, atrasos ou saídas antecipadas, justificadas ou não) dos empregados no período e horas normais é a soma das horas previstas no contrato de trabalho, pelo conjunto dos empregados, no período considerado. Não inclui as horas extras nem o tempo em treinamento fora do expediente;
- 2) Absenteísmo Médico: total de tempo perdido causados por doenças dividido por horas normais multiplicado por 100 (cem), onde o tempo perdido é o total de horas de trabalho perdido por ausências causadas por doenças ocupacionais ou não, e por acidentes do trabalho, no período considerado. Não inclui os afastamentos superiores há 15 dias, em que os empregados estão cobertos pelo auxílio-doença, nos termos da lei nº 8.213 e as horas normais são a soma das horas trabalhadas nos horários previstos no contrato de trabalho, pelo conjunto dos

empregados, no período considerado. Não inclui as horas extras nem o tempo em treinamento.

Para calcular o índice de absenteísmo desta pesquisa se utilizou a seguinte fórmula proposta por Assis (2005): número de dias não trabalhados dividido pelo número de empregados multiplicados pelos dias úteis e o total multiplica-se por 100 (cem). Esta foi a fórmula escolhida, pois os autores consideram que ela possibilita uma maior fidedignidade na análise dos resultados.

Para Bonino (2010) a empresa pode influenciar a intenção dos empregados de se ausentarem do trabalho, por meio de ações, como disciplinar os faltosos, implantar programas de qualidade de vida e outras com custos mínimos e auto pagáveis pelo seu retorno.

Para Gerhardt (2010) o absenteísmo deve ser elaborado pelo pessoal que registra e controla o ponto. Deve ser mensal, indicando o percentual de empregados faltantes. O Gestor de RH junto com a Direção da empresa deve definir uma meta máxima. Claro que o ideal é que fosse zero, mas deve-se trabalhar com a realidade.

Assis (2005) diz que o absenteísmo demonstra o nível de abstenção do empregado ao trabalho. Abstenção é tanto a falta como o atraso que afetam ou podem afetar o andamento do trabalho de forma em geral, e do processo produtivo em particular. Pode estar relacionado ao nível de satisfação dos empregados refletidos pelo clima organizacional.

Para realizar o cálculo do absenteísmo (total) é preciso saber o número de dias úteis do mês, bem como o número de dias (ou horas) não-trabalhados. A demonstração do absenteísmo é normalmente feita através de um gráfico de linha (tradicional), no qual o objetivo na maioria das vezes, é o dar visibilidade às oscilações, podendo ainda o gráfico ser apresentado juntamente com a média do ano ou período.

Assis (2005) ressalta que o absenteísmo pode ser calculado de diversas maneiras, para entendimento quanto às fórmulas de cálculo, é preciso informar que são as variáveis e as mais diversificadas possíveis, estando centrado de acordo com os objetivos e necessidades internas de cada empresa.

Turnover

Conforme o 2º *Benchmarking* Paranaense de RH (2010) o *turnover* pode ser medido pelo fluxo de entradas (admissões) e saídas (demissões) de empregados em um determinado período de tempo. Serve, para avaliar a renovação da equipe. O índice de *turnover* deve situar-se dentro de uma faixa, pois valores elevados apontam problemas como clima organizacional ou política salarial defasada.

Turnover é a movimentação dividida pelo efetivo médio multiplicado por cem (100), onde a movimentação é o número de admitidos somado aos desligados dividido por dois. O efetivo médio é o número de empregados da organização no último dia do período anterior somado ao número de empregados da organização no último dia do período considerado dividido por dois.

Chiavenato (1999) afirma que para combater o *turnover* é preciso detectar suas causas. Para o autor o *turnover* é uma despesa que pode ser evitada se houver mais critérios e atenção na seleção de pessoal.

Para Chiavenato (1999) o índice de *turnover* percentual é calculado à partir do volume de entradas somadas as saídas de pessoal, dividido por dois, vezes cem (100) dividido pelo efetivo médio.

Avaliação do *turnover* por departamento ou seção pode ser calculada da seguinte forma: admissões mais desligamentos dividido por dois mais recebimento de pessoal por transferência de outros subsistemas (departamentos ou seções) mais transferências de

pessoal para outros subsistemas (departamentos ou seções) multiplicado por cem (100) dividido pelo efetivo médio.

Zeuch (2008) afirma que para se obter o índice é necessário determinar um período. Na sequencia, calcular a média das admissões e demissões do período. Por exemplo, 4 admissões e 4 demissões, a média fica 4. Divida este valor pelo número de funcionários no início do período. Se a empresa tinha 10 funcionários e resultado fica 0,4.

Vale ressaltar que o índice de *turnover* determina o giro de pessoal num determinado período. E o giro leva em consideração apenas as pessoas que entraram e saíram da empresa sem que isso estivesse planejado. Novas contratações realizadas puramente por crescimento da empresa não devem ser consideradas, pois trata-se de uma expansão da empresa.

Para o cálculo do indicador, se deve considerar “admitidos” o número total de empregados admitidos no período e “desligados” o número total de empregados desligados tanto por iniciativa da organização como por iniciativa dos empregados no período, incluindo as saídas por óbito e aposentadoria. Admissões ou demissão em massa, decorrentes de fatores econômicos mais amplos, como adoção de mais um turno de trabalho ou fechamento de fábrica, não devem ser incluídos.

Gerhardt (2010) afirma que *o turnover* também pode ser demonstrado por meio de gráfico de linha ou de colunas como vantagem de melhor explicitar as flutuações. A fórmula do *turnover* pode ser ajustada para atender as necessidades das empresas. O indicador é bastante importante, porque, junto com os resultados da pesquisa de satisfação dos empregados, pode refletir a capacidade da empresa em reter pessoas, principalmente os bons empregados.

Para este estudo considerou-se a formula proposta por Assis (2005): número de admissões no mês mais o número de demissões no mês dividido por dois, dividido pelo número de empregados no mês anterior multiplicado por cem (100).

METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória que segundo Gil (2002), é utilizada quando o objetivo é familiarizar-se, conhecer ou obter nova percepção do fenômeno, descobrindo desta forma, novas idéias.

A pesquisa exploratória realiza descrições da situação (problema) e procura descobrir a relação existente entre os seus elementos. Segundo o autor, os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, limita-se na definição de objetivos, busca mais informações sobre um determinado assunto de estudo e, requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação.

Este artigo relata o resultado de uma pesquisa exploratória realizada nas Empresas MDPAR Indústria Metalúrgica Ltda. e Brinquedos União Indústria e Comércio Ltda., que teve como objetivo identificar e levantar os percentuais de absenteísmo e turnover, através dos números coletados e informações apresentadas pelas organizações, para que demais empresas percebam a importância da utilização de indicadores na área de Recursos Humanos.

BREVE APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

1 BRINQUEDOS UNIAO INDÚSTRIA E COMERCIO LTDA. Fundada em 29 de outubro de 2002, na cidade de Tapejara/RS a Brinquedos União tinha como objetivo principal funcionar como indústria e atacado de doces e guloseimas. No ano de 2003 mudou-se para o norte do Paraná devido ao potencial de desenvolvimento da região com o objetivo de concretizar o plano e montar um negócio. Em 2005 criou uma unidade para industrializar os mini-brinquedos em 2007 foi criada também a unidade onde são fabricados os confeitos

drageados utilizados nos mini-brinquedos, tem como missão atualmente “Desenvolver brinquedos criativos e funcionais adicionados de confeitos diversos, provendo o mercado de produtos inovadores e marcantes, gerando satisfação e alegria aos nossos clientes e rentabilidade para o negócio”.

2 MDPAR INDÚSTRIA METALÚRGICA LTDA. Fundada em 10/06/2000, na cidade de Cambé/PR, atualmente localizada na cidade de Londrina/PR, atuando no ramo de estamparia e serralheria industrial, atende uma das maiores montadoras de elevadores do Brasil: Elevadores Atlas Schindler S/A., sendo um dos maiores fornecedores no setor de peças estampadas dessa empresa, tendo como missão “Oferecer serviços de conformação de metais com alta tecnologia e eficiência operacional, para empresas metalúrgicas de Londrina”.

INDICADORES DE ABSENTEISMO

1 BRINQUEDOS UNIÃO

Tabela 1: Dados sobre absenteísmo da empresa Brinquedos União entre os meses de Janeiro a Dezembro 2010.

ANO 2010	Total Funcionários Mês	Total de Faltas no Mês	Faltas Justificadas (Ates Aviso)	Faltas Não Justificadas	Dias Úteis	Índice de Absenteísmo Total	Índice de Absenteísmo Sem Justificativas
Janeiro	225	254	174	80	20	5,64%	1,78%
Fevereiro	252	232	150	82	18	5,11%	1,81%
Março	243	288	190	98	22	5,39%	1,83%
Abril	226	167	106	62	20	3,69%	1,37%
Maio	211	194	118	76	21	4,38%	1,72%
Junho	182	176	87	89	20	4,84%	2,45%
Julho	185	145	99	46	22	3,56%	1,13%
Agosto	191	163	120	43	22	3,88%	1,02%
Setembro	192	180	118	62	21	4,46%	1,54%
Outubro	173	191	120	71	20	5,52%	2,06%
Novembro	172	199	120	79	20	5,78%	2,30%
Dezembro	169	180	142	38	23	4,63%	0,98%

Tabela 2: Dados sobre absenteísmo da empresa Brinquedos União entre os meses de Janeiro a Julho 2011.

ANO 2011	Total Funcionários Mês	Total de Faltas no Mês	Faltas Justificadas (Ates Aviso)	Faltas Não Justificadas	Dias Úteis	Índice de Absenteísmo Total	Índice de Absenteísmo Sem Justificativa
Janeiro	167	150	125	25	21	4,28%	0,71%
Fevereiro	172	128	96	32	20	3,72%	0,93%
Março	175	171	142	29	21	4,65%	0,79%
Abril	171	143	108	35	20	4,18%	1,02%
Maio	170	160	134	26	22	4,28%	0,70%
Junho	161	116	100	16	20	3,60%	0,50%
Julho	156	92	77	15	21	2,81%	0,46%

Analisando as causas do absenteísmo identificou-se que a falta de comprometimento com a organização era o que se destacava. Para reverter este quadro foi conduzido um processo de melhoria da comunicação das expectativas entre a empresa e os colaboradores. Neste processo, foi apontada para a equipe a importância do trabalho que cada um tinha na empresa bem como, as consequências envolvidas com as faltas. O plano de ação envolveu o estabelecimento de regras e procedimentos quanto às faltas injustificadas. Definiu-se que faltas sem justificativa seriam advertidas. Após três advertências o empregado seria suspenso, podendo ser desligado por justa causa.

A empresa entendeu que no caso de absenteísmo as pessoas não devem ser premiadas por estarem presentes ao trabalho, visto que cumprir a jornada faz parte do contrato de trabalho.

Este projeto entrou em ação em início de Janeiro/2011 e teve significativa redução no número de faltas injustificadas, influenciando de forma positiva também nas faltas justificadas, ou seja, abonadas pela legislação. A mudança no indicador pode ser visualizada no Gráfico 1.

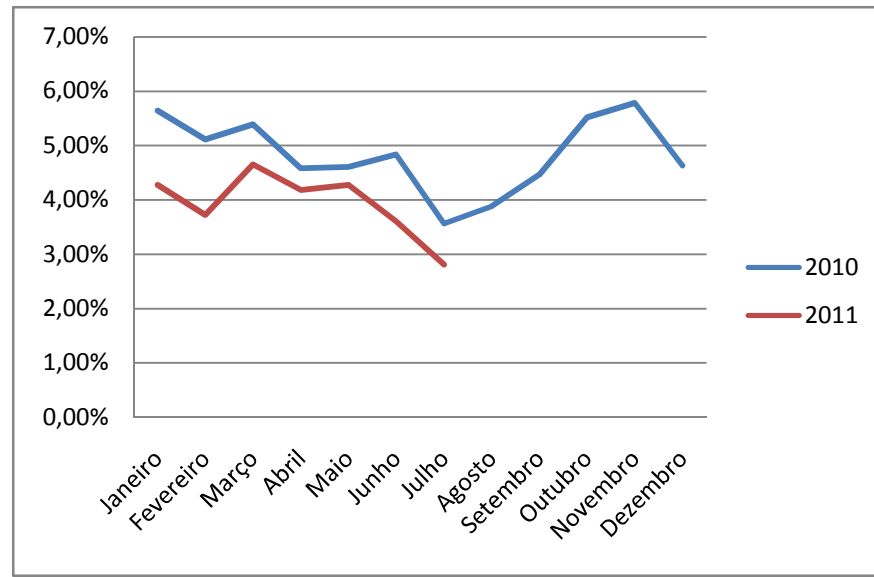


Gráfico 1: Absenteísmo Brinquedos União

2 MDPAR IND. MET. LTDA.

Tabela 3: Dados sobre absenteísmo da empresa MDPAR IND. MET. LTDA entre os meses de Janeiro a Dezembro 2010.

ANO 2010	Total Funcionários Mês	Total de Faltas no Mês	Faltas Justificadas (90 dias Aviso)	Faltas Não Justificadas	Dias Úteis	Índice de Absenteísmo Total	Índice de Absenteísmo Sem Justificativa
Janeiro	54	19	17	2	25	1,41%	0,15%
Fevereiro	56	30	26	4	22	2,44%	0,32%
Março	55	29	19	10	26	2,08%	0,70%
Abril	61	46	30	16	24	3,14%	1,09%
Maio	62	23	16	7	26	1,43%	0,43%
Junho	63	51	25	26	24	3,37%	1,72%
Julho	65	41	14	27	27	2,34%	1,54%
Agosto	59	22	11	11	26	1,43%	0,72%
Setembro	57	38	11	27	25	2,67%	1,89%
Outubro	56	39	23	16	25	2,79%	1,14%
Novembro	54	25	11	14	24	1,93%	1,08%
Dezembro	53	14	8	6	26	1,02%	0,44%

Tabela 4: Dados pesquisados e coletados entre os meses de Janeiro a Julho 2011.

2011	Total Funcionários. Mês	Total de Faltas no Mês	Faltas Justificadas (Ates.Aviso)	Faltas Não Justificadas	Dias Úteis	Índice de Absenteísmo Total	Índice de Absenteísmo Sem Justificativa
Janeiro	54	10	1	9	25	0,74%	0,67%
Fevereiro	62	23	17	6	24	1,55%	0,40%
Março	72	30	17	13	25	1,60%	0,69%
Abril	76	28	5	23	24	1,54%	1,26%
Maior	78	27	5	22	25	1,33%	1,08%
Junho	79	33	26	7	25	1,67%	0,35%
Julho	79	51	31	20	25	2,48%	0,97%

Após analisar o indicador de absenteísmo, verificou-se o número de afastamentos por atestado médico e faltas injustificadas foram acima do esperado pela empresa. Desta forma, a organização resolveu rever algumas regras e trabalhar para a redução de ausências.

Em 2011, foi alterada a regra de recebimento do *ticket* alimentação. A empresa tem como política que este benefício espontâneo é um incentivo não compulsório. O valor sofre alterações em casos de faltas com atestado médico ou justificativa legal. Se o colaborador tiver ausências injustificadas acima de 30min no mês ele perde 100% do valor.

Após a alteração da regra, houve redução no absenteísmo, como consta no Gráfico2. No entanto, foi possível visualizar o aumento de ausências justificadas, de forma significativa que está sofrendo nos últimos meses.

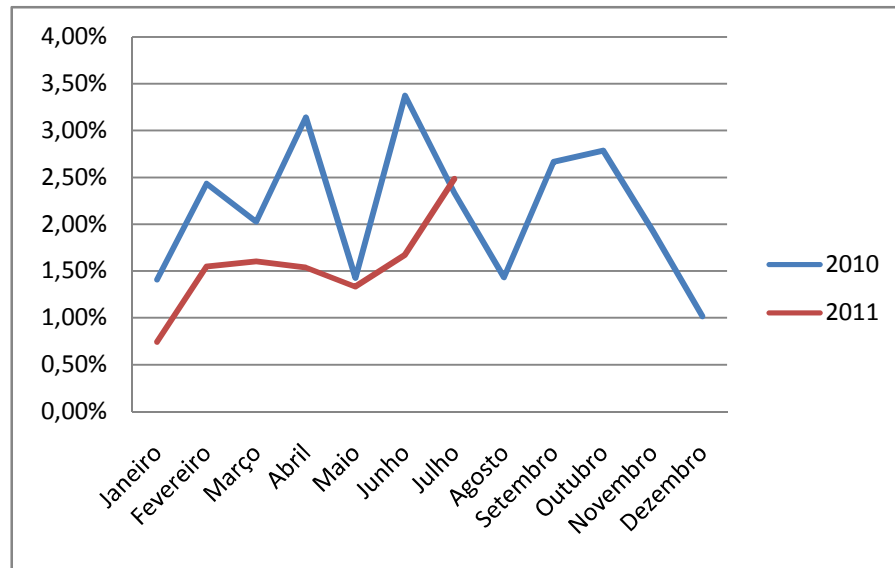


Gráfico 2: Absenteísmo MDPAR

INDICADORES DE *TURNOVER*

1 BRINQUEDOS UNIÃO

Tabela 5: Indicador de *turnover* da empresa Brinquedos União entre os meses de Janeiro a Dezembro 2010.

ANO 2010	Total de Funcionários Último Dia Mês Anterior	Demissões Mês Total		Admissões			Admissões Mês (Total)	Turnover Mensal	Total de Funcionários Mês Atual
		Pedido	Dispensa	Expansão	Substituição	Temporário			
Janeiro	230	15	5	0	15	0	15	7,61	225
Fevereiro	225	8	9	27	17	0	44	13,56	252
Março	252	7	10	0	8	0	8	4,96	243
Abril	243	12	13	0	8	0	8	6,79	226
Maior	226	5	15	0	5	0	5	5,53	211
Junho	211	13	19	0	3	0	3	8,29	182
Julho	182	8	6	3	14	0	17	8,52	185
Agosto	185	2	3	6	5	0	11	4,32	191
Setembro	191	4	20	1	24	0	25	12,83	192
Outubro	192	7	18	0	6	0	6	8,07	173
Novembro	173	2	1	0	2	0	2	1,45	172
Dezembro	172	8	6	0	11	0	11	7,27	169

Tabela 6: Indicador de *turnover* da empresa Brinquedos União entre os meses de Janeiro a Julho 2011.

ANO 2011	Total de Funcionários Último Dia Mês Anterior	Demissões Mês Total		Admissões			Admissões Mês (Total)	<i>Turnover</i> Mensal	Total de Funcionários Mês Atual
		Pedido	Dispensa	Expansão	Substituição	Temporário			
Janeiro	169	1	4	0	3	0	3	2,37%	167
Fevereiro	167	0	0	0	5	0	5	1,50%	172
Março	172	2	2	0	7	0	7	3,20%	175
Abril	175	4	2	0	2	0	2	2,29%	171
Maiο	171	5	3	0	7	0	7	4,39%	170
Junho	170	2	9	2	0	0	2	3,82%	161
Julho	161	3	5	0	3	0	3	3,42%	156

Em relação ao ano de 2010 percebeu-se um elevado índice de *turnover*. Identificou-se a partir das entrevistas de desligamentos que um dos principais motivos estava relacionado aos benefícios.

A empresa possuía plano de cargos e salários, ginástica laboral, convênio médico, odontológico, farmácia e gás onde os convênios é 100% pago pelo empregado. No entanto, diante dos resultados indicados sobre o índice de *turnover*, no início de 2011 a empresa implantou outros benefícios como cesta básica, remuneração variável, auxílio educação para ensino superior e técnico e cursos de curta duração, biblioteca, sala de jogos e informática, jornal de circulação interna como meio de comunicação, criou a associação dos funcionários, e fortaleceu as formações internas, promoções internas, eventos e premiações em datas comemorativas. Após a implantação dos novos benefícios, pode-se verificar uma redução significativa no que diz respeito a rotatividade, melhoria nos resultados da organização e no clima organizacional. Resultados que podem ser verificados no Gráfico 3.

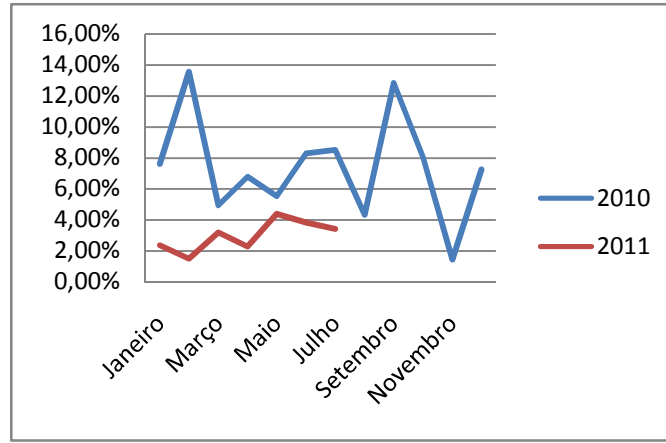


Gráfico 3: Turnover Brinquedos União

2 MDPAR IND. MET. LTDA

Tabela 7 – Turnover da empresa MDPAR IND. MET. LTDA entre os meses de Janeiro a Dezembro 2010.

ANO 2010	Total de Funcionários Último Dia Mês Anterior	Demissões Mês Total		Admissões			Admissões Mês (Total)	Turnover Mensal	Total de Funcionários Mês Atual
		Pedido	Dispensa	Expansão	Substituição	Temporário			
Janeiro	53	0	5	0	3	0	3	7,55%	54
Fevereiro	54	0	1	1	1	0	2	2,78%	56
Março	56	0	4	0	2	0	2	5,36%	55
Abril	55	2	0	1	2	0	3	4,55%	61
Maio	61	2	1	1	3	0	4	5,74%	62
Junho	62	1	2	0	2	0	2	4,03%	63
Julho	63	2	3	2	5	0	7	9,52%	65
Agosto	65	0	6	0	2	0	2	6,15%	59
Setembro	59	1	0	0	0	0	0	0,85%	57
Outubro	57	1	2	0	2	0	2	4,39%	56
Novembro	56	2	1	0	0	0	0	2,68%	54
Dezembro	54	0	1	1	1	0	2	2,78%	53

Tabela 8 - Turnover da empresa MDPAR IND. MET. LTDA entre os meses de Janeiro a Julho 2011.

ANO 2011	Total de Funcionários Último Dia Mês Anterior	Demissões Mês Total		Admissões			Admissões Mês (Total)	Turnover Mensal	Total de Funcionários Mês Atual
		Pedido	Dispensa	Expansão	Substituição	Temporário			
Janeiro	53	0	1	1	1	0	2	2,83%	54
Fevereiro	54	1	3	8	4	0	12	14,81%	62
Março	62	0	1	10	1	0	11	9,68%	72
Abril	72	0	3	4	3	0	7	6,94%	76
Maiο	76	0	1	2	1	0	3	2,63%	78
Junho	78	1	4	1	5	0	6	7,05%	79
Julho	79	1	2	0	3	0	3	3,80%	79

Em 2010, a empresa decidiu avaliar o clima organizacional. Em 2011, a organização iniciou o trabalho de melhoria, atendendo algumas solicitações entre elas: reforma do vestiário, banheiro e refeitório, implantação de um novo convênio médico, restaurante na empresa, sala de jogos e descanso, bolsa de estudos para filhos que forem iniciar o ensino médio, aumento e melhorias no espaço físico, novo escritório, criado espaço para recepção de clientes e fornecedores.

A empresa, fornece café da manhã e seguro de vida (100% pago pela empresa) desde sua fundação e, desde o ano de 2007 trabalha com convênio farmácia (100% participativo), formações internas, promoções internas, eventos e premiações em datas comemorativas e auxílio em cursos de curta duração.

Analisando as Tabelas 7 e 8, verificou-se uma redução significativa no *turnover*. É importante esclarecer que o motivo de aumento do indicador entre Janeiro e Maio/2011 observado no Gráfico 7 ocorreu em função das contratações por motivo de expansão.

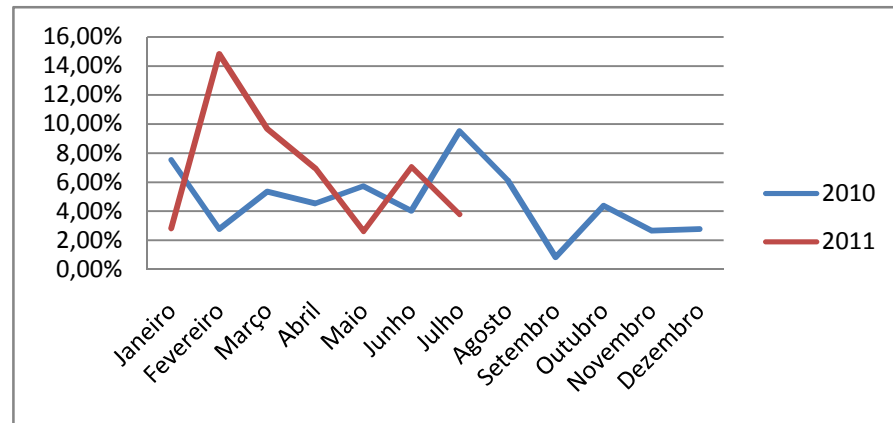


Gráfico 4: Turnover MDPAR

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação dos indicadores de absenteísmo e *turnover* auxiliam a organização a atingir metas de crescimento. Através do controle e medidas constantes, os indicadores se tornam uma ferramenta ideal para a estratégia da empresa, de forma a contribuir com a redução de custos e auxiliar na tomada de decisão.

A implantação de benefícios foi essencial para a redução dos indicadores de *turnover* nas empresas MDPAR e Brinquedos União. Os resultados evidenciam que este tipo de intervenção tem efeito significativo e imediato para auxiliar na redução do *turnover*.

No que diz respeito ao absenteísmo pôde-se verificar que a implantação de benefícios não interfere na redução de ausências. Os resultados deixam claros que o emprego de incentivos como forma de intervenção nestes casos não produz o resultado esperado, ou seja, não houve redução significativa nos índices de faltas no trabalho, e quando houve a diminuição foi por pouco tempo.

Punições como advertência e suspensão reduzem as faltas sem justificativas, no entanto, não reduzem as faltas de forma global. A análise indica que aparentemente o

resultado pode ser positivo, no entanto o que de fato ocorre é apenas uma mudança na topografia da falta ou seja, as faltas continuam existindo só que forma diferente - justificadas .

Com relação ao absenteísmo, a estratégia deve variar de uma organização para outra. O que parece ser relevante é conhecer o perfil das pessoas que atuam na organização juntamente com a cultura e objetivo do empresário para a criação de um plano de ação eficaz.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos.** Usando Indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do Capital Humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BACHMANN & ASSOCIADOS, ABRH-PR, ISAE/FGV. **2º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos:** Dados de 2009. Curitiba. 2010.

BONINO, Ubiratan Ferrari. **Absenteísmo.** Disponível em: <http://rh-lf.com.br/public/public-06/22-01-2006.pdf> Acesso em: 15 de Junho de 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.* Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Administração de recursos humanos.** Atlas. São Paulo, 1997.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho.** 3º ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GERHARDT, Mauri. **Indicadores de Recursos Humanos.** Disponível em: <http://www.mgerhardt-consultorias.com.br/rh.html>. Acesso em: 15 de Junho de 2011.

HERMANN, C. Andréas. *Absenteísmo Nas organizações, quando os trabalhos são interrompidos ou descontinuados.* Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=0f9sdbfms. Acesso em 08/06/2011 – 21h06.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa:** 4º ED. SÃO PAULO: ATLAS, 2002.

KAPLAN, S. Robert e NORTON, P. David. *Putting the Balanced Scorecard to Work*. USA. Harvard Business Review. 2000.

SANTOS, Fernando C. Almada. **Estratégias de RH: Dimensões competitivas**. Editora Atlas. São Paulo, 1999.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ZEUCH, Matheus. *Como Analisar o índice de rotatividade na empresa*. 2008. Disponível em: <http://matheuszeuch.com/como-analisar-o-indice-de-rotatividade-da-empresa>. Acesso em 08/06/2011 – 21h39.