

TURNOVER: A IMPORTÂNCIA DO ACOMPANHAMENTO SISTÊMICO NAS EMPRESAS

Marusca Carolina Nogueira Tietsche

maruscacnt@gmail.com

Profª Me. Rosangela Gonsalves Araújo

rosangela@fatcitapetininga.edu.br

Fatec Itapetininga – SP

RESUMO: A rotatividade é um fator que preocupa todas as empresas. Nomeada pelo termo *turnover*, causa prejuízos não só monetários às empresas, mas à sua imagem, pois, se este índice é muito alto, pode haver uma percepção que tal organização não valoriza seu colaborador, ou mesmo que este pode não ser remunerado adequadamente. Qual é a causa do turnover e como saná-lo? Muitas vezes, o início está nos afastamentos frequentes nas organizações, mas isso não é percebido ou não é tratado com o devido cuidado por elas. Instituições renomadas no âmbito governamental apresentam números que podem ser alarmantes, pois mostram um quadro preocupante dos trabalhadores. Para sanar esse problema, o setor responsável pode fazer um acompanhamento efetivo da situação do funcionário. Este trabalho tem como objetivo identificar as causas de afastamentos mais frequentes e propor uma ferramenta de apoio para mapeamento, bem como do monitoramento e planejamento de ações preventivas.

Palavras-chave: Absenteísmo. Impactos. Afastamentos.

TURNOVER: THE IMPORTANCE OF SYSTEMIC MONITORING IN COMPANIES

ABSTRACT: Turnover is a factor that concerns all companies. Named by the term turnover, it causes not only monetary losses to companies, but also to their image, because, if this index is very high, there may be a perception that such an organization does not value its collaborators, or even that they may not be adequately remunerated. What is the cause of the turnover and how to fix it? Often, the beginning is in the frequent departures in organizations, but this is not noticed or is not

treated with due care by them. Renowned institutions at the governmental level present figures that can be alarming, as they show a worrying picture of workers. To remedy this problem, the responsible sector can effectively monitor the employee's situation. This research aims to identify the causes of most frequent absences and propose a support tool for mapping, as well as the monitoring and planning of preventive actions.

Keywords: Absenteeism. Impacts. Gaps.

1 INTRODUÇÃO

O absenteísmo é um problema para toda empresa que presa por manter seu recurso humano por mais tempo que a média. Por meio da planilha de acompanhamento diário apresentada ao final desse artigo, propõe-se a diminuição do *turnover* com controle sistêmico da entrada de atestados com determinada característica. O recebimento diário de atestados ou afastamentos vem aumentando, tornando-se um fator agravante para os recursos humanos nas empresas, pois estas poderão ter uma imagem comprometida em vista da alta rotatividade. Faz-se necessário reter talentos bons e treinar ou substituir aqueles que não se adequam à empresa.

A organização caracteriza-se pelo incessante fluxo de recursos que precisam

desenvolver suas operações e obter resultados. Um dos problemas que atualmente preocupam os executivos da área de recursos humanos das organizações é exatamente a intensificação das saídas ou perdas dos trabalhadores, provocando a necessidade de compensá-las por meio da intensificação das entradas (CHIAVENATO, 1999).

Um sistema eficiente de seleção pode ser primordial para que não haja equívocos nesse momento, pois depois de admitido o colaborador, é muito mais oneroso dispensá-lo. Isso ocasionará um prejuízo ao setor financeiro da empresa.

Nesse contexto o objetivo deste artigo foi estudar os afastamentos e as principais causas. Usou-se de vários relatórios de órgãos vinculados ao governo federal, os quais ilustram a necessidade da atenção diária com os atestados recebidos em uma empresa. Por meio da bibliografia pesquisada pode-se exemplificar em números e fatos comprovados a alarmante situação do trabalhador brasileiro. Ainda é proposto, com o uso de uma ferramenta simples, um acompanhamento sistêmico de cada funcionário, no tocante a entrada de atestados médicos na organização.

2 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa quantitativa, pois os dados foram avaliados indutivamente, sem uso de métodos e técnicas estatísticas. Ademais do ponto de vista objetivo é exploratório, visto que busca evidenciar um problema, envolvendo revisão bibliográfica e análise de exemplos. Utilizou-se da pesquisa

bibliográfica, a partir de livros, artigos científicos, dissertações, teses e sites específicos como o 1º Boletim Estatístico por Incapacidade (2017) e o Boletim Estatístico da Previdência Social dos anos de 2006 a 2017.

A pesquisa também apresenta caráter experimental, pois foi proposta uma ferramenta para simular entradas de dados e filtros para o uso de investigação das causas de absenteísmo, tendo como principal dado os atestados recebidos em uma empresa pelo setor de recursos humanos e com isso quantificar o total de dias de afastamento, quais os principais tipos de afastamento e quais seriam os principais atores do absenteísmo na empresa.

Esta pesquisa é descritiva, e tem como objetivo características de determinados grupos, conseguindo estabelecer relações entre alguns aspectos e tem como finalidade observar e analisar os fenômenos da rotatividade (GIL, 2012).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 *TURNOVER*

Turnover é o nome que se utiliza para definir a comparação entre a quantidade de entradas e saídas de funcionários de uma empresa. Segundo Chiavenato (2002), em toda organização saudável ocorre um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos. Esse fenômeno pode ser causado por vários fatores, que podem ser internos ou externos à organização.

A rotatividade de pessoas, pelos seus inúmeros e complexos aspectos negativos quando acelerada, torna-se um fator de

perturbação. Principalmente quando forçada pela empresa no sentido de obtenção de falsas vantagens em curto prazo, normalmente a médio e longo prazo a rotatividade provoca enormes prejuízos (CHIAVENATO, 2002).

Para compensar tudo que foi investido nesse colaborador, é preciso gerenciar os fatores internos e externos que podem aferir no índice de rotatividade de pessoal, utilizando-se de mecanismos capazes de identificar as causas de uma rotatividade para oferecer soluções que reduzam tal índice, visto que as organizações estão dispostas num mercado competitivo e precisam se manter nele. Geralmente a rotatividade de pessoas é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos, com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo (CHIAVENATO, 2002).

Mobley (1992) afirma que para compreender e gerenciar o *turnover* é necessário integrar as perspectivas individuais, organizacionais e ambientais; reconhecer as consequências, tanto positivas quanto negativas; avaliar baseando-se em dados econômicos e de custos, nas percepções de empregado, em dados sobre comportamentos e atitudes, assim como um todo, dados do empregado e da organização.

Há várias causas identificadas para as ocorrências de turnover: Remuneração, condições de trabalho, treinamento desqualificado, planejamento e controle de produção inadequada, problemas de relacionamento interno, gestores

incompetentes e baixa valorização pessoal (SEBRAE, 2016).

Segundo Teixeira (2017), há três possíveis causas que também contribuem para o aumento do turnover nas empresas:

Causas semi - incontroláveis: que está ligada ao comportamento e postura do funcionário dentro do ambiente de trabalho;

Causas incontroláveis: são representadas por fatores que não são influenciados por nenhuma das partes, como mortes e doenças dentro do quadro geral de colaboradores;

Causas externas: ocorrem independentemente da vontade da empresa ou dos gestores.

3.2 ABSENTEÍSMOS OU AUSÊNCIA DO FUNCIONÁRIO

O absenteísmo é um fator que existe desde a formação das empresas. Ele é difícil de ser tratado, pois muitas vezes o funcionário tem hábito de faltar e não apresentar justificativa compatível. O absenteísmo, então, se dá pelas ausências do colaborador na empresa e pode ser por faltas injustificadas, justificadas, atrasos, férias e afastamentos (BISPO; TEIXEIRA, 2015).

Tendo em vista que alguns setores têm seu grau de valor considerável, a ausência do colaborador pode causar impactos na organização, pela necessidade deste profissional estar presente no trabalho. Cada pequena redução nesse índice pode trazer razoável economia à organização (CHIAVENATO, 2000).

3.3 INDICADORES DE DESEMPENHO EMPRESARIAL

Os indicadores de desempenho são uma ferramenta de gestão que permite analisar os resultados dos processos de forma mais direcionada. Os principais indicadores que devem ser acompanhados para que haja veracidade das informações da empresa são: Total de horas trabalhadas; aproveitamento da capacidade total das instalações; nível de emprego; Índice do *turnover*; faturamento e margem de contribuição (GROUP, 2018).

3.3.1 Total de horas trabalhadas

Esse indicador, como o nome diz, representa a quantidade de horas que foram dedicadas à produção. Quando a economia prospera e a demanda é alta, esses números sobem. Por outro lado, nos momentos de recessão ou baixa sazonalidade, a produção também cai (DETZEL; DESATNICK, 1995).

Avaliando o total de horas trabalhadas, a empresa consegue ter uma noção mais precisa sobre a variação de demanda por recursos operacionais e tende a melhorar o seu planejamento.

3.3.2 Aproveitamento da capacidade instalada

Segundo Robson (2017), a capacidade instalada está ligada à estrutura da empresa. Inclui as máquinas e os equipamentos que são utilizados para a produção de itens. Esse

indicador varia de acordo com o tamanho da companhia, o setor de atuação, a localização e outros fatores. A utilização dessa capacidade está diretamente ligada à demanda de produção, ou seja, se ela está em baixa, a ociosidade vai aumentar. Por outro lado, a alta procura faz com que a utilização alcance níveis máximos.

Compreendendo a capacidade instalada, o gestor pode fazer investimentos mais inteligentes e aperfeiçoar sua infraestrutura. Se o negócio possui rotinas baseadas em ferramentas de *cloud computing*, por exemplo, torna-se mais fácil dimensionar a quantidade de recursos que será distribuída para usuários. Ao mesmo tempo, o investimento em soluções como o *outsourcing* fica mais otimizado, gerando mais lucratividade para a companhia (ROBSON, 2017).

3.3.3 Nível de emprego

Esse indicador mostra a quantidade de profissionais que estão empregados. Funciona como uma espécie de “termômetro” para a área da indústria. Quando a produção está em alta, esse número cresce; quando a demanda diminui e não dá sinais de reação, o nível de emprego cai e as empresas começam a demitir. Avaliando a variação do nível de emprego, o gestor poderá planejar as suas contratações com antecedência. Quando a companhia conta com um número exato de profissionais para atender às demandas do mercado, ela evita gargalos operacionais e se torna mais inteligente (ROBSON, 2017).

3.3.4 Índice de *turnover*

O *turnover* representa a rotatividade dos colaboradores na empresa e, quanto maior for esse índice, maior será a frequência de contratações e demissões. Este índice representa um custo muito alto para o negócio. Mas, também, pode ajudar a identificar problemas relacionados às condições de trabalho e à cultura da empresa, que fazem com que os profissionais busquem outras oportunidades. O problema disso é que, possivelmente, essa insatisfação vai se refletir no atendimento ao cliente (ROBSON, 2017).

Para calcular o índice de *turnover*, basta utilizar como base o tempo médio de permanência de cada funcionário na empresa. Pode-se também utilizar a fórmula:

Número total de trabalhadores demitidos no período a ser averiguado;

Número total de trabalhadores admitidos no período a ser verificado;

Divide-se por dois, ou seja, pela quantidade de fatores averiguados e divide-se novamente pelo número total de funcionários efetivados na empresa no período a ser verificado.

T = (nº de demissões + nº de admissões) / 2 / dividido pelo total de funcionários.

EX: [(10 + 10) / 2] 100 = 0,10 %

Com base na taxa de rotatividade, a organização pode entender os problemas internos. E criar ações para solucionar e

melhorar os resultados da empresa como um todo. É importante, portanto, que esse índice seja utilizado como uma forma de melhorar o ambiente de trabalho e as políticas de gestão. Isso garante que a companhia terá profissionais motivados a atender às demandas externas (ROBSON, 2017).

3.4 FERRAMENTAS DE DESEMPENHO OU AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO COLABORADOR

Ferramenta de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada funcionário em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento, que gera muitos efeitos positivos na empresa (PIO, 2008).

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta para a gestão de pessoas, especialmente se levarmos em consideração o cenário mercadológico. Essa ferramenta tem o poder de auxiliar a tomada de decisão sobre cada colaborador e até mesmo definir cenários de retração ou expansão de uma empresa. Há vários tipos e modelos de avaliação de desempenho, as mais conhecidas são: Avaliação pelo superior hierárquico; o auto feedback; pesquisa de satisfação com o cliente; avaliação em 360 graus e programas especializados que se compra com plataforma formada e definida (PIO, 2008).

3.4.1 Avaliação pelo superior hierárquico

Rangel (2015) descreve esse como o método mais comum e simples. Como o próprio nome diz, neste caso, quem faz a avaliação é a chefia e ninguém mais. As vantagens: O fato de haver apenas um avaliador permite que haja uma certa uniformidade entre os critérios usados na avaliação. As desvantagens: O funcionário pode ser prejudicado caso a relação da dupla não seja boa ou o avaliador tenha uma percepção equivocada do desempenho de seu subordinado.

3.4.2 Auto avaliação

Esta técnica é dividida em duas etapas. Primeiro, o funcionário reflete sobre o próprio desempenho. Em seguida, ele e seu superior discutem sobre os achados do avaliado. As vantagens: Propõe uma autorreflexão, exercício que nos permite pensar sobre nosso desempenho e identificar tanto as habilidades que precisam ser melhoradas como aquelas tarefas em que estamos nos saindo bem e não tínhamos percebido antes da avaliação. As desvantagens: Os resultados podem ser condicionados pelos pontos de vista e interesses individuais do avaliado, o que dificulta o diálogo com o superior (RANGEL, 2015).

3.4.3 Avaliação 360º

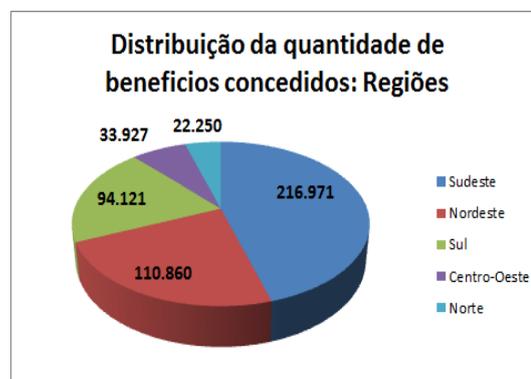
É o método mais completo. Todos os colaboradores, independentemente da sua posição hierárquica, são simultaneamente avaliadores e avaliados. Para garantir a

validade desta técnica, o anonimato deve ser assegurado. As vantagens: Os subordinados têm a oportunidade de avaliar livremente o desempenho de seus superiores, o que torna o processo muito rico porque toda a equipe tem a chance de melhorar seu desempenho. As desvantagens: Este processo requer um nível de maturidade profissional mais elevado, sobretudo da chefia, que deverá estar aberta a receber críticas (RANGEL, 2015).

3.5 DADOS ESTATÍSTICOS DO MINISTÉRIO DO TRABALHO PARA O 1º TRIMESTRE DE 2018

Segundo relatório trimestral divulgado pelo INSS em abril de 2018, a quantidade de benefícios relacionados à doença do trabalhador assegurado foi de 216.971 apenas na região sudeste. Desse total, 11.029 somente no estado de São Paulo, o que gerou no primeiro trimestre de 2018 uma despesa líquida de R\$ 93.985.895, porém, com uma arrecadação líquida de R\$ 59.387.330, em nível federal, ou seja, há um déficit de R\$ 34.598.565.

Gráfico 1 – Distribuição de quantidade de benefícios previdenciários concedidos



Fonte: DATAPREV, 2018.

Esses dados demonstram o quanto se perde por trimestre com a remuneração de trabalhadores que se afastam do trabalho em virtude de problemas de saúde (DATAPREV, 2018).

O ministério do trabalho relata que as doenças psicossomáticas, cardiovasculares e ortopédicas são as que mais afastam. No ano de 2016, esse número somado chegou a 7.452.534 casos registrados (MIT, 2018), já o somatório de todos esses números é possível verificar através dos dados a seguir que ocorreram até o período de março de 2018, segundo o INSS. Percebesse que o valor arrecadado de R\$ 374.784.828,00 é inferior, e que a receita necessária para arcar com o valor concedido a cada beneficiário afastado que no ano de 2017 teve, é a somatória de R\$ 557.234.827,00.

Quadro 1 – Participação de arrecadação líquida e da despesa com benefícios gerais.

Participação da arrecadação líquida e da despesa com benefícios do regime geral de previdência social		
PIB R\$ Milhão	Arrecadação Líquida	% no PIB
6.599.940	374.748.828	5,71
Benefícios no Regime Geral da Previdência Social (R\$ Milhão)		% no PIB
557.234.827		8,49

Benefícios Concedidos		
Clientela	Acumulado 2017	
	Quantidade	Valor R\$ Mil
Total	4.995.623	6.843.539
Urbana	4.104.488	6.006.840
Rural	891.135	836.719

Benefícios Concedidos	
Acumulado Março 2018	
Quantidade	Valor R\$ Mil
478.129	655.739
399.392	580.581
78.747	75.157

Benefícios Emitidos	
Acumulado Março 2018	
Quantidade	Valor R\$ Mil
34.613.955	42.370.138
25.037.492	34.173.753
9.576.463	8.196.385

Outras Informações de benefícios		
Fevereiro de 2018		
Benefícios casados		Benefícios Suapensos
Quantidade	Valor (R\$ Mil)	
435.018	574.918	41.738

Maço de 2018	
Requerimentos	
Requerido	Indeferidos
860.062	357.496

Tempo medio de concessão (Em dias)	
fev/18	mar/18
52	50

Fonte: DATAPREV, 2018.

No quadro 2 pode-se visualizar o valor médio de créditos concedidos por estado no 1º trimestre de 2018. Destaca-se que no estado de São Paulo o valor mínimo é de R\$ 830,31 e este é praticado em geral a segurados da zona rural. O valor médio máximo foi de R\$ 1.416,82 reais e este, em geral, é praticado a segurados que habitam a zona urbana.

Quadro 2 – Valor médio de benefícios emitidos

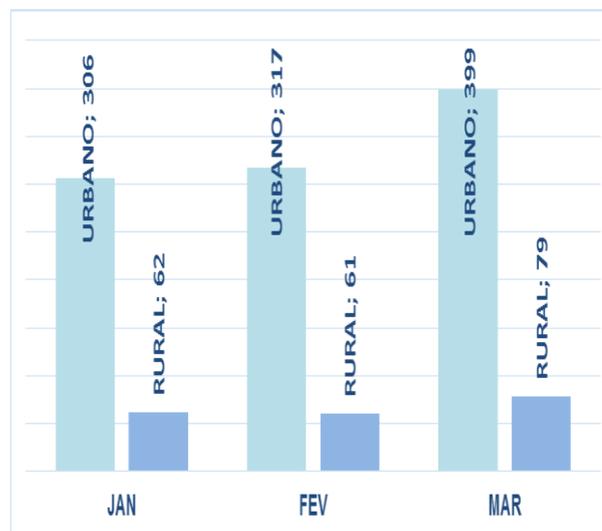
Valor médio de benefícios emitidos, segundo as unidades da federação		
Município	Rural	Urbano
Amapá	746,84	1.006,74
Paraíba	783,60	1.011,24
Tocantins	781,41	1.016,36
Maranhão	744,91	1.018,03
Piauí	779,67	1.024,75
Alagoas	766,67	1.025,42
Roraima	756,08	1.028,40
Rio Grande do Norte	766,29	1.045,61
Ceará	775,78	1.050,44
Rondônia	789,61	1.054,80
Sergipe	775,73	1.083,02
Pará	747,68	1.085,70
Mato Grosso	800,66	1.089,35
Mato Grosso do Sul	805,34	1.095,35
Pernambuco	769,43	1.097,12
Bahia	789,80	1.118,96
Goiás	801,56	1.120,31
Acre	761,41	1.129,82
Amazonas	771,76	1.134,92
Minas Gerais	813,75	1.170,38
Espirito Santo	805,24	1.216,07
Paraná	817,18	1.223,74
Rio Grande do Sul	824,77	1.259,60
Santa Catarina	818,86	1.277,40
Rio de Janeiro	824,39	1.334,72
Distrito Federal	794,21	1.379,19
São Paulo	830,31	1.416,82

Fonte: DATAPREV, 2018.

Essa diferença também pode ser vista quando se verifica o comparativo entre a quantidade de benéficos concedidos de janeiro a março de 2018 e percebe-se que o

afastamento por acidente ou doença na zona urbana é bem maior que na zona rural.

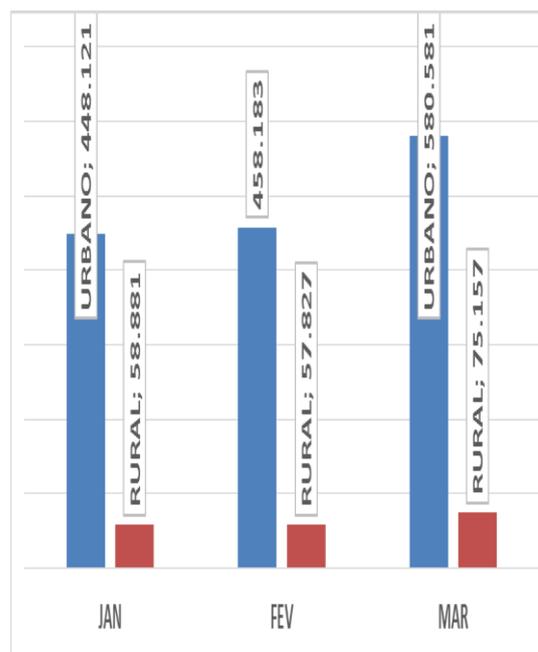
Gráfico 2 - Número de afastamentos no primeiro trimestre – 2018



Fonte: DATAPREV, 2018.

O mesmo comportamento se repete nos valores que são pagos a cada mês para os beneficiários que se afastaram no mesmo período.

Gráfico 3 - Valor em reais pago em benefícios no primeiro trimestre 2018



Fonte: DATAPREV, 2018.

O quadro 3 mostra a média de dias de afastamentos concedidos por região foi de 111 dias e em São Paulo a média foi de 48 dias. Porém, esse número não quer dizer que houve apenas esse tipo de afastamento, este são referentes a afastamentos ocasionados por doença ou acidente.

Quadro 3 - Tempo médio de concessão de benefícios

Tempo médio de concessão de benefícios por unidades da federação (Em dias)	
Município	Qttd Dias
Amapá	39
Goiás	35
Ceará	40
Rio Grande do Norte	41
Acre	42
Mato Grosso do Sul	43
Minas Gerais	43
Santa Catarina	44
Paraibá	46
Amazonas	46
Bahia	48
Rio Grande do Sul	48
São Paulo	48
Rondônia	51
Espirito Santo	52
Paraná	52
Distrito Federal	54
Alagoas	55
Rio de Janeiro	55
Maranhão	57
Piauí	59
Tocantins	60
Roraima	63
Pará	66
Pernambuco	67
Mato Grosso	70
Sergipe	111

Fonte: DATAPREV, 2018.

3.6 PRINCIPAIS CAUSAS DE AFASTAMENTO ELENCADE PELO INSS (2017)

Os principais motivos de afastamento do trabalho são doenças ortopédicas ou dorsalgias e psíquicas. As frequências dessas são praticamente iguais e afetam negativamente o funcionário, e está ligada a atividade que este desenvolve (BOLETIM ESTATÍSTICO ANUAL DO INSS, 2017).

O quadro 4 demonstra os afastamentos ocorridos por ocasião de acidentes que podem ocorrer dentro ou durante o percurso do colaborador até o local de trabalho. Esses dados foram referentes ao ano de 2017.

Quadro 4 - Principais causas de acidentes em 2017

Principais causas de afastamento por acidentes e adoecimentos no trabalho em 2017	Total de afastamentos
Fratura ao nível do punho e da mão	22.668
Fratura da perna, incluindo tornozelo (Por queda de alturas ou motocicletas).	16.911
Fratura do pé (exceto do tornozelo)	12.873
Fratura do antebraço	12.327
Dorsalgia	12.073
Lesões do ombro	10.888
Fratura do ombro e do braço	8.318
Luxação, entorse e distensão das articulações e dos ligamentos ao nível do tornozelo e do pé. (Por queda de alturas ou motocicletas).	5.289

Ferimento do punho e da mão	4.985
Amputação traumática ao nível do punho e da mão	4.682
Sinovite e tenossinovite	4.521
Luxação, entorse e distensão das articulações e dos ligamentos do joelho.	3.888
Mononeuropatias dos membros superiores	3.853
Outros transtornos de discos intervertebrais	3.221
Reações ao “stress” grave e transtornos de adaptação	3.170
Fratura do fêmur	2.964
Luxação, entorse e distensão das articulações e dos ligamentos da cintura escapular	2.776
Fratura da coluna lombar e da pelve	2.620
Transtornos internos dos joelhos	2.365
Outros transtornos ansiosos	2.310
Total de benefícios concedidos por acidentes e adoecimentos no trabalho	196.754

Fonte: INSS, 2017 – Publicação de 2018.

O quadro 5 demonstra afastamentos que ocorreram em virtude do desenvolvimento de doença ao exercer a atividade, esses dados foram referentes ao ano de 2017.

Quadro 5 - Principais causas de adoecimento em 2017

Principais causas de afastamento por adoecimento no trabalho em 2017	Total de afastamentos
Dorsalgia	12.073
Lesões do ombro (Por movimentos repetitivos).	10.888
Sinovite e tenossinovite	4.521

Mononeuropatias dos membros superiores	3.853
Outros transtornos de discos intervertebrais	3.221
Reações ao “stress” grave e transtornos de adaptação	3.170
Transtornos internos dos joelhos	2.365
Outros transtornos ansiosos	2.310
Episódios depressivos	2.189
Outras entesopatias	1.620
Outros transtornos articulares não classificados em outra parte	1.472
Hérnia inguinal	1.457
Transtorno depressivo recorrente	797
Varizes dos membros inferiores	537
Hérnia umbilical	456
Outros transtornos dos tecidos moles, não classificados em outra parte	415
Gonartrose [artrose do joelho]	410
Transtorno afetivo bipolar	364
Transtornos dos discos cervicais	317
Tuberculose respiratória, com confirmação bacteriológica e histológica	232
Total de benefícios concedidos por adoecimento no trabalho	64.050

Fonte: INSS, 2017 – Publicação anuário 2018

3.6.1 Descrição das principais causas de afastamentos

Nos quadros 4 e 5 há várias causas de afastamentos relatadas. Destas destacamos as duas principais de cada, para vislumbrarmos qual é o fato causador e como ele se desenvolve ou como ele ocorre.

3.6.1.1 Dorsalgia – CID: 10 M 54

Segundo Caproni (2017) a dorsalgia popularmente é conhecida como “dor nas

costas”. Considera-se dorsalgia toda dor localizada na região torácica, que está entre duas outras regiões da coluna vertebral (cervical e lombar), compreendendo 12 vértebras entre as 32 existentes no corpo humano. A coluna vertebral é dividida por 7 vértebras cervicais (pescoço), 12 torácicas (meios das costas, região dorsal), 5 lombares (costas baixa), 5 sacrais e 2 ou 3 cóccix. Como as costelas se ligam justamente na região dorsal, o movimento é limitado.

Essa dor pode ser proveniente dos músculos, ossos, nervos, articulações ou outras estruturas da coluna vertebral. Também podem ser, tanto constante, como intermitente, bem como permanecer em um lugar ou deslocar-se, e até mesmo espalhar-se para outras regiões; Estima-se que 65% a 80% da população mundial desenvolva a dorsalgia em alguma fase de sua vida. Porém, ela não costuma ser incapacitante, e mais da metade dos que padecem dela costumam ter a recuperação em até uma semana. O clínico geral ou o ortopedista, antes de iniciar quaisquer tratamentos, precisará obter um diagnóstico preciso da dorsalgia

3.6.1.2 Lesões do ombro - CID: 10 M 75

O ombro é a articulação (ou conjunto destas) que unem o braço ao tronco. Apresenta a maior amplitude de movimentos de todas as articulações do corpo humano, sendo capaz de movimentar-se em variados planos, levando o braço, e a mão a imensas posições. Tendo tanta amplitude e possibilidade de movimentos torna-se uma das

mais complexas redes de articulações, ligamentos e músculos do nosso corpo. É constituída por 3 ossos principais: clavícula, escápula (omoplata) e úmero (FRONTERA et. al 2001, p. 215).

Na lesão citada acima poderá haver os seguintes desdobramentos em virtude de um agravamento ou doença ocupacional:

3.6.1.3 Fratura do tornozelo - CID: 10 S 82

A articulação do tornozelo é formada por dois ossos da perna (tíbia e fíbula) e por um osso do pé (tálus). Estes ossos se conectam através de vários ligamentos que os unem firmemente, permitindo o amplo movimento do tornozelo (FISCHER, 2008).

A fratura do tornozelo é quando um ou mais ossos que compõem essa articulação são fraturados. Basicamente, as fraturas podem envolver apenas um dos lados do tornozelo (unimaleolares) ou acometer ambos os lados (bimaleolares). Isto significa que pode ocorrer fratura da fíbula (maléolo lateral) ou da tíbia (maléolo medial) ou de ambos os ossos. Existe também a trimaleolar, quando ocorre a fratura da porção posterior da tíbia juntamente com a fratura do maléolo lateral e medial (FISCHER, 2008).

Causas: Quedas de altura; Pancadas fortes; Mecanismo brusco de entorse do tornozelo; Esportes de contato; Acidentes automobilísticos ou percurso (FISCHER, 2008).

3.6.1.4 Fraturas distais do rádio - CID: 10 S 62

O rádio é o maior dos dois ossos que formam o antebraço. A extremidade no sentido do punho é chamada de extremidade distal. Fraturas do rádio distal ocorrem quando a área do rádio próxima ao punho se quebra. As fraturas distais do rádio são muito comuns. Na verdade, o rádio é o osso do membro superior fraturado com mais frequência. As fraturas distais do rádio ocorrem quase sempre a cerca de 2,5 cm da extremidade do osso. Contudo, podem ocorrer de várias formas diferentes. Uma das fraturas distais do rádio mais comuns é a fratura de Colles, em que o fragmento fraturado do rádio desvia-se para cima.

A causa mais comum da fratura distal do rádio é a queda sobre o braço estendido. A osteoporose (doença que faz com que os ossos fiquem muito frágeis e mais fáceis de quebrar) pode fazer com que uma queda relativamente simples resulte em um punho fraturado. Muitas fraturas do rádio distal em pessoas com mais de 60 anos de idade são causadas pela queda da própria altura. O punho pode ser quebrado mesmo quando os ossos são saudáveis, se a força do trauma for grande o suficiente. Por exemplo, um acidente de carro ou a queda de uma bicicleta podem gerar força suficiente para quebrar o punho (FISCHER, 2008).

3.7 PRINCIPAIS MOTIVOS DO TURNOVER POR SEGMENTO OU POR MOTIVOS DE DEMISSÃO.

O dado mais recente sobre esse tipo de levantamento é de 2012 e foi realizado pelo DIESE (Departamento Intersindical de

Estatística e Estudos Socioeconômicos), onde se constatou que entre 2003 a 2012 houve índices de rotatividade nas seguintes áreas: setores de serviços (60%), comércio (64%), agricultura (92%), construção civil (115%) e em alguns ramos da indústria de transformação (53%). A taxa de rotatividade global do país, segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 2012, é da ordem de 64%. A taxa descontada em 2012 foi de 43%, esse fenômeno ocorreu devido à crise econômica que atingiu o Brasil e com isso os setores demitiram colaboradores nos seguintes setores: construção civil, comércio e transformação, já nos setores de serviços e agricultura a alta rotatividade citada acontece devido ao período de safra e datas comemorativas que fazem com que se admita-se e demita-se em curto período.

Já em 2018 o DIESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos), publicou uma previa de desempregados somente no estado de São Paulo onde o nível de ocupação diminuiu (-0,8%) e o contingente de ocupados foi estimado em 9.125 mil pessoas (Tabela 2). Sob a ótica setorial, esse resultado decorreu de reduções nos Serviços (-60 mil postos de trabalho, ou -1,1%) e na Construção (-14 mil, ou -2,3%), e da pequena elevação no Comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas (6 mil, ou 0,4%), enquanto a Indústria de Transformação praticamente não variou (-2 mil, ou -0,1%). As informações da Pesquisa de Emprego e Desemprego no Distrito Federal –PED-DF, realizada pela Secretaria de Estado do

Trabalho, Desenvolvimento Social, DIEESE, em parceria com a Fundação SEADE (Sistema Estadual de Análise de Dados), mostram elevação da taxa de desemprego total, que passou de 19,2%, apurado em abril de 2018, para os atuais 19,5% da População Economicamente - PEA. Com isso, o contingente de desempregados foi estimado em 320 mil pessoas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CUSTO E IMPACTOS DE UM AFASTAMENTO NA EMPRESA

A seguir discutiremos os custos que um afastamento prolongado pode ocasionar em uma empresa e o impacto na área produtiva.

4.1.1 Encargos trabalhistas

O funcionário afastado gera custos a qualquer empresa. Se o afastamento é inferior a 15 dias, esse valor será oneroso ao contratante, porém se este for superior a 15 dias este passará para o grau de assegurado e por isso que esse afastamento será reembolsado pelo o INSS. Para a concessão do auxílio doença não há carência e por isso, assim que inscrito, ou seja, registrado pelo contratante, o cidadão já está assegurado nessa categoria.

Mas, mesmo afastado, há custos a serem pagos por esse funcionário, e um deles é o depósito do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS). Se esse trabalhador tiver uma remuneração mensal de um salário mínimo, que é atualmente de R\$ 954,00

(Novecentos e cinquenta e quatro reais), há o depósito de 8% calculado sobre essa remuneração mensal, ou seja R\$ 76,32 (Setenta e seis reais e trinta e dois centavos); faz se necessário o pagamento da contribuição mensal ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e este também incide com uma alíquota de 8% sobre o salário do funcionário, ou seja no mínimo esse colaborador está custando com encargos trabalhistas R\$ 152,64 (Cento e cinquenta e dois reais e sessenta e quatro centavos) por mês a empresa.

4.1.2 Custos produtivos

Se este mesmo funcionário for responsável por um certo processo produtivo em uma linha de produção com 30 funcionários, e este tem como base 300 peças diárias produzidas, e cada uma dessas peças custa R\$ 0,35 (Trinta e cinco centavos) para ser produzida, então somente em um dia de produção há uma perda de R\$ 105,00 (Cento e cinco reais). Em uma semana o custo da perda passa para R\$ 525,00 (Quinhentos e vinte e cinco reais). Em quatro semanas haverá uma perda de R\$ 2.100,00 (Dois mil e cem reais).

Sendo assim, percebe-se que um afastamento é oneroso a empresa e a substituição do funcionário afastado só pode ser consolidada após os primeiros 15 dias, pois antes disso ele pode regressar do seu atestado médico. E após esse período, haverá o processo de seleção, a contratação e treinamento do substituto do funcionário afastado, e esse processo pode demorar em

torno de 30 dias e uma perda produtiva que se acumula em outros funcionários, que terão que suprir a ausência do afastado.

4.2 FERRAMENTA PARA ANÁLISE E VISUALIZAÇÃO DE AFASTAMENTOS

A ferramenta foi desenvolvida na plataforma Google Forms em planilhas excell, e este tem a finalidade de tornar o filtro de informações de cada colaborador mais rápido e dinâmico; Essa se encontra disponível no Google Drive onde se pode utilizar gratuitamente, basta ter um endereço de e-mail válido e em uso. A Google disponibilizou esse tipo de ferramenta em abril de 2012 e seu objetivo é auxiliar seus usuários a utilizarem se da ferramenta do pacote Office mesmo sem estar registrado em sistema ou em uma máquina física e assim, facilitando seu uso em dispositivos moveis, nela é possível armazenar dados e salva-los em sistema *cloud computing*, ou seja armazenamento em nuvem. A ferramenta escolhida para o desenvolvimento da ferramenta é o *Excel*. Planilha online com vínculo entre elas e uso de macros.

O primeiro passo para tornar a ferramenta eficiente é alimentá-la corretamente. O cadastro de funcionário será a primeira etapa para se inserir informações do funcionário, este servira como parâmetro para o filtro na planilha de consulta, além do nome completo, haverá o campo código que servira como parâmetro para a macro de dados do Excel, o campo admissão dará uma ideia de quanto tempo o funcionário está na empresa, os campos horários, setor, supervisão e contato, auxiliaram para um rápido

reconhecimento do funcionário. Futuramente poderá ser utilizada para auxiliar outras ações que se possa precisar na empresa como por exemplo, malas diretas e cadastros em bancos de dados governamentais.

Quadro 6 - Tela de cadastro

Cadastro Funcionario						
NOME	CODIGO	DATA DE ADMISSÃO	HORARIO	SETOR	SUPERVISOR	CONTATO
MARIA JOSE ALVES	100	05-11-2001	08h00/17h00	FINANCEIRO	Lucas Vieira	
JOÃO ARTHUR MEDEIROS	101	10-09-2002	15h00/23h00	ADMINISTRA	Maria Fogaça	
LUZ MAIA	102	11-10-2009	23h00/05h00	ADMINISTRA	Maria Fogaça	
ADRIANA MOURA	103	10-08-2017	08h00/17h00	ADMINISTRA	Maria Fogaça	
JADSON LUZ COIMBRA	104	22-09-2008	23h00/05h00	OPERACION	Lucas Vieira	
CINTIA ALGURE	105	05-01-2016	15h00/23h00	OPERACION	Lucas Vieira	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

O segundo passo será alimentar o cadastro de ocorrências diariamente, deve-se atentar que o seu preenchimento tem que ser sistêmico e com atenção, conforme se recebe visualiza. É de extrema importância o seu preenchimento metódico levando em conta cada detalhe pois só assim se terá real dimensão do histórico de cada colaborador.

Quadro 7 - Tela de cadastro de ocorrências

CADASTRO DE OCORRENCIAS							
NOME	CODIGO	DATA	TIPO DOC.	CID	DATA INICIAL	DATA FINAL	PERIODO
MARIA JOSE ALVES	100	10/10/2018	Afastado	A15 Tuberc respirat c/inf bacteriol e histolog	15/10/2018	25/10/2018	10 DIAS
LUZ MAIA	102	10/10/2018	Declaração	---	10/10/2018	10/10/2018	HORAS
JOÃO ARTHUR MEDEIROS	101	10/10/2018	Afastado	S32 Frel do antebraço	15/10/2018	30/11/2018	15 DIAS

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

O item consulta servira como um atalho para conhecer a vida de cada funcionário, podendo assim fazer uma verificação minuciosa de todos os atestados recebidos. Nesta tela poderemos consultar por nome o colaborador desejado e verificar o histórico de seus atestados e afastamentos entregues na empresa, podemos fazer a consulta por tipos e em qual setor estava alocado.

Quadro 8 - Tela de consulta individual

FUNCIONARIO	MARIA JOSE ALVES						
SETOR	TODOS						
TIPO	TODOS						
NOME	CODIGO	DATA	TIPO DOC.	CID	DATA INICIAL	DATA FINAL	PERIODO
MARIA JOSE ALVES	100		Atestado	W83 Outr riscos espec a respiracao	15/08/2018	13/11/2018	30 DIAS
MARIA JOSE ALVES	100	01/10/2011	Atestado	A15 Tuberc respirat c/cont bacteriol e histolog	15/10/2018	25/10/2018	10 DIAS

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

Através do uso dessa ferramenta simples será possível fazer o inicio desse acompanhamento de cada funcionário e com isso traçar métodos e ações para se diminuir a ausência do funcionário ou pelo menos entendê-la antes de se fazer uma demissão prematura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A política de recursos humanos é responsável por alguns dos fatores internos que atingem o turnover. Para medir se essa política é adequada, basta observar a permanência e interação de seus

colaboradores. Um dos meios para colher informações a respeito desses fenômenos é a entrevista de desligamento, que é realizada com os funcionários que saem da empresa, no intuito de identificar e corrigir as causas que levam a rotatividade de pessoal. Muitas vezes o colaborador se demite ou é demitido, sem que haja conhecimento da sua real situação ou se a atividade que ele desenvolvia na empresa foi a causadora de sua atual situação, ocasionando ações trabalhistas futuras e aborrecimentos desnecessários. Se houvesse um trabalho preventivo que mapeasse e acompanhasse os afastamentos, talvez não se chegasse a situações extremas e constrangedoras para ambos os lados. Todas as ferramentas propostas nesse trabalho, se aplicadas com frequência regular, trarão resultados positivos a organização, e este poderá ter a oportunidade de manter o colaborador e evitar futuros empasses por não ter se comunicado com eficácia. Considera-se que a melhor ferramenta de todas é o acompanhamento diário de todos os envolvidos com a organização, para que não haja dúvidas sobre os processos.

REFERÊNCIAS

ASSIS, M.T Indicadores de gestão de recursos humanos usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. Rio de janeiro; Qualitymark,2005.

BANGS, JR. D.H; PEREIRA, P. Guia prático-Gerenciamento de recursos: Administrando com sucesso o seu mais importante patrimônio. São Paulo: Editora Nobel,1999.

BISPO, P.; TEIXEIRA, S. Saiba o que é absenteísmo nas empresas. São Paulo; Blog CPT para pequenas empresas, 2015
Disponível em: <
<https://www.cpt.com.br/cursos-gestaoempresarial/artigos/saiba-o-que-e-o-absenteismo-nas-empresas>> Acesso em 25 de março de 2018.

CAPRONI, P.H.J. Dorsalgia, o que é e como tratar. 18 de setembro de 2017; Disponível em <: <https://minutosaudavel.com.br/o-que-e-dorsalgia-dor-nas-costas-sintomas-tratamento-e-mais/>> Acesso em 19 set. 2018.

CHARAN, R; Ferramentas de avaliação de desempenho. 25 de julho de 2017; Disponível em:<
<https://www.siteware.com.br/produktividade/ferramentas-de-avaliacao-desempenho/>> Acesso em 20 set. 2018.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CREMESP; Classificação estatística internacional de doenças. Disponível em: <https://www.cremesp.org.br/pdfs/cid10_ultima-versao-disponivel_2012.pdf > Acesso em 08 mar.2018.

CODEPLAN, DIEESE; Maio registra taxa de desemprego de 19,5%. 02 de maio de 2018, Ano 27 Boletim Nº 05; Disponível em: <
<https://www.dieese.org.br/analiseped/2018/201805pedbsb.html> >; Acesso em 20 set. 2018.

DETZEL, D. H; DESATNICK, R.L. Gerenciar bem é manter o cliente. São Paulo: Pioneira, 1995; Disponível em: <
<http://br.monografias.com/trabalhos3/satisfaca>

o-cliente/satisfacao-cliente2.shtml> Acesso em 10 de set.

FERREIRA, M. L. C. B. Antecedentes de intenção da rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. – Universidade Metodista de São Paulo, SP, 2005. Disponível em:
<<https://www.metodista.br/revistas/revistasims/index.php/OC/article/view/1252>> Acesso em set. 2018.

FISCHER. E. C. Aula de anatomia: Sistema de articulações; Atlas de Anatomia Humana. 2ed. Artmed, julho de 2015, Porto Alegre, MG; Disponível em:<<https://www.auladeanatomia.com/novosite/sistemas/sistema-articular/diartroses/tornozelo/> > Acesso em: ago.2018.

FRONTERA, C. Bursite pode ser causada por movimentos repetitivos. Publicado em 12 de junho de 2017 por Hospital Sírio-Libanês. São Paulo, SP Disponível em: <
<https://www.hospitalsiriolibanes.org.br/sua-saude/Paginas/bursite-pode-ser-causada-movimentos-repetitivos.aspx>> Acesso em: set 2018.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4º Ed. São Paulo; Editora Atlas, 2012.

GROUP M; O que é indicador de desempenho. 17 de julho de 2018; Disponível em: <<https://blog.manpowergroup.com.br/o-que-e-indicador-de-desempenho-e-quais-sao-os-principais/>> Acesso em 20 ago.2018.

IBGE - Instituto brasileiro geográfico estatístico. Censo Brasileiro 2014. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html> > Acesso em 21 ago.2018.

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social; Anuário estatístico da previdência social, março 2018; Disponível em:

<<http://www.previdencia.gov.br/wp-content/uploads/2017/04/1%C2%BA-boletim-quadrimestral.pdf> > Acesso em 05 mai. 2018.

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social; Boletim estatístico da previdência social 2017, publicado em abril de 2018, <<http://www.previdencia.gov.br/wp-content/uploads/2018/05/beps18.03.pdf> > Acesso em 08 mai. 2018.

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social; Boletim estatístico da previdência social 2017, publicado em março de 2018, Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/wp-content/uploads/2018/04/AEAT-2016.pdf> > Acesso em 05 mai.2018.

KOTLER, P. Administração e Marketing. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998; Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos3/satisfacao-cliente/satisfacao-cliente2.shtml>> Acesso em 10 de set. 2018

MOBLEY, W. H. Turnover: **Causas, consequências e controle**; tradução de Vânia Conde, Porto Alegre: Ortiz, 1992

MUNDO RH- REDAÇÃO. 20 principais causas de afastamento por adoecimento no trabalho. Redação revista Mundo RH, 04 de abril 2018, Disponível em: <<http://www.mundorh.com.br/20-principais-causas-de-afastamento-por-adoecimento-no-trabalho/> > Acesso em: 04 abr.2018.

PIO, D. Avaliação do desempenho por competências, UNIVALI de Itajaí, SP. 12 de junho de 2008; Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/avaliacao-do-desempenho-por-competencias/23428/>> Acesso em: ago. 2018.

RANGEL, A. Métodos para avaliar o desempenho de funcionários. Revista Exame, abril de 2015; Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/3-metodos-para-avaliar-o-desempenho-de-funcionarios/> > Acesso em set. 2018.

Relatório trimestral do ministério do trabalho. Afastamento e adoecimentos ano de 2017. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/04/dor-nas-costas-e-a-maior-cao-de-afastamento-do-trabalho> > Acesso em: 10 mar.2018.

ROBSON. F. O que são indicadores; Foco Empreendedor, março de 2017, Caxias do Sul, RS; Disponível em:<<https://www.foccoerp.com.br/gestao-de-empresas/o-que-sao-indicadores-de-desempenho/>> Acesso em set. 2018.

SEBRAE. Entenda o Turnover e o impacto da rotatividade no negócio. Sebrae Nacional, 12 de setembro de 2016, Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-turnover-e-o-impacto-da-rotatividade-no-negocio> > Acesso em: 22 fev.2018.

SITWARE. Gestão estratégica de performance empresarial pode ser simples, Ram Charan, Parque Tecnológico de Belo Horizonte, agosto de 2012, Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/>> Acesso em Ago.2018.

Tabela de código internacional de doenças. Classificação Estatística Internacional de Doenças. Disponível em: <http://www.apvp.com.br/biblioteca/biblioteca_90.pdf > Acesso em 08 mai. 2018.

Tabela de código internacional de doenças. Doenças recorrentes. Blog Imedicina, 27 de janeiro de 2018; Disponível em: <<http://blog.imedicina.com.br/tabela-do-cid-10-na-previdencia-social-doencas-recorrentes-artigo-st/> > Acesso em 08 mar. 2018.

TEIXEIRA, A. A Qualidade de Vida no Trabalho e o controle da qualidade total. Florianópolis: Insular, 1996.

TOMASI, F; OLTRAMARE, P, J.
Absentéismo e Rotatividade: Proposta de ações para a qualidade de vida no trabalho de trabalhadores da construção civil do sudoeste do Paraná. 2014. 80 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Civil) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2014; Disponível em: <. http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1973/1/PB_COECI_2013_2_11.pdf> Acesso em 28 ago. 2018.

XAVIER, C.F; A Importância da Gestão Estratégica de Pessoas nas Empresas. 31 de maio de 2017 Disponíveis em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas/55500/>> Acesso em 28 ago. 2018.