

AS PRINCIPAIS CAUSAS DO ABSENTEÍSMO NAS EMPRESAS

Marjorie Pedroso Aranha¹

Cíntia Cristina Moura^{**}

RESUMO

Este artigo tem como objetivo definir e analisar as principais causas de absenteísmo nas empresas. Sabemos que suas causas são complexas, porque envolvem agentes externos e internos, no entanto, faltam ainda estudos adequados acerca da análise das causas, valores reais, identificação de seus tipos, qualidade, grandeza e repercussão do absenteísmo na produtividade. Por isso, percebemos que tanto a rotatividade como o absenteísmo constituem fatores de incerteza e imprevisibilidade para as organizações. Mais do que isto: são fatores de desperdício e de perdas tanto para as organizações como para as pessoas envolvidas. Nesses casos, muitas organizações procuram combater o absenteísmo atuando sobre seus efeitos e não sobre suas causas. Assim, o problema continua indefinidamente. Outro fator a ser observado é a incoerência existente, entre as expectativas dos colaboradores frente a novas oportunidades e a realidade da organização, no que tange por exemplo, seleções internas, promoções e alterações salarial.

Palavras-chave: Absenteísmo – Causas – Redução

* Acadêmica do Curso de Administração. Curso de Graduação da Faculdade Patos de Minas. Patos de Minas/MG. maharanhaaa@hotmail.com

** Professora de Gestão de Pessoas/Gestão de Pessoas – Cursos de Graduação e pós-graduação da Faculdade Patos de Minas. Patos de Minas/MG. cintiac.moura@yahoo.com.br

ABSTRACT

This article aims to define and analyze the main causes of absenteeism in companies. We know that its causes are complex because they involve internal and external agents , however, still lack adequate studies on root cause analysis, real values , identify their types , quality , quantity and impact of absenteeism on productivity . Therefore , we realize that both turnover and absenteeism are factors of uncertainty and unpredictability for organizations . More than that : they are wasting and loss factors for both organizations and for the people involved . In such cases, many organizations seek to counter absenteeism acting on its effects, not its causes. Thus, the problem continues indefinitely. Another factor to be noted is the inconsistency between the expectations of employees facing new opportunities and the reality of the organization , in terms for example, internal selections , promotions and salary changes .

Keywords: Absenteism. Causes. Reduction.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema da Pesquisa

O absenteísmo é considerado um problema para os administradores e para as organizações por ser complexo e por possuir diversas causas e consequências. Esse fato indica muitas vezes problemas relacionados ao estado de saúde do trabalhador, a falta de condições de higiene e segurança no trabalho e ainda a insatisfação dos trabalhadores com as condições do ambiente.

A definição e organização das causas do absenteísmo ajudarão os administradores a traçar ações viáveis para minimizar esse problema nas empresas. Ciente desse complicador, surgiu a seguinte indagação: quais são as principais causas de absenteísmo nas empresas?

1.2 Delimitação do Tema

Esta pesquisa será realizada utilizando artigos disponíveis na internet e livros de Gestão de Pessoas e Administração.

1.3 Justificativa

Esse trabalho científico permitirá relacionar as causas do absenteísmo e sistematizá-las construindo-se um material que poderá ser utilizado para identificar quais são os motivos do absenteísmo nas empresas, a partir daí traçar possíveis ações para minimizar tal problema.

As empresas estão sempre querendo maior produtividade, necessitando de um maior comprometimento por parte dos funcionários, porém, algumas organizações não conseguem entender o porquê que suas metas não são alcançadas, sem perceber o absenteísmo por parte dos funcionários, a desmotivação ou afastamento por doenças inexplicáveis. O estudo a ser realizado poderá auxiliar em futuras pesquisas nessa área de conhecimento, servindo como fonte inspiradora para acadêmicos que desejam ampliar o conhecimento acerca do assunto.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

- Definir e analisar as principais causas de absenteísmo nas empresas.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Revisar as causas de absenteísmo na literatura;
- Pesquisar as causas de absenteísmo na literatura;
- Sistematizar os resultados encontrados;
- Avaliar os efeitos do absenteísmo nas empresas;

1.5 Metodologia

Este trabalho será realizado por meio de pesquisa de caráter exploratório acerca do tema pré-estabelecido, com o intuito de maior compreensão da área a ser pesquisada, proporcionando assim a definição do problema e hipóteses da pesquisa.

O trabalho é uma pesquisa bibliográfica qualitativa, pois consiste na consulta de fontes diversas de informação escrita (impressa) e virtual, sendo coletadas as informações gerais e específicas de acordo com o tema e posteriormente analisadas.

A pesquisa será realizada utilizando fontes seguras, por serem amplamente referenciadas, desta forma possuem credibilidade no meio acadêmico, visto que são publicações em revistas científicas conceituadas, no caso de artigos científicos. Além destes serão também utilizados livros e consultas em bibliotecas; ainda serão utilizadas as teses e dissertações, disponíveis em sites de universidades, e outros específicos sobre o tema.

As palavras chave que serão utilizadas para a busca de materiais pertinentes são: Absenteísmo – Causas – Redução

A pesquisa será desenvolvida entre os meses de agosto de 2013 a maio de 2014 .

2 ABSENTEÍSMO

Antigamente, no Egito, os escravos que faltavam ao trabalho eram castigados e até punidos com a morte. Na civilização greco-romana o trabalho era feito por escravos e vigiados por tropas, cabendo-lhes a função de impedir, por força, a ausência ao trabalho. A partir da idade média ocorreram mudanças na concepção do absenteísmo no trabalho, passando a ser critério dos empregadores,

ponderações e julgamentos, e não aquelas tradicionais punições (NETO (2006) apud SIQUEIRA, 1984).

Com o advento da revolução industrial, ocorrida em meados do século XVIII a palavra absenteísmo, começou a ser utilizada. Após a migração do campo para a cidade tal palavra passou a ser aplicada aos trabalhadores com tendências a faltar ao trabalho. Nesta época, também surgiu o trabalho assalariado o qual propiciou direitos e deveres aos trabalhadores. Surgiram os sindicatos com a finalidade de unir o proletariado ao redor de reivindicações comuns: proteção ao trabalho das mulheres e das crianças, regulamentação da jornada de trabalho (que ficou reduzida entre 8 e 10 horas), direito à assistência médica e hospitalar em caso de acidentes e liberdade de expressão e de organização (NETO (2006) apud SIQUEIRA, 1984).

O absenteísmo é também denominado absentismo ou ausentismo, é uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos funcionários ao trabalho. Num sentido mais amplo representa a soma dos períodos, em que os funcionários da organização se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou em virtude de algum motivo interveniente.

Soares e Silva (2007) ressaltam que alguns estudiosos defendem que o absenteísmo surgiu com a chegada da revolução industrial, a qual apresentava características incompatíveis com o bem estar do trabalhador, percebe-se, deste modo, tratar-se de um problema antigo que até hoje gera transtornos às organizações.

Segundo Souza (2007), absenteísmo é uma palavra de origem francesa, absentéisme que significa pessoa que falta ao trabalho por inúmeros motivos. O autor aborda que o absenteísmo está relacionado com todos os fatores que implicam na ausência do funcionário, incluindo até as ausências chamadas de legais, como férias, licença maternidade, entre outras.

Já para Ribeiro (2012, p. 41 apud Costa 1971) “absenteísmo é o conjunto de ausências intencionais do trabalhador e de caráter repetitivo, excluindo, deste modo, as ausências por férias, por luto, por gravidez ou por sanções disciplinares.”

Chiavenato (2004) alerta para um aspecto importante não observado pelos demais autores. Refere-se à ausência mental do trabalho, ou seja, aquela que embora presente fisicamente no ambiente de trabalho, o trabalhador não produz como deveria por dispersão caracterizada por ausência mental. Essa ausência é um

meio de fugir de um ambiente de trabalho desagradável. Se o trabalhador estiver mentalmente ausente, as suas atividades também não serão bem realizadas, acarretando baixa produtividade. O autor também afirma que, “as ausências dos empregados ao trabalho provocam certas distorções quando se refere ao volume de disponibilidade da força de trabalho”.

2.1 Causas do Absenteísmo

As pessoas são diferentes no que tange à motivação, as necessidades variam de diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os valores são igualmente diferentes e assim por diante. As necessidades, os valores sociais e as capacidades variam do mesmo indivíduo conforme o tempo. Apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas (CHIAVENATO, 2002, p. 80).

O absenteísmo refere-se a ausências em momentos que os funcionários deveriam estar trabalhando normalmente. Nem sempre as causas do absenteísmo estão no próprio funcionário, mas na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis de trabalho, precária integração do funcionário à organização e nos impactos psicológicos de uma administração de recursos humanos deficiente (CHIAVENATO, 2009, p. 60 apud FONTES, 1974, p. 12).

Entre as principais causas do absenteísmo estão:

- Doença do empregado efetivamente comprovada – Medidas preventivas são essenciais para o sucesso do combate e minimização dos níveis de absenteísmo nas empresas, neste aspecto seria interessante focar os aspectos ergonômicos e sua importância dentro do contexto de absenteísmo, principalmente em atividades com um alto índice de repetitividade.
- Doença do empregado não comprovada - O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional é de caráter obrigatório. Ele tem o objetivo de promover e preservar a saúde dos trabalhadores. Tem caráter preventivo, de

rastreamento e diagnóstico dos agravos à saúde relacionados ao trabalho, além de constatar e atuar nos casos ocorrência de doenças profissionais.

- Razões diversas do caráter familiar - Assistência social ou serviço de psicologia podem ajudar para contornar desavenças com esposas e familiares, ou com vizinhos, ou com amigos ou falta de amizades.
- Atrasos involuntários por motivos de força maior – Ausência mesmo que o trabalhador não deseje (por suspensão, por prisão no trânsito ou outro motivo que o impeça de chegar ao trabalho).
- Faltas voluntárias por motivos pessoais – Ausência por motivos particulares não justificados por doença e sem amparo legal.
- Dificuldades e problemas financeiros - Incentivar a direção da empresa a implantar, desde que viáveis, incentivos salariais, participação nos resultados e implantação de plano de cargos e salários.
- Problemas de transporte – Falta de rodízios, incompatibilidade de horários de ônibus com o horário de entrada na organização.
- Baixa motivação para trabalhar – Projetar níveis futuros de pessoal para cada área funcional, correlacionando-os com a projeção dos níveis (históricos e futuros) do fator estratégico correspondente.
- Supervisão precária da chefia ou gerência – Selecionar um fator estratégico para cada área funcional da empresa, isto é, um fator organizacional cujas variações afetam proporcionalmente as necessidades de mão-de-obra (exemplo: nível de vendas, capacidade de produção, plano de expansão, etc.).
- Políticas inadequadas da organização – Um modelo de planejamento integrado, mais amplo e abrangente, do ponto de vista de insumos, e de planejamento de pessoal levando em conta fatores como: planejamento de carreiras dentro da organização.

Segundo Ribeiro (2012) (apud Mcdonald & Shaver 1981), as causas de ausências não previstas podem ser classificadas em três categorias:

As causas intrínsecas que estão relacionadas à natureza e condições do trabalho e refletem a 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 à 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.

As causas da personalidade, com respeito ao comportamento do trabalhador, como empregados que criam conflito entre os membros do grupo; personalidade mais propensa às faltas como: hipocondríaco, fugitivo e desmotivado; e problemas pessoais relacionados ao abuso de droga e álcool.

No Brasil os níveis de absenteísmo variam significativamente de acordo com a organização, com a administração e com o tipo de atividade desenvolvida. Além disso, com os avanços tecnológicos, o conteúdo das tarefas vem sendo modificado e o momento macroeconômico que o país vive atualmente, com os altos índices de desemprego e subemprego, fazem com que os trabalhadores estejam cada vez mais temerosos de perderem seus empregos (CHIAVENATO (2004) apud BOURGUIGNON, 1999).

Alguns especialistas incluem o acidente no trabalho como uma das causas do absenteísmo, o que pode criar certa confusão quando se pretende comparar os índices de absenteísmo de diversas organizações.

As pesquisas realizadas nos Estados Unidos a respeito do absenteísmo revelaram os seguintes aspectos (CHIAVENATO, 2009, p. 61 apud LABOR, 1961, p. 241-306):

1. O absenteísmo é maior nas segundas-feiras e menos nas quartas e quintas-feiras;
2. As mulheres faltam ao trabalho mais do que os homens;
3. A taxa de absenteísmo cresce nos dias anteriores e posteriores aos feriados;
4. O absenteísmo é menor nos dias de calor e maior nos dias de inverno;
5. Os trabalhadores das grandes organizações tendem a faltar ao trabalho mais do que os das pequenas organizações;
6. As enfermidades respiratórias (resfriados, gripes, etc.) causam 50% das ausências e são responsáveis por 30% do tempo perdido;

7. Os empregados que faltam muito no primeiro ano de trabalho geralmente continuam faltando muito nos anos subsequentes.
8. Há uma correlação elevada entre os índices de absenteísmo e as atitudes dos funcionários em relação à administração, a seus superiores imediatos e aos colegas de trabalho. Tanto entre funcionários de escritório como entre operários de fábrica. O absenteísmo está associado com os seguintes problemas: (CHIAVENATO, 2009, p. 61 apud STERNHAGEN, 1972, p. 61):
 - a) Falta de liberdade para falar com o superior;
 - b) Falta de sentimento de solidariedade do grupo;
 - c) Insatisfação quanto às oportunidades de promoção;
 - d) Insatisfação quanto ao salário;
 - e) Falta de reconhecimento pelo bom desempenho;
 - f) Insatisfação com a média administração (supervisão e gerência).

Com isso, percebemos que as causas do absenteísmo precisam ser devidamente diagnosticadas para que aja uma ação coordenada no nível de supervisão e de gerência para se tentar reduzir os níveis de ausências do pessoal por meio da atuação sobre elas. Para tanto, o pessoal do meio do campo precisa contar com o suporte de políticas da organização e apoio irrestrito da alta direção e uma excelente política de recursos humanos.

De acordo com Ribeiro (2012) (apud Souto 1980, p. 37), qualquer plano bem estruturado para controle de absenteísmo deverá desenvolver:

- a) Um clima de interesse pelo assunto em toda Organização;
- b) Técnicas específicas a serem usadas sob variadas circunstâncias e para diferentes formas de ausências ao trabalho.

Existe um questionamento a respeito das faltas justificadas, pois esse tipo de falta, de acordo com o pensamento de algumas pessoas, não deveria fazer parte do cálculo do absenteísmo. Contudo, é importante lembrar que a falta, mesmo que justificada por meio do atestado médico, por exemplo, pode trazer prejuízos no ambiente de trabalho. Porque a empresa não pode gerar atrasos nos serviços ou sobrecarregar outras pessoas.

3 REDUÇÃO DO ABSENTEÍSMO

Percebemos que o absenteísmo constitui fator de incerteza e imprevisibilidade para as organizações. Mais do que isto: são fatores de desperdício e de perdas tanto para as organizações como para as pessoas envolvidas. Nesses casos, muitas organizações procuram combater o absenteísmo atuando sobre seus efeitos e não sobre suas causas, substituindo rapidamente os funcionários que se desligaram, ou descontando os dias perdidos ou ausentes dos que faltaram ou ainda punindo os faltantes. Mas o problema continua indefinidamente.

A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas (CHIAVENATO, 2004, p. 88).

Nisso, observamos que a tendência atual é atuar sobre as causas que estão provocando o absenteísmo e não mais sobre seus efeitos. Assim, torna-se fundamental diagnosticar suas causas e determinantes.

Os administradores devem buscar conhecer as atitudes de seus funcionários, porque elas influenciam o comportamento. Funcionários satisfeitos e comprometidos, por exemplo, apresentam índices mais baixos de absenteísmo. Como os administradores querem manter as demissões e as ausências em níveis bem baixos, sobretudo entre os mais produtivos, é bom que saibam o que é capaz de gerar atitudes positivas no trabalho.

As pesquisas sobre a relação entre satisfação e produtividade têm importantes implicações para os administradores. Elas sugerem que o objetivo de tornar os trabalhadores felizes com base na presunção de que isso vai aumentar sua produtividade pode ser equivocado. Os administradores devem é direcionar seus esforços no sentido de ajudar as equipes de trabalho a se tornarem mais produtivas. O bom desempenho levará ao sentimento de realização, ao aumento salarial, às promoções e outras recompensas, todos conseqüências desejáveis, o que resultará em satisfação no trabalho (ROBBINS, 2009, p. 33).

Chiavenato (2009, p. 64) afirma que para enfrentar o desafio da rotatividade e do absenteísmo, as organizações estão modificando suas políticas de RH, redesenhando os cargos para torná-los mais atraentes e desafiadores, redefinindo o estilo de gestão para torná-lo mais democrático e participativo, repensando a

remuneração para transformá-la em ganho variável em função de desempenho e metas a serem superadas.

Neste sentido, o autor também relata que para reduzir o absenteísmo, as organizações estão aposentando os velhos relógios de ponto e adotando horários flexíveis para tornar o trabalho mais próximo às conveniências e necessidades pessoais dos funcionários. Outras organizações estão reduzindo seus escritórios físicos e adotando o formato de empresa virtual, fazendo com que muitos de seus funcionários façam seu trabalho em casa (home office), interligado pela tecnologia da informação ao escritório central. É um mundo novo que se descortina, trazendo novos horizontes jamais imaginados pelas antigas gerações.

Além da adoção de fatores tecnológicos, devem se considerar certos fatores psicológicos, a fim de obter: elevada motivação interna do trabalho, desempenho de alta qualidade do trabalho, elevada satisfação com o trabalho e redução de faltas (absenteísmo) (CHIAVENATO, 2008).

Chiavenato (2004) (apud Argyris 1975, p. 49-50) resume os problemas de adaptação inadequada das pessoas, os quais provocam absenteísmo, rotatividade, insatisfação, tensões, angústia, agressão, alienação, que quase sempre são decorrentes de um desenho inadequado do cargo.

As tarefas que são fracionadas e especializadas em obediência aos princípios da 'administração científica' exigem que os empregados experimentem dependência e submissão e usem poucas de suas importantes aptidões. Na medida em que tais empregados estão predispostos ao êxito psicológico, eles tenderão a experimentar frustração, conflito e fracasso psicológico. O grau até onde experimentarão esses sentimentos aumenta à medida que se desce na cadeia de comando e à medida que a tarefa passa a controlar o indivíduo. Em uma tentativa de adaptar-se ao ambiente de trabalho, a fim de evitar a demissão do empregado. O empregado aceita parte da frustração, do conflito e do fracasso como algo inevitável. Mas ele também pode criar atividades adaptativas para modificar o ambiente. A natureza e quantidade dessas atividades adaptativas variam de acordo com o indivíduo, com a organização e com as condições que se apresentam. As atividades adaptativas costumam ser o absenteísmo, rotatividade, esquivas às obrigações, redução voluntária do ritmo do trabalho, sindicalismo, ênfase crescente sobre os fatores materiais e ênfase decrescente sobre os fatores humanos, o não-

envolvimento, o alheamento ao trabalho e a alienação (CHIAVENATO (2004) apud ARGYRIS, 1975).

Sabe-se que embora exista uma diversidade nos padrões de satisfação no trabalho, percebemos que essa satisfação constitui um elemento dentro de uma rede de variáveis inter-relacionadas. O estudo dessa rede permite entender como os cargos influem nas pessoas, em sua motivação e seu desempenho, bem como em sua satisfação. Na realidade, existem muitas pessoas que não estão satisfeitas com o trabalho que executam. As pessoas que executam trabalhos mais interessantes e desafiadores estão geralmente mais satisfeitas do que aquelas que executam tarefas repetitivas e rotineiras.

As oportunidades para obter mais resultado do pessoal e do trabalho aumentam quando estão presentes três estados psicológicos críticos nas pessoas que executam o trabalho, a saber (Chiavenato, 2008, p. 252):

- Quando a pessoa encara o seu trabalho como significado ou valor;
- Quando ela se sente responsável pelos resultados do trabalho;
- Quando conhece os resultados que obtém fazendo o trabalho.

Com isso, muitas pesquisas foram feitas para avaliar como um cargo pode provocar esses três estados psicológicos; com base neles, surgiu o modelo de recursos humanos, segundo o qual cada cargo deve ser desenhado para reunir suas dimensões essenciais.

3.1 Medidas e ações para a redução do absenteísmo

Na moderna gestão de pessoas busca-se motivar o funcionário a ser assíduo empregando-se práticas organizacionais que levam a recompensar a assiduidade, pela cultura da ausência, também se coloca ênfase nas atitudes, valores e objetivos dos empregados.

Apesar de às vezes um funcionário possuir um alto salário, os outros funcionários encontram-se desmotivados, pois só o salário não motiva, é necessário mais do que isto. É observado aumento do absenteísmo até mesmo devido ao aumento do tempo na execução das mesmas tarefas ou onde não ficam alocados em lugares que poderiam ser mais qualificadas em outros setores que poderiam ser mais bem aproveitadas, pois muitos funcionários já estão mais acima da pirâmide de

Maslow, seja buscando talvez a autorrealização e não as necessidades fisiológicas, querendo reconhecimento dos seus superiores hierárquicos e assim crescimento profissional (TAVARES, 2010).

Neste sentido, deve-se tomar muito cuidado ao tomar alguma ação para a busca da motivação para de reduzir o absenteísmo, para que essas decisões não prejudiquem a organização.

Levinson (1997), comenta que ao tomar uma atitude deve se ver quais serão os setores que mais serão afetados com a sua decisão “como por exemplo, modificar o contrato de atuação dos operários sem consultar quem conhecia melhor os funcionários que eram os supervisores, os quais se sentirão traídos não supervisionando mais de forma correta”, pois você poderá estar motivando um setor e desmotivando outros.

É preciso verificar a quantidade e a qualidade de funcionários de que a organização necessita, verificando: o número de funcionários disponíveis; os conhecimentos e a qualificação necessária para o trabalho; as habilidades de cada um; a atitude do funcionário com relação ao trabalho desempenhado; as possibilidades de recrutamento interno; o índice de absenteísmo; avaliações de desempenho; expansão da empresa e contratação de novos funcionários (FELIPPE, 2006).

Desse modo, o melhor comprometimento com o funcionário em seu local de trabalho, de acordo com Walton (1997), “é a auto-supervisão criando credibilidade do funcionário, sendo todos aptos a exercer qualquer uma das funções que o grupo faz, com o salário refletindo suas habilidades e garantia da gerência em fazer todos os esforços para garantir seus empregos em época de queda na economia”. O autor também relata que esse comprometimento tem um custo para não deixar obsoletas algumas habilidades e que estes custos com o tempo revertem em benefícios através da melhoria dos processos e aumento da produtividade devido a motivação.

É sabido que a criação da motivação em uma organização é fundamental, fazer uma reestruturação do comportamento organizacional, e geralmente toda mudança no setor de trabalho não é bem vista por alguns funcionários.

Sendo assim, Beer e Walton (1997), comentam que pode-se gerar um envolvimento maior dos funcionários buscando através de um programa de

remuneração variável ou por habilidades, fazendo com que estes funcionários busquem se qualificar.

Para Lorsche e Takagi (1997), os gerentes devem estar sempre participando das ações para a motivação dos funcionários ativamente, se atualizando com as realidades atuais, tendências e novas necessidades e que a troca de experiências entre gerentes se torna muito importante, pois aquele gerente que acabou de sair da faculdade poderá passar novas teorias e aquele gerente mais antigo passar experiências da realidade da empresa.

Maccleand e Burnham (1997), também afirmam, que os gerentes devem ser os primeiros a serem motivados e que eles devem mudar, seja no perfil e estilo mais arriscado, delegando discricionariedade em vez de ficar com medo de perder o poder, pois falam que o grande motivador pode ser o poder de fazer as coisas melhor por conta própria, tendo de volta o retorno das informações sobre seu desempenho ou olhando não só a instituição, mas todos que fazem parte dela.

3.2 Qualidades de vida no trabalho para a redução do absenteísmo

Bispo (2014), enumera algumas ações que podem auxiliar as organizações a diminuir os percentuais de falta dos colaboradores:

1 - Não há nada mais desagradável para uma pessoa do que conviver em um ambiente que não tenha as mínimas condições de limpeza. É notório que um local que oferece higiene, evita que as pessoas adquiram alguns problemas de saúde como viroses, dermatites, comprometimento das vias respiratórias, entre outros. Por isso, quando a empresa mantém um constante processo de manutenção que assegure a limpeza, muitos afastamentos, licenças médica podem ser evitados. Dentre algumas ações simples, podemos destacar: revisão no ar condicionado; banheiro e refeitórios limpos; lixo devidamente acondicionado etc.

2 - Durante eventos comemorativos, aproveitando a oportunidade dos profissionais estarem em um momento de integração, a companhia tem a alternativa de promover ações voltadas à qualidade de vida do trabalhador. Isso inclui desde palestras ministradas por profissionais da área de saúde que foquem suas apresentações em temáticas direcionadas de combate ao alcoolismo, ao tabagismo,

às doenças cardiovasculares, bem como estímulo à mudança para hábitos alimentares saudáveis. Quando a pessoa cuida da própria saúde, o reflexo positivo é sentido no dia a dia corporativo.

3 - Não são poucos os casos de afastamentos por licenças médicas em decorrência de doenças provocadas pelo esforço repetitivo. Tendinites, bursites são apenas alguns dos problemas que podem acometer qualquer trabalhador. Empresas conscientes desse problema estimulam seus funcionários a praticarem exercícios laborais que a princípio podem ser conduzidos por educadores especializados. Depois que os profissionais abraçam a ideia, sem dúvida alguma a melhoria da qualidade de vida no trabalho será valorizada.

4 - A promoção de campanhas de conscientização sobre a importância do trabalho de cada colaborador faz um diferencial significativo. Isso porque o profissional passa a entender a importâncias que as atividades que ele desenvolve têm, de fato, valor para a companhia. Isso, por sua vez, pode estimulá-lo trabalhar novas competências técnicas e comportamentais.

5 - Muitos profissionais chegam atrasados no expediente porque enfrentam diariamente o trânsito caótico dos centros urbanos. Existe também quem perca horas de trabalho (considerando-se o período de seis meses, por exemplo), porque a empresa onde trabalha atualmente é de difícil acesso. Seja pela carência de transporte coletivo ou devido à região onde a companhia instalou-se, quando a organização tem recursos para investir no transporte dos colaboradores, observa que esse investimento vale a pena quando é realizado um levantamento das horas de ausência versus a manutenção do veículo.

6 - A presença do profissional de Recursos Humanos em todos os departamentos da empresa serve de termômetro para avaliar o clima, identificar falhas de gestão e encontrar soluções, antes que a empresa sofra algum tipo de prejuízo.

7 - A adoção de ferramentas como pesquisa de clima organizacional ou mesmo de avaliação de desempenho, permite que a organização identifique os pontos fortes e fracos que precisam ser trabalhados no profissional. Quando isso ocorre, é possível dar um feedback ao colaborador e ele, por sua vez, entenderá que a empresa não o vê apenas como um "número" a ser adicionado à folha de pagamento.

8 - Sem uma política de comunicação interna clara, os funcionários ficam sujeitos a receberem informações distorcidas como, por exemplo, demissão em massa, corte de benefícios etc. Através dos canais de comunicação, a empresa passa tranquilidade aos profissionais e esses conseguem cumprir suas responsabilidades com mais eficácia. As chances de profissionais conscientes se ausentarem do trabalho caem significativamente.

4 COMPORTAMENTO PESSOAL

Neste sentido, um dos aspectos mais evasivos e difusos sobre o comportamento das pessoas é o conceito de moral. Não existe um consenso a respeito de uma definição de moral nem dos seus efeitos sobre o desempenho das pessoas. Uma das maneiras usadas para analisar o moral é partir para as percepções das pessoas a respeito das condições de seu bem-estar e para o grau de satisfação com as condições e circunstâncias organizacionais. Geralmente, o moral é considerado “elevado” quando as condições e circunstâncias da empresa aparecem como favoráveis e “baixo” quando essas condições são percebidas como desfavoráveis para as pessoas que nela trabalham.

Assim, uma definição de moral tem dois diferentes níveis de impacto. O primeiro aponta que o moral é um sentimento do grupo, ou seja, uma atitude grupal da equipe com relação às condições organizacionais. Moral é espírito de grupo, é percepção grupal, é reação grupal. O segundo nível destaca que o moral está relacionado com cada pessoa e com suas próprias percepções das condições existentes de conforto e bem-estar na organização. Nesse aspecto, é um estado de espírito das pessoas (CHIAVENATO, 2008).

Conforme o autor relata, o moral do grupo e o moral individual estão intimamente relacionados, embora não sejam necessariamente idênticos. Eles têm um efeito recíproco. É possível que as percepções pessoais de um indivíduo a respeito das condições existentes sejam baixas, enquanto as percepções do grupo sobre as mesmas condições sejam altas, ou vice-versa, mas geralmente as duas percepções quase sempre são relativamente comuns e empatam entre si.

Em uma situação de moral elevado, as pessoas tendem a apresentar os seguintes efeitos positivos (Chiavenato, 2008, p. 315 apud McLarney, 1964, p. 592-602):

1. Vontade de cooperar;
2. Maior satisfação com as condições existentes;
3. Vontade de seguir as normas da empresa;
4. Maior cuidado com o manuseio do equipamento e com as propriedades da empresa;
5. Maior lealdade e respeito quanto à empresa;
6. As pessoas trabalham juntas em harmonia;
7. As pessoas fazem suas tarefas com maior dedicação;
8. Redução do absenteísmo, de atrasos e da rotatividade de pessoal.

Desse modo, se o moral das pessoas está baixo, muito desses efeitos repercutirão de forma oposta. Se as mudanças são percebidas pelas pessoas envolvidas como favoráveis e agradáveis, com consequências positivas e desejáveis, esse processo produz um efeito altamente estimulador para a elevação do moral. Contudo, se as mudanças são percebidas como desfavoráveis e desagradáveis, com consequências imprevistas ou potencialmente negativas, o processo provoca um efeito devastador para o moral das pessoas.

Percebe-se, assim, que todos os momentos, todas as circunstâncias, todas as oportunidades são importantes para incrementar o moral das pessoas. O moral está intimamente ligado à satisfação das pessoas com seu trabalho e no ambiente de trabalho. É um importante componente da qualidade de vida do trabalho, principalmente em situações de grupo o líder da equipe precisa dedicar-se continuamente ao incremento do moral. Uma oportunidade importante para a elevação do moral, por exemplo, são as reuniões entre os membros do grupo. As responsabilidades do líder são muito importantes na condução das reuniões com o grupo de trabalho.

4.1 Trabalho em Equipe

A reengenharia de cargos repousa no modelo de recursos humanos para desenhar os cargos na organização e transformar a estrutura ao redor de tarefas em

uma estrutura ao redor de processos. O desenho de cargos, segundo o modelo de recursos humanos, recebe um tratamento mais complexo, porque o gerente deve alcançar elevados níveis de desempenho por meio da aplicação dos talentos criativos e da capacidade de autodireção e de autocontrole dos membros envolvidos, enquanto proporciona oportunidades de satisfação das suas necessidades individuais. Esse modelo presume que é pela utilização das capacidades de autodireção e autocontrole, quanto aos objetivos planejados conjuntamente entre superior e subordinado, que os membros obtêm satisfação. É a chamada satisfação intrínseca provocada pelo próprio cargo ocupado (CHIAVENATO, 2008).

Provavelmente, a mais forte tendência contrária à tradicional departamentalização tem sido o esforço de muitas empresas para introduzir e implementar os conceitos de trabalho de equipe. A cadeia vertical de comando típica da organização tradicional é um meio poderoso de controle, mas ela desloca todas as decisões ao longo da hierarquia, sobrecarregando a organização, retirando das pessoas toda possibilidade de participação, escolha e decisão.

A partir da década de 1990, ocorreram várias tentativas para encontrar meios de delegar autoridade, empurrar a responsabilidade para os níveis mais baixos e criar equipes participativas capazes de engajar e obter o comprometimento das pessoas. Trata-se de uma maneira de tornar as organizações mais flexíveis e ágeis para funcionar em um ambiente globalizado, dinâmico, mutável e competitivo (CHIAVENATO, 2008).

A esse respeito, o trabalho em equipe traz enormes vantagens às organizações e às pessoas. Para as organizações, as equipes podem romper as tradicionais barreiras interdepartamentais e facilitar o funcionamento da estrutura funcional, lubrificando as comunicações, melhorando a coordenação e integração, e, sobretudo, impondo um tempo de reação mais rápido. As equipes constituem um poderoso mecanismo informal de integração dentro do esquema tradicional de organização. Para as pessoas, as equipes trazem mais envolvimento social e emocional, mais participação nas decisões, maior penetração nos assuntos da empresa, maior compromisso e, conseqüentemente, maior motivação.

Os cuidados para desenvolver e manter equipes de trabalho estão quase sempre focalizados no tempo e nos recursos despendidos em reuniões e no

processo de tomada de decisão altamente democrático, que requer discussão e consenso. Para tanto, as equipes devem ser orientadas por meios de liderança firme e objetiva. A lealdade dividida entre o comportamento na equipe e subordinação funcional ao chefe pode trazer problemas ou conflitos se as tarefas e os objetivos não forem claramente estabelecidos (CHIAVENATO, 2008).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A moderna gestão de pessoas busca a motivação para assiduidade dos funcionários, empregando-se práticas organizacionais que levam a recompensá-los pela presença no local de trabalho, pela cultura da não ausência, também se coloca ênfase nas atitudes, valores e objetivos dos empregados.

Dessa maneira, podemos entender que o absenteísmo está relacionado à frequência do tempo de trabalho perdido, quando as pessoas estão ausentes do seu trabalho. O cálculo do absenteísmo representa a soma do total de períodos em que os empregados estão ausentes do trabalho, por motivo de atrasos, faltas justificadas ou não.

Há um questionamento a respeito das faltas justificadas, pois esse tipo de falta, de acordo com o pensamento de alguns pesquisadores, não deveriam fazer parte do cálculo do absenteísmo. Contudo, é importante lembrar que a falta, mesmo que justificada por meio do atestado médico, por exemplo, pode trazer prejuízos no ambiente de trabalho, porque a empresa não pode contar com os esforços profissionais daquele que se encontram ausentes, o que pode gerar atrasos nos serviços ou sobrecarregar outras pessoas.

Observamos que a área de gestão de pessoas deve participar dos processos de decisões das organizações, para que as ações tomadas em relação aos seus funcionários sejam satisfatórias e ajudem na redução do absenteísmo, visto que as causas internas são de maior impacto dos que as externas.

Os funcionários quando são considerados parte do negócio das empresas, se sentem mais motivados e conseqüentemente o retorno vem para as duas partes.

Percebemos também que o investimento em programas de qualidade de vida do trabalhador é um fator relevante na redução do absenteísmo.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris. **A integração indivíduo-organização**. São Paulo. Atlas. 1975.

BISPO, Patrícia. (2014). **Alternativas eficazes para reduzir o absenteísmo**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Dicas/6503/alternativas-eficazes-para-reduzir-o-absenteismo.html>. Acesso em: 17 abr. 2014.

BOURGUIGNON, D. R. **Aspectos epidemiológicos de acidentes de trabalho em bancários: um recorte de gênero e adoecimento**. Vitória: SEEB/ES, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 5. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009 – (Série recursos humanos).

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHRUDEN, Hebert J.; SHERMAN JR.; Arthur W. **Personnel management**. Cincinnati: South-Western. 1963.

DAFT, Richard L. **Management**. Orlando, Dryden Press, 1994.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

FELIPPE, Maria Inês. **Identificando necessidades de treinamento por competências.** In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. (Coord.). Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações. São Paulo: Person; 2006. p. 6-23.

FONTES, Lauro Barreto. **Absenteísmo em desafio à produtividade.** IDORT, v.507/508, mai-jun 1974.

LABOR. **Policy and practice-personnel management.** Washington: The Bureau os National Affairs. 1961.

LEVINSON, Stephen C. **Gestão de Pessoas e Não de Pessoal.** Tradução de Ana Beatriz, Priscila Martins Celeste – Rio de Janeiro: Harvard – Yale – EUA, 1997.

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

NETO, Alonso Dias Marques. (2006). **Absenteísmo nas empresas.** CEUB – Centro Universitário de Brasília. Curso de Administração. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/934/2/20401048.pdf>. Acesso em: 21/02/2014.

RIBEIRO, Paulo Henrique. **O problema do absenteísmo na área operacional da Empresa Linhas TAM linhas áreas S/A.** Fundação Pedro Leopoldo. (2012). Disponível em: http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/graduacao/tcc/2012/tcc_paulo_henrique_ribeiro_2012.pdf. Acesso em: 21/02/2014.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 8. ed. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

SIQUEIRA, M. D. C. **Absenteísmo**. Monografia (Graduação em Enfermagem.) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, ago. 1984

SOUTO, D. F. **Absenteísmo, preocupações constantes das organizações**. Projeto n. 23/78 GRIDIS. 47 p. Rio de Janeiro, 1980.

STERNHAGEN, CJ. Absenteism and tardiness. In: FAMULARO, Joseph J. (Org.). **Handbook of modern personnel administrativos**. Nova York: McGraw-Hill. 1972.

TAVARES, Roberto. (2010). **Motivação**: uma arma contra o absenteísmo e a rotatividade. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/motivacao-uma-arma-contra-o-absenteismo-e-a-rotatividade/47074/>. Acesso em: 31 mar. 2014.

WALTON, Richard E. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Prefácio: Victor H. Vroom. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. (Série Harvard Business Review Book). p. 95-112.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por me conceder o dom da vida e por me dar forças para continuar nessa caminhada. À minha família pelo apoio e por acreditar nos meus objetivos e sonhos. Em especial ao meu pai ANTONIO ITAMAR por sempre estar ao meu lado, por nunca medir esforços para me ajudar e apoiar. Sempre me incentivando a prosseguir nessa jornada, com palavras sábias, certas e verdadeiras, quaisquer fossem os obstáculos e hoje posso dizer que sem você, sem o seu amor e carinho nada disso estaria acontecendo. Meu eterno agradecimento ao melhor pai do mundo. Aos mestres por compartilhar seus conhecimentos e nos auxiliarem na busca da realização plena de nossos ideais profissionais e pessoais. Aos meus

colegas de sala pelos conselhos e por dividir comigo momentos inesquecíveis que serão lembrados eternamente.

“Toda vitória é alcançada com luta e sofrimento, porém, a luta passa, o sofrimento é apenas temporário, mas a vitória que se consegue permanece”. (James Allen)