

## **O ABSENTEÍSMO ENQUANTO INDICADOR PARA O PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES E DE ATENÇÃO À SAÚDE DO TRABALHADOR**

## **ABSENTEEISM AS AN INDICATOR FOR THE PERSONNEL MANAGEMENT PROCESS IN ORGANIZATIONS AND ATTENTION TO WORKER'S HEALTH**

Laís Israel Flores<sup>1</sup>

Laiza Oliveira Vilela<sup>2</sup>

Laura Moreira Borelli<sup>3</sup>

Edward Goulart Júnior<sup>4</sup>

Mário Lázaro Camargo<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Psicóloga, Unesp — Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Faculdade de Ciências. Especialista em Gestão de Pessoas pela Fundação Armando Álvares Penteado. Área de atuação: possui experiência generalista na área de Gestão de Pessoas, com foco em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Gerente de RH no Escritório de Advocacia Oliveira & Ramos Advogados Associados em Ribeirão Preto-SP.

<sup>2</sup> Psicóloga, Unesp — Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Faculdade de Ciências. Mestre em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem na mesma Universidade.

<sup>3</sup> Psicóloga, Unesp — Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Faculdade de Ciências, com mestrado em andamento pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem da mesma universidade.

<sup>4</sup> Psicólogo, Professor Assistente Doutor do Departamento de Psicologia da Unesp — Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Bauru. Área de atuação: Psicologia Organizacional e do Trabalho.

<sup>5</sup> Psicólogo, Professor Assistente Doutor do Departamento de Psicologia da Unesp — Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Bauru. Área de atuação: Psicologia Organizacional e do Trabalho.

**Resumo:** Contextos de trabalho desfavoráveis à saúde do trabalhador podem levar a adoecimentos, favorecendo seu afastamento e acentuando o absenteísmo. Este artigo, desenvolvido a partir de uma revisão bibliográfica, discorre sobre o tema e suas consequências ao trabalhador e à organização, discutindo se seu monitoramento é uma realidade ou um desafio nas práticas de Gestão de Pessoas. Concluímos que o acompanhamento das principais causas do absenteísmo configura-se como importante elemento de diagnóstico e facilitador do desenvolvimento de intervenções nas organizações, ao permitir uma compreensão ampliada do fenômeno, destacando os aspectos funcionais e disfuncionais dos contextos de trabalho.

**Palavras-chave:** Absenteísmo; Trabalho; Organização; Saúde Física e Mental; Gestão de Pessoas.

**Abstract:** Work contexts which are unfavourable to the worker's health can lead to illnesses, favouring its absence and accentuating the absenteeism. This paper, which was developed from a literature review, treats about such issues and their consequences to both employee and organization, and discusses whether the absence monitoring is a reality or a challenge in the practices of Personnel Management. We conclude that the accompaniment of the main causes of absenteeism is configured as an important element of diagnosis and a facilitator of development interventions in organizations since it allows a wider comprehension of that phenomenon, highlighting functional and dysfunctional aspects of work contexts.

**Keywords:** Absenteeism; Work; Organization; Physical and Mental Health; Personnel Management.

**Resumen:** Contextos de trabajo desfavorables para la salud del trabajador puede conducir a enfermedades, favoreciendo su ausencia y acentuando el absentismo. En este artículo, desarrollado a partir de una revisión de la literatura elabora sobre el tema y sus consecuencias para el empleado y la organización, discutiendo si su seguimiento es una realidad o un desafío en las prácticas de gestión de personas. Llegamos a la conclusión de que el seguimiento de las principales

causas de absentismo se configura como un elemento importante del diagnóstico y facilitador de desarrollo de las intervenciones en las organizaciones, para permitir una mayor comprensión del fenómeno, destacando los aspectos funcionales y disfuncionales de contextos de trabajo.

**Palabras clave:** Absentismo; Trabajo; Organización; Salud Física y Mental; Gestión de Personas.

## 1 Introdução

O trabalho desempenha papel imprescindível na vida das pessoas, e é por meio dele que o homem se desenvolve, transforma o meio em que vive e se transforma. São inegáveis o significado e a importância do trabalho para as pessoas, já que sempre ocupa lugar de destaque nas comunidades e foi, ao longo do tempo, delimitado pelas condições socialmente estabelecidas.

A Revolução Industrial representou um marco histórico no mundo do trabalho, trazendo significativas transformações com a introdução de novas tecnologias, expansão da produção, concentração das unidades produtivas, migração do homem do campo para os centros urbanos, surgimento de novas classes sociais, dentre outras. Sob o viés psicológico, o trabalho atua nos níveis de motivação e de satisfação das pessoas, na ampliação de percepção e conhecimentos, e, quando dotado de significado para aquele que o executa, atua na possibilidade de desenvolvimento pessoal.

No entanto, deve-se considerar que o trabalho também pode significar sofrimento psíquico, alienação, comprometimento da saúde física e mental do trabalhador, dependendo de como estiver organizado socialmente e das condições do contexto laboral. São inúmeras as mudanças que ocorreram e vêm ocorrendo no mundo do trabalho ao longo do tempo, fato esse que demanda esforços para a compreensão das consequências dessas transformações para a sociedade e para os trabalhadores, além do que, dessas compreensões podem se originar as chamadas práticas interventivas em gestão de pessoas, que objetivam atuar sobre o fenômeno, transformando-o.

As mudanças significativas nos espaços de trabalho, de acordo com Maslach e Leiter (1999), relacionam-se com questões e tendências econômicas, nas quais a grande busca é o aumento constante da lucratividade dentro de um mercado globalizado, cada vez mais competitivo e com aceleradas transformações tecnológicas. Essas

transformações atuam para um aumento da produtividade e qualidade de produtos e serviços; em contrapartida, diminuem postos de trabalho e aumentam a competitividade interna — fatores que propiciam o aumento das tensões e influenciam negativamente na saúde física e mental dos trabalhadores.

Segundo Maslach e Leiter (1999), as principais causas do acentuado desgaste físico e mental dos trabalhadores são:

- a) O excesso de trabalho, que os obriga a se desdobrarem e aumentar significativamente o ritmo de trabalho;
- b) políticas organizacionais que reduzem a autonomia e a liberdade do trabalhador;
- c) O trabalho executado não ser satisfatório e recompensado adequadamente;
- d) O aumento da competitividade das pessoas dentro das organizações — e decorrente diminuição da solidariedade entre elas —, gerando um aumento de conflitos internos e empobrecendo o verdadeiro sentido do trabalho em equipe;
- e) A falta de equidade, ou seja, as pessoas não são respeitadas e não tem o reconhecimento necessário; e
- f) A presença de conflitos de valores, o qual leva a um desequilíbrio entre as exigências do trabalho e os princípios pessoais e éticos.

A respeito da relação trabalho e saúde, Alves, Cervinho e Godoy (2002), afirmam que os trabalhadores são afetados de formas diferentes, ou seja, os que trabalham em áreas operacionais estão mais sujeitos a ambientes e condições insalubres, enquanto aqueles detentores de cargos de liderança (nível gerencial) convivem mais com níveis elevados de tensão emocional (estresse, por exemplo) que afetam cotidianamente sua saúde. Ainda para as autoras, o trabalho, que ao longo da história era visto como forma de realização, tornou-se fonte de agravo à saúde, pois o trabalhador ainda é visto como uma “máquina produtiva”. Aliás, pouca atenção é dada à questão de sua segurança física e psíquica no ambiente laboral.

Essas e outras questões envolvidas na relação homem e trabalho exigem das organizações (e de seus gestores) ações estratégicas de gestão organizacional e, principalmente, de pessoas. Tais ações devem ser planejadas a partir de diagnósticos organizacionais consistentes. Faz-se importante também o reconhecimento da realidade contemporânea da dinâmica das organizações, a qual requer constantes adaptações às novas demandas que se apresentam.

Para Robbins (2005), Lacombe e Heilborn (2008), Vecchio (2008) e Bernal (2010), a realidade de uma organização pode, muitas vezes, apresentar-se conflituosa e problemática, principalmente no que se refere

às relações interpessoais e condições objetivas de trabalho, fatores importantes a serem considerados nos estudos sobre os fenômenos do estresse e da satisfação/insatisfação em relação ao trabalho. Uma das expressões desses problemas é o “absenteísmo” ou “ausentismo”, expressão utilizada para designar a falta do empregado ao trabalho.

É a partir desse cenário que o presente artigo tece considerações sobre o fenômeno do absenteísmo e suas consequências ao trabalhador e à organização, fomentando a reflexão acerca da importância de se realizar o acompanhamento do índice de absenteísmo nas organizações. Além disto, discorre sobre a configuração desse fenômeno nos dias atuais, discutindo se tal acompanhamento é uma realidade ou um desafio nas práticas de gestão de pessoas, alertando para o papel do setor de Recursos Humanos (RH) nesse contexto.

Para alcançar os objetivos propostos e bem fundamentar nossas reflexões sobre o tema, realizamos uma revisão bibliográfica a partir das principais bases eletrônicas de dados disponíveis, visando estabelecer um diálogo com a comunidade científica que, nas últimas décadas, tem igualmente se debruçado sobre essa temática. Desta forma, os autores aqui citados representam a parcela dos trabalhos encontrados e selecionados a partir do critério de pertinência temática e da proximidade com nossa intenção de estudo.

## **2 Compreendendo o fenômeno do absenteísmo**

As acentuadas transformações no mundo do trabalho têm suscitado uma crescente preocupação com relação à saúde do trabalhador como ação preventiva do absenteísmo. A presença do absenteísmo excessivo traz consequências desastrosas às organizações, refletindo sobremaneira na queda da produtividade e no conseqüente aumento dos custos da produção. Por outro lado, o fenômeno do absenteísmo, numa perspectiva sistêmica de análise das relações homem-trabalho-organização, pode ser tomado como sinal, e porque não dizer “sintoma”, de que também o trabalho, tal como se encontra em desenvolvimento no seio da organização, afeta o trabalhador de forma prejudicial, ou seja, a existência do absenteísmo em grau significativo denuncia a atuação negativa e destrutiva de um mal estar e, portanto, o porvir de prejuízos que ocorrerão numa via de mão dupla: atingindo primeiramente o corpo e o psiquismo do trabalhador e a já citada produtividade organizacional secundariamente.

Segundo Bof de Andrade et al. (2008), o absenteísmo é um fenômeno complexo e de etiologia multifatorial, incluindo fatores psicossociais, econômicos e relacionados ao ambiente de trabalho. Para os

autores, esse fenômeno pode fornecer informações importantes sobre o estado de saúde de uma população, bem como informações que podem se aproximar de uma visão diagnóstica acerca das condições de trabalho a que estão submetidas. Entretanto, a prevalência do absenteísmo e de suas principais causas permanece pobremente documentada, o que dificulta a elaboração de programas preventivos e de reabilitação, voltados à população trabalhadora — principalmente nos países em desenvolvimento. A literatura pesquisada apresenta várias definições para expressá-lo. Segundo Quick e Lapertosa (1982), o termo originou-se da palavra “absenteísmo”, aplicada aos proprietários rurais que abandonavam o campo para viver nas cidades. No período industrial, esse termo foi aplicado aos trabalhadores que faltavam ao serviço.

Já Magalhães, Duarte e Moutra (1995) definem absenteísmo como ausências ao trabalho devido a licenças, férias e faltas. Para Jorge (1995) e Gaidzinski (1998), absenteísmo representa as ausências ao trabalho por faltas, licenças médicas, ou seja, as ausências não programadas. Excluem-se, portanto, as férias e faltas justificadas — por serem consideradas ausências planejadas dentro de uma jornada de trabalho legal.

Para Robbins (2005), Lacombe e Heilborn (2008) e Vecchio (2008), o termo absenteísmo é utilizado para designar a falta do empregado ao trabalho, estendendo também sua compreensão para a soma dos períodos em que os empregados de uma determinada organização encontram-se ausentes do trabalho, não sendo esta ausência motivada pelo desemprego, doença prolongada ou licença legal.

Em conceito mais abrangente e no qual se apoia este artigo, Sobrinho (2009) caracteriza absenteísmo como a ausência do trabalhador por qualquer razão, incluindo doenças, direitos legais, fatores sociais, culturais e acidentes de trabalho. Portanto, constatam-se diversos conceitos e abordagens sobre esse fenômeno, fato que, provavelmente, pode contribuir para desfavorecer estudos e discussões mais pormenorizadas sobre a temática.

### **3 Absenteísmo e seus fatores/causas**

Alves (1999) menciona Quick e Lapertosa (1982) para categorizar o absenteísmo de acordo com suas causas, que consistem em cinco diferentes grupos:

- 1) Absenteísmo voluntário: ausências ao trabalho por razões particulares não justificadas por doenças;

- 2) Absenteísmo por doenças: inclui as ausências por doenças ou procedimentos médicos;
- 3) Absenteísmo por patologia profissional: ausências por acidentes de trabalho ou patologias ocupacionais;
- 4) Absenteísmo legal — faltas amparadas por lei, tais como: gestação, nojo, gala, doação de sangue e serviço militar; e
- 5) Absenteísmo compulsório: impedimento ao trabalho devido à suspensão imposta pelo patrão, por pressão ou outro impedimento que não permita ao trabalhador chegar ao trabalho.

Atualmente, o absenteísmo relacionado às enfermidades/doenças alcançam altos índices nas organizações de trabalho, refletindo em altos custos tanto para as organizações, como para a sociedade. Iwasso (2007) indica que o Estado de São Paulo gasta por ano R\$ 290,5 milhões com servidores públicos que faltam ao trabalho por motivos de saúde, dos quais R\$ 165,9 milhões se referem somente aos custos com servidores públicos da educação.

A Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo realizou em 2005 um levantamento para identificar as causas do absenteísmo dos servidores estaduais. Esse levantamento aponta que foram 5,5 milhões de faltas em um contingente de 444 mil servidores da administração direta durante aquele ano, não contabilizando as faltas abonadas previstas em lei. Isso significa que, para cada 100 dias contratados, um trabalhador falta há praticamente 10 dias. O levantamento ainda indicou que transtornos mentais e comportamentais aparecem como as principais causas da ausência do trabalhador, acarretando em um total aproximado de 55.000 licenças de servidores, num total de 168.000 no ano (IWASSO, 2007).

Faria, Barbosa e Domingos (2005) fizeram um estudo junto a profissionais de enfermagem registrados no Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), com o objetivo de descrever o absenteísmo por transtornos mentais na enfermagem de uma instituição hospitalar pública. No período de 1995 a 2004, segundo o estudo, houve 297 ocorrências por transtornos mentais nos membros da equipe de enfermagem — destes, 294 necessitaram afastar-se do trabalho.

Outro fator que também merece destaque no que tange a essa discussão diz respeito aos acidentes de trabalho. Observa-se que a incidência desse tipo de acidente no Brasil e a confiabilidade de seus registros podem configurar-se, atualmente, como um grave problema de saúde pública. Conforme argumenta Porto (2008, p. 12), “[...] pelo quarto ano consecutivo, houve aumento do número de acidentes de trabalho no Brasil. Em 2005, foram 491.711 notificações, sendo 2.708 com vítimas

fatais”. O autor ainda chama a atenção para o fato de que esses dados não revelam a verdadeira dimensão do problema, pois há subnotificação dos acidentes ocorridos nas organizações.

Já em estudo de Giomo et al. (2009)<sup>7</sup> sobre acidente de trabalho, identificaram-se 140 acidentes de trabalho que geraram 117 dias de afastamento entre os trabalhadores de enfermagem de dois hospitais do interior de São Paulo. Entre as dificuldades consequentes do elevado nível de absenteísmo<sup>7</sup> há: o custo financeiro, o prejuízo no trabalho em equipe e a sobrecarga no trabalho dos trabalhadores presentes. Além disso, existem repercussões imediatas e redução na qualidade do atendimento e da assistência.

Com o objetivo de determinar a prevalência de absenteísmo de servidores públicos municipais de Vitória, Bof de Andrade et al. (2008) estudaram uma amostra de 400 trabalhadores por meio de fichas padronizadas e prontuários dos participantes. Observaram que há 75,25% de absenteísmo, uma alta prevalência, com as principais causas de doenças respiratórias, neoplasias e diabetes (respectivamente 35,79%, 19% e 19%). As mulheres apresentam mais atestados e jovens entre 16 e 20 anos apresentaram a maior mediana de número de dias afastados. Com a alta prevalência encontrada, ressaltou-se a importância de investir na saúde do trabalhador.

Silva (2009) coloca a questão de gênero relacionada ao absenteísmo. Em seu estudo, caracteriza as possíveis causas desse fenômeno e a rotatividade de mulheres operárias de uma organização. Constatou-se, além dos fatores que influenciam diretamente os índices de absenteísmo e rotatividade (como a infraestrutura, o investimento em tecnologia, e relações socioprofissionais), a relação direta entre mulheres e absenteísmo. Considerou-se suas diversas responsabilidades, por suas casas, seus filhos e famílias, e sua submissão às condições de trabalho, as quais trazem à elas, muitas vezes, sofrimento físico e psíquico para garantir a subsistência de seus lares.

Robbins (2005) e Vecchio (2008) sinalizam que as causas do absenteísmo são muito variadas, decorrentes de um ou mais fatores e nem sempre estão relacionadas somente ao trabalhador e sim, às próprias organizações. Em outras palavras, relacionam-se também à supervisão deficiente, o empobrecimento das tarefas, a falta de motivação e estímulo, as condições desagradáveis de trabalho, a precária integração do empregado à organização, os impactos psicológicos de uma direção deficiente, dentre outras.

Alves (1996) e Anselmi, Angerami e Gomes (1997) reforçam a ideia de que a etiologia do absenteísmo tem relação estreita com as condições

FLORES, L. I.; VILELA, L. O.; BORELLI, L. M.; JÚNIOR, E. G.; CAMARGO, M. L. *O absenteísmo enquanto indicador para o processo de gestão de pessoas nas organizações e de atenção à saúde do trabalhador*. R. Laborativa, v. 5, n. 2, p. 47-65, out./2016. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>.



de trabalho encontradas nas organizações. Destacam também que fatores como estilo de liderança, carga excessiva de trabalho, excesso de controle, trabalhos repetitivos, clima e ambiente de trabalho, dentre outros, podem desencadear o desestímulo e desinteresse no desempenho da função, impactando na assiduidade ao trabalho. Já Schmidt (1986) frisa ainda longas jornadas de trabalho, condições de insalubridade do ambiente de trabalho, baixa remuneração, duplo emprego e tensão emocional como razões que acarretam o absenteísmo em larga escala.

A respeito dessa relação descrita acima, Mendonça, Torres e Zanini (2008) atentam também para o assédio moral como um fator causal da ausência do trabalhador em seu posto. De acordo com o autor, o assédio moral no trabalho pode envolver todo comportamento considerado abusivo, incluindo gestos e palavras, que afete a dignidade e/ou a integridade psíquica ou física de um trabalhador, podendo ameaçar a sua permanência na organização ou mesmo degradando o seu ambiente de trabalho. Os comportamentos envolvidos no assédio moral procuram desestabilizar o assediado e tornar o seu desempenho profissional doloroso, situação essa que favorece o desestímulo em relação ao trabalho, podendo acentuar o absenteísmo.

Atualmente o assédio moral traz acentuadas preocupações nos ambientes de trabalho, por trazer prejuízos tanto para as organizações como para a saúde e bem-estar dos trabalhadores, favorecendo índices altos de absenteísmo. De acordo com Barreto (2000) e Freitas, Heloani e Barreto (2008), os sintomas que mais acometem as vítimas do assédio moral são: angústia, busca de isolamento, ansiedade, distúrbios de sono e digestivos, hipertensão arterial, assim como o aumento do consumo de drogas.

Segundo Pennati Filho (2006), o estresse no trabalho também tem se convertido em uma das principais causas de absenteísmo em vários seguimentos laborais, e que sua aparição pode ser atribuída às exigências, condições e a organização do trabalho.

A esse respeito, Yamada (2003) afirma que, além das empresas serem obrigadas a entrar no ritmo de maior competitividade para "sobreviverem", exige-se também que o trabalhador se especialize caso queira continuar no emprego, e, muitas vezes, arcando ele mesmo com o custo de sua formação. Segundo o autor, as organizações atuais, ao adotarem as novas tecnologias, acabam obrigando os trabalhadores a entrarem no ritmo e na velocidade determinada pelas máquinas, levando-os frequentemente ao estresse e a fadiga mental.

Mendonça, Torres e Zanini (2008) citam Hirigoyen (2001) ao realizarem um paralelo entre assédio moral e estresse, chamando a

atenção para o fato de que, devido às suas características intrínsecas, as reações das vítimas do assédio moral podem ser confundidas com o estresse. Isso se deve ao fato do estresse ser uma reação normal do organismo quando submetido a algum tipo de pressão, afetando a saúde do trabalhador apenas quando em excesso, além de ter variadas fontes dentro de um ambiente laboral, tais como as condições de trabalho e algumas características inerentes à própria função exercida. Em contrapartida, o assédio moral já é, em sua essência, nocivo àquele que o sofre e geralmente tem como principal fonte as relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho.

Dessa maneira, Pennati Filho (2006), argumenta que o absenteísmo se confirma como um importante indicador, não só do perfil de adoecimento, mas também das condições adversas de trabalho, do clima organizacional e de quão afetados estão os trabalhadores. Além disso, esse fenômeno é também um importante indicador da saúde, da situação e organização do trabalho e da motivação e satisfação dos trabalhadores, na medida em que determinados contextos de trabalho apresentam baixos índices de absenteísmo. Sendo assim, seu acompanhamento pode apontar caminhos para o planejamento de práticas relacionadas e programas preventivos, buscando a melhoria das condições laborais, qualidade de vida e produtividade no trabalho.

Constata-se, portanto, a necessidade de as organizações reavaliarem suas políticas de gestão, identificando, principalmente, as causas dos acidentes e do adoecimento do trabalhador, assim como sua relação com o ambiente de trabalho. Os aspectos inerentes às políticas e práticas de gestão de pessoas podem favorecer ou não a saúde e qualidade de vida do trabalhador, influenciando sobremaneira os índices de absenteísmo.

#### **4 Consequências do Absenteísmo para as organizações e para os trabalhadores**

Quick e Lapertosa (1982) declaram que as ausências ao trabalho criam diversos problemas de ordem econômica e social. Afirmam que o trabalho, geralmente realizado por uma equipe, é comprometido com a ausência de um funcionário, pois isto sobrecarrega os demais trabalhadores, diminui a produção e aumenta o custo operacional do trabalho. Essas questões podem trazer consequências indesejáveis ao trabalho, às relações interpessoais, bem como na consecução dos objetivos organizacionais, justificando ações firmes dos gestores no gerenciamento do absenteísmo.

Os efeitos do absenteísmo para as organizações são negativos, pois, devido a esse fenômeno, ocorre uma queda na produtividade. Isso reflete negativamente nos indicadores e, por consequência, repercute diretamente na economia, ao passo que reduz a capacidade competitiva da organização. Portanto, o alto custo que o absenteísmo pode gerar já justificaria a importância de serem tomadas atitudes preventivas e de seu controle por parte das organizações (PENNATTI FILHO; ZAGO; CALHAS, 2006).

A respeito disso, Silva (2000) ressalta que o absenteísmo pode desorganizar o serviço, gerar insatisfação e sobrecarregar os trabalhadores, diminuindo conseqüentemente a qualidade da assistência prestada aos clientes das organizações. Nesse contexto, Becker (2008) afirma que os trabalhadores em menor número, em virtude do absenteísmo dos colegas de trabalho, acabam por assumir uma carga excessiva de atividade, o que por fim gera um desequilíbrio em sua saúde e, portanto, acarretará um aumento no índice de absenteísmo — sendo esse um processo que se retroalimenta gerando um ciclo patológico na vida organizacional.

A compreensão das conseqüências negativas que o absenteísmo traz para os resultados organizacionais é quase unânime entre os autores pesquisados, e seus estudos sinalizam para essa direção. Entretanto, temos que considerar que o absenteísmo traz sérias conseqüências também para o trabalhador, uma vez que ele está quase sempre relacionado a problemas de ordem física e/ou psicológica, influenciando sobremaneira a qualidade de vida desse indivíduo.

Os “custos” sociais e econômicos decorrentes do fenômeno do absenteísmo justificam sólidos investimentos na direção de diagnosticar com precisão as condições de trabalho que estão favorecendo sua presença. Entretanto, são poucos os exemplos na literatura que revelam estratégias de ação das organizações no que tange a identificar suas causas e conseqüências nos ambientes de trabalho.

As possibilidades de monitoramento e controle do absenteísmo variam muito em relação ao tipo de organização, cultura, estrutura e nível de importância atribuída aos chamados indicadores de gestão de pessoas; dentre os quais o índice de absenteísmo figura como elemento indispensável (ROBBINS, 2005). A simples visibilidade da existência do absenteísmo, que pode ser apenas um dado de senso comum, não é suficiente para a compreensão do fenômeno, nem tampouco para sua utilização como subsídio ao desenvolvimento de ações estratégicas de intervenção. Neste sentido, fazer o registro das faltas ao trabalho, dos motivos alegados ou das justificativas para essas faltas, bem como fazer o registro dos atrasos ou saídas antecipadas protagonizadas pelos

trabalhadores de uma organização, pode gerar dados interessantes ao processo de análise e diagnóstico organizacional do absenteísmo. Desta forma, podem-se estabelecer relações entre os índices de absenteísmo por mês, por trimestre, semestre ou ano, na organização como um todo ou em seus departamentos, com variáveis internas ou externas à organização, por exemplo:

- Período de chuvas;
- Intensidade de frio ou calor;
- Greves de condutores de transporte coletivo;
- Férias escolares;
- Feriados;
- Comportamento do trânsito urbano em grandes cidades;
- Epidemias locais;
- Políticas de administração de turnos de trabalho; e
- Tipos de liderança e qualidade dos relacionamentos interpessoais nos departamentos etc.

Para se calcular o índice de absenteísmo, adota-se como regra a seguinte fórmula (DALL'INHA, 2006; MATTOS; CANÊO, 2012):

$$IA = \frac{\text{Faltas no período} \times 100}{NT \times DT}$$

Onde: IA = índice de absenteísmo; NT = número de trabalhadores; DT = dias úteis trabalhados.

Assim, e exemplificando, numa empresa com 250 trabalhadores (NT) onde se registrou essa sequência de faltas: 40 faltas no mês de janeiro, 36 em fevereiro, 28 em março e 32 em abril; meses com um total de 24 dias úteis trabalhados; obtêm-se, aplicando a fórmula, os seguintes índices de absenteísmo (IA): 0,66% em janeiro; 0,60% em fevereiro; 0,46% em março; 0,53% em abril; ou seja, uma média de 0,56% para o quadrimestre.

Estes dados indicam uma flutuação no índice de absenteísmo mensal que correlacionado a outros eventos paralelamente observados no contexto da organização, explicam-se ou se apresentam como elementos importantes ao processo de investigação que poderá culminar o traçar de estratégias de intervenção focal (equipe, setor, período) ou sistêmica (a organização como um todo).

Vale ainda lembrar que, embora esse não seja o nosso foco em termos de abordagem para este artigo, o índice de absenteísmo pode ser apresentado por meio de diferentes configurações, a saber:

- Calculado a partir das horas trabalhadas em relação às horas não trabalhadas;
- Calculado em dias (faltas inteiras ou parciais) ou períodos;
- Ou ainda se apresentar sob a forma de índices diários, semanais, mensais, semestrais ou anuais, dependendo de quão rigoroso se pretende ser em termos de controle ou dos objetivos estabelecidos para esse controle em função das estratégias de gestão adotadas ou em vias de serem implantadas.

Goulart Júnior et al. (2009) desenvolveram um estudo que envolveu 36 empresas dos principais segmentos da economia de uma cidade do interior do Estado de São Paulo, visando identificar os fatores/causas do absenteísmo de trabalhadores. Contudo, o retorno por parte das organizações pesquisadas foi baixíssimo, ou seja, apenas uma organização respondeu ao estudo, enquanto as demais afirmaram não fazer o controle formal e sistemático do absenteísmo de seus trabalhadores. O estudo revelou o baixo nível de atenção que é dado à questão, à revelia do impacto desse fenômeno nos resultados organizacionais como um todo — mas, principalmente, na saúde e no bem-estar dos trabalhadores.

A falta de acompanhamento sistematizado sobre o absenteísmo por parte das organizações empobrece sua compreensão e dificulta o estabelecimento de correlações de suas causas com as condições dos contextos de trabalho, dificultando também ações preventivas eficazes para minimizá-lo.

## **5 Considerações Finais**

É por meio da força de trabalho das pessoas que as organizações alcançam seus objetivos e, portanto, é condição preponderante atender as necessidades de saúde e bem-estar dessa população. Entendemos que o absenteísmo é, sobretudo, um problema de gestão, cabendo à organização o acompanhamento e monitoramento da assiduidade do trabalhador ao seu posto de trabalho.

Para que a organização intervenha no absenteísmo de forma eficaz, torna-se imprescindível, em um primeiro momento, reconhecê-lo como problema a ser enfrentado, para, posteriormente, identificar suas causas — essa análise, no entanto, requer um olhar para diversas dimensões dentro do ambiente de trabalho. Um diagnóstico amplo e preciso, tanto

em âmbito individual como organizacional, vai possibilitar o planejamento de estratégias de gestão em direção à redução do absenteísmo a índices considerados aceitáveis, minimizando suas consequências negativas para pessoas e organizações.

Estudos sobre o diagnóstico dos fatores/causas do absenteísmo nos ambientes de trabalho são escassos, considerando a revisão da bibliografia sobre o tema, principalmente no que diz respeito à realidade das organizações brasileiras. Esse fato pode indicar dificuldades ou mesmo negligência das organizações no que tange à busca de estratégias para o acompanhamento desse fenômeno em seus trabalhadores e a caracterização de suas principais causas.

O acompanhamento do absenteísmo parece ainda não se configurar como uma prática estratégica na gestão de pessoas em grande parte das organizações de trabalho, ou seja, sua influência nos resultados organizacionais parece não receber o devido cuidado por parte dos setores responsáveis. Desta maneira, pode-se conjecturar que a atenção dada ao capital humano nas organizações ainda está distante da equidade, principalmente se compararmos a atenção atribuída a outros fatores presentes em uma organização, tais como os aspectos tecnológicos, mercadológicos, resultados quantitativos, busca pela qualidade, entre outros.

Essas conjecturas e reflexões podem revelar alguns paradoxos e questionamentos importantes, tais como:

- Identificar as causas das ausências dos seus trabalhadores ao contexto de trabalho e atuar sobre esses fatores não contribui favoravelmente para os resultados das organizações?
- As políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas não deveriam ser pensadas a partir de diagnósticos e necessidades presentes no contexto de trabalho?
- Em que se baseiam as ações dos "setores de RH" para proporem intervenções; as políticas de gestão de pessoas são conduzidas estrategicamente a fim de otimizar resultados organizacionais e favorecer a equidade nos ambientes de trabalho?
- A saúde física e mental dos trabalhadores recebe devidamente o cuidado e atenção dos setores responsáveis pela gestão de pessoas?
- Desejando a organização lançar um olhar economicista sobre o fenômeno do absenteísmo, não seriam os custos com estratégias de prevenção ou de diminuição do absenteísmo inferiores aos custos/prejuízos dele resultantes para a organização?
- Não seria adequado que as organizações incluíssem o diagnóstico, a intervenção e, portanto, o controle do

absenteísmo como item de pauta em seu planejamento estratégico de busca por melhores resultados?

Questionamentos como esses, na percepção dos autores deste artigo, propiciariam uma análise mais pontual das ações e estratégias das organizações no que tange às práticas de gestão de pessoas e do papel dos setores responsáveis, os quais se tornam, muitas vezes, alvo fácil de ações de "modismos", podendo distanciar-se, sobremaneira, dos dados objetivos da realidade presente nos contextos laborais. Um diagnóstico eficaz e sistematizado do absenteísmo favoreceria intervenções preventivas nos ambientes de trabalho, tornando-o muito mais produtivo e saudável para a coletividade organizacional.

Entende-se que as reflexões e questionamentos que o texto pretende fomentar são relevantes para a compreensão de que conhecer com mais propriedade as condições favoráveis e desfavoráveis ao trabalho é algo que deve receber atenção especial por parte das organizações, visando à promoção da saúde, qualidade de vida do trabalhador e o desenvolvimento das organizações. Penatti Filho, Zago e Quelhas (2006) destacam que as respostas destas questões podem levar à detecção de problemas e dificuldades na estrutura das organizações, precedentes a problemas de maior visibilidade, cuja intervenção não parece clara.

As pessoas devem ser consideradas parceiras das organizações e, assim sendo, tanto os objetivos organizacionais como pessoais precisariam ser considerados. Os profissionais devem ser respeitados e valorizados como sujeitos ativos que estruturam estratégias e as colocam em prática, potencializando as organizações no mercado de atuação. Além disto, é fundamental que as organizações se preocupem em contabilizar as perdas financeiras e sociais que o absenteísmo causa a elas, as quais, muitas vezes, camuflam-se em outros problemas de gestão, tornando difícil sua detecção sem um acompanhamento adequado do fenômeno.

Nem sempre as causas do absenteísmo estão no próprio trabalhador (ROBBINS, 2005; VECCHIO, 2008), mas sim nas condições objetivas do trabalho, na gerência deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, entre outras. O absenteísmo traz desgaste entre os trabalhadores, pois os que estão presentes na organização ficam sobrecarregados e desmotivados. Está criado assim um ciclo improdutivo que precisa ser estancado.

Entende-se que as políticas e práticas de gestão de pessoas não podem desconsiderar o monitoramento e a compreensão clara das causas do absenteísmo dos trabalhadores. Tal compreensão atuaria como fonte de diagnóstico importante para o planejamento de ações preventivas e também o reconhecimento de fatores ambientais e do trabalho que

favorecem o adoecimento do trabalhador e a conseqüente ausência de seu posto de trabalho. Esses dados revelariam pontos fracos da organização e, sobre eles, o redirecionamento de ações concretas no sentido de atuarem sobre os aspectos disfuncionais do trabalho, maximizando os resultados organizacionais e favorecendo a saúde e o bem-estar das pessoas.

Atualmente, o papel dos setores de Gestão de Pessoas e dos profissionais que neles atuam ganha importante significado nos contextos organizacionais, pois cada vez mais a gestão estratégica de pessoas assume condição essencial para o sucesso organizacional. Este setor, atuando estrategicamente com pessoas e sobre as necessidades e particularidades da organização, passa a ser imprescindível nos contextos de trabalho, se considerarmos as acentuadas e constantes transformações destes contextos nos dias atuais. Sendo assim, cabe a este setor atuar de maneira planejada, antevendo problemas e propondo intervenções para minimizá-los nos ambientes organizacionais e, para isto, ter clara compreensão sobre as causas do absenteísmo dos trabalhadores torna-se condição necessária.

Investimentos na qualidade de vida dos trabalhadores vão contribuir para a redução do absenteísmo e dos custos decorrentes, assim como colaborar para a produtividade e qualidade na execução do trabalho, acentuando o comprometimento do trabalhador com seu trabalho, atribuindo mais sentido ao fazer laboral. Dentre as possíveis ações a serem praticadas com o objetivo de aprimorar a qualidade de vida dos trabalhadores nas organizações podemos destacar:

- Incentivo e favorecimento da participação de trabalhadores em decisões importantes para as relações de trabalho;
- Ações que minimizem o desequilíbrio da relação trabalho-família; gestão contínua do clima organizacional;
- Atenção aos fatores psicossociais relacionados ao trabalho, com oferecimento de maior suporte organizacional para questões decorrentes;
- Implantação de políticas adequadas de remuneração, reconhecimento e recompensa pelo trabalho;
- Oferecimento de processos de desenvolvimento pessoal e profissional sob a forma de treinamentos e programas de educação continuada; desenvolvimento de programas de gestão de desempenho adequado e justo, bem como programas de progressão funcional (planos de carreira);
- Implementação de programas de inclusão e respeito à diversidade nos ambientes de trabalho;
- Monitoramento do estresse ocupacional e desenvolvimento de práticas de atenção à saúde e segurança dos trabalhadores, dentre outros.



Para as demandas atuais do mundo do trabalho, não há mais espaços para práticas de gestão isoladas, descontextualizadas e desalinhadas com os propósitos organizacionais. Elas devem voltar-se para além de resultados econômicos, ou seja, voltar-se, sobretudo, para a saúde e bem-estar dos trabalhadores e, nesse escopo, detectar e compreender o que favorece o absenteísmo é prática imprescindível dentro das organizações de trabalho.

Compreende-se que as práticas deste setor — que chamamos usualmente de “RH” — estão e são suscetíveis a “modismos da época”, demonstrando, com algumas exceções, certa mesmice na atuação dentro dos contextos de trabalho, limitando-se quase que exclusivamente ao tripé “selecionar-treinar-avaliar”.

A importância desse tripé de forma alguma é desconsiderada. Entretanto, é necessário enfatizar que as mudanças nos contextos de trabalho obrigam as estratégias de gestão de pessoas a ir além disto. A adoção de procedimentos e práticas inovadoras para diagnosticar e antever os impactos decorrentes das demandas atuais do mundo do trabalho caracteriza-se como um desafio contemporâneo para as organizações e gestores de pessoas.

## Referências

ALVES, M. **As causas do absenteísmo na enfermagem:** uma dimensão do sofrimento do trabalho. Tese (Doutorado) — Escola de Enfermagem, USP — São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_. Absenteísmo e sofrimento no trabalho. In: J. R. Sampaio (Org.).

**Qualidade de vida, saúde mental e Psicologia Social:** Estudos contemporâneos II. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

\_\_\_\_\_; CERVINHO, S.; GODOY, B. Absenteísmo — doença entre funcionários de um Hospital Universitário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional (RBSO)**, São Paulo, v. 27, n.103-4, p. 33-48, 2002.

ANSEMI, M. L. et al. Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do município de Ribeirão Preto. **Rev Panam Salud Publica**, Washington, v. 2, n. 1, jul. 1997.

AZEVEDO, B. M.; CRUZ, R. M. O processo de diagnóstico e de intervenção do psicólogo do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 9, n. 2, 2006.

BARRETO, M. **Uma jornada de humilhações.** Dissertação de mestrado não publicada. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2000.

BERNAL, A. O. **Psicologia do trabalho em um mundo globalizado:** como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FLORES, L. I.; VILELA, L. O.; BORELLI, L. M.; JÚNIOR, E. G.; CAMARGO, M. L. *O absenteísmo enquanto indicador para o processo de gestão de pessoas nas organizações e de atenção à saúde do trabalhador.* R. Laborativa, v. 5, n. 2, p. 47-65, out./2016. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>.

BOF DE ANDRADE, T. et al. Prevalência do absenteísmo entre trabalhadores do Serviço Público. In: **Sciencia Médica**. Porto Alegre, v. 18, n. 4, p. 166-171, 2008.

FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. (Coleção Debates em Administração).

IWASSO, S. Doenças mentais estão entre as que mais afastam brasileiros do trabalho. **O Estado de São Paulo**, 20/11/2007, Vida&, p. A24. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/332358>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

MATTOS, B. M.; CANEO, L. C. Diagnóstico organizacional em uma usina sucroalcooleira: absenteísmo, suas causas e consequências. In: GOULART JUNIOR, E.; CANEO, L. C. (Orgs.). **A inserção no mundo do trabalho: intervenções na área de psicologia organizacional e do trabalho**. Bauru: Joarte, 2012. p. 39-46.

DALL'INHA, G. R. **A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) 92 p. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

FARIA, A. C.; BARBOSA, D. B.; DOMINGOS, N. A. Absenteísmo por transtornos mentais na enfermagem no período de 1995 a 2004. **Revista Arquivos de Ciência da Saúde**, v. 1, n. 12, p. 14-20, 2005.

GAIDZINSKI, R. R. **Dimensionamento do pessoal de enfermagem em instituições hospitalares**. Tese (Livre Docência) 118 p. Escola de Enfermagem, USP. São Paulo, 1998.

GIOMO, D. B. et al. Acidentes de trabalho, riscos ocupacionais e absenteísmo entre trabalhadores de enfermagem hospitalar. **Revista Enfermagem**, UERJ, Rio de Janeiro, v. 1, n. 17, p. 24-29, 2009.

JORGE, A. L. Motivos que levam os trabalhadores de enfermagem ao absenteísmo. **Acta Paul. Enfermagem**. São Paulo, v. 8, n. 1, p. 39-46, 1995.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAGALHÃES, A. M. M.; DUARTE, E. R. M.; MOURA, G. M. S. S. Estudos de variáveis que participam do dimensionamento de pessoal de enfermagem em hospitais de grande porte. **Revista Enfermagem**. Porto Alegre, v. 16, n. 1/2, p. 5-16, 1995.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Trabalho: Fonte de Prazer ou de Desgaste?** Campinas: Papyrus, 1999.

MENDONÇA, H; TORRES, A; ZANINI, E. Assédio moral e retaliação organizacional – interfaces teórico-metodológicas. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**. Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 60-72, 2008.

IWASSO, S. Funcionários que faltam ao trabalho custam R\$ 290,5 milhões ao Estado. **O Estado de S. Paulo**, Caderno Vida&, p. A26, São Paulo, 15 abr. 2007.

PENATTI FILHO, I.; ZAGO, J. S.; QUELHAS, O. **Absenteísmo**: As consequências na gestão de pessoas. **Anais do III SEGeT** - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, 2006. Disponível em:

FLORES, L. I.; VILELA, L. O.; BORELLI, L. M.; JÚNIOR, E. G.; CAMARGO, M. L. *O absenteísmo enquanto indicador para o processo de gestão de pessoas nas organizações e de atenção à saúde do trabalhador*. R. Laborativa, v. 5, n. 2, p. 47-65, out./2016. <http://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa>.

<[http://inf.aedb.br/seget\\_/artigos06/898\\_Seget\\_Izidro%20Penatti\\_Filho.pdf?](http://inf.aedb.br/seget_/artigos06/898_Seget_Izidro%20Penatti_Filho.pdf?)> Acesso em: 7 abr. 2016.

PORTO, M. A. **Gestão Pública e o Absenteísmo da Força de Trabalho:** reflexões preliminares. Disponível em:

<<http://www.searh.rn.gov.br/escoladegoverno/downloads/paper-absenteismo-marioporto.pdf>>. Acesso em: 7 abr. 2016.

QUICK, T. C.; LAPERTOSA, J. B. Análise do absenteísmo em usina siderúrgica. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, v. 10, n. 40, p. 62-75, 1982.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Pearson Prentice Hall: São Paulo. 2005.

SCHMIDT, M. J. Natureza das Condições de Trabalho da Enfermagem. **Rev. Paul. Enf**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 89-94, 1986.

SILVA, F. D. S. **Absenteísmo e rotatividade:** dilemas de mulheres na empresa Paramount Têxteis Indústria e Comércio S. A. Trabalho de conclusão de curso de graduação de Ciências Administrativas da UFRGS, Porto Alegre, 2009.

SOBRINHO, T. G. **Controle do absenteísmo**. Belo Horizonte, 2002. Disponível em: <[http://tgs.Med.br/tech\\_produtos\\_ghm](http://tgs.Med.br/tech_produtos_ghm)> (este endereço parece que tem algum erro de grafia, e o erro parece estar no tipo de arquivo) . Acesso em: 24 abr. 2016.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional:** conceitos básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

YAMADA, M. **Estresse e absenteísmo nas empresas do século XXI**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Paraná. Departamento de Saúde Comunitária. Departamento de Enfermagem. Curso de Especialização em Saúde do Trabalho Curitiba, v. 6, s. n., 53 p. 2003.

Artigo apresentado em: 06/05/2016

Aprovado em: 15/06/2016

Versão final apresentada em: 30/06/2016