



A IMPORTÂNCIA DE SE CALCULAR O ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO MÚLTIPLO DE CASOS

*Gabriela Ferreira Rangel
Faculdade Canção Nova
gabriela.ferreira.rangel@gmail.com*

*Rodrigo dos Santos Bellini
Faculdade Canção Nova
rbellini.vendas@gmail.com*

*Clóvis Nardelo Júnior (orientador)
Faculdade Canção Nova
clovis.nardelo@fcn.edu.br*

Resumo

Absenteísmo é o termo empregado para referir-se às faltas e ausências no trabalho. Este fenômeno pode ser motivado por uma série de fatores, de cunho organizacional ou particular do colaborador. O departamento responsável por calcular, analisar e monitorar este fato é o setor de Gestão de Pessoas. A presente pesquisa tem como objetivo demonstrar a importância do cálculo do índice de absenteísmo para as organizações estudadas. A metodologia utilizada foi um estudo múltiplo de casos, realizado mediante entrevista semiestruturada com duas organizações localizadas na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte. Por meio da pesquisa foi possível observar que o monitoramento e análise do absenteísmo fornecem importantes informações, que são cruciais para a tomada de decisão. Portanto, empresas que têm a prática de calcular o índice de absenteísmo de seus funcionários conseguem identificar problemas que muitas vezes estão ocultos e adotar soluções para eles.

Palavras-chave: Absenteísmo, Gestão de Pessoas, Indicadores de RH.

Abstract

Absenteeism is the term used to refer to flaws and absences from work. This phenomenon can be motivated by a series of factors, of an organizational or private nature of the employee. The department responsible for calculating, analyzing and monitoring this fact is the "People Management" sector. This research aims to demonstrate the importance of calculating the absenteeism index for the organizations

studied. The methodology used was a multiple case study, conducted through a semi-structured interview with two organizations situated in the Metropolitan area of Vale do Paraíba and Litoral Norte. Through this research it was possible to observe that the monitoring and analysis of absenteeism provide important informations, which are crucial to make decisions. Therefore, companies that have the practice of calculating the absenteeism rate of their employees are able to identify problems that are often hidden and adopt solutions for them.

Keywords: Absenteeism, People Management, HR indicators.

1 Introdução

O departamento de Gestão de Pessoas é um setor de grande relevância dentro das organizações, que pode contribuir diretamente na obtenção do sucesso empresarial. São incumbidas a esta área diversas responsabilidades ligadas à gestão do capital humano. Além disso, o setor de Gestão de Pessoas também é encarregado de supervisionar o cotidiano da empresa, identificando divergências e pontos de melhoria, bem como atuando na correção e desenvolvimento desses aspectos.

Os indicadores utilizados pelo departamento de Gestão de Pessoas são de extrema importância, pois detectam várias circunstâncias ocorrentes nas organizações. O absenteísmo está entre esses indicativos, sendo responsável por controlar as faltas e ausências dos colaboradores ao trabalho.

O absenteísmo é um fenômeno manifestado nas empresas, e pode ser o elemento motivador de inúmeras consequências ocasionadas dentro delas. As causas podem advir de múltiplos fatores, tendo ligação direta ou indireta com a organização. Por esse motivo, faz-se necessário realizar o acompanhamento constante deste fato, além de investigar as causas, pois dessa maneira, é possível traçar um plano de ações corretivas e aplicar medidas preventivas.

A presente pesquisa tem como objetivo demonstrar a importância do cálculo do índice de absenteísmo para as organizações estudadas. Além disso, busca-se responder a problemática: por quais motivos as organizações devem realizar o cálculo do índice de absenteísmo?

A metodologia utilizada foi um estudo múltiplo de casos. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com colaboradores de RH de duas organizações,

localizadas na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, a fim de alcançar o objetivo da pesquisa e responder à problemática levantada.

2 Referencial Teórico

Com a globalização e os avanços tecnológicos, as empresas passam por grandes transformações em todos os seus processos, incluindo a maneira como os trabalhadores são vistos pelas organizações e a forma como são geridos.

Para Gil (2007), a Gestão de Pessoas caracteriza-se pelo modo de lidar com os indivíduos que compõem a empresa, fazendo com que eles contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais, mas sem esquecer dos objetivos pessoais.

Esta área é responsável por várias atividades, entre elas, realizar pesquisa do comportamento organizacional. Silva (2013, p. 5) define comportamento organizacional como “um campo de estudo que ajuda a prever, explicar e compreender os comportamentos nas organizações. É o estudo do comportamento humano no local de trabalho, da interação entre as pessoas e entre a empresa em si”.

Estudar e entender o comportamento dos colaboradores é fundamental para a compreensão do clima organizacional, uma vez que ele interfere diretamente na produtividade e eficiência da organização. Um fator que deve ser observado ao realizar este tipo de estudo é o absenteísmo, tema central da presente pesquisa.

A origem do absenteísmo é incerta. Entretanto, Quick e Lapertosa (1982) apontam que o termo absentismo (sinônimo de absenteísmo) era utilizado para descrever os proprietários rurais que deixavam o campo para viver nas cidades.

Já no cenário histórico proveniente da Revolução Industrial, em que inúmeras mudanças aconteceram no mundo do trabalho, Quick e Lapertosa (1982) afirmam que o termo em questão começou a ser empregado para indicar aqueles trabalhadores com propensão a faltar no serviço.

Na visão de Costa (1971, p. 842 apud AGUIAR; OLIVEIRA, 2009, p. 97), “absenteísmo é o conjunto das ausências intencionais do trabalhador e de caráter repetitivo excluindo, deste modo, as ausências por férias, por luto, por gravidez, ou por sanções disciplinares”.

Andrade (2004) compartilha parcialmente deste mesmo pensamento. Sob a perspectiva do autor, absenteísmo é toda ausência do colaborador em seu horário de trabalho, sendo ela justificada ou não, exceto as faltas ocasionadas por acidente de trabalho, gestação, férias ou serviço militar. Já para Lacombe (2012), o absenteísmo corresponde a todas as faltas não justificadas.

Segundo Chiavenato (2014, p. 81):

Absenteísmo ou ausentismo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido, quando os colaboradores não comparecem ao trabalho. O absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente.

Magalhães, Duarte e Moura (1995) possuem um ponto de vista aproximado. Para os autores, absenteísmo diz respeito as ausências no trabalho por licenças, férias e faltas.

Os autores Robbins, Judge e Sobral (2010), por sua vez, conceituam, sucintamente, absenteísmo como a ausência do colaborador no trabalho. Esta última concepção é uniforme entre as definições encontradas. De fato, o absenteísmo representa as faltas dos colaboradores no trabalho, mas é perceptível que alguns autores divergem sobre sua natureza, motivação, duração e/ou validação.

Em relação à classificação, Quick e Lapertosa (1982) dividem o absenteísmo em cinco classes:

- Absenteísmo voluntário: falta voluntária por motivos particulares. Não possui amparo legal.
- Absenteísmo por doença: falta por doença médica, com exceção das patologias geradas por motivos profissionais.
- Absenteísmo por patologia profissional: falta por acidente de trabalho ou doenças profissionais.
- Absenteísmo legal: falta amparada por Lei. Por exemplo: gestação, falecimento, casamento etc.
- Absenteísmo compulsório: falta provocada por motivos que impedem o colaborador de ir ao trabalho, mesmo contra a sua vontade. Por exemplo: suspensão exigida pelo chefe, prisão etc.

Já para Ribeiro (2012), essa divisão ocorre em três classes. Ele aponta que existem três tipos de faltas no trabalho: legais (previstas em legislação), voluntárias (injustificadas e sujeitas a serem descontadas) e por doenças (protegidas por Lei, contanto que o colaborador apresente atestado médico).

O quadro abaixo demonstra, segundo Ribeiro (2012), os motivos mais comuns das ausências legais, assim como a duração. Além disso, apresenta as possíveis causas das faltas voluntárias, e também, os responsáveis pelas despesas ocasionadas pelos afastamentos por doença, sejam eles de curto ou longo período.

Quadro 1: Tipos e causas de ausências no trabalho

TIPOS DE FALTAS		
LEGAIS	VOLUNTÁRIAS	POR DOENÇA
Falecimento de familiar próximo: até 2 dias	Declaração de doença sem atestado	Até 15 dias: responsabilidade da empresa
Casamento: 3 dias úteis	Imprevistos com transporte	
Doação de sangue: 1 dia por ano	Acompanhamento médico familiar	A partir de 16 dias: responsabilidade da Previdência Social
Alistamento eleitoral: até 2 dias	Alcoolismo	
Licença Paternidade: 5 dias	Problemas domésticos	

Fonte: Ribeiro (2012)

Para Lacombe (2012), o absenteísmo é gerado por razões como: doenças (crônicas ou eventuais, atestadas ou não), motivos familiares, dificuldades de transporte e falta de motivação, provocada por uma gerência ineficaz.

Chiavenato (2014) possui a mesma concepção. O autor indica que o absenteísmo sofre influência da capacidade profissional das pessoas e sua motivação para o trabalho, além de aspectos internos e externos ao trabalho, como doenças, acidentes, obrigações familiares, compromissos pessoais e problemas de transporte. A motivação de um colaborador pode ser afetada por práticas gerenciais, cultura

organizacional e comportamento dos trabalhadores, o que impacta diretamente o seu desempenho.

Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) argumentam que a satisfação no trabalho interfere no absenteísmo. Conforme os autores salientam, trabalhadores satisfeitos com seus empregos propendem a um melhor registro de presença e menores chances de faltar por razões não justificadas em comparação aos colaboradores que estão insatisfeitos.

A satisfação no trabalho está estritamente ligada ao clima organizacional, sendo este portanto, um fator que pode contribuir para o absenteísmo. Segundo Pinho (2014), o clima organizacional influencia questões como motivação, desempenho e satisfação no trabalho. Quando o ambiente de trabalho está saudável e favorável, os colaboradores trabalham melhor e sentem-se confortáveis em estar na empresa, reduzindo o absenteísmo. Já quando este clima está negativo ou desfavorável, os funcionários ficam incômodos e por isso tendem a ausentar-se mais, gerando um aumento no absenteísmo.

Chiavenato (2014, p. 403) complementa que “um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade”. Na visão do autor, o ambiente de trabalho deve apresentar condições psicológicas e sociais saudáveis, agindo de maneira positiva no comportamento dos colaboradores, pois assim, evita-se causar impactos emocionais negativos, como o estresse, que interfere na saúde mental dos trabalhadores.

Mota e Martins (2017), ainda acrescentam que o absenteísmo é um dos indicadores do clima organizacional, podendo apontar falta de comprometimento ou motivação do colaborador, e também outras circunstâncias como doenças e problemas pessoais.

Por outro lado, Robbins, Judge e Sobral (2010) apontam que não são apenas a satisfação e o clima organizacional que motivam o absenteísmo, outros aspectos também podem induzir esta ocorrência. Como exemplo, se uma organização abona faltas por motivo de saúde, intencionalmente, os funcionários se sentem suscitados a faltar. Mesmo que um colaborador esteja satisfeito com seu trabalho, ele pode gostar da ideia de “ganhar” um dia a mais de descanso, sem nenhuma punição por isso.

No que diz respeito aos custos do absentismo, Wagner e Hollenbeck (2009) ressaltam que este representa um custo indireto que incide sobre as empresas, sendo um problema organizacional muito caro. Quando um colaborador falta, a empresa além de pagar por esta ausência, muitas vezes necessita custear um substituto para cobrir o posto do trabalhador faltante.

Chiavenato (2014) afirma que qualquer redução nos índices de absentismo, mesmo que pequena, pode propiciar economia para a organização.

Além do aspecto econômico, Quick e Lapertosa (1982) afirmam que o absentismo também afeta a questão social, sobretudo no que diz respeito à equipe de trabalho. Quick e Lapertosa (1982, p. 62) exemplificam que quando um colaborador falta “sobrecarrega os companheiros, diminui a produção, aumenta o custo operacional sendo, muitas vezes, necessário convocar um substituto ou improvisá-lo”.

Para Affonso (2014), no âmbito social, o absentismo corrompe as relações de trabalho, além de gerar possíveis prejuízos morais para a empresa, resultantes de uma banalização da organização, que pode ser vista como incapaz, entre outras coisas.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), uma organização não consegue operar em sua totalidade e nem atingir seus objetivos se seus colaboradores não estão presentes. Atividades são paralisadas e decisões postergadas. Quando se trata da linha de montagem, a ausência se torna ainda mais grave, já que pode ocasionar interrupção parcial, ou até mesmo total da produção. Com isso, provoca inúmeras perdas, tanto financeira, como de qualidade e produtividade. Logo, o absentismo impacta a eficiência e a eficácia da organização.

Chiavenato (2014, p. 81) apresenta a fórmula do Bureau of National Affairs (BNA), uma companhia estadunidense, para o cálculo do índice de absentismo:

$$\text{Índice de absentismo} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de pessoas/dias de trabalho perdidos por ausência no mês}}{\text{N}^{\circ} \text{ médio de empregados} \times \text{N}^{\circ} \text{ de dias de trabalho no mês}}$$

Fonte: Chiavenato (2014, p. 81)

Esta fórmula retrata o número de dias ausentes dos colaboradores, mas não engloba as ausências ocasionadas por atrasos ou faltas parciais, que são de minutos ou horas. Para incluir todos os tipos de ausências, algumas organizações convertem os dias em horas e utilizam a seguinte fórmula, também demonstrada por Chiavenato (2014, p. 81):

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

Fonte: Chiavenato (2014, p. 81)

Ainda sob o ponto de vista de Chiavenato (2014), é necessário incluir todos os dias de trabalho perdidos para obter o custo total das ausências, independente do motivo gerador, bem como doenças, acidentes de trabalho, licenças legais e férias. Há também a possibilidade de calcular apenas as chamadas presenças pobres, ou seja, as ausências controláveis pelos colaboradores, que são as faltas e atrasos por questões pessoais, completamente evitáveis.

De acordo com a Associação Brasileira de Controle da Qualidade (2013) o índice de absenteísmo das organizações pode chegar ao limite de 1,5%. Já na percepção de Chiavenato (2014), esta taxa não deve ultrapassar a marca de 2% ao mês. Por outro lado, Oliveira (2016) atesta que para avaliar se determinado índice de absenteísmo é baixo ou alto, o departamento de RH deve realizar um benchmarking identificando os índices de absenteísmo do setor em que a organização está inserida.

Luchetti (2011?) possui a mesma concepção que Oliveira (2016). É a partir do ramo de atividade que cada organização consegue estimar um índice aceitável de absenteísmo, afirma Luchetti (2011?). O autor ainda exemplifica que uma indústria na qual os colaboradores são submetidos a trabalhos insalubres ou pesados, possui índices de absenteísmo elevados, entre 3% a 4%. Enquanto que as indústrias operantes em condições normais de trabalho possuem esta taxa entre 2% e 3%.

Lacombe (2012) atesta que o absenteísmo pode ser mensurado de maneira mensal, trimestral, semestral ou anual. O autor ainda teoriza que confrontar resultados obtidos em períodos diferentes, possibilita o estudo de fenômenos existentes na empresa, bem como a adoção de medidas administrativas corretivas.

Se uma organização apresenta índice de absenteísmo superior ao aceitável, é necessário desenvolver ações que visem a redução deste. Por outro lado, se a taxa identificada estiver dentro da meta organizacional, desenvolver políticas de prevenção é fundamental para manter ou até mesmo diminuir este indicador. Chiavenato (2014) aponta que empresas bem-sucedidas constantemente estimulam a presença de seus colaboradores e desencorajam as ausências por meio de medidas gerenciais e culturais. Essas organizações também desenvolvem valores, atitudes e objetivos que favorecem a presença dos trabalhadores.

De acordo com Flores et al. (2016), quando não há um monitoramento do absenteísmo, a organização carece na compreensão deste fenômeno, o que impede o levantamento de suas causas e impossibilita a adoção de medidas preventivas eficazes para reduzir o problema.

Pennati Filho (2006) expõe algumas condutas que as organizações geralmente adotam para prevenir o absenteísmo:

- Ações administrativas, disciplinares ou processuais que dificultem o comportamento de ausência. Exemplo: prêmios de assiduidade;
- Ações preventivas voltadas aos colaboradores, que reforcem sua capacidade de trabalho. Exemplo: campanhas de vacinação;
- Ações preventivas norteadas para o ambiente de trabalho físico e psicossocial, que diminuam as divergências entre as imposições do trabalho e a capacidade de resposta dos colaboradores. Exemplo: criação de um ambiente de trabalho saudável e seguro;
- Ações de reintegração para os colaboradores que estavam absintos. Exemplo: suporte social da equipe de trabalho.

Agapito e Souza (2010) observam que para combater o absenteísmo é necessário preveni-lo. Para tal, é preciso conhecer suas causas e relações por completo.

Nkombo (2018) elucida a importância que o departamento de Gestão de Pessoas tem no controle do absenteísmo. Embora não seja possível eliminar totalmente este fenômeno, é necessário monitorar sua ocorrência, intervindo quando preciso, e cabe à Gestão de Pessoas realizar esta tarefa.

Nkombo (2018) ainda complementa que como o absentismo pode advir de causas distintas, diretas ou indiretas à organização, incumbe-se ao departamento de Gestão de Pessoas identificar esses problemas, bem como suas motivações, e desenvolver melhorias. Do mesmo modo, faz-se necessário avaliar se as práticas gerenciais e o modo de administrar os colaboradores não está afetando negativamente o comportamento dos trabalhadores.

Flores et al. (2016) destacam que o setor de Gestão de Pessoas tem papel fundamental no alcance do sucesso organizacional. Segundo os autores, cabe a este departamento atuar de forma estratégica na administração do pessoal e nas necessidades da organização, atentando-se aos problemas que surgem, além de buscar soluções para eles. Diante desse contexto, compreender o absentismo em sua totalidade, bem como suas causas e consequências, torna-se condição necessária para a obtenção dos objetivos empresariais.

A partir das ideias esplanadas acerca do tema absentismo, observa-se que ele é uma realidade presente em muitas organizações. Apesar das variadas causas que podem estar por trás deste fenômeno, as implicações que ele acomete nas empresas costumam ser semelhantes. Silva (2013) orienta que é importante avaliar os custos e os prejuízos que o absentismo gera no trabalho, no desempenho do profissional e no relacionamento interpessoal dentro da empresa. Silva (2013, p. 19) complementa que “caberá aos empresários implementar estratégias que possam reduzir o impacto desses problemas no dia a dia”.

Evidencia-se, portanto, a importância de calcular o índice de absentismo nas organizações, já que este indicador revela situações significativas que podem estar acontecendo nas empresas, como: clima organizacional ruim; trabalhadores desmotivados; práticas gerenciais inadequadas; cultura empresarial negativa etc.

Por meio do absentismo, também é possível medir com que porcentagem da capacidade produtiva a organização está operando. Chiavenato (2014) exemplifica que, se uma empresa apresenta 2% de índice de absentismo, quer dizer que ela dispõe de 98% de sua força de trabalho. Sendo assim, ela perde 2% de produtividade.

Por fim, vale ressaltar que, quanto menor o índice de absentismo, mais vantagens a empresa terá, como ganhos de produtividade, qualidade e eficiência,

além de uma economia nos custos. Tudo isso, faz com que a organização consiga alcançar seus objetivos e metas, e torne-se autossustentável.

3 Metodologia da Pesquisa

Para elaboração do trabalho, realizou-se a princípio uma pesquisa bibliográfica, reunindo dados literários sobre o assunto abordado. Segundo Rampazzo (2015, p. 52), “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas (em livros, revistas etc.). Pode ser realizada independentemente, ou como parte de outros tipos de pesquisa”. O autor complementa que independente do método definido, todas as pesquisas requerem uma pesquisa bibliográfica prévia, para adquirir compreensão sobre o tema e embasamento conceitual.

Por meio da leitura dos textos encontrados em artigos científicos, teses, dissertações, trabalhos de conclusão de curso, livros e revistas acadêmicas, foi possível produzir e estruturar o referencial teórico do artigo.

Posteriormente, uma pesquisa descritiva qualitativa foi desenvolvida. Ainda sob a perspectiva de Rampazzo (2015), a pesquisa descritiva consiste em investigar, documentar, examinar e comparar variáveis e fatos, sem alterá-los, abordando questões válidas e relevantes.

Uma pesquisa descritiva permite a utilização de vários métodos, entre eles, o estudo de caso, recurso adotado para construção da pesquisa. Na visão de Yin (2001), estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fato moderno, dentro de uma realidade. Esta metodologia pode ser utilizada em diversas situações, entre elas, em estudos organizacionais e gerenciais.

Para Gil (2002, p. 54), estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Um estudo de caso pode ser realizado com um ou vários casos. A pesquisa em questão foi elaborada em torno de um estudo múltiplos de casos. Segundo Gil (2002), utilizar múltiplos casos possibilita a análise de indícios inseridos em diferentes contextos, o que torna a pesquisa mais rica e com maior qualidade.

De acordo com Yin (2001), tanto o estudo de um único caso, como o de múltiplos casos, enquadram-se no âmbito de projeto de estudo de caso. O que muda apenas, é o número de experimentos que serão feitos.

O uso destes métodos de pesquisa vem crescendo nas ciências sociais, e para levantamento de informações e aplicabilidade, são utilizados alguns instrumentos. Nesta investigação, a entrevista foi definida como procedimento de coleta de dados.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 195) “entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Para as autoras, o principal objetivo de uma entrevista é a aquisição de dados do entrevistado sobre o objeto de estudo.

Uma entrevista pode adotar três formas: estruturada, semiestruturada e não estruturada. A abordagem que se decidiu empregar foi a de uma entrevista semiestruturada. Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013), as entrevistas semiestruturadas são baseadas em um roteiro de perguntas, mas o entrevistador tem a liberdade de realizar outras questões para obter mais informações sobre o assunto desejado, portanto, nem todas as perguntas estão pré-estabelecidas.

Dalberio e Dalberio (2009) complementam que, na entrevista semiestruturada ou semiaberta, o entrevistador está preparado para acionar mecanismos investigativos, a fim de adquirir informações adicionais importantes à pesquisa. São informações que, a princípio, não foram levadas em consideração nos objetivos da pesquisa, mas quando citadas no decorrer da entrevista, tornam-se relevantes.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com colaboradores de RH de duas organizações, localizadas na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, com o objetivo de demonstrar a importância do cálculo do índice de absenteísmo para cada uma delas, comparando os resultados obtidos por meio da pesquisa.

A primeira entrevista, com a empresa X, ocorreu no dia 17/09/2020, mediante uma reunião por videoconferência pela plataforma Zoom. A reunião teve início às 15h00min e duração de 09min14s. O entrevistado foi o Supervisor de RH da empresa X, e a entrevista foi gravada pela ferramenta da plataforma utilizada.

A segunda entrevista, realizada com a empresa Y, aconteceu de forma presencial no dia 18/09/2020. Teve início às 15h00min e duração de 13min27s. A entrevista foi gravada por meio de um aplicativo de Gravador de Voz. A entrevistada foi uma Analista de RH, responsável por verificar o absenteísmo na empresa. Além disso, também foi acompanhada pelo Gerente Geral de RH da organização Y, que em certos momentos complementou algumas respostas.

4 Análise de Dados

Por tratar-se de entrevista semiestruturada, foi elaborado um roteiro com perguntas pré-estabelecidas, seguido em ambas as entrevistas. Porém, de acordo com as respostas obtidas individualmente, realizou-se outras questões específicas, adequadas à realidade de cada organização.

Para melhor disposição, as falas dos entrevistados estão identificadas da seguinte forma:

- Entrevistado 1 – Supervisor de RH da empresa X;
- Entrevistada 2 – Analista de RH da empresa Y;
- Entrevistado 3 – Gerente Geral de RH da empresa Y.

Vale frisar que a maioria das questões voltadas à empresa Y foram respondidas pela Entrevistada 2, mas, em determinados momentos, o Entrevistado 3 também completou algumas respostas.

Iniciou-se as perguntas com indagações referentes às organizações, para ter uma certa identificação dessas. Posteriormente, foram feitas questões pessoais sobre os entrevistados, e por fim, vieram as perguntas direcionadas ao tema central da pesquisa.

1. Qual o porte da empresa?

Entrevistado 1: É considerado empresa grande. Em termos de número de funcionários, né?! Geralmente a média, a métrica que se usa em empresas acima de quinhentos empregados, dependendo dela. É, somando, somando isso a questão de faturamento, é considerado empresa grande. Então nós entramos neste rol de grandes empresas.

Entrevistada 2: É uma grande empresa, né?!

2. Qual o ramo de atividade?

Entrevistado 1: É... o ramo de atividade aqui, nesta nossa planta se divide em dois ramos, né?! Um do segmento de máquinas e equipamentos, de mecânica pesada. E o outro do segmento aeroespacial. Mas o foco aqui da entrevista, que eu vou trazer mais esclarecimentos pra vocês pode ser direcionada a de máquinas e equipamentos.

Entrevistada 2: A gente atua na área de serviços sociais. Esse é o preponderante da empresa. Mas ela tem diversas ramificações, né?! Ela atua na área da saúde, educação; a gente tem fazendas; temos a área industrial da mineradora; tem rádio difusão, que é a TV; a gente só não tem a área portuária.

3. Quantos funcionários a organização possui?

Entrevistado 1: Ao todo mil e duzentos funcionários, contando as duas plantas.

Entrevistada 2: Em torno de mil e duzentos.

4. Qual sua idade?

Entrevistado 1: Precisa dessa mesmo? [risos] 'Tô' brincando. Eu não tenho nenhum problema quanto à isso não. Eu tenho 42 anos.

Entrevistada 2: Eu tenho 26.

5. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Entrevistado 1: Eu trabalho há 20 anos.

Entrevistada 2: Há 6 anos.

6. Desde que foi admitido(a) na empresa, sempre trabalhou no departamento de RH/Gestão de Pessoas?

Entrevistado 1: Sempre, desde o início.

Entrevistada 2: Sempre.

7. A empresa tem a prática de calcular o índice de absenteísmo de seus funcionários?

Entrevistado 1: Sim.

Entrevistada 2: Sim, nós temos. Só agora na pandemia, né?! Que a gente 'tá' atípico, né?! Então a gente não 'tá' fazendo porque o absenteísmo seria, ele estaria desregulado.

É importante destacar que a pesquisa foi realizada no ano de 2020, em meio à pandemia do Covid-19. Segundo a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS)/Organização Mundial de Saúde (OMS) no Brasil (2020), a pandemia do Novo Coronavírus (Covid-19) foi declarada globalmente pela Organização Mundial da Saúde em 11 de março de 2020. A Organização ainda instituiu algumas medidas de proteção ao vírus, como: distanciamento social, uso de máscaras, higienização constante das mãos, entre outros.

A entrevista realizada com a Empresa X ocorreu de forma remota, evitando assim o contato físico entre entrevistadores e entrevistado. Já a entrevista feita presencialmente com a Empresa Y, levou em consideração todas as orientações da OMS para proteção à doença.

Por meio do Decreto Nº 64.881, de 22 de março de 2020, a Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (2020) deliberou quarentena em todo o Estado, como medida de enfrentamento à pandemia do Novo Coronavírus. A partir disso, muitas atividades foram paralisadas como meio de evitar a contaminação e propagação do vírus. Uma alternativa encontrada por muitas empresas para que seus negócios não sofressem com a quarentena foi adotar o home office (trabalho em casa, na tradução literal) para os colaboradores.

Tanto a Empresa X quanto a Empresa Y aderiram à modalidade de trabalho remoto. Dessa maneira, tornou-se mais dificultoso o cálculo preciso do absenteísmo, já que os colaboradores não se encontravam no local habitual de trabalho.

8. Com qual frequência o índice de absenteísmo é medido: mensal, trimestral, semestral ou anual?

Entrevistado 1: Ham... nosso indicador, ele é medido mensalmente e anualmente. A nossa métrica é um parâmetro anual, porém a gente faz esse controle também mensal.

Entrevistada 2: A gente fazia mensalmente, mas depois a gente começou a fazer trimestralmente e foi reduzindo. Agora a gente faz semestral ou quando a diretoria pede, né?! Esses dias mesmo o 'Entrevistado 3' pediu, eu fiz.

Entrevistado 3: É, fizemos um a pouco tempo, mas com base em informações antes da pandemia.

Entrevistada 2: É, é porque no ano de 2020 'tá' sendo complicado.

Conforme Lacombe (2012) afirma, o absenteísmo pode ser mensurado de forma mensal, trimestral, semestral ou anual. Não há uma frequência considerada correta, cada organização adota a periodicidade que melhor se adequa à sua realidade, necessidades e objetivos. A Empresa X realiza o cálculo mensal e anual, enquanto a Empresa Y, efetuava o cálculo mensalmente, mas reduziu-se para semestralmente ou quando solicitado pela diretoria da empresa. O autor ainda complementa que comparar índices de absenteísmo obtidos em períodos diferentes possibilita o estudo de fenômenos existentes na organização, e se necessário, a adoção de medidas administrativas corretivas.

9. Qual ferramenta ou fórmula é utilizada para o cálculo?

Entrevistado 1: Nós aqui trabalhamos com horas de afastamento médico, divididos por horas previstas de trabalho. O nosso foco no absenteísmo é a questão de afastamentos médicos.

Entrevistada 2: Na verdade a gente, a gente tem um... uma base de indicadores aqui. Então é, a gente utiliza o Excel. Então a gente tem aqui no RH um sistema de gestão, né?! Que é o, a gente utiliza o RM da TOTVS. Então esse sistema propicia pra gente todas as informações que a gente precisa, como relação de colaboradores, horas que deixaram de ser trabalhadas, horas do banco de horas, né?! Das horas negativas dos colaboradores. Então, através dessa ferramenta que a gente consegue extrair os dados, a gente passa pro Excel e aí vai fazer o cálculo. **No caso do absenteísmo a gente utiliza as horas que a pessoa deixou de usufruir dividido pelas horas potenciais.** Isso a gente costuma fazer por departamento, até pra não evidenciar algum colaborador, né?! Porque o intuito do absenteísmo não é apontar o dedo pra colaborador A, B ou C, mas sim identificar divergências ou discrepâncias no, na área, né?! No setor.

A Empresa X e a Empresa Y convertem os dias trabalhados e não trabalhados em horas, para obter um cálculo completo do absenteísmo, levando também em consideração as faltas parciais. A fórmula utilizada corresponde ao segundo modelo apresentado por Chiavenato (2014), no qual o total de horas perdidas é dividido pelo total de horas de trabalho. O autor, porém, utiliza as horas de todas as faltas, independente do motivo gerador, como doenças, acidentes de trabalho, licenças legais e férias. Já a Empresa X utiliza apenas as horas de afastamentos médicos, e não leva em consideração as demais ausências.

10. De acordo com a resposta anterior, a Empresa X utiliza apenas as licenças médicas no cálculo ou ela também inclui as licenças legais, como licença maternidade, paternidade e licença luto?

Entrevistado 1: Neste caso só licenças médicas, os afastamentos médicos.

Conforme observado na questão anterior e reafirmado na presente resposta, a Empresa X utiliza apenas os afastamentos médicos no cálculo do absenteísmo. Ribeiro (2012) classifica este tipo de ausência como faltas por doenças, sendo protegidas por Lei desde que o colaborador apresente atestado médico.

Costa (1971, p. 842 apud AGUIAR; OLIVEIRA, 2009, p. 97) e Andrade (2004) também excluem do cálculo do absenteísmo as licenças legais, assim como a Empresa X. Mas outros autores como Lacombe (2012) e Chiavenato (2014) consideram este tipo de ausência como absenteísmo.

Entre os autores citados acima, nenhum possui uma concepção semelhante à utilizada pela Empresa X, adotando apenas os afastamentos médicos como absenteísmo.

11. Qual o índice obtido no último cálculo? Ele apresenta variação em relação aos anteriores? No caso da Empresa Y, ele é medido só por departamentos ou também tem um índice da organização toda?

Entrevistado 1: É... aí eu posso abrir aqui uma parte da informação, 'tá'?! Porque uma parte dela é restrita, internalizada. Eu não poderia abrir. Mas ela, sim, apresenta variação em relação aos meses anteriores. A gente tem uma meta. **A nossa meta aqui é de 1,5% e nós até o ano passado trabalhamos dentro desta média, dentro desta meta, aliás.** Pra este ano, como o ano ainda não fechou, né?! E dados os casos atuais aí da nossa situação de pandemia, ham... a gente atualmente está fora desta meta. Mas, vamos ver como esta curva vai se comportar até o final do ano e ver dentro do ano se a gente consegue manter dentro da nossa meta ou não, estaremos fora dela.

Entrevistada 2: A gente faz da empresa toda. **Nos últimos, a gente tem ficado numa média entre 2 a 2,4, mais ou menos, o ideal é 2,5, né?!** Só aqui nesse último a gente mediu e houve divergência, mas né?! Por conta da pandemia muitos colaboradores 'tão' em casa, muitos colaboradores 'tão' tendo abonos, né?! Que assim, coisa que não acontece 'tá' acontecendo agora em 2020.

Segundo Chiavenato (2014), a taxa de absenteísmo não deve ultrapassar 2% ao mês. Já a Associação Brasileira de Controle da Qualidade – ABCQ (2013) define a marca de 1,5% para este mesmo indicador. A Empresa X apresenta um índice estável de 1,5%, dentro da média esperada, enquanto a Empresa Y se manteve entre 2% e 2,4%, sendo 2,5% a meta. A Empresa X está abaixo da média apresentada pelo primeiro autor e dentro do parâmetro exposto pelo segundo autor. Já a Empresa Y encontra-se acima dos padrões estabelecidos por ambos os autores.

Por outro lado, Oliveira (2016) e Luchetti (2011?) atestam que para determinar se um índice de absenteísmo é baixo ou alto, deve-se identificar qual é a média aceitável no segmento em que a organização está inserida. A partir da concepção desses dois autores, e levando em consideração que a Empresa X e a Empresa Y são de ramos de atuação diferentes, observa-se que cada organização adotou um índice de absenteísmo com base nos parâmetros de suas respectivas áreas de atuação.

De acordo com Luchetti (2011?), uma indústria na qual os colaboradores são submetidos a trabalhos insalubres ou pesados, possui índices de absenteísmo elevados, entre 3% a 4%. Enquanto que as indústrias operantes em condições normais de trabalho possuem esta taxa entre 2% e 3%. A Empresa X é uma indústria de máquinas e equipamentos que trabalha em circunstâncias comuns, portanto, sua meta de absenteísmo, conforme o autor evidencia, deveria ser entre 2 a 3%, mas a organização está abaixo dessa média, mantendo seu absenteísmo em 1,5%, o que pode ser considerado como uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Vale destacar que no de 2020 o absenteísmo em ambas as empresas pode comportar-se de maneira distinta em virtude da pandemia do Covid-19, como apresentado na questão 7.

12. A meta da Empresa Y, portanto, é manter o índice de absenteísmo em 2,5%, o que seria considerado dentro da média?

Entrevistada 2: Isso, que é o que a prática de mercado já trabalha. 2,5 é um nível ainda saudável. Dentro desses 2,5, desse, né?! Desse percentual de 2,5, a gente ainda identifica e assim, às vezes eu tenho 2,5 na empresa inteira, mas em determinado departamento eu tenho uma discrepância. Então

em determinado departamento eu elevei os 2,5. Acontecia bastante no Call Center, onde a gente tinha uma política de prêmio, então, lá tinha bastante horas absintas, né?! E o Call Center já é um departamento que normal nas empresas ele é, o absenteísmo, é desregulado por conta da... da atividade mesmo ser bem... bem difícil.

O índice de absenteísmo estabelecido pela Empresa Y é de 2,5%, estando acima dos índices determinados por Chiavenato (2014) e pela Associação Brasileira de Controle da Qualidade (2013), conforme evidenciado na questão anterior.

Apesar disso, de acordo com a entrevistada, o índice está dentro dos parâmetros do mercado, sendo considerado um número saudável. Esta percepção converge com os conceitos de Oliveira (2016) e Luchetti (2011?), os quais explanam que o índice de absenteísmo deve ser adotado de acordo com segmento da organização.

Não foram encontrados dados concretos a respeito da taxa de absenteísmo recomendável para as empresas que estão no mesmo ramo de atuação que a Empresa Y, que é a área de serviços sociais. Mas com base na afirmação da entrevistada, pode-se deduzir que o índice aceitável de absenteísmo para as organizações desse segmento de serviços sociais é de 2,5%.

13. Quais as causas por trás do absenteísmo na Empresa Y: licenças médicas e legais, questões particulares, atrasos, faltas não justificadas ou outros? Qual a mais frequente? Em relação à Empresa X, como dito anteriormente, as licenças médicas são as geradoras do absenteísmo na organização. São calculadas também as licenças por acompanhamento médico familiar ou apenas as licenças médicas do próprio funcionário?

Entrevistado 1: Aqui trabalhamos só com o próprio funcionário.

Entrevistada 2: Todas essas. [risos] Na verdade a gente pega todas as ausências do colaborador, exceto quando o colaborador 'tá' compensando horas. Então, vamos supor, eu estou amanhã compensando horas positivas que eu venha a ter, isso não vai computar no meu absenteísmo, mas se eu der um atestado médico, uma declaração de dentista, por exemplo, ou se eu faltar, aí vai computar pra, pro absenteísmo.

Observa-se que a Empresa Y considera todas as cinco classes de absenteísmo apresentadas por Quick e Lapertosa (1982): absenteísmo voluntário (falta voluntária

por motivos particulares); absenteísmo por doença; absenteísmo por patologia profissional; absenteísmo legal (falta amparada por Lei); absenteísmo compulsório (falta provocada por motivos que impedem o colaborador de ir ao trabalho, mesmo contra a sua vontade).

Em contrapartida, a Empresa X computa como absenteísmo apenas as licenças médicas do próprio colaborador, excluindo qualquer outro tipo de licença, bem como licenças por acompanhamento médico familiar. Como visto na questão 10, Ribeiro (2012) classifica este tipo de ausência como faltas por doença.

14. Então, na Empresa X, se o funcionário tem um filho pequeno e precisa levá-lo ao médico, por exemplo, esse afastamento não entra no relatório do absenteísmo?

Entrevistado 1: Não. Isto entraria como uma... um outro tipo de afastamento, né?! Uma licença legal que ele tem, que ele tivesse direito, e não entra pra métrica, pra contagem do afastamento como sendo dele. Até porque aqui nós trabalhamos também com banco de horas, então isto gera pro colaborador mais flexibilidade pra que ele possa administrar o tempo dele, com necessidades, com alguma eventualidade particular. Então **não tem muito sentido depois a gente fazer um... uma análise de faltas por exemplo, injustificadas, que acabam quase que não existindo. Elas são muito ocasionais, muito pontuais**, quando realmente não há, é... nenhum acordo entre a gerência da área, a liderança da área e o colaborador da área, né?! Ele realmente não avisa, não fala, não teve nenhum acordo. Aí o gestor da área acaba solicitando que esta falta seja considerada como injustificada. São casos muito raros, muita exceção. A maioria acaba sendo administrada com nosso banco de horas.

De acordo com o que foi apresentado na questão anterior, exposto nas questões 9 e 10, e comprovado pelo entrevistado, a Empresa X só utiliza as licenças médicas para cálculo do absenteísmo.

Até mesmo as faltas injustificadas não são levadas em consideração, pois conforme fala do entrevistado, elas são muito raras, e quando acontecem são administradas por meio do sistema de banco de horas contido na organização. Esta conduta é contrária à ideia apresentada por todos os autores citados no referencial teórico, pois todos eles consideram as faltas injustificadas como absenteísmo.

15. Sobre a empresa Y, as licenças legais também entram para o cálculo do absenteísmo?

Entrevistada 2: Também. Comparecimento à órgão público, todos esses. Então **tudo que é abono proveniente de algum documento legal ou proveniente da atitude do gestor de querer abonar a hora daquele colaborador, tudo que, em tese, eu paguei, mas não tinha a presença do colaborador que computa como absenteísmo. E também as faltas e atrasos** porque, embora o colaborador não tenha, não tenha havido... eu descontei a hora daquele colaborador, alguém teve que executar a função dele, então alguém entrou, é... houve de certa forma um prejuízo. Certo?! **Qual que é o mais frequente? Declaração médica, né?! A gente tem muito atestado médico, principalmente em relação ao volume de funcionários. Mas a gente também tem que levar em consideração que a Empresa Y é uma empresa diferenciada, né?!** Esta empresa não é igual a... a empresas, indústrias que você vai ver que o... o índice de entrega de atestados é muito menor, porque **aqui nós presamos muito pela saúde do... pelo bem-estar do colaborador mesmo, né?!** A empresa preza pelo... então assim, a gente não vai ficar, né?! O gestor, geralmente ele não vai 'pegar no pé' do colaborador porque ele 'tá' entregando atestado. Lógico, ele vai tentar entender, né?! O que que 'tá' passando, mas assim, não, não é uma empresa que vai olhar pra isso assim única e exclusivamente, né?! Em outras empresas, ham, as pessoas tem medo de entregar o atestado. Então aqui a gente tem um número alto de atestados, mas assim, ainda assim a gente consegue manter o absenteísmo, né?! Um absenteísmo assim próximo do normal, do regular.

Assim como mostrado na questão 13, a entrevistada reforça que a Empresa Y utiliza todos os tipos de faltas e atrasos na computação do absenteísmo. E o tipo de ausência mais frequente são os atestados médicos, enquadrados na classificação de Ribeiro (2012) como faltas por doenças.

Constata-se na fala da entrevistada que a Empresa Y não restringe os colaboradores quanto à entrega de atestados médicos, pois a organização preza pelo bem-estar do funcionário. Ao adotar este tipo de conduta, a empresa evidencia sua preocupação com a qualidade de vida do colaborador.

No entanto, Robbins, Judge e Sobral (2010) exemplificam que quando uma organização emprega a prática de abonar faltas por motivo de saúde sem estabelecer um limite, intencionalmente, os funcionários se sentem suscitados a faltar. Mesmo que um colaborador esteja satisfeito com seu trabalho, ele pode cogitar a ideia de faltar, sabendo que estaria "ganhando" um dia a mais de descanso, sem sofrer nenhuma punição por isso.

Apesar disso, a Empresa Y consegue fazer uma boa gestão do absenteísmo, mantendo o índice dentro da média estabelecida pela organização.

16. A maioria dos autores sobre absenteísmo excluem do cálculo as férias. Mas, existe uma minoria de autores que incluem as férias nesse cálculo. Ainda em relação à Empresa Y, as férias são incluídas ou excluídas do cálculo do absenteísmo?

Entrevistado 3: Não, não. Porque as férias não é um absenteísmo, é um direito do trabalhador. Não chega a ser um absenteísmo porque o absenteísmo a intenção é verificar a ausência mesmo, né?! O período não trabalhado, né?! Não teve o trabalho em si, mas as férias não, ela já é uma coisa programada, né?!

A Empresa Y, assim como os autores Andrade (2004) e Costa (1971, p. 842 apud AGUIAR; OLIVEIRA, 2009, p. 97), não adiciona as férias no cálculo do absenteísmo. Esta concepção diverge com as ideias de Chiavenato (2014) e Magalhães, Duarte e Moura (1995) que computam as férias como sendo absenteísmo.

17. Na sua opinião, o clima organizacional é um fator que pode contribuir para o absenteísmo?

Entrevistado 1: Sem dúvida. É... pois se mal administrado pode gerar um ambiente instável, insalubre e conseqüentemente afetar a saúde dos colaboradores, né?! E conseqüentemente gerando mais afastamentos médicos. É fundamental.

Entrevistada 2: Sim. Com certeza, né?! Um departamento que eu tenho um clima é... um clima ruim, certamente a pessoa vai que... vai... vai faltar, vai gerar faltas, a pessoa vai dar atestados médicos, né?! Durante o período de trabalho. É, com certeza.

Entrevistado 3: Ou até mesmo um clima ruim pode até dar problemas até psicológicos, né?! Acaba gerando atestados, né?! Por outras finalidades até.

Entrevistada 2: É, exatamente. Quando eu digo que a pessoa vai dar atestado é porque alguma coisa, em algum momento, ela vai sentir, né?! Uma fadiga, alguma coisa do tipo, e ela vai acabar dando o atestado, né?! É, tudo o que acontece na, dentro do ambiente de trabalho afeta, né?! A pessoa pode somatizar, vir a gerar um problema não só psicológico, mas às vezes até de saúde mesmo. Razão de... de, né?! De um clima organizacional desfavorável, digamos assim.

Conforme demonstrado por Pinho (2014) e expressado pelos entrevistados, o clima organizacional é um elemento que pode colaborar para o absenteísmo. Na visão do autor, o clima organizacional influencia questões como motivação, desempenho e

satisfação no trabalho e quando está negativo ou desfavorável, propicia mais ausências e faltas ao trabalho, elevando assim o absenteísmo.

Evidencia-se na fala de ambos os entrevistados a relação entre clima organizacional e a entrega de atestados médicos por parte dos colaboradores. Segundo eles, quando o clima organizacional está ruim, pode prejudicar a saúde dos trabalhadores, gerando um aumento na entrega de atestados médicos.

Mota e Martins (2017) e Chiavenato (2014) também citam, entre outros fatores, que a doença é um elemento que pode ser desencadeado pelo clima organizacional. De acordo com o segundo autor, o ambiente de trabalho deve apresentar condições psicológicas e sociais saudáveis, contribuindo para um comportamento positivo dos colaboradores. Dessa forma, impede-se que impactos emocionais negativos sejam gerados, assim como o estresse, que prejudica a saúde mental dos trabalhadores. A fala do Entrevistado 3 condiz com a percepção do respectivo autor. O entrevistado destaca que um clima organizacional inadequado pode causar problemas psicológicos. Por consequência, os colaboradores acabam apresentando mais atestados médicos.

Deduz-se portanto, que o efeito do clima organizacional ruim sobre a entrega de atestados médicos é inversamente proporcional, dessa forma, quando o primeiro torna-se ainda pior, há um aumento no segundo fator.

18. Essa taxa de absenteísmo interfere em quais aspectos da organização?

Entrevistado 1: Olha, é, eu diria que interfere em diversos aspectos, né?! Mas, ham... **eu destacaria aqui talvez mais o aspecto social e econômico. Social porque este pode inclusive prejudicar a imagem da empresa, né?! Dependendo de alguma situação que a empresa possa 'tá' gerando aqui nesses próprios afastamentos, isso pode ser externado, né?! Pode chegar a órgãos fiscalizadores, é... ser noticiado em imprensa e tudo mais, e causar um impacto social aí, tanto pras pessoas, quanto pra própria imagem, né?! É... e o econômico, porque você não tendo a pessoa aqui disponível, você precisa produzir, você vai ter que dá, ham, uma alternativa pra isso. Vai ter que contratar mais pessoas, alguém pra substituir e ocasionar um custo maior, né?! No final, pra produção.**

Entrevistada 2: **Eu penso principalmente um custo, né?! É, uma taxa muito alta de absenteísmo significa que eu, eu tenho um... um departamento, ou um colaborador, ou alguém que 'tá' passando por um problema e esse problema está custando, né?! Pra empresa. Então assim, né?!**

Entrevistado 3: É. Na verdade são dois aspectos, né?! É o custo, e a sobrecarga pro outro colaborador que vai ter que cumprir com o trabalho que o outro deixou de fazer e acaba afetando... sobrecarregando um outro, às vezes.

Entrevistada 2: Com certeza. É, quando a gente fala custo também de... a gente também 'tá' pensando em planejamento, né?! É, se eu tenho um... a gente já identificou, chegou a identificar aqui, né?! É... um departamento em que a soma das declarações e atestados médicos entregues durante o mês equivalia a um funcionário, então todo mês eu tinha um funcionário a menos, é como se eu tivesse um funcionário a menos trabalhando. A gente identificou isso nesse departamento e trabalhou em cima da gestão, né?! Porque... é... na época a gente identificou que era um problema de gestão mesmo, de não saber gerir ali a... toda a problemática ali que 'tava' acontecendo e, enfim, pensa, um colaborador a menos, né?!

Entrevistado 3: E o salário 'tá' sendo recebido normalmente.

Entrevistada 2: Exatamente.

Demonstra-se mediante discursos dos Entrevistados 1 e 3 que o absenteísmo afeta o âmbito econômico e social das organizações. A Entrevistada 2 enfatiza a questão econômica como sendo o aspecto mais prejudicado por este fenômeno.

Wagner e Hollenbeck (2009), assim como os entrevistados, reconhecem que os custos provenientes do absenteísmo são altos. Os autores expõem que quando um colaborador se ausenta do trabalho, além de pagar por esta falta, a organização muitas vezes necessita custear um substituto para cobrir o posto vago. O pressuposto trazido pelos autores se comprova na fala do Entrevistado 1.

Por esta razão, Chiavenato (2014) afirma que pequenas reduções nos índices de absenteísmo são capazes de promover certa economia para a organização. Conforme divulgado pela Entrevista 2, a Empresa Y chegou a identificar índices de absenteísmo em determinado departamento que equivaliam ao salário de um colaborador. Após detectado o problema, e visto que se tratava de falha na gestão, a empresa buscou soluções para o caso.

Além do aspecto econômico, outra variável citada pelos entrevistados foi a questão social. O Entrevistado 3 destaca, neste sentido, a sobrecarga que o absenteísmo provoca aos colaboradores que necessitam cobrir a ausência do trabalhador absinto. Este fato é salientado por Quick e Lapertosa (1982), os quais exemplificam que quando um colaborador falta, gera sobrecarga aos companheiros, além de reduzir a produção e aumentar os custos operacionais, pois, na maioria das vezes, é preciso encontrar um substituto.

Já o Entrevistado 1, citou na questão social o prejuízo que o absenteísmo pode causar para a imagem da empresa. Affonso (2014) reconhece que este fenômeno organizacional é capaz de ocasionar danos morais à empresa, resultantes de uma banalização da organização, que pode ser intitulada como incapaz. O Entrevistado 1 adverte que este tipo de situação pode acontecer se os problemas de absenteísmo tornarem-se públicos.

19. Quais ações a empresa adota mediante os resultados obtidos pelo indicador? Ela possui algum programa de redução ou prevenção ao absenteísmo?

Entrevistado 1: É... sim, nós temos aqui. Ham, trabalhamos muito com monitoramento, atuando com foco em agentes causadores de absenteísmo, né?! Uma vez mapeado isto, ham, fica mais fácil da gente identificar e traçar ações, pra poder eliminar ou mitigar estas ocorrências que provocam estes afastamentos. É, um exemplo disso é o investimento que nós fazemos em campanhas de conscientização, é, vacinação, mudanças de processo dentro das áreas fabris, adequações de máquinas, dependendo da máquina, né?! Ham, se ela não for muito ergonomicamente favorável ela pode prejudicar a saúde de um colaborador, gerando afastamento. Então, adequação de máquinas, **fisioterapia in company**, é uma atividade, uma ação que nós temos aqui. **Tudo isso são ações aí frentes que a gente trabalha, que atua, que ajuda a mitigar ou praticamente eliminar alguns casos, né?!** Em alguns casos. Afastamentos médicos aí em decorrência de problemas de saúde.

Entrevistada 2: **Hoje a gente não tem esse programa.** Na verdade hoje 'tá' sendo bem pontual essa questão do absenteísmo, **mas a gente tem um projeto, né?!**

Entrevistado 3: **Temos um projeto pra fazer um trabalho em cima disso. Hoje é, o trabalho é mais a nível de gestão mesmo, né?!** A gente detecta alguma coisa, a gente vai na, na gestão daquele setor e, pra poder minimizar.

Nota-se que a Empresa X possui muitas práticas de prevenção ao absenteísmo, além de realizar um constante monitoramento do fenômeno, propiciando a detecção de discrepâncias e a adoção de medidas interventivas. Na visão de Chiavenato (2014), organizações bem-sucedidas estimulam a presença de seus colaboradores mediante práticas gerenciais e culturais, que desenvolvam valores, atitudes e objetivos favoráveis à presença desses trabalhadores. Percebe-se por meio da fala do Entrevistado 1 que a Empresa X estimula a presença de seus colaboradores diante de condutas que promovem a saúde dos funcionários, visando a diminuição dos afastamentos médicos, motivo do absenteísmo na organização.

Dentre as práticas apontadas por Pennati Filho (2006) para prevenir o absenteísmo, a Empresa X utiliza de ações preventivas voltadas aos colaboradores, reforçando a capacidade de trabalho desses funcionários, como campanhas de vacinação e fisioterapia *in company*. E também adota ações preventivas norteadas ao ambiente de trabalho físico e psicossocial, diminuindo divergências entre as imposições do trabalho e a capacidade de resposta dos colaboradores, por exemplo: adequações de máquinas e mudança de processos dentro de áreas fabris.

Já a Empresa Y não possui nenhum programa de prevenção ao absenteísmo, entretanto, há um projeto em desenvolvimento. Embora não haja um plano preventivo em funcionamento, o departamento de Gestão de Pessoas da Empresa Y monitora o absenteísmo da organização, e quando detectado um nível em desconformidade em determinado setor, é realizado um trabalho com a gestão do departamento irregular.

Nkombo (2018) observa a importância que o departamento de Gestão de Pessoas tem no controle do absenteísmo. Este setor é responsável por monitorar o indicador, identificando discrepâncias e causas do problema. A partir disso, a Gestão de Pessoas deve desenvolver soluções para minimizar o absenteísmo na organização, bem como avaliar se as práticas gerenciais e o modo de administrar os colaboradores não está afetando negativamente o comportamento dos trabalhadores. Constata-se portanto, que o departamento de Gestão de Pessoas da Empresa Y realiza as práticas apresentadas pelo autor em questão.

20. Portanto, o trabalho realizado atualmente na Empresa Y é mais corretivo do que preventivo?

Entrevistada 2: Isso, exatamente.

Entrevistado 3: É. A gente tem um projeto pra trabalhar com... com o preventivo, pra nós não precisar depois fazer correções, né?!

De acordo com o exposto na questão anterior, e confirmado pelos entrevistados 2 e 3, a Empresa Y não trabalha na questão preventiva do absenteísmo atualmente, mas, existe um projeto para tal. O Entrevistado 3 ainda afirma que um programa de prevenção ao absenteísmo evita que a empresa precise fazer correções nesta problemática posteriormente. Agapito e Souza (2010) observam que a prevenção é

fundamental para o combate ao absenteísmo, sendo necessário conhecer suas causas e relações por completo.

21. Por que as organizações devem realizar o cálculo do índice de absenteísmo? Qual a importância de realizá-lo?

Entrevistado 1: Bom, acho que a resposta até anterior conecta com essa, né?! Pra gente poder identificar e, se necessário, definir ações, ham, a fim de eliminar ou mitigar os riscos de doença que ocasionem afastamentos médicos e conseqüentemente proporcionando aí um ambiente de trabalho salubre, salutar, pra todos os colaboradores, e conseqüentemente evitando perdas causadas pelos afastamentos médicos. Resumiria desta forma.

Entrevistada 2: Olha, a nível estratégico é de muita importância, né?! **Você consegue identificar a... desenvolvimento do departamento, ou o não desenvolvimento daquele departamento através do absenteísmo, né?! Você consegue identificar, é, possíveis focos de problema psicológico, possíveis focos de problema, é, ergonômico, né?!** Que acontece bastante. Então, se o departamento 'tá' apresentando muito, por exemplo, muitos atestados, a gente foca no atestado médico porque é o... aqui o que mais temos, né?! Mas vamos supor que, se em determinado departamento 'tá' sendo apresentado muitos atestados com o CID de problema na coluna, então tem que ir alguém da ergonomia lá avaliar se o ambiente de trabalho não 'tá' afetando os colaboradores. Então, **ele ajuda, como uma forma preventiva, ajuda a identificar circunstâncias que no dia a dia, a olho nu, não tem como a gente vê, né?! É, ajuda na questão de diminuição de risco trabalhista também,** porque, né?! Uma vez que esteja acontecendo um problema ergonômico, pode ser um futuro problema trabalhista de...

Entrevistado 3: Acidentário, né?!

Entrevistada 2: É, acidente de trabalho, né?! É, também, ou, até mesmo se um departamento 'tá' apresentando muitas faltas, ou... muitas... é, um departamento, vamos supor, que apresente muito, muita ausência, né?! De... das mais variadas, mas sendo a falta o principal, a gente tem que ver se a gestão não 'tá' sendo... é... às vezes 'tá' acontecendo alguma, algum excesso, né?! De, de rigor, de punição, e tudo mais, e aquilo 'tá' gerando um mal-estar na equipe. Então assim, **para o RH, pra conseguir planejar estrategicamente tudo, o absenteísmo é imprescindível, né?!**

No que diz respeito à importância de se calcular o índice de absenteísmo, os Entrevistados 1 e 2 atestam que o estudo e monitoramento deste indicador possibilita identificar discrepâncias na empresa. A partir disso, a organização consegue desenvolver práticas preventivas para reduzir este fenômeno, bem como traçar medidas que visem a redução de riscos à saúde dos colaboradores. Desse modo, é possível criar um ambiente de trabalho saudável, impedindo perdas organizacionais por motivos de doenças, ao mesmo tempo que evita prováveis problemas trabalhistas para a organização.

Observa-se que os entrevistados evidenciam a questão dos atestados e afastamentos médicos, além da importância de cuidar da saúde dos colaboradores, isso porque, na Empresa X são consideradas apenas as faltas por doenças no cálculo do absenteísmo e na Empresa Y, as declarações médicas são responsáveis pelo maior volume do absenteísmo. Estas percepções são constatadas nas questões 9, 10, 13, 14 e 15.

Em conformidade com a fala do Entrevistado 1 à respeito da promoção de um ambiente de trabalho salubre, Pinho (2014) afirma que quando o ambiente de trabalho está saudável e favorável, os colaboradores trabalham melhor e sentem-se confortáveis em estar na empresa, auxiliando na diminuição do absenteísmo. Chiavenato (2014) compartilha deste mesmo pensamento. Para o autor, um ambiente de trabalho aprazível favorece o relacionamento entre os colaboradores e melhora a produtividade, além de diminuir doenças, acidentes e absenteísmo.

Outro ponto que foi destacado é a importância de acompanhar os índices de absenteísmo. Segundo Flores et al. (2016), quando o absenteísmo não é monitorado, a organização carece na compreensão deste fenômeno, dificultando o levantamento de suas causas, além de impossibilitar a adoção de medidas preventivas eficazes para reduzir ou mitigar o problema.

A Entrevistada 2, no final de seu discurso, evidencia que as informações advindas do absenteísmo são cruciais para o planejamento estratégico do departamento de Gestão de Pessoas. Flores et al. (2016) salientam que para o setor de Gestão de Pessoas atuar de maneira estratégica, é necessário estar atento aos problemas da empresa, desenvolvendo soluções para eles. Ainda de acordo com os autores, compreender o absenteísmo em sua totalidade, bem como suas causas e consequências, torna-se condição fundamental para a obtenção dos objetivos empresariais, que por sua vez, auxiliam no alcance do sucesso organizacional.

Por fim, Robbins, Judge e Sobral (2010) atestam que uma empresa não consegue operar plenamente e nem atingir seus objetivos se seus colaboradores estão ausentes. Para os autores, o absenteísmo provoca perdas financeiras, de qualidade e de produtividade, impactando a eficiência e a eficácia da organização.

5 Considerações Finais

O absenteísmo é um fenômeno presente nas organizações, e embora não possa ser eliminado completamente, deve ser monitorado e prevenido, pois acarreta inúmeras consequências às empresas. As causas deste fato são bastante complexas, podendo ter relação direta com a organização, como desmotivação, clima organizacional ruim e gestão inadequada, ou com a vida particular do trabalhador. Além disso, também podem estar ligadas a questões de saúde. Identificar as causas é fundamental para a adoção de medidas corretivas que resolvam o problema em sua essência.

Esta pesquisa tratou-se de um estudo pioneiro no Curso de Bacharel de Administração, da Faculdade Canção Nova, pois foi a primeira vez que a temática do absenteísmo foi abordada. Por este motivo, evidencia-se a relevância da pesquisa, que também é de suma importância para outros pesquisadores sobre o assunto. Além disso, o estudo torna-se pertinente às organizações que buscam conhecimento acerca do tema.

O objetivo da pesquisa foi alcançado. Mediante o estudo foi possível demonstrar a importância do cálculo do índice de absenteísmo para as organizações estudadas. Revelou-se portanto, que o acompanhamento do absenteísmo é fundamental para que as empresas analisadas identifiquem problemas organizacionais, sobretudo relacionados à saúde dos colaboradores. A partir disso, ações podem ser tomadas para solucionar essas discrepâncias e minimizar novos riscos ao bem-estar dos trabalhadores, a fim de diminuir o absenteísmo.

A problemática desta pesquisa também foi esclarecida. Por meio da entrevista e da pesquisa bibliográfica realizadas, conseguiu-se responder à seguinte indagação: por quais motivos as organizações devem realizar o cálculo do índice de absenteísmo? Observou-se que o absenteísmo é um fator essencial para o planejamento estratégico do departamento de Gestão de Pessoas. As organizações devem sempre monitorar este indicador, além de levantar as causas motivadoras do fenômeno, pois só assim é possível agir na origem do problema, corrigindo as disparidades e prevenindo novas ocorrências. Por meio do absenteísmo as empresas obtêm um parecer completo da organização, detectando circunstâncias que até então não eram perceptíveis.

Vale ressaltar que o absenteísmo interfere diretamente na produtividade das empresas, pois se os colaboradores não estão presentes, os processos e operações eventualmente são estagnados. As percas de produtividade geram custos e afetam a lucratividade da organização, além de prejudicar o alcance dos objetivos empresariais, e conseqüentemente, o sucesso organizacional.

Esta pesquisa não tem caráter conclusivo. Foram analisadas duas organizações de grande porte, sugere-se portanto, que o estudo tenha continuidade, abordando uma quantidade maior de organizações, a fim de investigar profundamente o absenteísmo. Além disso, propõe-se também que o estudo estenda-se a distintos tipos de empresas, comparando organizações de grande, médio e pequeno porte, no que diz respeito ao fenômeno pesquisado.

Referências

- AFFONSO, S. L. **Absenteísmo**: um problema complexo nas organizações. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pdma/article/view/4360/2212>>. Acesso em: 18 out. 2020.
- AGAPITO, S. M.; SOUZA, F. C. de. A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. **Revista Portuguesa de Saúde Pública**, [Lisboa], v. 28, n. 2, p. 132-139, 2010. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0870902510700043>>. Acesso em: 20 out. 2020.
- AGUIAR, G. A. S.; OLIVEIRA, J. R. Absenteísmo: suas principais causas e conseqüências em uma empresa do ramo de saúde. **Revista de Ciências Gerenciais**, São Paulo, v. 13, n. 18, p. 95-113, 2009. Disponível em: <<https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/2613>>. Acesso em: 26 maio 2020.
- ANDRADE, A. **Absenteísmo e turnover**. 1. ed. Lorena/SP: Opção, 2004.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONTROLE DA QUALIDADE. **Indicadores, objetivos e metas para qualidade**. [São Bernardo do Campo, 2013]. Disponível em: <<https://www.abcq.com.br/p/13/indicadores-objetivos-e-metas-para-qualidade.html>>. Acesso em: 08 out. 2020.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- DALBERIO, O.; DALBERIO, M. C. B. **Metodologia científica**: desafios e caminhos. São Paulo: Paulus, 2009.

FLORES, L. I. *et al.* O absentéismo enquanto indicador para o processo de gestão de pessoas nas organizações e de atenção à saúde do trabalhador. **Revista Laborativa**, [s.l.], v. 5, n. 2, p. 47-65, out. 2016. Disponível em: <<https://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/1484/pdf>>. Acesso em: 20 out. 2020.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, F. J. M. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUCHETTI, D. **Manual de gestão de pessoas para as empresas de serviços contábeis**. [São Paulo]: AESCON-SP: SESCON-SP, [2011?].

MAGALHÃES, A. M. M.; DUARTE, E. R. M.; MOURA, G. M. S. S. Estudo das variáveis que participam do dimensionamento de pessoal de enfermagem em hospitais de grande porte. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 16, n. 1/2, p. 5-16, jan./dez. 1995. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/4042>>. Acesso em: 01 jun. 2020.

MOTA, R. A.; MARTINS, L. M. Promoção da saúde ocupacional para redução dos índices de absentéismo. *In*: CONGRESSO DE GESTÃO, NEGÓCIO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 1., 2017, [Aracaju]. **Anais [...]**. [Aracaju]: Universidade Tiradentes – UNIT, 2017. p. 1-18. Disponível em: <<https://eventos.set.edu.br/congenti/article/view/7959>>. Acesso em: 18 out. 2020.

NKOMBO, D. D. D. **Práticas de gestão de recursos humanos e absentismo**: estudo longitudinal na Câmara Municipal de Setúbal de 2010 a 2015. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) - Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2018. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/23078>>. Acesso em: 19 out. 2020.

OLIVEIRA, L. B. de. **Planejamento estratégico de recursos humanos**. Curitiba: Universidade Positivo, 2016.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE/ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE - OPAS/OMS Brasil. **Folha informativa COVID-19**: escritório da OPAS e da OMS no Brasil. [Brasília, DF], 2020. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19>>. Acesso em: 08 out. 2020.

PENATTI FILHO, I. **Estudo do absentéismo**: contribuição para a gestão de pessoas na indústria automobilística. Estudo de caso de uma empresa multinacional. 2006. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Centro Tecnológico, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/2100687-Estudo-do-absenteismo-contribuicao-para-a-gestao-de-pessoas-na-industria-automobilistica-estudo-de-caso-de-uma-empresa-multinacional.html>>. Acesso em: 19 out. 2020.

- PINHO, L. Cultura e clima organizacional: as causas do absenteísmo visto como efeito e não como causa do comportamento organizacional. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, [São Roque], v. 5, n. 1, 2014. Disponível em: <http://docs.uninove.br/arte/fac/publicacoes_pdf/administracao/v5_n1_2014/Luiz.pdf>. Acesso em: 18 out. 2020.
- QUICK, T. C.; LAPERTOSA, J. B. Análise do absentismo em Usina Siderúrgica. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, [São Paulo], v. 10, n. 40, p. 62-67, out./nov./dez. 1982.
- RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 8. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2015.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SÃO PAULO. Assembleia Legislativa do Estado. **Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020**. Decreta quarentena no Estado de São Paulo, no contexto da pandemia do COVID-19 (Novo Coronavírus), e dá providências complementares. São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2020/decreto-64881-22.03.2020.html>>. Acesso em: 08 out. 2020.
- SCHERMERHORN JR., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SILVA, L. M. **Comportamento organizacional**. Salvador: UNIFACS, 2013.
- WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.