

Uma das grandes preocupações das organizações desde sua concepção racional está associada ao sucesso, à sua permanência no mercado, à cumprir sua missão institucional. Para isso, vários fatores concorrem entre si como aspectos na esfera administrativa, na esfera tecnológica ou mesmo na esfera dos recursos humanos. Especificamente, neste momento a ênfase recai sobre a qualidade e eficiência que a equipe de trabalho impõe sobre o desempenho da atividade organizacional. Qualquer desvio de propósito na concepção, formação e desempenho funcional, pode comprometer de forma direta, o resultado estrategicamente proposto.

A atividade empresarial tem um grau de complexidade muito elevado, pois há uma interação e uma decisão organizacional intrínseca às suas atividades que pressupõe repartir, dividir suas atribuições com seu quadro funcional, dando responsabilidades individuais a cada um de seus colaboradores, buscando fazer uma soma dos esforços individuais a um propósito comum, o bem do coletivo, a viabilidade organizacional e a consecução da Missão Organizacional.

Logicamente, são inúmeros os fatores que interferem no exercício laboral dos colaboradores, desde o próprio entendimento das relações trabalhistas assumidas pela alta administração das organizações e compreendidas pelos seus colaboradores, às condições tecnológicas incorporadas ao processo, o grau de instrução funcional, a identificação com a própria organização. Há um fator extremamente importante nessa relação entre a força de trabalho humana e a organização: o **absenteísmo**, que se constitui num entrave à efetividade e qualidade no desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, nos resultados empresariais quer sejam financeiros, quer seja na qualidade dos produtos finais ofertados ao mercado, quer seja nas relações legais trabalhistas.

A realidade trazida por COVEY (2005) em seu best-seller o 8º Hábito – da Eficácia à Grandeza é estarrecedora: relata que numa pesquisa realizada entre 23 mil

---

<sup>1</sup> Graduado em Engenharia Agrônoma pela Universidade Federal de Viçosa – UFV - Minas Gerais; Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC – Ilhéus – BA; Especialista em Marketing e Negócios pela Faculdade de Tecnologia e Ciências de Itabuna – FTC – Itabuna – Bahia; Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Tecnologia e Ciências de Itabuna – FTC – Itabuna – Bahia; Professor Universitário na Faculdade Madre Thaís em Ilhéus – BA; É funcionário da Caixa Econômica Federal, atuando como Consultor de Segurança e Instrutor Estratégico.

empregados de importantes ramos de atividade, feita pela empresa Harris Poll, os resultados são os seguintes:

- *Apenas 37% disseram entender claramente o que sua organização está tentando atingir e por quê;*
- *Apenas um em cinco estava entusiasmado com as metas de sua equipe e de sua organização;*
- *Apenas um em cinco trabalhadores disse ter uma visão clara entre suas tarefas e as metas de sua equipe e da organização;*
- *Ao final da semana, apenas metade estava satisfeita com o trabalho executado;*
- *Apenas 15% sentiam que sua organização lhe dava os meios necessários para atingir metas importantes;*
- *Apenas 15% sentiam que trabalhavam num ambiente de grande confiança;*
- *Apenas 17% sentiam que suas organizações promoviam comunicações francas, respeitando opiniões diferentes, e que isso resultava em ideias novas e melhores;*
- *Apenas 10% sentiam que suas organizações consideravam as pessoas responsáveis pelos resultados;*
- *Apenas 20% dos trabalhadores confiavam plenamente na organização em que trabalhavam;*
- *Apenas 13% têm relações de trabalho em que há grande confiança e intenda colaboração com os outros grupos ou departamentos;* (COVEY, 2005, p.5)

Esses dados por si só já remetem à necessidade que a alta administração das organizações precisa devotar para melhorar sua eficiência, adequar sua força de trabalho à viabilidade das suas empresas, ao alcance de seus propósitos, de sua imagem institucional, de seu lucro. A comparação ganha mais impacto quando o próprio autor faz uma alusão à uma realidade muito conhecida no Brasil, apaixonante que é, envolvente e extremamente didática, que permite o entendimento em qualquer classe social e em qualquer região do país: o futebol. A comparação é soberba em sua concepção e aterrorizante em sua análise:

*“Se, digamos, um time de futebol pensasse da mesma maneira, apenas 4 dos 11 jogadores em campo saberiam de que lado está o seu gol. Somente 2 dos 11 se preocupariam com isso. Apenas 2 dos 11 saberiam em que posição jogam e o que se espera deles. E 9, dos 11, estariam de algum modo competindo com a própria equipe e não com os adversários.”* (COVEY, 2005, p.5)

Isso provoca uma reflexão muito profunda para as organizações. Apesar do enorme avanço tecnológico, das mais interessantes e úteis invenções humanas que trazem produtos que atendam a quase todas as demandas criadas pela insaciável vontade do ser humano, não obstante do avanço na legislação trabalhista, na composição das diferentes maneiras de remuneração, na globalização dos mercados e pasteurização das necessidades, as pessoas não estão progredindo na mesma

velocidade, ou na mesma intensidade e isso está causando um descompasso entre os objetivos organizacionais e as ambições pessoais. Como consequência é gerado um desconforto, uma sensação de que muitas pessoas não se conectam com a empresa, não se empolgam com seus resultados tanto organizacionais quanto pessoais, o que acarreta numa frustração, numa perda de eficiência, num baixo aproveitamento das potencialidades.

Talvez somados todos os custos pessoais e organizacionais dessa declarada incapacidade de exercer plenamente suas atividades laborais, de aproveitar ao máximo suas habilidades funcionais, sua formação técnica, suas experiências, suas paixões, seu capital intelectual, o talento individual e a simbiose coletiva, o valor excederia os custos operacionais e teria impacto direto nos lucros obtidos, sobejaria aos custos financeiros e contábeis e ainda teria um ganho na imagem corporativa, na identificação e fixação do trabalho, refletindo na empresa, na família e na sociedade como um todo.

São inúmeras as causas, abrangem as mais diferentes áreas das organizações, são multidisciplinares em suas razões, pela sua própria natureza, por sua complexidade. As relações humanas e trabalhistas evoluem e, por vezes até retrocedem, e compõe o cenário dessas emaranhadas relações. No momento a análise será sobre o absenteísmo. Quanto antes forem identificadas as razões da deserção, antes podem ser engendrados esforços para superar os problemas, e reconduzir as atividades à qualidade e eficiência esperadas.

O objetivo deste artigo é analisar criticamente o absenteísmo, de forma teórica, com aquilo que os estudiosos da matéria trazem em seus escritos, começando por estabelecer algumas definições sobre absenteísmo, a expectativa de mensuração do mesmo, os tipos conhecidos, as possibilidades de dispersão e enfrentamento organizacional do problema proposto.

### **Definições**

Segundo o dicionário Michaelis, **absenteísmo** significa: 1 Sistema de exploração da terra em que o proprietário confia a administração dessa a intermediários, empreiteiros, rendeiros ou feitores; 2 Hábito de estar ausente da pátria ou do emprego; 3 Ausência decidida antecipadamente; 4 Hábito de preferir as coisas estrangeiras; 5 Abstenção do exercício do voto; abstencionismo.

O Absenteísmo, segundo o dicionário Aurélio, é o hábito de estar frequentemente ausente de um local de trabalho, ao fato de não comparecer a um ato ou abster-se de um dever.

ARAUJO (2012)<sup>1</sup> em sua tese de defesa do Mestrado em Ciências da Saúde pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde da Universidade de Brasília, foi muito eficaz na busca das definições apresentadas ao longo do tempo, que são reproduzidas no quadro abaixo:

Quadro 1 – Conceitos de absenteísmo segundo diversos autores

Autor/ano	Conceito	Observação
Organização Internacional do Trabalho – OIT (1989)	Absenteísmo é a falta ao trabalho por parte do empregado e absenteísmo por licença médica que consiste no período de baixa laboral, considerada como o período ininterrupto de ausência ao trabalho – em decorrência de uma incapacidade temporária do indivíduo, para a execução da tarefa a ele atribuída	Esta Organização estima que 75% das faltas ao trabalho são justificadas por atestado médico.
Costa (1971)	Absenteísmo é o conjunto das ausências intencionais do trabalhador, repetitivas, mas exclui as ausências por férias, luto, gravidez, ou por sanções disciplinares.	
Quick e Laperlosa (1982)	Absenteísmo originou-se da palavra <i>absentismo</i> , no século XVIII, aplicado aos proprietários rurais que abandonavam o campo para viver na cidade, mas no período industrial esse termo foi aplicado aos trabalhadores que faltavam ao serviço.	
Jorge (1995)	Absenteísmo é qualquer tipo de ausência do trabalhador em seu local de trabalho, sejam por doenças, acidentes de trabalho, direitos legais, ou licenças não programadas.	As licenças programadas, como férias e folgas não estão incluídas nesta definição
Milkovich e Boudreau (2000)	Absenteísmo consiste no período de tempo de trabalho perdido dos trabalhadores, incluindo todas as ausências justificadas ou injustificadas ocorridas durante um determinado período	
Dias e Martins (2005)	Absenteísmo é o número de faltas não programadas em um determinado período.	Ressalta as faltas por motivo de saúde, em função da “indústria do atestado”, que exerce um papel transformador das faltas voluntárias em involuntárias
Souza (2007)	Absenteísmo é uma palavra de origem francesa, <i>absentisme</i> , e significa uma pessoa que falta ao trabalho, ou ainda, ausência no serviço por inúmeros motivos, sejam eles propositais ou por circunstâncias alheias à vontade do trabalhador.	Está relacionado a todos os tipos de ausência do funcionário na empresa, incluindo, também, as ausências como férias e licenças legais, dentre outros
	Absenteísmo pode ser definido como voluntário, tais como ausências previstas, programadas, como férias e folgas; e, involuntário, que são as	

<sup>1</sup> Acessado em 27/12/2019 [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/11239/1/2012\\_JanePereiraAraujo.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/11239/1/2012_JanePereiraAraujo.pdf)

Mallada (2007)	ausências não previstas, não programadas, e, muitas das vezes, caracterizadas por problemas pessoais ou de saúde.	
Teodózio (2010)	Absenteísmo por doença é também utilizado como uma referência, ao se realizar a avaliação epidemiológica de um determinado grupo.	Afirma que, em função da escassez de estudos no foco absenteísmo por doença, pouco se sabe sobre os prejuízos gerados

Autoras: Jane Pereira Araujo (2012)

Fonte: Pesquisa das autoras

Quando a OIT chama a atenção para 75% das ausências por atestado de saúde, é bastante preocupante o adoecimento sistemático dos empregados em função de questões ergométricas, aumento de doenças contagiosas, stress da vida atual, doenças pré-existentes, muitas vezes debilitantes e comprometedoras das habilidades laborais. Todavia, há de se considerar que muitos empregados tem se ausentado do trabalho por doenças que não interferem na sua rotina laboral, mas por falta de uma identificação com o próprio trabalho ou empresa, não comparecem e, legalmente, apresentam atestados com especificações técnicas do sistema CID 010 do Ministério da Saúde e, por vias previstas na legislação trabalhista incrementam o índice de absenteísmo nas empresas.

No quadro acima, pela definição de COSTA (1991) as ausências do trabalhador são intencionais. O caráter legal está previsto, são conquistas trabalhistas auferidas ao longo da história da relação trabalho versus capital. O que surpreende nesses últimos tempos, é o aumento das sanções disciplinares. Logicamente esse tipo de sanção deve ser imediata ao ato faltoso, pois se a demora na aplicação das normas internas que regem as relações trabalhistas, podem caracterizar um descaso da empresa e um perdão tácito, por isso a atualidade da punição deve ser considerada e pela complexidade da falta, a ausência intencional provocada pela empresa é uma proteção à sua própria integridade e de seu corpo funcional. Tal situação remete ao princípio da proporcionalidade entre a falta e a penalidade, o que vai afetar o tempo de ausência. Nesse caso devem ser levadas em conta: a condição pessoal do empregado (grau de instrução, por exemplo), o passado funcional (o empregado nunca cometeu faltas), os motivos que determinaram a prática da falta (falta de equipamento, falta de treinamento em determinada atividade, entre outras. A CLT determina que se a suspensão máxima seja de trinta dias, prazo que por si só já demonstra a gravidade do ato ilícito, que pode então ser enquadrada como justa causa, conforme dispõem os motivos previstos no art. 482 da CLT. Todavia a mesma lei

considera que se o prazo for superior a trinta dias, pressupõe a rescisão injusta do contrato de trabalho, pelo empregado, conforme dispõe o art. 474 da CLT. De qualquer forma, o absenteísmo nesse caso, além do caráter legal, tem um aspecto disciplinar muito grande sobre a organização, A falta de disciplina pode colocar toda estrutura em rota de colisão, porque as faltas aumentariam, as ausências tomariam um efeito cascata, os atos ilícitos causam prejuízos à imagem e as finanças da organização, todavia, o objeto de estudo nesse caso, as ausências e os custos advindos delas, que serão tratados mais a frente, tomariam proporções comprometedoras à própria sobrevivência organizacional.

Quando as autoras trazem a definição proposta por Quick e Laperlosa (1982) percebe-se que a preocupação com as ausências laborais já eram uma preocupação desde o século XVIII, primeiro no êxodo rural, quando a população da zona rural migrava para as cidades em busca de empregos nas indústrias, mas que pelas condições rudes de trabalho que ofereciam no início da Revolução industrial, aumentavam as ausências no trabalho sobretudo pelo desgaste físico, pelo excesso de mão obra e pela falta de uma legislação trabalhista, que como citado acima, regulamentam a disciplina laboral e controlam as deserções laborais.

Na evolução das definições, as autoras trazem a definição de Jorge (1995) que diz que o “*absenteísmo é qualquer tipo de ausência do trabalhador em seu local de trabalho, sejam por doenças, acidentes de trabalho, direitos legais ou licenças não programadas*”. Percebe-se claramente uma evolução da abordagem do assunto, pois considera qualquer ausência como absenteísmo, tenha ela a causa mais diversa possível. Isso dá uma melhor noção da deserção laboral considerada até então, pois mesmo que o trabalhador esteja dentro da empresa, mas fora do seu local de trabalho, quando deveria estar exercendo suas atividades rotineiras, a ausência também é computada, causando os mesmos problemas de aumento de custo, dispêndio de mais energia, sobrecarga de trabalho e prejuízos, que serão abordados mais adiante.

A abordagem da definição transcrita pelas autoras de Milkovich e Boudreaus (2000) tem um aspecto muito interessante: período de tempo perdido pelo trabalhador. Essa definição torna a ausência ainda mais complexa, pois todo o desperdício de tempo pode ser considerado absenteísmo, e isso tem um impacto muito grande na própria formatação física dos ambientes de trabalho, onde o acesso aos serviços de água, café, sanitário, equipamentos, impressoras, corredores, divisórias, podem

significar desperdício de tempo. A própria tecnologia empregada nas empresas pode representar esse desperdício, com sistemas lentos, incompletos, de difícil acesso. Então quando WILLIANS (2017) define gestão como: “*criar um ambiente em que as pessoas sejam capazes de fazer o trabalho de maneira eficiente eficaz*”, a despeito das funções administrativas essenciais a qualquer organização, o conceito de eficiência se torna vital no controle do absenteísmo, pois traz em sua essência que é fazer o trabalho com um mínimo de esforço, despesa ou desperdício, o que implica num controle rígido no sentido de monitorar as prováveis distorções que causem perda de tempo pelo trabalhador, ideias propostas desde o início da Revolução Industrial pelo racionalismo das proposições de Taylor, que vigoram até os dias atuais no controle das deserções temporárias no trabalho.

Quando citam Dias e Martins (2005), ressaltam que as faltas por motivo de saúde ao mesmo tempo que legais, reforçam a ideia de uma “fábrica” de atestados já comentada anteriormente, mas que vem transformando as faltas voluntárias em involuntárias.

Na citação feita da definição de Sousa (2007) traz novamente a ideia de que qualquer tipo de falta é considerada absenteísmo, desde as legais como as involuntárias. Nesse sentido é possível considerar que por determinação da própria empresa, quando retira seu empregado do posto de trabalho para uma outra função, manobra conhecida como desvio de função, também provoca uma ausência por falta de gestão qualificada, comprometendo sua eficiência organizacional pela falta de clareza na abordagem da utilização dos seus recursos humanos.

Na evolução das abordagens, ao citar Mallada (2007) percebe-se que o conceito de ausência voluntária e involuntária toma mais corpo legal. Pela definição de voluntária, ausência no trabalho por razões particulares não justificadas por doença, em contraponto, involuntárias está relacionada às ausências previstas na legislação que vem crescendo conforme já foi descrito acima. Talvez daí a doença causada pelo absenteísmo trazida na definição de Teodózio (2010) reforce ainda mais essa ideia de aceleração da migração da rubrica das ausências em forma escalonar como já abordado.

Logicamente, não poderia ser desprezada a definição proposta por CHIAVENATO (1994) um dos maiores expoentes das relações organizacionais sobre o assunto, quando afirma que o absenteísmo, absentismo ou ausentismo é uma

expressão utilizada para designar a falta do empregado ao trabalho. Isto é, a soma dos períodos em que os empregados de determinada organização se encontram-se ausentes do trabalho, não sendo a ausência motivada por desemprego, doença prolongada ou licença legal.

Importante se faz considerar então, é que nem todas as causas do absenteísmo são relacionadas ao trabalhador. Muitas delas também são atribuídas à empresa, ao local de trabalho, quer seja pela realização de trabalhos repetitivos, por deficiências ergonômicas, por pressão excessiva por resultados e metas, pela integração deficiente entre os empregados e a organização, impactos psicológicos nas relações funcionais e hierárquicas. Isso confere um caráter multifatorial ao absenteísmo que passam por desgastes na atividade laboral, ou mesmo nas atividades no entorno da atividade laboral em si, até mesmo fatores externos ao trabalho como patologias que o trabalhador traz consigo, das mais diferentes naturezas. Isso vai exigir uma gestão com uma forte política prevencionista e humanista.

Há ainda uma abordagem muito interessante compilada nos estudos de Yano e Seo (2013) em seu estudo sobre a Análise do Absenteísmo e Custo Direto para a Empresa<sup>1</sup>, quando sintetizam a classificação do absenteísmo proposta por Quick e Lapertosa (1982), transcritas no quadro abaixo.

Quadro 2 – Classificação do absenteísmo

1. Absenteísmo voluntário – cujas faltas são por razões particulares, não justificadas e não tem o amparo legal – visita em casa, falta da empregada, cansaço e doença na família)
2. Absenteísmo legal – em que as ausências são justificadas e amparadas pela legislação, como para casamento, gestação, doação de sangue, adoção, licença maternidade e paternidade, serviço militar, luto, afastamento ou acompanhamento do cônjuge, júri, prestação de depoimento como testemunha e outros serviços obrigatórios.
3. Absenteísmo por patologia profissional – quando estão incluídos os acidentes do trabalho e as doenças relacionadas ao trabalho, classificadas pelo Ministério da Saúde.
4. Absenteísmo compulsório – quando há impedimento involuntário, como a ausência por prisão ou outro motivo que impossibilite o trabalhador de chegar ao trabalho. Afastamento preventivo, em caso de suspeita de irregularidade, participação em desporto nacional, prisão em flagrante ou preventiva, serviço em outro órgão e greve.
5. Absenteísmo por doença – que inclui todos os afastamentos por doença ou procedimentos médicos. Tipo I – aquele provocado pela ausência ao trabalho decorrente de doença, provocando a perda na produção planejada inicialmente para aquele trabalhador; e, Tipo II – caracterizado como sendo o absenteísmo de corpo presente, em que, embora o trabalhador não falte ao trabalho, sua produtividade é reduzida por algum problema de saúde, levando-o à diminuição da sua capacidade do trabalho

<sup>1</sup> acessado em 27/12/2019

[http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/InterfacEHS/wpcontent/uploads/2013/08/2\\_SE\\_INTER\\_vol5n2.pdf](http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/InterfacEHS/wpcontent/uploads/2013/08/2_SE_INTER_vol5n2.pdf)



Autoras: Yano e Seo (2013)

Fonte: pesquisa das autoras

Fica claro então que o absenteísmo no trabalho pode ser claramente conceituado como a ausência do trabalhador ao seu posto de trabalho, seja em razão de faltas, seja em decorrência de atrasos ou saídas antecipadas do serviço e é, atualmente, um dos principais problemas enfrentados pelas organizações. Se não tratado com a devida atenção, ele pode prejudicar severamente as finanças da empresa.

Todavia é necessário que se analisem pelo menos quatro outros aspectos que normalmente não são percebidos, mas que também incidem diretamente no absenteísmo. A primeira dessas abordagens propostas aqui é a do absenteísmo por valores incompatíveis, onde o indivíduo é coagido a aceitar os valores organizacionais propostos pela empresa e quando isso não ocorre, as ausências começam a ser percebidas. Numa segunda abordagem e tomando como pressuposto que o fato de estar ausente no local de trabalho na hora do trabalho, mas seu coração está em outro local, o que poderia caracterizar um absenteísmo emocional e sentimental. Numa terceira abordagem, o trabalhador pode estar no seu local de trabalho, na hora do seu trabalho, mas seu comportamento organizacional não corresponde à cidadania proposta pela organização. Numa quarta e última abordagem, pode-se observar que muitas vezes o trabalhador está no seu lugar de trabalho, na hora do seu trabalho, desenvolvendo sua atividade laboral, mas seu desempenho é disfuncional, comprometendo seu rendimento e de sua equipe. Mesmo presente, ausente em sua capacidade laboral, o que alguns estudiosos vão chamar de presenteísmo.

Sobre o absenteísmo causado por valores, ROBBINS (2010) traz a ideia de Teoria de adequação da personalidade ao trabalho, proposta por John Holland, onde são apresentados seis tipos de personalidade e propõe que a satisfação e a propensão em faltar, desertar ou mudar de emprego, depende do grau em que os indivíduos alinham com sucesso as suas personalidades ao trabalho que desenvolvem. Em linhas gerais ele elenca os seguintes tipos: Realista, que preferem atividades físicas que exigem habilidade, força e coordenação; Investigativo, que prefere atividades que envolvam raciocínio, organização e entendimento; Social, que prefere atividades que envolvam o auxílio e o desenvolvimento de outras pessoas; Convencional, que prefere atividades normatizadas, ordenadas e sem ambiguidades; Empreendedor, que prefere atividades verbais que ofereçam oportunidades de

influenciar outras pessoas e conquistar poder; e por fim o Artístico, que preferem atividades não sistemáticas e ambíguas que permitam a expressão criativa. São as pessoas que procuram se adequar às organizações, assim como ao trabalho. Então, a dinâmica organizacional fará com que o indivíduo adeque seus valores a ela, de forma a impor a absorção dos valores assumidos pela organização. O descompasso passa a ser motivo da deserção do trabalho, incidindo em princípio numa causa de absenteísmo no início controlável, mas que com o aumento da rejeição, ou inadequação provocar até mesmo o banimento do trabalho naquela organização, voluntária ou provocada.

Quanto ao absenteísmo causado pelas emoções e sentimentos, ROBBINS (2010) traz à tona resultados de pesquisas realizadas entre organizações brasileiras, em que demonstrou que as emoções são extremamente importantes para o pensamento crítico, pois a cooperação nos grupos é tanto maior quanto maiores forem os níveis de competência emocional de seus membros. Um trabalhador com inabilidade de expressar seus sentimentos, afeta diretamente sua capacidade de tomar decisões racionais, o que o leva a fazer escolhas irracionais ou mesmo contra sua própria vontade, resultando no aumento da sua distância do seu trabalho, podendo aumentar seu grau de absenteísmo. Logicamente, a intensidade afetiva, que é a diferença na intensidade com a qual cada indivíduo experimenta suas emoções é variável de pessoa para pessoa e isso vai incidir no grau com que experimentam as emoções positivas e negativas. É comum as pessoas associarem eventos como personalidade, dia da semana, clima, estresse, sono ou atividades sociais com a expressão de seus sentimentos, com a apatia ou atração pelo seu trabalho, mas segundo o próprio ROBBINS, não passam de correlações ilusionárias. O esforço emocional para expressar as emoções desejadas pela organização nos relacionamentos interpessoais propostos pelas organizações, pode levar a uma dissonância emocional, que representa a inconsistência entre as emoções que o indivíduo sente e aquelas que ele projetou, as quais afetam as emoções genuínas de uma pessoa que são observadas e desejadas pela organização. O nível de descompasso dessa dissonância vai interferir diretamente no grau de absenteísmo apresentado.

Na terceira abordagem proposta, é necessário tratar da Cidadania organizacional. MCSHANE (2014) traz à tona esse assunto. Ela trata em sua essência

que comportamentos de boa cidadania, evitando conflitos, respeitando as leis estabelecidas, oferecendo-se para tarefas extraordinárias e tolerantes aos aborrecimentos e imposições do trabalho. Nessa abordagem o indivíduo precisa alcançar o sucesso nas organizações, pessoalmente e coletivamente, uma vez que a cooperação e a prestimosidade com as outras pessoas apoiam o contexto social e psicológico da organização. Em outras palavras, a empresa prospera quando seus funcionários se esforçam além dos seus deveres exigidos. Cada vez mais as organizações impõe sua necessidade de que seus colaboradores façam muito mais coisas que extrapolem suas atividades formais a fim de obter um desempenho superior no mercado, o que pode levar o empregado a questionar-se até que ponto quer ser esse cidadão organizacional e sua aceitação tácita das premissas organizacionais pode leva-lo ao absenteísmo se houver a percepção de exploração de seu trabalho, de falta de reconhecimento de seu esforço, da inadequação às novas regras, da mesma forma que sua afeição por tal estilo de cidadania o faz crescer profissionalmente quando ele entende ser responsável pela manutenção de seu status e de sua organização. O comportamento antissocial do indivíduo pode ser visto como incivilidade no trabalho, provocando violação de normas importantes assumidas, colocando em risco seu próprio bem estar e também o dos outros membros da organização.

Uma quarta e última abordagem faz menção ao que os estudiosos do assunto chamam de presenteísmo, quando o indivíduo comparece ao trabalho no momento em que precisa estar no trabalho, é assíduo no seu posto, mas sua presença é disfuncional, ou seja, sua capacidade laborativa é prejudicada significativamente por doença, fadiga, problemas pessoais ou outros problemas, que fazem com que sua presença seja mais grave do que sua ausência. Em outras palavras, presenteísmo é o que se conhece como estar de corpo presente no trabalho, mas por diversos motivos não é funcional, não tem produtividade; o corpo está presente, mas a mente não. MCSHANE (2014) afirma ainda que os funcionários que comparecem no local de trabalho quando estão doentes ou incapazes, podem piorar sua condição e aumentar os riscos de saúde de seus colegas. Eles são menos produtivos e fazem cair a produtividade dos outros num fenômeno conhecido como vadiagem social, tão combatido no início da Revolução Industrial. O autor ainda esclarece que o presenteísmo é mais comum ente funcionários com baixa estabilidade no emprego,

sem margens de segurança financeira. As normatizações do tratamento das faltas afeta essa modalidade de ausência laboral, também impactadas pela personalidade do indivíduo, pois traços dela podem motivar o empregado a comparecer no trabalho mesmo diante de alguma incapacidade temporária, enquanto outras se contentam em se recuperar em casa.

Talvez parecesse até redundante separar tais tipos de absenteísmo, mas na complexidade das relações humanas, merecem um destaque especial, pois a presença do trabalhador pode indicar que não há falta, quando na verdade diferentes aspectos físicos, psicológicos, emocionais e laborais merecem destaque e tratamento diferenciados.

### **Os impactos do absenteísmo no trabalho**

Considerando que os trabalhadores são os responsáveis pela efetivação e pelo aprimoramento de todos os processos empresariais, sejam eles de maior ou menor complexidade, é essencial a sua manutenção num processo produtivo eficaz, num clima organizacional condizente com a Missão proposta pela organização, nos seus valores declarados, na cultura proposta a fim de atingir eficazmente os objetivos da organização, pois são eles que dão execução aos comandos organizacionais. As ausências e atrasos comprometem o ciclo de atividades previsto e prejudicam os resultados finais. Como já foi abordado, a Cidadania Organizacional é seriamente afetada com o absenteísmo, e há um impacto financeiro muito grande, pois a empresa continua obrigada a arcar com os custos do empregado (como remuneração e obrigações tributárias, FGTS, etc.) sem receber a devida contraprestação do funcionário. Além disso, considera-se o custo com a preparação da mão de obra substituta, o tempo que isso pode levar, a adequação do trabalhador às novas rotinas laborais, a qualidade no atendimento e nos processos. A empresa pode enfrentar um processo de declínio organizacional, com grande perda de desempenho, por não enxergar, antecipar e reconhecer a pressão que o absenteísmo exerce sobre a sobrevivência da própria organização. Medidas de neutralização desta ameaça precisam ser tempestivas.

Há um lado a se considerar importante: uma vez suprido o absenteísmo com sucesso e sem queda de produtividade, a empresa pode refazer a arquitetura estrutural e promover, retirando o peso da ameaça à organização, crescem as forças

de mudança, que produzem qualidade para forçar um progresso na eficácia produtiva. A empresa pode lançar mão da coerção como poder formal e forçar as pessoas à mudança, sobretudo naquilo que diz respeito às relacionadas à melhoria dos resultados. Ao mesmo passo que o ambiente precisa ser de coesão, num grau que a equipe é atraída a permanecer junta para alcançar seus objetivos, incidindo diretamente na queda do absenteísmo. Uma das respostas que a nova gestão encontrou a partir dos anos 70 foi denominada de downsizing, ou enxugamento, que consiste numa reestruturação organizacional que elimina processos desnecessários tornando a empresa mais ágil, muito usada na área de Recursos Humanos para horizontalizar e reestruturar a fora de trabalho, como forma de manter a ocupação produtiva da equipe, reduzindo sensivelmente o nível de absenteísmo, por manter a equipe focada, enxuta e responsável.

### **O controle do absenteísmo**

A fim de exercer controle eficaz do nível de absenteísmo no ambiente de trabalho é importante que a empresa detenha um mecanismo igualmente eficaz de controle da presença dos seus empregados no ambiente laboral. Desde a Revolução Industrial, a forma mais utilizada para essa finalidade é o ponto, onde o trabalhador registra sua entrada e saída. A legislação impõe o ponto eletrônico para empresas com mais de dez funcionários e, para as demais, as anotações podem ser feitas manualmente mesmo.

Logo, as organizações devem ficar atentas à expressividade dos números, e buscar averiguar as possíveis causas do problema na sua equipe. Índices elevados podem decorrer de questões estruturais e demandam a adoção de políticas internas para reverter o quadro de abstenções e fomentar a dedicação e o engajamento dos colaboradores com as suas funções. Quanto maior o percentual de absenteísmo, maiores tendem a serem os problemas enfrentados pela empresa, como falta de qualidade no trabalho – que impactam negativamente no clima organizacional, infraestrutura deficiente, saúde ocupacional prejudicada, modelo de liderança equivocado ou desmotivação dos trabalhadores.

RIBEIRO (2005) defende que a gestão sobre o absenteísmo é uma função diretamente ligada ao supervisor imediato, que tem a função de motivar, divulgar e aplicar as normas da empresa, de modo a evitar que os funcionários que não se

enquadram, sejam disciplinados para manter a ordem da organização, utilizando as legislações prescritas na CLT, a fim de evitar a preguiça social. A ausência de punição pode ser um fator de estímulo à falta.

### **Conclusão**

Este artigo foi realizado com uma revisão da literatura nacional sobre o absenteísmo, suas causas e suas consequências. Em especial, foram destacados quatro modalidades de absenteísmo ainda pouco discutidas na literatura disponível. Sendo assim, procurou-se dar um enfoque especial ao absenteísmo por valores incompatíveis, onde o indivíduo é coagido a aceitar os valores organizacionais propostos pela empresa e quando isso não ocorre, as ausências começam a ser percebidas; Numa segunda abordagem e tomando como pressuposto que o fato de estar ausente no local de trabalho na hora do trabalho, mas seu coração está em outro local, o que poderia caracterizar um absenteísmo emocional e sentimental. Numa terceira abordagem, o trabalhador pode estar no seu local de trabalho, na hora do seu trabalho, mas seu comportamento organizacional não corresponde à cidadania proposta pela organização. Numa quarta e última abordagem, pode-se observar que muitas vezes o trabalhador está no seu lugar de trabalho, na hora do seu trabalho, desenvolvendo sua atividade laboral, mas seu desempenho é disfuncional, comprometendo seu rendimento e de sua equipe. Mesmo presente, ausente em sua capacidade laboral, o que alguns estudiosos vão chamar de presenteísmo.

### **Bibliografia**

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books 1994
- COVEY, Stehen R. **O 8º Hábito: da eficiência à grandeza**. São Paulo: Elsevier 2005
- GIOVELLI, Grazielly Rita Marques. **Manual de Gestão de Pessoas e RH**. São Paulo: DCL 2012
- MCSHANE, Steven L. **Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. Porto Alegre: AMGH 2014
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva 2006
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional/** Sthepen P. Robbins, Timothy A. Judge, Felipe Sobral – 14 edição – São Paulo: Pearson Hall 2010

WILLIAN, Chuck. **ADM: princípios de administração**. São Paulo: Cengage 2017

ARAUJO, Jane Pereira. **AFASTAMENTO DO TRABALHO: Absenteísmo e presenteísmo em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde da Universidade de Brasília - UNB. Brasília 2012. Acessado em 27.12.2019

[https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/11239/1/2012\\_JanePereiraAraujo.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/11239/1/2012_JanePereiraAraujo.pdf)

YANO, Silvia Regina Trindade e SEO, Emilia Satoshi Miya. **Análise do Absenteísmo e Custo Direto para a Empresa**. Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente, v5 n2. SENAC. São Paulo 2013. Acessado em 27.12.2019

[http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/InterfacEHS/wpcontent/uploads/2013/08/2\\_SE\\_INTE\\_R\\_vol5n2.pdf](http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/InterfacEHS/wpcontent/uploads/2013/08/2_SE_INTE_R_vol5n2.pdf)