

# OS IMPACTOS DO ABSENTEÍSMO NAS ORGANIZAÇÕES

## (THE IMPACTS OF ABSENTEEISM IN ORGANIZATIONS)

Ivair Luis Queiróz 1; Sebastião Domingos Ferreira Batista 2; Vagner Willian de Oliveira Panha 3; José Renato Bianchi 4

1Centro Universitário do Norte Paulista UNORP – São José do Rio Preto – SP  
**iqueiroz@windowslive.com**

2Centro Universitário do Norte Paulista UNORP – São José do Rio Preto – SP  
**sebafla@hotmail.com**

3Centro Universitário do Norte Paulista UNORP – São José do Rio Preto – SP  
**vagnerwillian@hotmail.com**

4Centro Universitário do Norte Paulista UNORP – São José do Rio Preto – SP  
**mark2\_jr@hotmail.com**

**Abstract.** Absenteeism, also called "absenteeism" is an expression to describe the absences of employees for the job, ie, the frequency and / or duration of working time lost when employees do not show up to work. The study was conducted in an industrial region of São José do Rio Preto, SP, and are aimed at evaluating the impact of employee absences for work, considering the absences delays, early departures and absences. A major challenge for political management of people, the diagnosis of absenteeism, it is still a taboo in organizations.

**Keywords.** absenteeism, people management, organizational climate, absences; company.

**Resumo.** Absenteísmo, também denominado “ausentismo”, é uma expressão para designar as ausências dos empregados para o trabalho, ou seja, a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os colaboradores não comparecem ao trabalho. A pesquisa foi desenvolvida em uma empresa industrial da região de São José do Rio Preto, SP e têm por objetivo avaliar os impactos das ausências de empregados para o trabalho, considerando como ausências os atrasos, as saídas antecipadas e as faltas. Um dos grandes desafios para a política de gestão de pessoas, o diagnóstico do absenteísmo, ainda é um tabu nas organizações.

**Palavras-chave.** absenteísmo; gestão de pessoas; clima organizacional, ausências; empresa.

## 1. INTRODUÇÃO

Um dos processos mais importantes para a organização é a Gestão de Pessoas devido ao fato de as pessoas serem consideradas o seu maior “patrimônio”. Mas será que todas as empresas agem junto aos seus colaboradores considerando-os assim?

Segundo Salim; Salim; Ferreira (2011, p. 100), “Do ponto de vista organizacional, a Gestão de Pessoas pode ser vista como um conjunto de processos, conforme as funções e objetivos a alcançar”.

Considerando-se que as pessoas constituem o maior patrimônio da organização, daí a necessidade da formalidade dos processos, tornando-os mais transparentes e do conhecimento de todos os seus colaboradores.

No entanto, cabe salientar que a Gestão de Pessoas representa um papel estratégico vital para a competição entre as empresas por meio das pessoas. “Conseguir as pessoas certas e em número certo na hora certa. Pode parecer simples, mas atender as necessidades de pessoal de uma empresa exige planejamento estratégico de recursos humanos – uma atividade cujo objetivo estratégico deriva dos planos da empresa (BATEMAN; SNELL, 2012, p. 157)”.

Outro processo considerado importante e também mais complexo é a remuneração de pessoal. A administração moderna, do mundo globalizado, tem

constantemente se preocupado em analisar a difícil tarefa de remunerar adequadamente o trabalhador.

Da mesma forma e em sinergia com a remuneração, o Plano de Carreiras torna-se relevante para a empresa e para os empregados, no sentido de estimular e instrumentalizar as pessoas para pensar suas carreiras e seu desenvolvimento pessoal e profissional (DUTRA, 2007).

Nesse contexto, “A estruturação e a descrição dos cargos constituem importantes etapas do planejamento organizacional a partir da missão e das definições de responsabilidades e autoridades e, com base nas descrições do campo de atuação, da contribuição esperada e dos requisitos de competência profissional necessários para o desempenho do cargo, determina-se toda a estrutura funcional da empresa (MASIERO, 2007, p. 138)”.

Esta pesquisa primeiramente apresenta uma revisão bibliográfica sobre Absenteísmo e processos de Recrutamento, Seleção de Pessoal e Estruturação de Cargos, que impactam diretamente na rotatividade de pessoal e no absenteísmo das organizações.

O objetivo deste estudo é mensurar o absenteísmo na empresa pesquisada e suas consequências.

## 2. RECRUTAMENTO, SELEÇÃO DE PESSOAL E ESTRUTURAÇÃO DE CARGOS.

### 2.1 Recrutamento

Entre as funções básicas da Gestão de Pessoas está a captação (ou recrutamento) de talentos e a sua seleção para preenchimento de um cargo vago. Diferentemente do passado recente, respeitadas as devidas proporções cronológicas e atividades laborais, onde praticamente utilizava-se de apenas uma técnica de seleção que visava “medir” os padrões físicos de produtividade, hoje, também passam a ser considerados padrões psicológicos e sociais.

Chiavenato (2000, p. 197-198) define recrutamento como sendo “Um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargo dentro de uma organização. [...]”.

Uma empresa terá maior facilidade no recrutamento externo quanto melhor for sua imagem perante a sociedade. Tem de despertar nos profissionais o interesse de candidatar-se às novas vagas. Conforme afirma Pontes (2001, p. 81-82), “[...] recrutamento não é uma atividade passiva, de ficar esperando na empresa candidatos, mas sim uma atividade muito ativa, de atrair e despertar o interesse de possíveis candidatos às vagas”.

## **2.2 Seleção de pessoal**

A seleção de pessoal é o processo que vem após o recrutamento, e deve ser provido de técnicas, métodos e critérios definidos a partir do manual de cargos. A seleção reúne procedimentos tentando apurar, entre os candidatos, quais apresentam os atributos apropriados para ocupar o cargo. Vilas Boas e Andrade (2009, p. 62) afirmam que “A seleção é o processo de escolher o melhor candidato para suprir as oportunidades de emprego. [...]. O objetivo da seleção é suprir o sistema produtivo e os demais sistemas

organizacionais com pessoal adequado para interagir na organização”.

Apesar de enfrentar muitas críticas, principalmente porque diversas empresas creem que seja um método subjetivo, a entrevista, a mais popular das ferramentas de seleção, é utilizada por todas as empresas de alguma forma. Snell e Bohlander (2009, p. 229) sugerem que “Tradicionalmente, a entrevista de seleção assume papel central no processo de seleção – tanto que é raro encontrar um caso em que um funcionário tenha sido contratado sem algum tipo de entrevista”.

Nesse contexto, é de suma importância que as empresas tenham pessoas ou equipes especializadas para que a tríade - recrutamento, seleção e entrevista - seja coroada de sucesso quando da contratação de um empregado, visando a mitigação de possíveis prejuízos corroborados por equívocos do entrevistador e que podem contribuir para o aumento dos índices de Rotatividade de Pessoal e/ou o Absenteísmo.

## **2.3 Estruturação de cargos**

A administração de cargos e salários, menos por suas ideias originais ou aspectos legais e mais por sua metodologia calcada em critérios bem objetivos sob forte influência científica, é relativamente nova no Brasil e inclui-se, cronologicamente, após a implantação da Administração Científica (nos modelos de Taylor, Fayol, Ford e outros), e, na sua esteira, da área de Recursos Humanos.

A estruturação de cargos faz parte da estrutura organizacional das empresas e pode ser um processo simples de se implementar, apenas designando as responsabilidades para as pessoas de acordo com suas competências. Existem vantagens nesse processo, mas, com o

tempo, poderá ser prejudicial à empresa de acordo com Maximiano (2011, p. 87),

Para atender de forma profissional aos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoal, necessário se faz identificar as características do candidato e comparar as habilidades e experiências com a descrição do cargo.

A descrição do cargo é retratar principalmente as atividades, habilidades, responsabilidades e inconveniências do cargo. Mas, na maioria das empresas, não existe uma plano de cargos e salários formalizados, onde todos podem tomar conhecimento de suas atribuições ou tarefas. Assim, muitos empregados, sem saber onde ou de que forma irão chegar na organização, e ainda, contratados sem saber das suas atribuições devidamente formalizadas, ficam desmotivados, se ausentam ou faltam constantemente ao trabalho e se demitem.

Essas três etapas de contratação de um candidato, se não observadas, podem contribuir para ausências e rotatividade de pessoal nas organizações, causando impactos negativos administrativos, de pessoal e financeiros.

## **2. ABSENTEÍSMO**

Também denominado “ausentismo” é uma expressão para designar as ausências dos empregados ao trabalho.

Para Chiavenato (2008, p. 88), “Absentéismo ou absentismo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os colaboradores não comparecem ao trabalho. O absentéismo constitui a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, por atraso ou algum motivo interveniente”.

As causas do absentéismo podem estar na organização: na supervisão

deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis de trabalho, na precária integração do empregado à organização, na falta de um plano de cargos, salários e carreira etc.

Chiavenato (2000, p. 191) afirma que as principais causas são “doença efetivamente comprovada; doença não comprovada; razões diversas de caráter familiar; atrasos involuntários por motivo de força maior; faltas voluntárias por motivos pessoais; dificuldades e problemas financeiros; problemas de transporte; baixa motivação para trabalhar; supervisão precária da chefia; políticas inadequadas da organização”.

Sabe-se que a quantidade e a duração das ausências estão relacionadas principalmente com a satisfação no trabalho e, que existem várias formas para reduzi-las como, por exemplo, adotando horários flexíveis, que é uma forma de adaptar o trabalho às conveniências e necessidades pessoais dos empregados.

## **3. METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA**

A empresa é uma indústria de móveis, em especial de armários de aço, e situa-se na região de São José do Rio Preto, SP, havendo grande deslocamento dos seus empregados para o trabalho. Possui 285 empregados na área de produção, universo da pesquisa.

Os dados da pesquisa são do mês de agosto de 2012 (um dos meses de alta produção da empresa) e foram coletados por meio dos cartões ponto junto à área de Recursos Humanos da empresa. Apesar da exigência do ponto para todos os empregados, a empresa não possui controle das ausências ao trabalho.

Para esta pesquisa, utilizamos a fórmula descrita por Assis (2005, p 39-40) em que propõe: “Para o cálculo do absenteísmo, precisamos saber o número de dias úteis do mês que se pretende calcular, bem como o número de dias (ou horas) não trabalhados. [...] iremos calcular o absenteísmo tomando por base o número de dias (que é uma conversão do número de horas não trabalhadas)”.

Portanto, o Índice de Absenteísmo (IA) será o número de dias não trabalhado dividido pelo número de dias úteis do mês vezes o número de empregados, conforme figura 1.

- ✓ Mês: agosto/2012 – 23 dias úteis
- ✓ e empregados: 285
- ✓ Quantidade de horas semanais: 44

O número de dias não trabalhados (F) são todas as ausências do mês, considerando-se os atrasos e antecipações de saídas a partir de 11 minutos e as faltas.

Para calcular a quantidade de dias não trabalhados (F) devemos fazer os seguintes cálculos:

- a) Quantidade de horas/dia de trabalho na empresa (figura 2).
- b) Quantidade de horas ausentes pelo número de horas trabalhado por dia (figura 3).

Figura 2: Cálculo de horas/dia de trabalho  
 Figura 3: Cálculo quantidade de ausências (dias)

$$\frac{44}{6 \text{ dias}} = 7,33 \text{ horas/dia}$$

$$\frac{2036}{7,33} = 277,76 \text{ dias de ausências}$$

Figura 1: Fórmula do Índice de Absenteísmo

$$\text{Índice de Absenteísmo (IA)} = \left[ \frac{\text{Nº de dias não trabalhados (F)}}{\text{Nº de empregados X nº de dias úteis do mês (N)}} \right] \times 100$$

Fonte: Assis (2005, p. 40)

Para o cálculo do Índice de Absenteísmo da empresa pesquisada foram considerados os seguintes dados:

- ✓ Quantidade d
- ✓ Dias trabalhados na semana: 6
- ✓ Ausências verificadas no mês= 2036

Portanto, (F) é igual a 277,76 dias.

Para se calcular (N), multiplica-se a quantidade de empregados pelo número de dias úteis do mês e chegaremos o seguinte resultado:

$$N = 285 \times 23 \quad \text{Portanto, } N = 6.555$$

Aplicando-se a fórmula da figura 1 chegaremos ao seguinte índice de ausências para:

$$IA = \frac{277,76}{6.555} \times 100$$

Portanto, IA = 4,24%

Não há uma regra quanto aos períodos utilizados para medir o absenteísmo de uma empresa. Cada empresa deve definir qual o melhor período. Lacombe (2005, p. 259) afirma que “O absenteísmo pode ser calculado para outros períodos, como ano, o semestre ou o trimestre. A comparação do índice de absenteísmo em diferentes períodos pode fornecer indicações importantes para medidas administrativas que devam ser tomadas em relação aos recursos humanos”.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Levando-se em conta o resultado do Índice de Absenteísmo obtido nesta pesquisa, pode-se considerar que é apenas um número isolado, ou seja, de apenas um mês, não havendo, portanto, como concluir se é um indicador bom ou ruim para a empresa. Para um diagnóstico a partir desse indicador, deve-se considerar um período maior onde haja condições de comparar os meses medidos.

Assim, conforme o objetivo deste trabalho, vamos considerar, para efeito de discussão, apenas o IA de 4,24% e os dados utilizados para se obter este indicador.

a) Se o índice foi de 4,24% no mês, isto significa que apenas 95,76% da força de trabalho foi aplicada no período. Se a empresa pretende 100% de homens/horas de trabalho, ela precisa de um adicional de 4,24% de pessoal para compensar o absenteísmo no período.

b) A quantidade de ausências aferidas foi de 277,76 dias em um período

de 23 dias úteis (apenas em um mês). Isso significa que a produção da empresa ficou bastante prejudicada. O impacto na meta de produção foi muito significativo. O empresário que não utiliza esse controle, muitas vezes, ao final do mês, não sabe por que os empregados não atingiram a meta de produção estipulada. Por outro lado, não conseguirá atender a 100% dos pedidos de seus clientes, podendo macular a imagem da empresa e cair no descrédito e perder negócios ao longo do tempo.

c) No mês, a empresa contava com uma força de trabalho de 285 empregados. Considerando-se as ausências de acordo com o IA, somente 272,92 empregados efetivamente trabalharam, ou seja, a quantidade de ausências corresponde a 12,08 empregados “ausentes” no período.

#### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Concluiu-se pela necessidade de desenvolver ações de prevenção e controle do absenteísmo, da realização de uma pesquisa de clima organizacional e iniciar estudos para a implementação de uma Política de Gestão de Pessoas que satisfaça as necessidades da organização e dos empregados visando a mitigação das ausências ao trabalho.

#### **6. REFERÊNCIAS**

ASSIS, M. T. de. *Indicadores de gestão de recursos humanos*: usando indicadores demográficos, financeiros e de pessoas na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.  
BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração*. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do; SERAFIM, O. C. G. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. rev. São Paulo: Cengage, 2012.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. Ed. compacta, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUTRA, J. S. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. 1. ed. - 9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, F. J. MASSET. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, J, P. *Administração da remuneração*. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

MASIERO, G. *Administração de empresas*. São Paulo: Saraiva, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. 2. ed. Pearson Prentice Hall, 2011.

PONTES, B. R. *Administração de cargos e salários*. 9. ed. São Paulo: LTr, 2002.

\_\_\_\_\_. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: LTr, 2001.

SALIM, C. S.; SALIM, H. K; FERREIRA, C. F. C. *Implantando uma empresa: a partir do plano de empreendimento*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SNELL, S. BOHLANDER, G. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Gengage Learning, 2009.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. de. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.