

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

ANGÉLICA DE VASCONCELOS SILVA MOREIRA SANTOS

**CAUSAS DO ABSENTEÍSMO LABORAL: características pessoais
e/ou variáveis socioeconômicas**

**VITÓRIA
2009**

ANGÉLICA DE VASCONCELOS SILVA MOREIRA SANTOS

**CAUSAS DO ABSENTEÍSMO LABORAL: características pessoais
e/ou variáveis socioeconômicas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, linha de pesquisa Contabilidade Gerencial, da Fundação Instituto de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis – Nível Profissionalizante, na área de concentração Contabilidade Gerencial

Orientador : Prof. Dr. Annor da Silva Júnior
Co-orientador: Prof. PHd. Laurent Cappelletti

**VITÓRIA
2009**

ANGÉLICA DE VASCONCELOS SILVA MOREIRA SANTOS

**CAUSAS DO ABSENTEÍSMO LABORAL: características pessoais
e/ou variáveis socioeconômicas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis na área de concentração Contabilidade Gerencial.

Aprovada em 09 de Outubro de 2009.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº Dr. Annor da Silva Júnior

**(Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças)**

Profº Dr. Bruno Funchal

**(Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças)**

Profº Dr. Eloisio Moulin de Souza

(Universidade Federal do Espírito Santo)

Dedico com amor este trabalho
aos meus pais Angelo e Ozana

AGRADECIMENTOS

A dissertação que aqui apresento, fruto de uma luta de dois anos pelas terras capixabas, contou com vários apoios – alguns inesperados, outros menos, outros ainda como o resultado natural de relações profundas de amizade. Assim sendo, é com profundo prazer que procederei ao reconhecido agradecimento a cada um desses apoios.

Em primeiro lugar, destaco a própria Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE Business School pela criação e manutenção do Prêmio Prof. Eliseu Martins. A segunda colocação neste prêmio, anunciada aos 14 de Agosto de 2007, materializou a tão sonhada pós-graduação *stricto sensu* em Contabilidade, na área gerencial.

Aos meus orientadores e amigos, Prof. PHd. Laurent Cappelletti e Prof. Dr. Annor da Silva Júnior, pela confiança, paciência e disponibilidade durante a investigação. Acrescenta-se ainda um agradecimento especial a Laurent pela sua generosidade desde o nosso primeiro contato em Lyon, durante o X Congresso Internacional de Custos, os longos debates e conselhos sobre a aplicação da Teoria Socioeconômica. *Merci Infiniment!*

Ao Prof. Dr. Fábio Moraes da Costa pela indicação do Prof. Annor, que abraçou o tema da dissertação desde o primeiro momento. Estendo ainda esse agradecimento a todos os docentes da FUCAPE que contribuíram de maneira significativa para o êxito da dissertação com “pequenos” gestos como o de Fábio.

Aos colegas do Mestrado “de sala” e “do corredor” pela excelente relação pessoal que nutrimos e espero que não se perca. Em especial a “Dumé” (Miguel Dumer), pela amizade verdadeira à primeira vista.

Um grandioso obrigado para a querida Ana Cristina Rolim, do Marketing, pela paciência durante estes dois anos. Ela foi a primeira funcionária da FUCAPE com quem mantive contato. Assim, gostaria que todos os demais funcionários também se sentissem incluídos nesse imenso obrigado.

A Elliot Leflar pelas ajudas pontuais, correções, longos debates e pelo ânimo concedido durante o período decisivo dessa dissertação.

RESUMO

Os pesquisadores utilizam normalmente, como variáveis explicativas das causas do absenteísmo laboral, características pessoais do absenteísta, ou variáveis que exprimem a relação indivíduo-organização. Assim, o objetivo do estudo é verificar qual o conjunto de variáveis que melhor explica a ocorrência dos eventos de absenteísmo laboral. O conjunto de variáveis utilizadas, que expressam a relação indivíduo-organização, no total de seis, se baseia na abordagem socioeconômica (SAVALL e ZARDET, 1995; 2008). Um estudo *cross-section* embasa a discussão. Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa documental, correspondente ao período de 01.01.2007 a 31.12.2007, e um questionário. Ambos os conjuntos de variáveis foram submetidos à análise multivariada, análise fatorial de componentes principais (AFCP) e análise discriminante. O resultado da AFCP validou ambos os conjuntos de variáveis, no entanto, entre os quatro componentes principais, o fator composto pelas variáveis gênero e raça foi o que melhor explicou a frequência do absenteísmo laboral, segundo a análise discriminante na entidade analisada.

ABSTRACT

The aim of this study is to identify a set of variables (factors), among socioeconomic explanatory organizational variables and characteristics, which may have a significant impact on the occurrence of the absenteeism events, based on data from a service company, using multivariate analysis. The set of variables used, which express the individual-organization relationship, based on socioeconomic approach to management (SAVALL e ZARDET, 1995; 2008). Information on explanatory factors was obtained by a questionnaire, and incidence of absenteeism was based on administrative files of the company in 2007. Although all the variables used were important determinants of incidence of absenteeism, according principal components analysis, the result of the discriminant analysis demonstrated that gender and race were what most explains the frequency of absenteeism.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Estatística descritiva das características pessoais dos respondentes do questionário.....	30
Tabela 2: Medidas de confiabilidade e estatísticas descritivas	33
Tabela 3: Inventário de custos ocultos	41
Tabela 4: Correlação entre todas as variáveis numéricas e os índices de absenteísmo de curto prazo.....	44
Tabela 7: Consequências do absenteísmo laboral.....	46
Tabela 5: Total de horas perdidas no “Centro” por motivo em 2007	51
Tabela 6: Correlação entre todas as variáveis numéricas utilizadas no estudo e variáveis de absenteísmo da unidade.	52
Tabela 8: Matriz dos fatores	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Taxa de Absenteísmo mensal durante o período de 2007 na unidade....	40
Gráfico 2: Critério do gráfico de declive	53

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	11
1. AMBIENTE DE PESQUISA.....	11
1.1 INTRODUÇÃO E FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2. Objetivos específicos	14
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
CAPÍTULO 2	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 ABSENTEÍSMO LABORAL E SUAS ORIGENS.....	17
CAPÍTULO 3	28
3. VISUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1 MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS	32
3.2 TESTES ESTATÍSTICOS	36
3.3 ANÁLISE “QQFI” EMPRESA EM ESTUDO: UM POUCO SOBRE O CENTRO E SEU ABSENTEÍSMO LABORAL.....	37
3.3.1 Percepção dos empregados sobre o absenteísmo laboral	45
CAPÍTULO 4	53
4. RESULTADOS DOS TESTES ESTATÍSTICOS MULTIVARIADOS	53
CAPÍTULO 5	56
5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	56
REFERÊNCIAS.....	61
ANEXOS	66
ANEXO A – GUIA DAS ENTREVISTAS.....	66

Capítulo 1

1. AMBIENTE DE PESQUISA

1.1 INTRODUÇÃO E FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O absenteísmo é um fenômeno laboral reconhecido como uma questão gerencial que engendra custos (CHADWICK-JONES, 1981) e cujo efeito negativo é suportado, ainda que de maneira não igualitários, em níveis macro e microeconômicos (RHODES e STEERS, 1990). A título de exemplo, segundo Scott (1982), estimativas conservadoras a respeito do absenteísmo nos Estados Unidos da América indicam que o custo direto desse fenômeno excede 30 bilhões de dólares anualmente. No âmbito das firmas, estudos empíricos demonstram que os valores diretos e indiretos relativos a esse fenômeno laboral são elevados (RHODES e STEERS, 1990; SAVALL e ZARDET, 1995), em consequência da perda de produção potencial devida à redução da força de trabalho disponível.

Assim, em tempos de crise mundial, controlar o absenteísmo constitui-se numa boa forma de proporcionar à empresa economias de custos, aumento de produtividade e da *performance* financeira (SAVALL e ZARDET, 1995). Além de benefícios para a organização, o absenteísmo ainda pode proporcionar consequências positivas para o trabalhador como, por exemplo, redução dos gastos com saúde, dado que algumas políticas de controle consistem em programas de melhoria da saúde física e mental (SCOTT e MARKHAM, 1982).

Inerente ao desenvolvimento industrial e econômico, o absenteísmo laboral encontra-se diretamente vinculado à atitude do indivíduo e da sociedade perante o trabalho (YOLLES, CARONE e KRINSKY, 1975), bem como a fatores relacionados

com o ambiente de trabalho (SAVALL, 1978). Esse fenômeno vem crescendo nas últimas décadas em grande parte como resultado de duas características da atual sociedade. Inicialmente, o trabalho tornou-se muito menos um valor central na vida dos indivíduos na sociedade; trabalho é encarado apenas como uma das principais fontes de satisfação (YOLLES, CARONE e KRINSKY, 1975; RODGERS e RODGERS, 1991). É crescente o desejo de um papel mais ativo na família, pois pesquisas demonstram que empregados que são mais afetados por conflitos trabalho-família apresentam maiores taxas individuais de absenteísmo e um desejo maior de deixar a organização (KELLY et al., 2008).

Antes da implantação de programas organizacionais de controle deste fenômeno, faz-se necessário, em primeiro lugar, conhecê-lo e delimitar as suas causas (CHADWICK-JONES, NICHOLSON e BROWN, 1982). Nos estudos das causas, diversas são as variáveis utilizadas pelos autores como preditivas do absenteísmo (GOODMAN e ATKIN, 1984). Por vezes os pesquisadores utilizam variáveis baseadas ou em características pessoais do absenteísta, ou na relação indivíduo-organização, entendendo organização enquanto sistema contemplando assim os ambientes externos e internos, para relacionar com a ocorrência de faltas ao trabalho (JOHNS, 2003; VOSS et al., 2001; SAVALL E ZARDET, 1995; LAMBERT et al., 2005; MASTEKAASA e OLSEN, 1998; GOODMAN e ATKIN, 1984).

Gênero, grau de escolaridade, raça, nível salarial, idade e antiguidade na empresa estão dentre as características pessoais mais usualmente utilizadas. Existem, porém, segundo a revisão de literatura realizada por Goodman e Atkin (1984), 49 diferentes variáveis foram utilizadas para examinar a relação entre fatores pessoais e absenteísmo.

Já para as variáveis que marcam a relação indivíduo-organização, Goodman e Atkin (1984) apontam para a existência de outras 160 variáveis nas seguintes categorias: atitudes relacionadas ao trabalho, 19 variáveis; fatores econômicos e de mercado, 13 variáveis; fatores organizacionais amplos, 26 variáveis; fatores do ambiente imediato de trabalho, 37 variáveis; fatores do conteúdo de trabalho, 30 variáveis; fatores ambientais externos e/ou geográficos, 10 variáveis; mudanças organizacionais, como esforços para redução do absenteísmo através de programas de intervenção, 25 variáveis.

No âmbito da abordagem teórica socioeconômica, Savall e Zardet (1995) sistematizaram um conjunto de seis variáveis explicativas para o absenteísmo, sendo esse entendido como uma disfunção organizacional: condições de trabalho; organização do trabalho; comunicação, coordenação e cooperação; gestão do tempo; formação integrada; e operacionalização da estratégia.

O objetivo dos estudos de causa do absenteísmo é estabelecer um perfil dos absenteístas para que as empresas possam ser mais prudentes na seleção de novos profissionais, bem como criar uma cultura de trabalho interna que incentiva a presença ao invés da ausência (RHODES e STEERS, 1990).

Assim, considerando o exposto, a questão central de pesquisa é:

Qual o conjunto de variáveis que mais explicam a ocorrência dos eventos de absenteísmo laboral entre características individuais e variáveis organizacionais socioeconômicas?

O estudo pretende abordar o absenteísmo de uma forma ampla, contemplando o estudo de causas e efeitos organizacionais. Em consonância com os pressupostos do corpo teórico, para seleção das variáveis a serem analisadas,

essa pesquisa aplica dois métodos de análise estatística multivariada, a saber, análise fatorial dos componentes principais e análise discriminante. Outro aspecto metodológico a ser destacado é que, em virtude de características singulares dos testes, ou seja, redução de dimensionalidade sem grande perda de informação, não se faz necessário o estabelecimento de hipóteses (JOLLIFFE, 2002).

As questões metodológicas irromperam ainda o uso de uma única entidade como fonte de dados. Assim, o estudo foi realizado em uma das unidades de uma companhia pública, de capital misto, do setor econômico de serviços, do qual será preservado o nome, na modalidade transversal (*cross-section*). Tal unidade em todo o texto é referenciada por “**Centro**”, por não se desejar identificar os atores sociais envolvidos na pesquisa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo é identificar, dentre os fatores apontados pela literatura como determinantes do absenteísmo, qual o conjunto de variáveis que mais explicam o fenômeno.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos (OE) deste trabalho consistem em:

OE1. Analisar o absenteísmo na entidade objeto de estudo nas dimensões quantitativa, qualitativa e financeira;

OE2. Identificar a causas, provenientes de características pessoais e organizacionais, e efeitos do absenteísmo na entidade objeto de análise no período de 2007;

OE3. Identificar, dentre os fatores apontados pela literatura como determinantes do absenteísmo, qual o fator que mais retém informações sobre o absenteísmo laboral na unidade de estudo.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para desenvolver essa abordagem, o texto está organizado em quatro capítulos, além dessa introdução, os quais são complementados por informações adicionais no anexo. No segundo capítulo são apresentados os pressupostos teóricos para o tratamento da questão problema com uma revisão sobre o absenteísmo laboral. Essa introdução teórica visa, além de descrever os caminhos já percorridos pela pesquisa até então, deixar um caminho para esclarecimento sobre o tema e pesquisas futuras.

A abordagem metodológica e suas justificativas são evidenciadas no terceiro capítulo. No anexo A, apresenta-se o guia de entrevistas utilizado para mensuração das variáveis socioeconômicas proposto por Savall e Zardet (1995). O capítulo expõe ainda: os dados referentes ao estudo de campo realizado no **Centro**, no intuito de confrontar as proposições teóricas com evidências empíricas; o critério de mensuração de todas as variáveis envolvidas no estudo; os testes estatísticos utilizados; e a análise do absenteísmo do **Centro** nas dimensões qualitativa, quantitativa e financeira (qQFi).

No quarto capítulo são exibidos os resultados do testes estatísticos e, por fim, no capítulo cinco são feitas as considerações finais do estudo juntamente com algumas limitações da pesquisa, incluindo sugestões para futuras pesquisas.

Capítulo 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ABSENTEÍSMO LABORAL E SUAS ORIGENS

Absenteísmo laboral refere-se a um fenômeno organizacional definido como a não presença no posto de trabalho de pessoas que figuram como efetivas no quadro de pessoal da empresa em momentos em que deveriam estar trabalhando normalmente (MALLADA, 2003). Tal termo circunscreve um conjunto heterogêneo de comportamentos com diferentes causas (JOHNS e NICHOLSON, 1982). Em função disso, o tema das origens do absenteísmo é objeto de estudo sob diversas perspectivas por distintas áreas do conhecimento, como psicologia, sociologia, medicina, direito, economia, administração, entre outras (JOHNS, 2003).

Há uma série de medidas corretivas disponíveis para o absenteísmo a depender do foco da pesquisa. Os investigadores da área médica normalmente tentam criar mecanismo para identificar e perseguir os doentes fingidores, dando atenção médica mais próxima aos ausentes por doença. Por outro lado, acadêmicos das ciências sociais aplicadas investem em estudos sobre incentivos financeiros, tal como recompensas para um recorde de presenças ininterruptas (CHADWICK-JONES, NICHOLSON e BROWN, 1982).

Entretanto, todos estes estudos referem-se especialmente a aspectos relacionados com as causas do absenteísmo afeto à organização ou mesmo a um contexto nacional. As duas problemáticas preocupam-se com a investigação das causas e explicações do absenteísmo e com a montagem de programas de luta ou tratamento. Esta inquietação a respeito das causas do absenteísmo envereda por

dois caminhos, que não são mutuamente excludentes, pois ambas encaram um campo de variáveis consideradas relevantes num estudo das causas do absenteísmo.

A primeira tendência teórica funda-se na associação do absenteísmo ao mau desempenho do indivíduo no trabalho. O comportamento negativo do absenteísmo é apreendido como um comportamento individual com seus determinantes e suas incidências. A segunda tendência teórica encara o absenteísmo como um produto do sistema que forma o conjunto das relações indivíduo–organização (JOHNS, 2003; GOODMAN e ATKIN, 1984).

Os estudos que consideram os fatores individuais como a causa do absenteísmo, ou ligados ao mesmo, procuram estabelecer relações entre este e uma variável, de forma a categorizar os tipos de absenteísmo. Conforme demonstra Johns (2003), a relação dessas variáveis utilizadas é bastante extensa, abrangendo características que possam estabelecer uma relação de causalidade com o absenteísmo para que as empresas possam ser mais prudentes na seleção de novos profissionais (IVANCEVICH, 1985).

Harrison e Martocchio (1998) afirmam que a maior parte da investigação do absenteísmo no período de 1977 a 1996 concentrou-se exatamente na busca da origem do absenteísmo. Durante esse período, os principais *academic journals* publicaram uma média de 25,6 artigos por ano. Segundo os autores, as origens alteram-se dependendo da duração do absenteísmo laboral. A Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho (1997) segrega a duração do absenteísmo em três categorias, tendo o dia como unidade de medição da ausência: absenteísmo de curto prazo (1 a 7 dias), de média duração (8 a 42 dias) e de longa duração (acima de 42 dias).

No absenteísmo de longo prazo, as causas associadas seriam questões de personalidade do trabalhador (instabilidade emocional, inquietude, impulsividade, etc.) e características demográficas (gênero, idade, estabilidade, nível educacional, etc.) (HARRISON e MARTOCCHIO, 1998). Já para o absenteísmo de médio prazo, as causas residiriam nas atitudes relacionadas com o trabalho (satisfação profissional, compromissos organizacionais e envolvimento com o trabalho) e com o contexto social (conceito de “cultura organizacional da ausência”) (HARRISON e MARTOCCHIO, 1998). E para o absenteísmo de curto prazo, as causas estariam em mecanismos de tomada de decisões, ou seja, o absenteísmo é tido como uma escolha entre ausência ou presença no trabalho, pois o trabalhador, sujeito a uma restrição de renda, busca maximizar a sua utilidade (HARRISON e MARTOCCHIO, 1998).

No Brasil, a literatura geralmente desenvolvida por pesquisadores da área médica, contempla estudos descritivos sobre o absenteísmo entre trabalhadores de diversas organizações, nos mais variados ramos de atividades e diferentes estruturas jurídicas, tendo como principal foco identificar as causas do absenteísmo e, por vezes, correlacioná-lo em função de variáveis individuais da amostra. Ainda destaca-se a análise do absenteísmo originado por doença e sua ligação com fatores individuais da amostra. Nesses formatos, destacam-se os seguintes autores: Jorge (1995); Silva e Marziale (2000); Soares e Silva (2002); Reis et. al. (2003); Barboza e Soler (2003); Guimarães (2005); Martins et. al. (2005); Alves, Godoy e Santana (2006); Oliveira, Granzinolli e Ferreira (2007); Silva, Pinheiro e Sakurai (2007); Isosaki (2003); Nogueira e Laurenti (1975).

Os ambientes organizacionais alvos destas pesquisas foram o hospitalar público (JORGE, 1995; SILVA e MARZIALE, 2000; REIS et. al. 2003; BARBOZA e

SOLER, 2003; GUIMARÃES, 2005; ALVES, GODOY e SANTANA, 2006; ISOSAKI, 2003); outros ambientes públicos, exceto o hospitalar já descrito anteriormente (SOARES e SILVA, 2002; SILVA, PINHEIRO e SAKURAI, 2007; MARTINS et. al. 2005; OLIVEIRA, GRANZINOLLI e FERREIRA, 2007); e o privado (NOGUEIRA e LAURENTI, 1975).

Os resultados de tais pesquisas demonstram que os absenteístas são, em sua maioria, do sexo feminino, estão na faixa etária dos 20 aos 40 anos. Normalmente indivíduos com baixo nível de escolaridade, menos tempo de serviço e ocupantes de hierarquias mais baixas são mais propensos ao absenteísmo (OLIVEIRA, GRANZINOLLI e FERREIRA, 2007; ISOSAKI, 2003; REIS et al., 2003; GUIMARÃES, 2005; MARTINS et. al., 2005; BARBOZA e SOLER, 2003; SILVA e MARZIALE, 2000). Além das ausências injustificadas, os motivos alegados geralmente são problemas de saúde do trabalhador e com sua família, acidentes de trabalho e greves (NOGUEIRA e LAURENTI, 1975; JORGE, 1995; SILVA e MARZIALE, 2000; SOARES e SILVA, 2002; ALVES, GODOY e SANTANA, 2006; SILVA, PINHEIRO e SAKURAI 2007).

Dentre os autores que superam essa perspectiva predominantemente descritiva sobre as causas do fenômeno, encontram-se Parra (2003) e Isosaki (2003).

Isosaki (2003) promoveu um levantamento do absenteísmo, seguido de uma auto-avaliação dos trabalhadores sobre as condições de trabalho. O estudo foi realizado com trabalhadores dos serviços de nutrição e dietética em dois ambientes hospitalares distintos, sendo um público e outro privado. As condições de trabalho eram entendidas como geradoras do absenteísmo. Os resultados encontrados apontam para taxas de frequência de absenteísmo por indivíduo mais elevadas no hospital público em relação ao privado; a duração média dos eventos de

absenteísmo por trabalhador foi inferior no hospital público. Entretanto convém salientar que essas diferenças não foram consideradas estatisticamente significantes (os níveis de significância estabelecidos foram de 10% e de 20%). Com efeito, além de salientar que, na percepção dos trabalhadores o papel da chefia é importante para a diminuição do número de ausências, sendo que gerências mais rigorosas, entretanto justas e imparciais são preteríveis pelos empregados de ambos os ambientes organizacionais. A sensação de bem estar, entendida como relações sociais existentes no local de trabalho, a organização do trabalho e as condições de trabalho também foram apontadas como fatores influenciadores do absenteísmo.

Parra (2003) explorou e analisou as ações de uma determinada categoria funcional de um hospital público diante do absenteísmo a partir das percepções destes. As ações engendradas para minimizar o impacto do absenteísmo baseiam-se em um processo mental simples, ou seja, constatou-se a inexistências de regras formais para tal procedimento. Questões como a valorização e conscientização do trabalhador, incluindo a implantação de um sistema de punições foram apresentadas como iniciativas a serem realizadas para a mudança organizacional.

Pesquisas internacionais também apontam para o mesmo resultado encontrado em pesquisas brasileiras anteriormente citadas. Desta maneira, segundo Bradley, Green e Leeves (2007), fatores como condições de trabalho, estilos de gestão e de liderança, participação na tomada de decisões e relacionamentos profissionais afetam o ausentismo nas organizações.

Apesar de uma vasta gama de publicações, as dificuldades na avaliação do fenômeno laboral do absenteísmo residem, muitas vezes, na indisponibilidade e na inacessibilidade dos dados organizacionais em virtude de certas circunstâncias: por vezes, as organizações não permitem o acesso aos registros das ausências laborais

e, quando o permitem, o pesquisador depara-se com a falta de manutenção adequada dos dados; além disso, normalmente impõem-se restrições econômicas na composição de amostras significativas para estudos com focos macroeconômicos (JOHNS, 2003).

Outras evidências empíricas da literatura internacional demonstram que os trabalhadores com contratos temporários são menos absenteístas do que os trabalhadores com postos permanentes (ARAI e THOURSIE, 2005), principalmente quando há a previsão contratual de mobilidade para a situação de permanente (ENGELLANDT e RIPHAHN, 2005). No mesmo sentido, Barmby (2002) e Barmby, Orme e Treble (1995) demonstram que a estrutura de remuneração influencia os comportamentos absenteístas. A adoção de uma base remuneratória diária desestimula as ausências laborais, da mesma forma que trabalhadores que exercem atividades em tempo parcial também apresentam menor índice de absenteísmo (CHAUDHURY e NG, 1992).

Independente das causas, o absenteísmo é visto como um problema organizacional permanente e, portanto, passível de ser combatido por medidas gerenciais (JOHNS e NICHOLSON, 1982). Sem poder ser extinto por completo, deverá estar sempre presente na agenda dos gestores ao tomarem quaisquer decisões de nível tático ou estratégico. Mesmo em grandes organizações burocráticas com alto nível de normalização, procedimentos e políticas de gestão de pessoas, o absenteísmo faz-se presente. Isto não quer dizer que esses procedimentos e políticas solucionem definitivamente o problema. Muito pelo contrário, segundo Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982), em algumas firmas, muitas vezes, o absenteísmo é resultado da interação indivíduo-norma.

Nestes casos, os indivíduos tendem a referir-se à norma ou regra que prescreve quantas ausências eles podem ter, a forma pela qual essas ausências podem se materializar (por exemplo, um ou dois dias de doença; ou ausências legais prevista em legislação trabalhista), e se será aceita por colegas ou tolerado pela gerência. Neste contexto a ausência de uma pessoa afeta os demais colegas de trabalho e a ausência é praticado, pelos trabalhadores, apenas quanto é permitida pela “cultura” interna da firma (CHADWICK-JONES, NICHOLSON e BROWN, 1982).

Em um estudo de caso realizado por Mello (2000) sobre o impacto da adoção do modelo gerencial da gestão participativa pautado na qualidade total em uma empresa brasileira de carris, no período de 1989 a 1999, demonstrou que o referido modelo gerencial melhorou a situação de questões organizacionais internas, dentre as quais o absenteísmo.

Na mesma linha, Piccinini e Jotz (1998) analisaram o nível de satisfação no trabalho, usando como *proxy* o índice de absenteísmo, em duas empresas do setor químico, da região metropolitana de Porto Alegre, que haviam implementado há pelo menos dois anos práticas gerenciais participativas como círculos de controle de qualidade (CCQ), *just in time* (JIT) e qualidade total (TQM). Apesar dos autores não apresentarem homogeneidade na conceituação e na mensuração do índice de absenteísmo para ambas as empresas, concluíram que as práticas participativas desenvolvidas irromperam numa maior satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho e ao trabalho per si. Entretanto, isso não se materializa como sentimento de “pertencer” à organização.

No âmbito da abordagem socioeconômica, o absenteísmo é uma das disfunções que surge da interação entre a estrutura organizacional e os comportamentos humanos. As disfunções traduzem-se em consumo de recursos,

que podem ser segregados em cinco indicadores, sendo três relacionados ao domínio social (absenteísmo, acidentes de trabalho e rotação do pessoal) e dois ao domínio econômico (custo de não qualidade e desvios de produtividade direta). Os acidentes de trabalho podem ser incluídos na análise do indicador de absenteísmo como um dos motivos, caso não façam parte de uma avaliação específica por não serem considerados uma disfunção relevante (SAVALL e ZARDET, 1995).

As variáveis explicativas do funcionamento e do domínio de soluções das disfunções (SAVALL e ZARDET, 1995) de uma entidade são: a) **condições de trabalho**: condições físicas e relações de trabalho (a *performance* social é afetada negativamente nesse domínio quando há, por exemplo, falta de separação apropriada das atividades); b) **organização do trabalho**: má adaptação dos procedimentos; c) **comunicação, coordenação e cooperação** (doravante, 3C): articulação operacional e funcional entre os indivíduos para realização das suas atividades e trocas de informações; d) **gestão do tempo**: métodos de organização do tempo de trabalho individual e coletivo; e) **formação integrada**: ações de formação profissional e adequação da formação aos postos de trabalho; f) **definição estratégica**: os atores organizacionais devem ter claro conhecimento de sua contribuição para a estratégia empresarial.

O monitoramento das disfunções organizacionais, entre as quais se encontra o absenteísmo, se constitui como ação gerencial necessária, porém dificultada pela característica atual dos sistemas gerenciais. Segundo Simons (1991), a maior parte das empresas, independente do porte, possui sistemas de controle de gestão similares: sistema orçamentário, sistema de recursos humanos, sistemas contábilísticos gerais e analíticos. Entretanto, Savall e Zardet (1995) sugerem que os sistemas escolhidos pelas empresas não oferecem controle interativo e diagnóstico

da situação organizacional, dado a singularidade dos valores associados ao absenteísmo, que se encontram distribuídos no sistema de custos das companhias sob as mais diversas rubricas. Em outros termos, Savall e Zardet (1995) fazem referência à incapacidade do processo contábil tradicional, em sua plenitude, no tratamento do custo do absenteísmo laboral e de outras disfunções organizacionais.

Enquanto disfunção organizacional e em virtude de sua peculiaridade, o absenteísmo é denominado de “custo oculto” na abordagem socioeconômica porque seu impacto na *performance* econômica não é mensurado em unidades monetárias, nem levado em conta na tomada de decisão gerencial. Além do custo *per se*, as disfunções organizacionais também acabam por engendrar outros custos implícitos indiretos, denominados regulações. Os componentes econômicos dos custos ocultos constituem-se de sobrecargas (dispêndios que a empresa poderia evitar, ainda que parcialmente, se seu nível de disfunção fosse menos elevado) e de custos de oportunidade (ocasiões perdidas com relação à manufatura e/ou perdas de receitas de produção).

A avaliação quantitativa do absenteísmo permite aos gestores delinear, *a priori*, a extensão do fenômeno: em um dado período, determina-se a taxa de ausentismo por meio de um procedimento simples de cálculo. Existem diversas maneiras de estabelecer um quociente com o intuito de cálculo do absenteísmo. A Subcomissão de Absenteísmo da Comissão Permanente da Associação Internacional de Medicina do Trabalho (1973) propõe quatro quocientes que se concentram na análise da frequência, na duração das ausências, no número de ausentes e no tempo perdido. A adoção de determinado quociente dependerá de como a organização deseja visualizar a questão.

Considerando que absenteísmo é tempo trabalhável ou esperado que não foi utilizado, Savall e Zardet (1995) recomendam, no cerne da abordagem socioeconômica, o seguinte quociente:

$$TA = \left(\frac{NHA}{NHE \times NE} \right) \times 100$$

Onde:

TA = Taxa de absenteísmo

NHA = Número de horas de ausência (ou dias)

NHE = Número de horas esperadas ou trabalháveis (ou dias)

NE = Número de funcionários efetivo

Essa taxa indica magnitude do absenteísmo de uma firma ou departamento, ou seja, demonstra a porcentagem de horas ou dias disponíveis perdidos de uma unidade em consequência das ausências. Savall e Zardet (1995) costumam considerar o número de horas como base, em vez de o número de dias, e excluem dos dias trabalháveis as férias, os feriados e os dias de descanso semanal.

Após a identificação da dimensão quantitativa e das causas do absenteísmo, segundo Rhodes e Steers (1990) e no intuito de uma gestão eficiente em termos de absenteísmo, a prática subsequente à medição através do quociente é a valoração econômica (SAVALL e ZARDET, 1995; MALLADA, 2003). O dimensionamento financeiro do custo do absenteísmo é fundamental para que gestores avaliem a relação custo-benefício na implantação de ações consistentes que visam minimizar esses custos.

Com relação ao quociente de absenteísmo e considerando a complexidade do fenômeno laboral, Savall e Zardet (1995) propõem uma segregação deste para

melhor compreensão e posterior controle. As três categorias propostas seriam: (1) absenteísmo passível de ações de controle, (2) absenteísmo não redutível e (3) absenteísmo representativo de uma “vida social interna” das empresas. Essa segregação da taxa de absenteísmo é rica em detalhes (SAVALL e ZARDET, 1995), pois demonstra a parcela do absenteísmo na qual a empresa deve concentrar uma ação coordenada nos vários níveis de supervisão e comando, visando à redução das ausências laborais e subsequente melhoria da eficácia financeira da firma.

A diversidade causal e complexidade do absenteísmo laboral se refletem nos procedimentos metodológicos possíveis de serem aplicados em seu estudo (JOHNS, 2003). Isso mostra a importância de evidenciar e discutir o absenteísmo de maneira aprofundada, suas temáticas e sua fragmentação no interior da organização. Para confrontar esse argumento com um rebatimento em evidências empíricas foi realizado um estudo na entidade denominada “**Centro**”.

Capítulo 3

3. VISUALIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando a preocupação central da pesquisa, ou seja, identificar os fatores que melhor explicam a ocorrência do absenteísmo no cenário brasileiro, a pesquisa segue o paradigma quantitativo e se caracteriza por ser um estudo transversal (*cross-section*). A partir das considerações expostas na teoria, nesse caso, dois conjuntos disjuntos de variáveis, verifica-se qual deles melhor explicam a ocorrência dos eventos de absenteísmo laboral. Todavia e conforme se observa nos objetivos específicos do trabalho, não se pretende que a pesquisa fique exclusivamente no resultado estatístico. Como disse Triviños (1987), a estatística não deve ser percebida como o instrumento fundamental de uma pesquisa e sim um elemento auxiliar do pesquisador.

Não obstante o imediatamente anterior cabe levantar que considerando o intuito de compreender o absenteísmo enquanto disfunção produzida pela interação estrutura-comportamento no seio empresarial da entidade escolhida e os efeitos do fenômeno em causa em suas dimensões qualitativas, quantitativas e financeiras, este trabalhou utilizou algumas técnicas de coleta de dados, ditas como qualitativas, de forma periférica. Estudos organizacionais pedem proximidade com o ambiente e riqueza de detalhes.

As técnicas de coleta de dados empregadas foram: análise de documentos institucionais (registros de ausências cedidos pelo departamento de recursos humanos entre 01/01/2007 até 31/12/2007), questionário (identificou uma variável pessoal, a percepção do funcionário de pertencimento a um grupo racial, e avaliou

as variáveis socioeconômicas – condições de trabalho, organização do trabalho, 3C, gestão do tempo, formação integrada e definição estratégica), entrevistas semi-estruturadas com os funcionários da empresa e observação direta.

A pesquisa foi realizada em uma unidade de uma empresa pública, de capital misto, que atua no setor econômico de serviços, estabelecida no município da Serra, estado do Espírito Santo, e referida ao longo por “**Centro**”. Não obstante, a empresa tenha facultado o uso de seu verdadeiro nome. O **Centro** foi escolhido por apresentar altas taxas de absenteísmo em comparação com as demais unidades da mesma empresa no Estado.

Os registros das ausências foram cedidos pelo departamento de recursos humanos (RH) da firma e abarcaram o período de 01 de janeiro a 31 de dezembro de 2007. Os dados disponibilizados incluíam características pessoais do trabalhador, datas das ausências, a quantidade de dias/horas ausentes, o motivo evocado pelo trabalhador para cada ausência e a quantidade de dias de trabalho esperado por mês.

O grupo de estudo consistiu na totalidade dos empregados efetivos do **Centro** contratados até 31 de dezembro de 2007 e que se encontravam na unidade durante o período de observação direta, ou seja, de 13 a 24 de outubro de 2008, incluindo finais de semana. Dessa forma, convém ressaltar que não foram considerados para análise amostral os profissionais autônomos, voluntários ou estagiários. Assim, a amostra elegível foi composta por 61 funcionários, dos variados níveis hierárquicos, dos quais 57 responderam ao questionário.

De maneira geral, a amostra se constitui como uma força de trabalho jovem (com média de 36 anos), portadora do ensino médio e com alguns anos de empresa

(média de 12 anos). A Tabela 1 fornece o detalhamento das características pessoais dos participantes da amostra.

Tabela 1 Estatística descritiva das características pessoais dos respondentes do questionário

Características	Categoria	Amostra
		Respondentes
Gênero	Masculino	44
	Feminino	13
Idade ¹	[19, 26]	12
	]26, 35]	17
	]35, 43]	15
	]43, +∞)	13
Raça	Branca	19
	Outras Raças	38
Estado Civil	Solteiro	12
	Casado	42
	Divorciado	3
Nível de Escolaridade	Ensino Básico	1
	Ensino Médio	53
	Ensino Superior	3
Tempo de Serviço ¹	[0, 3]	14
	]3, 11]	17
	]11, 15]	10
	]15, +∞)	16

Fonte: Elaborada pelo autor.

Nota:

¹ A divisão de classes foi baseada nos quartis. Valores em anos.

Um questionário foi utilizado para avaliar a percepção dos funcionários sobre as variáveis socioeconômica (condições de trabalho, organização do trabalho, 3C, gestão do tempo, formação integrada e definição da estratégia) com 6 questões para cada variável. Na medição foi utilizada uma escala Likert de 5 pontos, variando de 1 para “discordo totalmente” até 5 para “concordo totalmente”.

Um pré-teste foi realizado através da aplicação do questionário em outra unidade da mesma empresa, após o qual se tornaram necessárias algumas alterações no formato das questões, para melhor compreensão por parte dos funcionários. Essa unidade relativa ao pré-teste foi escolhida por conveniência e proximidade geográfica.

Entretanto, conforme alerta Oliveira e Oliveira (1999), os questionários tradicionais muitas vezes bloqueiam o surgimento de dados inesperados e igualmente relevantes a uma pesquisa. Seguindo a mesma linha, Savall e Zardet (1995) também recomendam outras formas de coleta de dados, para captar variáveis de relação indivíduo-empresa, como a observação direta acompanhada de entrevistas.

Dessa forma, a observação direta e as entrevistas foram conduzidas no intuito de diminuir impactos de distorção de informações, omissões ou falhas de entendimento por parte dos inquiridos. Outros procedimentos também foram adotados no mesmo intuito, a saber: mais de uma fonte de informação foi requisitada; buscou-se evidências sobre o assunto em níveis hierárquicos superiores: e houve participação do pesquisador em todos os processos produtivos da unidade e eventos.

A observação direta foi selecionada como uma das técnicas de coleta de dados nesse estudo devido à possibilidade de se captar uma variedade de informações às quais não se teria acesso somente por meio de perguntas realizadas no questionário. De acordo com Selltitz, Wrightsman e Cook (1981) a observação, aplicada ao ambiente organizacional, permite ao pesquisador observar a vida social *in loco*, procurando verificar e validar as informações obtidas, principalmente, no questionário.

Durante o período de observação, o pesquisador se propôs a participar em todas as atividades do grupo em estudo, atuando como se fosse um de seus membros; entretanto, convém ressaltar que os observados estavam cientes sobre o tema da pesquisa e a identidade do pesquisador. No primeiro dia de observação, antes do início dos trabalhos, o gestor reuniu todos os trabalhadores e explicou o

tema da pesquisa sem citar, entretanto, a questão problema. Posteriormente, um funcionário com mais de 15 anos de função foi designado pela chefia para acompanhar diretamente o pesquisador. Os dados captados foram sempre registrados imediatamente, para não haver perda de informações relevantes e detalhadas.

A observação direta além de ter sido utilizada como um dispositivo para se obterem informações detalhadas junto aos informantes, também serviu para estimar o impacto econômico-financeiro, ou melhor, os custos de regulação do absenteísmo na unidade, pois sem a observação, a mensuração é praticamente inviável. Tal procedimento é recomendado por Savall e Zardet (1995).

As entrevistas foram realizadas no período de observação com o intuito de captar as variáveis de relação indivíduo-empresa seguindo o guia proposto por Savall e Zardet (1995). Do conjunto de funcionários elegíveis para o estudo foi extraída uma amostra aleatória de 30% para participarem das entrevistas. Todavia, alguns funcionários, não selecionados, espontaneamente demonstraram interesse em participar da entrevista, sendo assim também incluídos. As entrevistas duraram entre vinte e quarenta minutos, foram gravadas quarenta entrevistas no local de trabalho e posteriormente transcritas.

3.1 MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS

As características pessoais utilizadas no estudo foram: gênero, idade, tempo de serviço, raça, estado civil, quantidade de filhos, quantidade do agregado familiar, salário nominal bruto e o nível hierárquico. Nível educacional não foi incluído como variável em virtude da homogeneidade da amostra. As variáveis gênero, raça e nível hierárquico foram dicotomizadas. No caso de gênero foi atribuído 0 para masculino e

1 para feminino; em raça, 0 para cor branca e 1 para outras raças; e em nível hierárquico, 0 para supervisão e 1 para funcionários operacionais. Idade, tempo de serviço, salário, quantidade de filhos, quantidade do agregado familiar (número de dependentes) foram mensurados numa escala contínua.

Conforme anteriormente mencionado, as variáveis socioeconômicas (condições de trabalho, organização do trabalho, 3C, gestão do tempo, formação integrada e definição da estratégia) foram avaliadas pelo questionário. A taxa de resposta desse instrumento foi de 91,8%. Em virtude das questões feitas na seção de perfil do respondente, foi possível identificar os respondentes e promover uma correlação com os dados sobre suas ausências no ano de 2007, disponibilizados pelo setor de recursos humanos.

As questões utilizadas para a construção de cada variável se encontram relacionada na Tabela 2. A validade de cada constructo foi medida pelo *alfa de cronbach*.

Tabela 2: Medidas de confiabilidade e estatísticas descritivas

	<i>Média</i>	<i>Desvio</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
Condições de trabalho			
Q-18 São considerados adequados as condições de limpeza e higiene no local de trabalho.	2,767	1,190	0,687
Q-24 São assegurados meios necessários (materiais e equipamentos) para o funcionário desempenhar suas atividades.	2,821	1,129	
Q-30 As atividades que desempenho exige muito esforço físico.	1,678	0,542	
Q-36 A entidade proporciona um ambiente de trabalho excelente aos seus trabalhadores.	2,428	0,891	
Q-42 Considero adequada a segurança ocupacional (em relação a acidentes de trabalho).	2,678	1,113	
Q-48 Estou satisfeito com o meu horário de trabalho.	3,303	0,989	
Organização do trabalho			
Q-19 As minhas tarefas estão planeadas de forma a serem executadas no horário normal de trabalho.	2,125	1,236	0,603
Q-25 Existem regulamentos e normas formais de trabalho que são de conhecimento de todos.	3,500	1,078	
Q-31 As responsabilidades e funções de cada funcionário estão claramente definidas.	3,767	0,873	
Q-37 A minha jornada de trabalho é compatível com o que ganho.	2,464	1,026	
Q-43 Existe um corpo de colaboradores interno que se tem mostrado suficiente para assegurar as atividades sem roturas e com qualidade.	2,321	1,028	

Q-49 Existe a possibilidade de tomar decisões, sozinho ou em equipe, relacionadas com as tarefas que executo.	3,250	1,013	
3C (comunicação, coordenação e cooperação)			
Q-20 Existe uma articulação sistemática entre coordenadores e seus subordinados.	3,107	0,927	0,647
Q-26 Criam-se registros (ex. atas de reuniões com conclusões, ações corretivas decididas, etc.) da articulação entre os agentes.	2,553	1,060	
Q-32 Em qualquer momento, a entidade pode consultar informação sobre o desempenho dos seus colaboradores, através de um registro interno permanentemente atualizado.	3,625	0,864	
Q-38 Os supervisores facultam a informação que deveríamos conhecer utilizando diversos meios de comunicação (formais e informais).	3,303	0,932	
Q-44 Mantenho as pessoas, que compõem minha unidade de trabalho, informadas e atualizadas nos assuntos que têm relação com os trabalhos desenvolvidos.	3,375	0,945	
Q-50 Sinto-me à-vontade para discutir problemas com meus superiores.	3,321	0,916	
Gestão do tempo			
Q-21 As tarefas, metas e prazos são distribuídos adequadamente aos profissionais de cada unidade.	2,017	1,017	0,690
Q-27 Faço avaliação constante dos recursos e meios com o objetivo de aperfeiçoar a sua utilização para obter melhores resultados de trabalho.	3,535	0,990	
Q-33 Frequentemente tenho que desempenhar tarefas que são de outros membros da equipe de trabalho (retrabalho).	2,446	1,142	
Q-39 Há desperdício de tempo de trabalho por falta de organização pessoal e coletiva, e por má delegação de atividades.	2,267	0,820	
Q-45 O pessoal de quadros superiores fomenta, acompanha e avalia frequentemente a execução dos trabalhos de seus subordinados, corrigindo possíveis falhas.	2,964	1,078	
Q-51 A supervisão é, sobretudo uma forma de orientação, sendo deixada aos colaboradores a responsabilidade pelo seu trabalho.	3,285	0,966	
Formação Integrada			
Q-22 Todas as funções são desempenhadas por colaboradores com as competências ajustadas.	3,660	1,116	0,756
Q-28 Considero que no meu trabalho há oportunidade de aprender novos conhecimentos e habilidades.	2,928	1,203	
Q-34 Existe um plano de formação ou planos individuais de desenvolvimento profissional.	2,642	1,150	
Q-40 As ações de formação vão de encontro às minhas necessidades concretas de trabalho.	2,892	0,927	
Q-46 No geral, as iniciativas de formação são empreendidas com o intuito de elevar a capacitação dos trabalhadores.	3,250	1,013	
Q-52 A entidade tem um sistema de promoções que considero satisfatório.	1,732	0,820	
Definição estratégica			
Q-23 A missão, política e estratégia da entidade estão bem definidas e são de conhecimento de todos os seus colaboradores.	3,053	1,181	0,654
Q-29 O planeamento da atividade se faz regularmente, traduzindo-se em Planos de Intervenção com projetos, objetivos e metas consistentes com a estratégia de desenvolvimento e com as necessidades detectadas pelos colaboradores.	2,839	1,040	
Q-35 Cada colaborador contribui com sugestões para os objetivos estratégicos e operacionais da organização.	2,821	1,129	
Q-41 Os objetivos definidos nos planos estratégicos individuais são calendarizados e mensuráveis (operacionais), permitindo a avaliação do seu alcance.	3,089	1,066	
Q-47 São assegurados meios necessários para que eu possa obter os	2,589	1,074	

resultados previstos no meu delineamento estratégico do período. Q-53 Sua função implica que você realiza a totalidade ou uma parte do seu trabalho em equipe para obtenção dos objetivos anuais fixados.	3,857	0,672
--	-------	-------

Fonte: Elaborada pelo autor

Existem três tipos de métricas de mensuração do absenteísmo: magnitude, duração e frequência. Todavia, as duas últimas são mais comumente utilizadas (RHODES e STEERS, 1990). A magnitude é o montante agregado do absenteísmo por funcionário num determinado período de tempo, sendo geralmente usada para comparar tarifas de absenteísmo entre organizações diferentes (RHODES e STEERS, 1990).

A duração se refere à soma total do absenteísmo expresso em uma unidade dada do tempo (horas), durante um período de tempo específico que um empregado é ausente do local de trabalho (SAVALL e ZARDET, 2008; HAMMER e LANDAU, 1981). As medidas de frequência indicam o número de eventos que uma pessoa esteve ausente (HAMMER e LANDAU, 1981). Duas medidas de duração diferentes foram incluídas neste estudo (número total de dias perdidos e número total de horas perdidas), ambos indicadores usados estudos prévios (HAMMER e LANDAU, 1981).

Normalmente os dados sobre absenteísmo são truncados pela presença de valores nulos e positivamente inclinados (HAMMER e LANDAU, 1981), portanto, é preciso a transformação desses dados com o intuito de garantir a suposição da normalidade de testes estatísticos paramétricos (JOHNS, 1994). Para a análise de dados neste estudo, uma transformação logarítmica (log) base 10 foi usada para melhorar a distribuição de algumas variáveis. Dado que o log do zero é indefinido, para se executar a transformação, foi acrescida uma unidade para cada variável de absenteísmo.

3.2 TESTES ESTATÍSTICOS

Em função do objetivo da pesquisa, foram conduzidos dois testes estatísticos, a saber, análise fatorial de componentes principais (AFCP) e análise discriminante. O objetivo da AFCP é determinar um conjunto representativo e mais compacto das observações, denominado fator (HAIR et al., 1998; JOLLIFFE, 2002). A técnica multivariada prende-se com a identificação do número k de componentes principais (fatores) a reter de maneira a se poder considerar aceitável uma aproximação k -dimensional dos dados originais (JOLLIFFE, 2002). Neste trabalho, foram avaliadas 15 variáveis para 61 indivíduos. O tamanho da amostra, apesar de pequena, é considerado suficiente (HAIR et al., 1998).

A aplicação da AFCP apresenta as vantagens de não exigir hipóteses, pois se trata de uma técnica de aplicação simples e de possuir critério objetivo. A ação principal do teste, conduzir a uma dimensionalidade mínima admissível, se baseia em considerações de natureza geométrica, não implica em escolha de opções subjetivas por parte do pesquisador. Como o conjunto de variáveis nessa pesquisa é um pouco alargado (15 variáveis), o intuito é reduzir a dimensionalidade dos dados sem grande perda de informação.

Os critérios utilizados na AFCP foram: (1) o tipo de análise realizado foi o *R-mode factor analysis*; (2) o número de fatores foi escolhido pelo critério Kaiser; (3) o método de rotação ortogonal – Varimax; (4) cargas fatoriais com coeficientes inferiores a 0,5 foram suprimidos por serem considerados não significativos; (5) cada fator deve explicar pelo menos 5% da variância; (6) os fatores com uma acentuada queda da variância explicada são excluídos.

Após a AFCP, conduziu-se análise discriminante pelo método *Stepwise* (passo a passo) para determinar qual dos quatro fatores predizem a frequência de ausências. Convém salientar a definição de frequência de absenteísmo, qual seja o número de eventos que uma pessoa esteve ausente (HAMMER e LANDAU, 1981).

Frequência de absenteísmo foi escolhida em detrimento de magnitude e duração por questões pragmáticas. Magnitude se refere ao agregado do absenteísmo de uma unidade, ou seja, não se aplica ao estudo, pois apenas uma unidade está em análise. Duração é o período de tempo, medido neste caso em horas, de cada evento de absenteísmo. A distribuição de frequência da duração do absenteísmo no **Centro** é bastante dispersa, com valores extremos para ambos os lados [0; 1328], o que dificultou a categorização requerida para a análise discriminante.

Os escores fatoriais dos quatro fatores foram utilizados como variáveis independentes. A variável dependente foi dividida em duas categorias: baixa frequência de absenteísmo (codificada com o valor 0), e alta frequência de absenteísmo (codificada com o valor 1), sendo utilizada o valor da mediana (4 eventos) como ponto crítico da definição de alta e baixa frequência.

3.3 ANÁLISE “QQFI” EMPRESA EM ESTUDO: UM POUCO SOBRE O CENTRO E SEU ABSENTEÍSMO LABORAL

O **Centro** é uma unidade de uma empresa pública brasileira, de capital misto, do setor de serviços, que emprega cerca de 115.000 pessoas em seus quadros efetivos. Presente em todos os recantos do país, cada estado da federação compõe uma diretoria regional da empresa, que é encarregada de executar, em âmbito regional, os serviços a cargo da organização. A missão da empresa é facilitar as

relações pessoais e empresariais mediante a oferta de serviços de entrega de objetos.

A unidade estudada faz parte da diretoria regional do estado do Espírito Santo, que empregava pouco menos de 2.000 funcionários, em 2007, dos quais, seguindo a tendência nacional da empresa, aproximadamente 20% da força de trabalho é feminina. Historicamente, as atividades da empresa no Espírito Santo iniciaram em 01 de Janeiro de 1779. Todavia, sua configuração organizacional atual vem desde o ano de 1969.

Atualmente, considerando a extensão territorial do estado de Espírito Santo, o **Centro** desenvolve suas atividades em 59 bairros do distrito de maior crescimento populacional do estado, a Serra. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Pesquisa (IBGE¹), a população do município da Serra, com 385.370 habitantes em 2007, cresceu 73,46% entre os anos de 1991 e 2007.

As ausências laborais ganharam relevo na organização quando o índice nacional, somatório do absenteísmo de todas as diretorias regionais, alcançou o patamar de 13%, algo em torno de 14 mil pessoas diariamente fora do processo produtivo. Para se ter uma noção da gravidade da situação vivida pela empresa, basta dizer que um índice de 4% em outras empresas públicas já é considerando preocupante.

Dado a relevância do impacto dos números gerados pelo absenteísmo laboral, desde o início do ano de 2005 a entidade montou um grupo nacional de gestão do fenômeno (GTAbs), cujo intuito de realizar diagnóstico e propor alternativas de gestão.

¹ Informações sobre as cidades e municípios brasileiros estão disponíveis em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat>

Os registros das ausências, cedidos pelo departamento de recursos humanos à pesquisa, foram segregados em três categorias (Tabela 5) propostas por Savall e Zardet (1995): (1) absenteísmo passível de ações de controle, (2) absenteísmo interno, não redutível e (3) absenteísmo externo, representativo de uma “vida social interna” das empresas. Em termos simples, a primeira categoria engloba atrasos, ausências por doença, faltas injustificadas, acidentes de trabalho, entre outras. Na segunda categoria, incluíram-se as ausências em função de treinamentos profissionais, participação do movimento sindical e da comissão interna de prevenção de acidentes (CIPA). A última categoria é composta por ausências definidas na lei trabalhista como legítimas ao trabalhador, por doença na família e greves.

A representação gráfica da taxa total de absenteísmo, durante o ano de 2007, da entidade objeto de estudo, acompanhado das três categorias citadas anteriormente é demonstrada no Gráfico 1. Convém salientar que a meta de absenteísmo para toda a diretoria do Espírito Santo no período é de 7%, índice elevado se comparado com a meta inglesa para o mesmo ramo de atividade, que é de 5% (MARDSDEN e MORICONI, 2008).

A curva do absenteísmo total é fortemente influenciada pelo absenteísmo passível de controle. Ou seja, a taxa de absenteísmo global é afetada por eventos de doenças e acidentes ocupacionais (Tabela 5), dado que esses são os principais itens. A taxa interna absenteísmo foi inferior à taxa de absenteísmo externa. No entanto, esta situação já era esperada uma vez que as iniciativas de formação laboral são sempre oferecidas no local de trabalho, uma vez por semana, com duração de uma hora. As ausências registradas como formação profissional se referem a alguns programas de formação realizados externamente, que são

incomuns. A licença maternidade e os eventos de doença na família são as duas principais causas de absenteísmo externo. Note-se que o impacto da maternidade, sobre a taxa de absenteísmo, pode ser ainda mais significativo nos próximos exercícios, uma vez que foi aprovado em convenção sindical, para o período 2008-2009, o aumento da duração da licença maternidade paga de 120 dias para 180 dias.

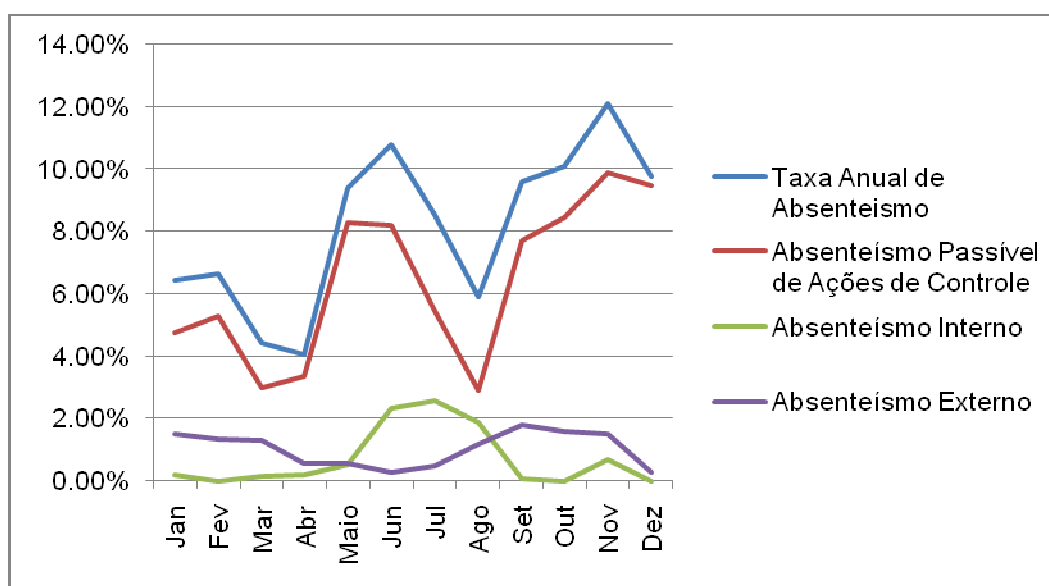


Gráfico 1: Taxa de Absenteísmo mensal durante o período de 2007 na unidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

A consequência financeira do absenteísmo pode ser observada na Tabela 3. Seguindo as regras de cálculos da abordagem socioeconômica (SAVALL e ZARDET, 1995) é possível calcular o denominado custo oculto do absenteísmo, ou seja, somatório dos custos diretos dos fenômenos e seus custos de regulação (indiretos). Os custos diretos são calculados com base nas informações cedidas pelo departamento de RH, enquanto que os custos indiretos são mensurados a partir das atividades que são realizadas para minimizar o impacto da ausência. Assim, tomaram-se por base as atividades realizadas durante o período de observação direta.

Durante o período de observação de dez dias no **Centro** (findo em 24 de outubro de 2008) 224,9 horas de ausências foram registradas, o que engendrou uma taxa de absenteísmo de 4,29%.

Tabela 3: Inventário de custos ocultos

Inventário dos custos	Custos ocultos de Absenteísmo (€)
Direto	
Compensação pelas horas ausentes (a, b)	664.59
Indireto	
Pessoal alocado de outras unidades (a, c)	61.92
Terceirização (d)	1,846.75
Paragem do serviço (e)	
Horas extras (a, f)	1,336.49
Tempo de Reorganização da unidade (a, g)	133.37
Total de custos ocultos	4,043.12
Percentagem da folha de pagamento	23,28%
Média do custo por pessoa (a, h)	50.54

Fonte: Elaborada pelo autor.

Notas:

(a) Os custos estão largamente subavaliados, pois a base utilizada para cálculo foi o salário bruto nominal. Por questões de confidencialidade, o **Centro** não divulgou a media de rendimentos dos trabalhadores, como solicitado. Entretanto, durante o período de observação, um trabalhador exibiu seu contracheque, sendo possível avaliar a situação. Apesar de ter como salário bruto € 407,61, o empregado recebe liquido, incluindo algumas gratificações do setor, € 714,62.

(b) Tempo de ausência considerada para o cálculo (224,90h).

(c) Entre dois e três trabalhadores por dia.

(d) Estes custos estão subavaliados, pois não incluem valores de formação contínua ou de formação das novas contratações. O valor corresponde a dez trabalhadores.

(e) Apenas avaliação de impacto qualitativo.

(f) O rácio utilizado foi a media das horas extras pagas no ano de 2007. O total de horas extras foi de 695,03h.

(g) A gestão da unidade é feita por um gerente e dois supervisores.

(h) O número total de empregados da unidade é de 80.

Como se depreende da Tabela 3, uma taxa de absenteísmo de 4,29% gerou 23,28% dos custos, dos quais 90% são passíveis de controle gerencial. Esta análise evidencia também que não existe uma proporcionalidade entre porções dos custos, bem como entre as taxas e os custos para todos os eventos de ausência. Esse fenômeno é explicado pelo custo econômico das regulações adotadas ou escolhido pela gerência da firma para o absenteísmo. Esses resultados são consistentes com os observados por Savall e Zardet (2008) e Allen (1983).

Entre os possíveis modos de regulação, o mais frequente foi a requisição de funcionários de outras unidades da empresa, seguido do pedido para que os

funcionários compareçam ao trabalho no final de semana (horas extraordinárias). Seguindo a mesma tendência de análise dos esforços gerenciais com vistas à diminuição do impacto das ausências em uma organização também pública, Parra (2003) concluiu que as ações foram pouco diversificadas e sem padronização formal, sendo mais ordinária a redistribuição das atividades entre os membros do corpo funcional.

No período de paralisação de certos postos de trabalho, em virtude de funcionários ausentes, o total de encomendas não entregue foi estimado em 9.218 objetos (custos de não produção). A insatisfação dos clientes não foi avaliada. O recrutamento do pessoal terceirizado não se constitui como um tipo de regulação habitual, apenas justificado nos casos de aumento drástico da demanda ou em casos de greve. Durante o período de observação direta, houve um apelo do sindicato para greve geral no final do mês, entretanto o evento não se materializou. Todavia, devido ao nível de disfunção no interior da divisão, os terceirizados foram mantidos para o período de 90 dias.

Partindo para uma análise quantitativa do absenteísmo no **Centro** (Tabela 6), o coeficiente r de Pearson foi utilizado para descobrir se existe um relacionamento entre os índices de absenteísmo e as variáveis numéricas utilizadas no estudo (todas as seis variáveis socioeconômicas, idade, antiguidade, salário, número de filhos e número de dependentes familiares). O valor $p < 0,05$ foi usado como padrão de significância estatística em toda a análise.

Analisando os índices gerais de absenteísmo sem segregação pela duração das ausências, os resultados indicam uma correlação negativa entre medidas de absenteísmo e algumas variáveis organizacionais socioeconômicas (Tabela 6). Assim, os resultados sugerem que o aumento da percepção dos funcionários sobre

as condições de trabalho, mudanças na organização do trabalho e a definição estratégica diminuí os índices de absenteísmo, tal como a literatura sugere (ISOSAKI, 2003; VOSS et. al., 2001; SAVALL e ZARDET, 1995).

Encontraram-se algumas evidências de diferenças de gênero no absenteísmo externo: o sexo feminino apresenta níveis mais elevados de absenteísmo do que os seus colegas do sexo masculino ($p < 0,049$). Tal situação já seria esperada, pois o absenteísmo externo sofre forte influência da licença maternidade. Além disso, os trabalhadores abaixo de 35 anos de idade são mais susceptíveis de se ausentar (em termos de frequência e duração) do que seus colegas ($p < 0,033$). Esses achados podem estar refletindo que as mulheres são mais sensíveis às necessidades familiares, sendo assim mais provável de se ausentar do que os homens. Conclusões semelhantes também foram apresentadas por Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982) e Bernstorff e Dal Rosso (2008).

A análise de correlação dos eventos de absenteísmo de curto prazo com as variáveis numéricas utilizadas no estudo pode ser observada na Tabela 4. Uma associação moderada negativa, significativa ao nível de 0,05, foi evidenciada entre as variáveis, que são características pessoais, e os índices de absenteísmo.

O absenteísmo no curto prazo apresenta, em média, frequência de um episódio com 11 horas de duração (intervalo de confiança de 95% variou de 5,99 a 16,22), o qual significa mais de 1 dia de trabalho. Do total de horas de absenteísmo laboral de curto prazo, 81,96% são classificados como absenteísmo passível de controle gerencial, seguido de 18,04% de absenteísmo externo.

Considerando apenas o absenteísmo passível de controle gerencial, o trabalhador do sexo masculino perdeu mais horas do que trabalhador do sexo

feminino (Médias = 15,66 e 12,61, respectivamente; $t = 1,923$, $p < 0,05$). Este achado é relevante, pois segundo Harrison e Martocchio (1998) e Barmby (2002), o absenteísmo de curto prazo está relacionado com a decisão própria do trabalhador, absenteísmo voluntário, após ponderações da relação custo-benefício entre presença no trabalho ou ausência. Gênero no absenteísmo externo não tem um impacto estatisticamente significativo no curto prazo.

Tabela 4: Correlação entre todas as variáveis numéricas e os índices de absenteísmo de curto prazo.

Item	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Filhos	,459(*)	,086	-,081	,118	,229	,227	,339	,228
2.Dependentes familiares	-	,118	,079	,207	-,095	-,086	,027	-,085
3.Salário		-	,801(**)	,962(**)	-,450(*)	-,453(*)	-,504(**)	-,454(*)
4.Idade			-	,874(**)	-,610(**)	-,613(**)	-,632(**)	-,613(**)
5.Antiguidade				-	-,517(**)	-,520(**)	-,520(**)	-,520(**)
6.Dias de ausência					-	,999(**)	,922(**)	,999(**)
7.Total de horas ausentes						-	,923(**)	1,000(**)
8.Frequência das ausências							-	,925(**)
9.Taxa Individual de absenteísmo								-

Fonte: elaborada pelo autor.

Nota:

** Correlação é significativa no nível 0,01 unilateral.

* Correlação é significativa no nível 0,05 unilateral.

No absenteísmo de duração média, trabalhadores do sexo feminino estiveram ausentes com mais frequência do que trabalhadores do sexo masculino (Médias = 9,16 e 5,22, respectivamente; $t = -3,652$, $p < 0,01$) e perderam mais dias também (Médias = 23,16 e 13,77, respectivamente; $t = -2,039$, $p < 0,05$). Por outro lado, raça, estado civil, posição hierárquica, idade, antiguidade na função não apresentaram um impacto estatisticamente significativo sobre as variáveis de absenteísmo de médio prazo.

Cerca de 76,46% do total de horas ausentes foram de absenteísmo passível de controle, 17,87% de absenteísmo externo e 5,67% de absenteísmo interno. De

maneira geral, o absenteísmo apresenta, em média, frequência de quatro episódios com 87 horas (intervalo de confiança de 95% variou de 65,37 a 108,62), o qual representa mais de 11 dias de trabalho. As horas perdidas no absenteísmo interno são principalmente devido ao movimento sindical.

Da soma total de horas ausentes de longa duração, 79% foram passível de controle gerencial, contra 11,4% de absenteísmo interno e 9,6% de absenteísmo externo. Os acidentes de trabalho devem ser destacados com aproximadamente 33% do total, o que corresponde, por exemplo, a um empregado fora do ambiente de trabalho por quase um ano.

3.3.1 PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS SOBRE O ABSENTEÍSMO LABORAL

A “cultura” do absenteísmo em cada firma é particular, no que tange sua natureza e características, como duração e frequência. Segundo Chadwick-Jones, Nicholson e Brown (1982) o termo cultura se refere ao conjunto de crenças e práticas que influenciam a totalidade das ausências. A natureza da cultura é conhecida pelos empregados, embora de maneira parcial ou até mesmo imperfeita, mas coletivamente reconhecida como aceitável para o trabalho, inclusive pela gerência, considerando as condições laborais, sistema de remuneração e disciplina.

O termo absenteísmo era, de certa forma, desconhecido dos funcionários do **Centro**. O termo empregado era “*quando uma pessoa está de atestado*”. Embora haja muitas razões pelas quais as pessoas faltam ao trabalho, conforme se observa na Tabela 5, em geral os empregados do **Centro** associam as ausências apenas aos casos de absenteísmo por doença. De fato, a maioria do tempo de trabalho perdido (56,81%) na unidade, em 2007, como resultado das ausências, foi

classificada como devido à doença. O reconhecimento de que nível de ausências por doença é significativo no número total de ausências também é corroborado por Bernstorff e Dal Rosso (2008).

Algumas dessas ausências por doença podem não ser devido à doença aguda ou crônica genuína. Durante as entrevistas, tanto os empregados como os gerentes disseram, por exemplo: *“há um hospital alguns metros daqui. Se um colega estiver cansado, ele somente tem de espirrar três vezes. Por isto, ele vai ao doutor e pede um atestado. Em geral, os doutores concedem-nos um atestado de um ou dois dias facilmente. Então, esses dias nos ajudam a reduzir o stress relacionado ao trabalho”*.

A redução do *stress* relacionado ao trabalho é a única consequência positiva do absenteísmo, do ponto de vista do empregado. Embora, conforme se observa na Tabela 7, existe uma série de consequências positivas em vários níveis. Por outro lado, como consequência negativa, 98,2% dos empregados afirmaram que eventos de absenteísmo têm causado inconvenientes ao **Centro**, como o acúmulo de trabalho.

Tabela 5: Consequências do absenteísmo laboral

	Positiva	Negativa
Individual	Redução do stress laboral Cumprimento das normas	Perda de remuneração Disciplina, formal e informal Percepção alterada do emprego
Colegas de Trabalho	Desenvolvimento de novas competências Recebimento de horas-extras	Conflitos com os colegas ausentes Horas extras indesejadas Aumento de acidentes de trabalho Aumento da carga de trabalho
Grupo de Trabalho	Grupo com múltiplos conhecimentos Grupo com maior flexibilidade em resposta a problemas de produção e absenteísmo	Aumento de problemas de coordenação Redução de produtividade Aumento de acidentes de trabalho
Gerenciamento da gestão	Maior flexibilidade da força de trabalho Maior conhecimento das atividades baseado na força de	Aumento dos custos Aumento dos acidentes de trabalho Redução da produtividade

Sindicatos	trabalho Aumento da solidariedade entre os membros	Mais queixas Enfraquecimento da posição de poder
Família	Oportunidade para lidar com problemas de saúde	Perda de ganhos Agravamento de problemas familiares
Sociedade	Redução do <i>stress</i> laboral e problemas de saúde mental Redução de problemas relacionados ao casamento	Perda de produtividade

Fonte: Adaptada de Goodman e Atkin (1984, p.280).

O excesso de trabalho (73,7%) e as más condições trabalho (33,3%) foram os dois principais motivos de absenteísmo nessa divisão, segundo avaliação dos empregados. Consequentemente, grande parte da culpa por altos índices de absenteísmo é atribuída à exposição de fatores organizacionais. A divisão conta com um supervisor para cada quarenta funcionários, o que é visto como problemas pelos próprios empregados. *“É muita gente para ele [o gestor] tomar conta ao mesmo tempo”*. Na unidade utilizada para o pré-teste a situação era diferente, sendo um supervisor para cada dezoito funcionários.

Dado que a ausência é um comportamento organizacional, tem sido assumido ainda que seja um problema de gestão. Argumentos e conclusões semelhantes foram observados na pesquisa realizada por Voss *et. al.*, (2001), onde foi observado que a ausência relatada como doença está associada à saúde global, bem como outros vários fatores, incluindo condições de trabalho desconfortável incluindo trabalhos físicos pesados, movimentos repetitivos e de alta exigência física.

Segundo o relatório do GTAbs, uma das iniciativas utilizadas pela organização para minimizar, sobretudo, as doenças organizacionais foi a ginástica laboral. Entretanto, essa atividade foi suspensa no **Centro**. Nas entrevistas, os funcionários não souberam precisar o motivo. Todavia, a realização da atividade contava com alguns problemas como a baixa adesão dos funcionários aos exercícios, provavelmente ocasionada, segundo relatos, por três situações: (1) quando os

profissionais responsáveis por guiar os exercícios chegavam à unidade, alguns funcionários já haviam iniciado seus trabalhos, esse se inicia às 6h e 30 minutos; (2) dado o acúmulo de trabalho, alguns funcionários, mesmo entendendo a importância dos exercícios, preferiam “*aliviar*” o volume de trabalho; (3) ou então estavam a fazer os exercícios e, ao mesmo tempo, focados no trabalho do dia que iriam realizar o que culminava com o não rendimento esperado das atividades físicas.

De um ponto de vista administrativo, o departamento de recursos humanos é responsável por medir mensalmente o indicador de absenteísmo de cada unidade. O relatório inclui a meta para a taxa de absenteísmo anual, o realizado mensal e dados históricos em comparação com o ano anterior. Posteriormente, os gerentes de cada unidade devem repassar a informação referente aos seus departamentos durante uma reunião mensal e posteriormente deixar os relatórios em um lugar com fácil acesso aos funcionários.

Mesmo assim, 54,14 % dos empregados entrevistados não sabiam ou não se preocupavam em saber sobre a taxa de absenteísmo, embora eles imaginem que taxa esteja alta. Talvez isso seja devido à dificuldade na difusão destas informações, ou seja, o **Centro** não recebia a análise da situação de seu absenteísmo a contento. No período de observação, que foi em outubro, os dados expostos do mural apresentavam defasagem de três meses.

O relacionamento com a chefia tido como uma variável explicativa do absenteísmo foi sempre mencionada pelos trabalhadores como “*agora é boa, positiva*”. O motivo apontado pela maioria para ser boa reside no fato do atual gestor já ter sido, por muito tempo, um trabalhador como os demais, ou seja, do chão de fábrica. O reconhecimento da chefia como uma boa liderança para o grupo também foi detectado no pré-teste do questionário em outra unidade da mesma empresa. Tal

como no **Centro**, a chefia já estava no cargo a mais de dez anos e, na ocasião de sua escolha, todos os funcionários do setor tiveram que escolher um colega para assumir a chefia.

Outro papel da chefia é a avaliação de desempenho dos funcionários sob sua responsabilidade. A avaliação de desempenho é composta por duas partes, uma com critérios altamente objetivos, métricos; e uma segunda parte pela avaliação subjetiva do gerente da unidade. Muitos foram os funcionários que questionaram principalmente esta segunda parte na última avaliação de desempenho, que foi efetuada pela antiga gerência. *“(...) a ideia que eu tenho é que aqueles que mantêm um bom relacionamento com ela [a gerência] foram bem (...)”*. Os detalhes do sistema de avaliação funcional não foram disponibilizados à pesquisa, o que impossibilita uma verificação do comentado pelos funcionários nas entrevistas. Entretanto, esse assunto é deveras importante posto que, o resultado da análise de desempenho é um dos indicadores na distribuição de PLR (participação nos lucros e/ou resultados).

A PLR válida para o Centro, bem como para as demais unidades da firma em questão, é um programa de resultados baseado em três grupos de variáveis. O primeiro grupo engloba metas corporativas. O segundo grupo corresponde ao resultado da avaliação de desempenho e o terceiro, refere-se à existência de absenteísmo individual sem justificativa. A ponderação dada a cada grupo é 30%, 15% e 55% respectivamente. As metas corporativas são oito no total, sendo uma delas o índice de absenteísmo da regional. Maiores detalhes sobre o programa não foram repassados a pesquisa. Desta feita, pode-se considerar o absenteísmo um dos principais fatores do programa. Esta mesma situação tem sido observada pelo

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2007) em outras empresas.

Quando inquiridos sobre se o absenteísmo seria alvo de um tratamento específico por parte da firma, não apenas enquanto meta corporativa, praticamente todos os funcionários afirmaram que ele também faz parte da PLR, no entanto, não souberam especificar como o índice é considerado para o cálculo da participação. De certa forma, é possível afirmar que os trabalhadores do **Centro** desconhecem 70% dos critérios que são considerados para o programa da PLR. Esse resultado é negativo, pois normalmente um programa de PLR é implantado com o intuito de promover benefícios ao trabalhador e incentivo à produtividade (WILSON e PEEL, 1991; BLINDER, 1990). Por outro lado, segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2007) um programa de PLR deve ser ampla e periodicamente divulgado por parte da empresa para permitir o acompanhamento por parte dos empregados. Porém o que se depreende dessa situação, é que os funcionários não estão sendo devidamente informados, porventura os resultados esperados não estejam sendo alcançados em virtude da carência de um trabalho de divulgação com mais tenacidade.

Suporte empírico demonstra que empresas que possuem planos de participação nos lucros e planos de participação acionária direcionados aos funcionários apresentam baixa taxa média de absenteísmo em comparação com empresas que não possuíam. Essa foi a conclusão de Wilson e Peel (1991) em uma pesquisa com 52 empresas de engenharia e metalúrgica do Reino Unido, que juntas empregam 50% da oferta de trabalho daquele setor. Esse achado, segundo os autores, é consistente e robusto considerando a representatividade da amostra e a presença de um grande número de variáveis *dummy* incluídas no modelo, dezessete ao todo.

Tabela 6: Total de horas perdidas no “Centro” por motivo em 2007

	Absentéismo passível de controle gerencial				Absentéismo Interno		Absentéismo externo			Total
	Doença	Acidente de trabalho	Ausências Injustificadas	Outros motivos	Formação	Movimento Sindical	Licença Maternidade	Doença na família	Outros motivos	
Janeiro-07	227,33	322,67	0,00	0,00	7,33	14,67	161,33	7,33	7,33	747,99
Fevereiro-07	330,00	205,33	3,67	7,33	0,00	0,00	44,00	14,67	80,66	685,66
Março-07	352,00	7,33	7,33	7,33	0,00	22,00	0,00	29,33	132,01	557,33
Abril-07	374,00	0,00	0,00	7,33	0,00	22,00	0,00	55,00	7,33	465,66
Mai-07	792,00	249,33	0,00	3,67	0,00	66,00	0,00	66,00	3,67	1180,67
Junho-07	718,67	161,34	0,00	22,00	29,33	227,33	0,00	14,67	14,67	1188,01
Julho-07	638,00	51,33	0,00	7,33	0,00	330,00	0,00	7,33	51,34	1085,33
Agosto-07	385,01	0,00	0,00	0,00	14,67	234,67	139,33	14,67	0,00	788,35
Setembro-07	579,34	271,33	0,00	0,00	0,00	7,33	139,33	22,00	36,67	1056,00
Outubro-07	682,00	396,00	0,00	0,00	0,00	0,00	161,33	44,00	0,00	1283,33
Novembro-07	828,67	322,67	0,00	11,00	80,67	0,00	146,67	22,00	7,33	1419,01
Dezembro-07	652,66	315,33	58,67	33,00	0,00	0,00	22,00	7,33	0,00	1088,99
Total	6559,68	2302,66	69,67	98,99	132,00	924,00	813,99	304,33	341,01	11546,33

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 7: Correlação entre todas as variáveis numéricas utilizadas no estudo e variáveis de absenteísmo da unidade.

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.Total de horas perdidas	-	,906(**)	,976(**)	,682(**)	-,227(*)	-,269(*)	,123	,030	,035	-,168	-,185	-,109	,019	,087	-,117
2.Frequência de ausências		-	,863(**)	,459(**)	-,269(*)	-,203	,062	,064	,037	-,161	-,261(*)	-,196	,071	,155	-,198
3.Dias ausentes			-	,789(**)	-,225(*)	-,267(*)	,160	,037	,038	-,192	-,101	-,048	,025	,080	-,056
4.Taxa Individual de absenteísmo				-	-,201	-,347(**)	,126	-,027	-,027	-,236(*)	,125	,130	,032	,073	,076
5.Condições de trabalho					-	,623(**)	,528(**)	,391(**)	,433(**)	,597(**)	,073	,087	-,314(**)	-,252(*)	,151
6.Organização do trabalho						-	,562(**)	,506(**)	,525(**)	,601(**)	,139	,093	-,124	-,215	,154
7.3C							-	,598(**)	,604(**)	,624(**)	,262(*)	,269(*)	-,224(*)	-,262(*)	,318(**)
8.Gestão do tempo								-	,642(**)	,522(**)	,294(*)	,292(*)	-,232(*)	-,124	,283(*)
9.Formação integrada									-	,606(**)	,126	,149	-,149	-,106	,184
10.Definição estratégica										-	,182	,217	-,207	-,057	,270(*)
11.Idade											-	,897(**)	,117	,135	,851(**)
12.Antiguidade												-	,072	,190	,958(**)
13.Agregado familiar													-	,542(**)	,049
14.Filhos														-	,145
15.Salário															-

Fonte: Elaborada pelo autor

Nota:

** Correlação é significativa no nível 0,01 unilateral.

* Correlação é significativa no nível 0,05 unilateral.

Capítulo 4

4. RESULTADOS DOS TESTES ESTATÍSTICOS MULTIVARIADOS

O resultado da análise fatorial indicou a existência de quatro fatores. Alguns testes permitiram avaliar se os dados originais viabilizaram a utilização da AFPC de forma satisfatória: o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (0,776) e o teste de esfericidade de Bartlett são significantes ao nível de 0,0001. O primeiro teste mede o grau de correlação parcial entre as variáveis enquanto que o segundo indica se a matriz de correlação é uma matriz identidade.

Um gráfico de declive (*scree plot*), que é a representação dos autovalores *versus* número de fatores pela ordem de extração, é apresentado no gráfico abaixo. Esse evidencia que grande parcela da variância está sendo explicada pelos quatro primeiros fatores.

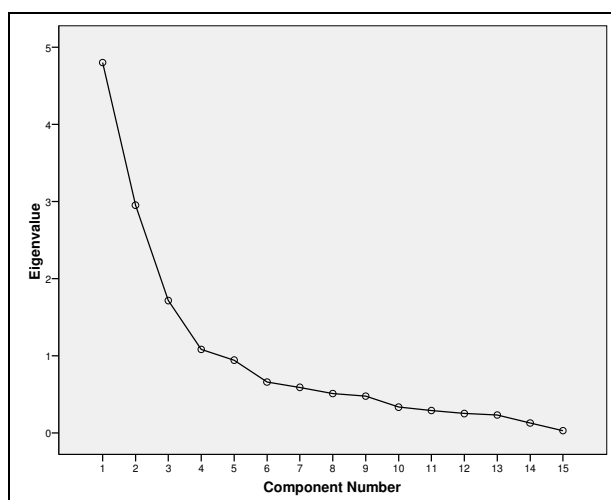


Gráfico 2: Critério do gráfico de declive

O grau de explicação atingido pelos 4 fatores que foram calculados pela AFPC foi de 70,33% da variância com os dados originais. Cada fator é uma combinação linear das variáveis originais. Todas as variáveis se encontram

agrupadas nos quatro fatores. O primeiro fator explica 32% da variância total explicada e é composto por todas as seis variáveis socioeconômicas. O segundo fator sumariza 19,67% da variância e representa quase todas as variáveis pessoais numéricas. O fator seguinte inclui variáveis pessoais a respeito do núcleo familiar e explana 11,4% da variância. O último fator, composto pelo binômio raça e gênero, é responsável por 7% da variância explicada.

Tabela 8: Matriz dos fatores

	Componentes			
	1	2	3	4
Condições de Trabalho	.765			
Organização do Trabalho	.817			
Comunicação, coordenação e cooperação	.755			
Gestão do tempo	.697			
Formação Integrada	.780			
Operacionalização da estratégia	.832			
Gênero				.808
Idade		.896		
Raça				.787
Estado civil			.567	
Dependentes (agregado familiar)			.846	
Filhos			.807	
Antiguidade na função		.951		
Hierarquia		.683		
Salário Bruto		.937		

Fonte: Elaborada pelo autor.

Notas:

Método de Extração: Componentes Principais.

Método de Rotação: Ortogonal – Varimax com critério Kaiser.

A análise discriminada foi utilizada posteriormente para determinar os fatores que explicam a diferença de frequência de absenteísmo entre os empregados. O resultado demonstrou que o fator composto pelas variáveis raça e gênero discriminava a frequência de absenteísmo entre os empregados. A correlação canônica, um índice de discriminação ($R = 0,269$), foi significativa (λ de Wilks = 0.928, $p = 0.045$). O resultado do teste *Box's M* apresentou significância 0,0001 ($p = 0,971$), o que indica que as matrizes de covariância dos dois grupos não são semelhantes. A magnitude da porcentagem de acertos é uma informação importante

porque reflete a qualidade de ajuste do modelo de classificação gerado pela análise discriminante. Do total de casos analisados, 71.4% foram classificados corretamente.

Capítulo 5

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

A abordagem socioeconômica de gestão, estabelecidas por Savall (1978) e Savall e Zardet (1995, 2008), oferece seis variáveis organizacionais explicativas para absenteísmo. Outros autores têm sugerido um quadro baseado em um conjunto de variáveis pessoais (RHODES e STEERS, 1990; GOODMAN e ATKIN, 1984; JOHNS, 2003). Assim, o objetivo desse artigo foi identificar qual o conjunto de variáveis que mais explicam a ocorrência dos eventos de absenteísmo laboral entre características individuais e variáveis organizacionais socioeconômicas, com base em dados do **Centro**. O resultado da AFCP validou ambos os conjuntos de variáveis, de fato, todas as variáveis incluídas nas análises foram incluídas nos quatro primeiros fatores extraídos. No entanto, entre os quatro componentes solução, o fator composto por gênero e raça é o que mais explicou a frequência de absenteísmo no **Centro**. Este achado é consistente com o observado em toda uma vasta gama de estudos (ALLEN, 1983; GUPTA e BEEHR, 1979; MASTEKAASA e OLSEN, 1998; VOSS et. al., 2001; LAMBERT et. al, 2005).

Dentre as variáveis socioeconômicas, condições de trabalho, organização do trabalho e definição estratégica apresentaram impacto negativo sobre a taxa de absenteísmo do **Centro**. Os trabalhadores que exprimiram uma pior percepção de seu ambiente de trabalho são mais susceptíveis de se ausentar. Por outro lado, para as outras três variáveis socioeconômicas (formação integrada, gestão do tempo e 3C), a análise de correlação não foi estatisticamente significativa. Isto pode ser explicado pela coerência na pontuação dessas variáveis.

A mensuração das variáveis socioeconômicas foi feita com base em um instrumento de pesquisa, o questionário, que identificou as percepções dos trabalhadores. Este tipo de instrumento apresenta certas limitações como, por exemplo, a possibilidade dos trabalhadores pretenderem transmitir uma boa imagem da empresa (SCANDURA e WILLIAMS, 2000). De fato, durante o período de observação direta, alguns trabalhadores demonstraram preocupação enquanto respondiam o questionário, principalmente quanto a questões relativas à condições de trabalho. A respeito da questão que versa sobre limpeza e higiene do local de trabalho (Q-18), um trabalhador disse: *"(...), não há dúvida de que o nosso local de trabalho é um pouco sujo, mas eu vou escolher a opção 'concordo' porque não é culpa dos trabalhadores da limpeza. Existe uma empresa de cimento nas traseiras da nossa unidade e não trabalhamos em um ambiente com ar condicionado. Temos que deixar as janelas abertas todo o tempo"*. Verificando a consistência das questões, que é expresso pelo alfa de Cronbach, ele foi baixo para todas as variáveis, exceto para formação integrada (Tabela 1).

Durante as entrevistas, o ambiente de trabalho foi citado por muitos trabalhadores como inadequado. As queixas relacionadas com a iluminação, ventilação, ruído, segurança, movimentos repetitivos e problemas ergonômicos não eram incomuns. Outras pesquisas realizadas em ambientes similares atestam que estas condições de trabalho podem acarretar problemas médicos, aumentando assim a incidência de ausência devido a doença (VOSS et. al., 2001). Doenças foram responsáveis por 56% do total de horas perdidas em 2007, porém não foi possível estudar profundamente essas ausências para confirmar a natureza das doenças, especialmente se as faltas foram causadas por enfermidades laborais ou não.

O ambiente externo tem afetado os trabalhadores da organização. A atual estrutura e quantidade de trabalhadores não têm acompanhado a demanda do serviço. A unidade cobre 59 bairros do distrito da Serra (Espírito Santo) e conta com um trabalhador para cada bairro. De acordo com um estudo interno de tempos e movimentos realizado pela própria empresa na unidade, no mês de agosto, constatou-se um aumento de 54% do volume de serviço. Em virtude disso, os funcionários fazem horas extras diariamente, bem como ainda serem convocados para trabalharem nos fins de semana. Assim, para a nova realidade organizacional, seriam necessários dois empregados por bairro. Em casos de um funcionário ausente na unidade, pelo menos dois outros trabalhadores serão obrigados a cobrir a rota do ausente.

O grau de disfunção observada no **Centro** enfraquece a validade dos planejamentos, que é um critério para avaliação de *performance* dos trabalhadores. O número total de peças não entregue também é considerado como um resultado negativo tanto na avaliação individual do trabalhador quanto na avaliação do gestor da unidade. Pesquisas futuras deveriam verificar a relação entre desempenho profissional e o absenteísmo, dado que a informação sobre a *performance* individual dos trabalhadores não foi disponibilizada.

Algumas características pessoais apresentaram um efeito significativo sobre a taxa de absenteísmo. Observou-se uma maior incidência de absenteísmo para o gênero feminino em comparação ao gênero masculino, de maneira geral. Contudo, o gênero masculino prevaleceu o feminino nos casos de absenteísmo de curto prazo e na questão participação ativo no trabalho sindical, sendo responsável pelo aumento do absenteísmo interno. Considerando que o absenteísmo no gênero feminino foi mais significativo nos casos de ausências de médio e longo prazo, era de se esperar

o resultado obtido na análise geral. Todavia, convém observar que enquanto a natureza do absenteísmo masculino, de curto prazo, é tida na literatura como um absenteísmo voluntário, ou seja, partiu de uma decisão individual pela ausência; o absenteísmo feminino se caracterizou como um absenteísmo “positivo”, aquele classificado como interno (por exemplo, ausências para participar de treinamentos), e um absenteísmo externo, o qual, segundo Savall e Zardet (1995), é o último tipo de absenteísmo a ser alvo de ações gerenciais em caso de disfunção organizacional.

As diferenças entre gênero e idade encontradas neste estudo correspondem aos achados da literatura, o que indicam que o comportamento dos trabalhadores do **Centro** é comparável a outros grupos de estudo. Sobre a questão do gênero, em particular, não é possível verificar se a razão das elevadas taxas de absenteísmo no sexo feminino é devido às responsabilidades familiares ou devido a outros fatores contributivos.

O resultado obtido com a variável raça juntamente com gênero na análise discriminante foi surpreendente por dois motivos: inicialmente a variável raça não foi significativa nos estudos segregados de absenteísmo, ou seja, no curto, médio e longo prazo; e posteriormente, o resultado do fator solução na AFCP só explicava 7% da variância.

O significado desses resultados é duplo. Por um lado, espera-se que os resultados possam fornecer informações úteis para a unidade com vistas a melhorar o ambiente de trabalho. Ao fazê-lo, a satisfação profissional e comprometimento organizacional dos trabalhadores seriam levantados, o que deverá, em última instância, melhorar a eficácia da organização, reduzindo o absenteísmo laboral. Por outro lado, os resultados adicionam uma perspectiva complementar a literatura existente. Embora

cada caso de estudo relativo absenteísmo dentro das organizações se defronte com desafios e oportunidades únicas; o pesquisador pode estar confiante de que existe um modelo de trabalho passível de investigação do fenômeno, analisar os resultados e fazer recomendações para a equipe de gestão, principalmente se a sugestão é marginalmente eficaz. Futuras investigações do absenteísmo no mesmo ambiente laboral deveriam considerar uma base de dados mais extensa. Outra indicação seria estudar os efeitos da implantação de um sistema de controle de ausências.

REFERÊNCIAS

- ALLEN, S. G. How much does absenteeism cost? *The Journal of Human Resources*, v. 18, n. 3, p. 379-393, 1983.
- ALVES, M.; GODOY, S. C. B.; SANTANTA, D. M. Motivos de licenças médicas em um hospital de urgência-emergência. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 59, n. 2, p. 195-200, 2006.
- ARAI, M.; THOURSIE, P. S. Incentives and selection in cyclical absenteeism. *Labour Economics*, n. 12, p. 269–280, 2005.
- BARBOZA, D. B.; SOLER, Z. A. S. G. Afastamentos do trabalhador na enfermagem: ocorrências com trabalhadores de um hospital de ensino. *Revista Latino-Americana Enfermagem*, v. 11, n. 2, p. 177-183, 2003.
- BARMBY, T. Worker absenteeism: a discrete hazard model with bivariate heterogeneity. *Labour Economics*, n. 9, p. 469–476, 2002.
- BARMBY, T.; ORME, C.; TREBLE, J. Worker absence histories: a panel data study. *Labour Economics*, n. 2, p. 53–65, 1995.
- BERNSTORFF, V. H.; DAL ROSSO, S. O absenteísmo ao trabalho como forma de resistência à intensificação do trabalho, à insatisfação profissional e ao estresse ocupacional. . In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1 CD-ROM.
- BLINDER, A. S. *Paying for productivity*. Washington, D.C.: Brookings Institution, 1990.
- BRADLEY, S.; GREEN, C.; LEEVES, G. Worker absence and shirking: evidence from matched teacher-school data. *Labour Economics*, n. 14, p. 319–334, 2007.
- CHADWICK-JONES, J. K. Renegotiating absence levels. *Journal of Occupational Behaviour*, v. 2, n. 4, p. 255-266, 1981.
- CHADWICK-JONES, J. K.; NICHOLSON, N.; BROWN, C. *Social psychology of absenteeism*. New York: Praeger Publishers, 1982.
- CHAUDHURY, M.; NG, I. Absenteeism predictors: least squares, rank regression, and model selection results. *The Canadian Journal of Economics*, v. 25, n. 3, p. 615-635, 1992.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (Belo Horizonte, MG). *Análise da proposta de participação nos resultados da FL Brasil para 2007: indicadores, metas e valores a serem pagos*. Estudos e Pesquisas, ano 1, n. 14, Agosto de 2007. Disponível em <<http://www.dieese.org.br/cedoc/3579.PDF>>. Acesso em: 20 jul. 2009.

ENGELLANDT, A.; RIPHAHN, R. T. Temporary contracts and employee effort. *Labour Economics*, n. 12, p. 281–299, 2005.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS. *A prevenção do absenteísmo no trabalho*: sinopse da investigação. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Européias, 1997.

GOODMAN, P. S.; ATKIN, R. S. *Absenteeism*: new approaches to understanding, measuring, and managing employee absence. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

GUIMARRÃES, R. S. O. *O absenteísmo entre os servidores civis de um hospital militar*. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2005.

GUPTA, N.; BEEHR, T. A. Job stress and employee behaviors. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 23, p. 373–387, 1979.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. L.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

HAMMER, T. H.; LANDAU, J. Methodological issues in the use of absence data. *Journal of Applied Psychology*, v. 66, n. 5, p. 574–581, 1981.

HARRISON, D. A.; MARTOCCHIO, J. J. Time for absenteeism: a 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. *Journal of Management*, v. 24, n. 3, p. 305–350, 1998.

ISOSAKI, M. Absenteísmo entre trabalhadores de serviços de nutrição e dietética de dois hospitais em São Paulo. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 28, n. 107–108, p. 107–118, 2003.

IVANCEVICH, J. M. Predicting absenteeism from prior absence and work attitudes. *Academy of Management Journal*, v. 28, n. 1, p. 219–228, 1985.

JOHNS, G. How methodological diversity has improved our understanding of absenteeism from work. *Human Resource Management Review*, n. 13, p. 157–184, 2003.

JOHNS, G. How often were you absent? A review of the use of self-reported absence data. *Journal of Applied Psychology*, v. 79, n. 4, p. 574–591, 1994.

JOHNS, G.; NICHOLSON, N. The meanings of absence: new strategies for theory and research. *Research in Organizational Behavior*, v. 4, p. 127–172, 1982.

JOLLIFFE, I. T. *Principal component analysis*. New York: Springer, 2002.

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

KELLY, E. L.; KOSSEK, E. E.; HAMMER, L. B.; Durham, M.; Bray, J.; Chermack, K.; Murphy, L. A.; Kaskubar, D. Getting there from here: research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes. In: ACADEMY OF

MANAGEMENT ANNUAL CONGRESS, 2008, Anaheim. *Anais...* Anaheim: AOM, 2008. p. 305-349.

LAMBERT, E. G.; EDWARDS, C.; CAMP, S. D.; SAYLOR, W. G. Here today, gone tomorrow, back again in the next day: antecedents of correctional absenteeism. *Journal of Criminal Justice*, v. 33, n. 2, p. 165-175, 2005.

MALLADA, F. J. R. La gestión del absentéismo laboral en las empresas españolas. *Revista Inter-forum*. 2003. Disponível em: <<http://www.revistainterforum.com/espanol/pdfes/absenteismo-laboral-empresas-esp.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2008.

MARSDEN, D.; MORICONI, S. *The value of rude health*. London: London School of Economics, Centre for Economic Performance and Department of Management, 2008.

MARTINS, R. J.; GARBIN, C. A. S.; GARBIN, A. J. L.; MOIMAZ, S. A. S. Absenteísmo por motivos odontológico e médico nos serviços público e privado. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 30, n. 111, p. 9-15, 2005.

MASTEKAASA, A.; OLSEN, K. M. Gender, absenteeism, and job characteristics: a fixed effects approach. *Work and Occupations*, v. 25, p. 195-228, 1998.

MELLO, S. P. T. O gerenciamento participativo pela qualidade total: um estudo de caso na companhia carris porto-alegrense. In: XXIV ENCONTRO DA ANPAD, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 1 CD-ROM.

NOGUEIRA, D. P.; LAURENTI, R. Absenteísmo por doença em mulheres. *Revista de Saúde Pública*, n. 9, p. 393-399, 1975.

OLIVEIRA, G. G. A.; GRANZINOLLI, L. M.; FERREIRA, M. C. V. Índice e características do absentéismo dos servidores públicos da universidade federal de viçosa. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CR-ROM.

OLIVEIRA, R. D.; OLIVEIRA, M. D. Pesquisa social e ação educativa: conhecer a realidade para poder transformá-la. In: BRANDÃO, C. R. (Org.). *Pesquisa participante*. São Paulo: Brasiliense, 1999.

PARRA, M. T. Ações administrativas dos enfermeiros, diante do absentéismo na enfermagem em um hospital universitário. Ribeirão Preto: USP, 2003.

PERMANENT COMMISSION AND INTERNATIONAL ASSOCIATION ON OCCUPATIONAL HEALTH. Sub-committee on absenteeism: draft recommendations. *British Journal of Industrial Medicine* 30: p. 402-403, 1973.

PICCININI, V. C.; JOTZ, C. Satisfação no trabalho e programas participativos. In: XXII ENCONTRO DA ANPAD, 22., 1998, Paraná. *Anais...* Paraná: ANPAD, 1998. 1 CR-ROM.

REIS, R. J.; LA ROCCA, P. F.; SILVEIRA, A. M.; BONILLA, I. M. L.; GINE, A. N.; MARTIN, M. Fatores relacionados ao absentéismo por doenças em profissionais de enfermagem. *Revista de Saúde Pública*, v. 37, n. 5, p. 616-23, 2003.

RHODES, S. R.; STEERS, R. M. *Managing employee absenteeism*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1990.

RODGERS, F. S.; RODGERS, C. Business and the facts of family life. In: GABARRO, J. J. (Org.). *Managing people and organizations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publications, 1991

SAVALL, H. *Enrichir le travail humain: l'évaluation économique*. Paris: Dunod, 1978.

SAVALL, H.; ZARDET, V. *Maîtriser les coûts et les performances cachés: le contrat d'activité périodiquement négociable*. 3. Ed. Paris: Economica, 1995.

SAVALL, H.; ZARDET, V. *Mastering Hidden Costs and Socio-Economic Performance*. Charlotte: IAP-Information Age Publishing, 2008.

SCANDURA, T. A.; WILLIAMS, E. A. Research methodology in management: current practices, trends, and implications for future research. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 6, p. 1248-1264, 2000.

SCOTT, D. A human resource planning approach for reducing the cost of absenteeism. *Human Resource Planning Journal*, p. 225-232, 1982

SCOTT, D.; MARKHAM, S. E. Absenteeism control methods: a survey of practices and results. *Personnel Administrator*, v. 27, n. 3, p. 73-84, 1982.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. *Research methods in social relations*. New York: Holt, Rinehart e Winston, 1981.

SILVA, D. M. P. P.; MARZIALE, M. H. P. Absenteísmo de trabalhadores de enfermagem em um hospital universitário. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 8, n. 5, p. 44-51, 2000.

SILVA, L. S.; PINHEIRO, T. M. M.; SAKURAI, E. Reestruturação produtiva, impactos na saúde e sofrimento mental: o caso de um banco estatal em Minas Gerais, Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 23, n. 12, p. 2949-2958, 2007.

SIMONS, R. Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 49-62, 1991.

SOARES, L. Q.; SILVA, E. R. F. Absenteísmo docente em instituição de ensino público. In: ENCONTRO ENANPAD, 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002. 1 CR-ROM.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VOSS, M.; FLODERUS, B.; DIDERICHSEN, F. Physical, psychosocial, and organizational factors relative to sickness absence: a study based on Sweden Post. *Occupational Environmental Medicine*, v. 58, p. 178-184, 2001.

WILSON, N.; PEEL, M. J. The impact on absenteeism and quits of profit-sharing and other forms of employee participation. *Industrial and Labor Relations Review*, v. 44, n. 3, p. 454-468, 1991.

YOLLES, S. F.; CARONE, P. A.; KRINSKY, L. W. *Absenteeism in industry*. Illinois: Thomas Books, 1975.

ANEXOS

ANEXO A – GUIA DAS ENTREVISTAS

Temas a abordar	Exemplos de questões
1. Formação/emprego 1.1 Formação 1.1.1 Inicial 1.1.2 Profissional, integral 1.2 Emprego 1.2.1 Itinerário profissional 1.2.2 Condições físicas de trabalho 1.2.3 Descrição do emprego atual e evolução 1.2.4 Organização do trabalho 1.2.5 Remuneração 1.3 Adequação Formação/emprego	- Local - Material - Quais são vossas atividades? - Quais deverão ser vossas atividades? - Tarefas não assumidas, mal assumidas - Regulação posta em prática por interesse, por outros. - Repartição das tarefas no seio do grupo - Procedimentos atuais possíveis problemas (sistema de delegação, outros...) - Nível de remuneração - Sistema de avaliação - Quais são as tarefas pelas quais você sente alguma lacuna de formação? - Quais são as vossas competências não utilizadas? - Quais são os problemas concretos que são decorrentes dessa falta de formação?
2. Gestão do tempo	- Qual seu horário atual? • De atividade interna na empresa • Atividade externa (cliente) - Qual a percepção de tempo mal gasto na sua organização? - Utilização (ou não) de uma agenda sistemática. - Você programa, regularmente seu tempo de trabalho ? - Nesse caso, quais são os problemas concretos decorrentes ? - Tente dar números sobre a carga de trabalho. - A gestão do tempo é prática na sua unidade de trabalho? (inclusive nos cargos de gerência) - Qual seria um horário de trabalho ideal?
3. Sistema de Comunicação, Coordenação e Cooperação 3.1 Da unidade 3.2 Do setor 3.3 Da empresa • Com outros serviços • Com a direção geral	- Quais são os meios de comunicação formais existentes? (reuniões, documentos escritos, telefone) - Quais são os contatos ou circuitos informais existentes? - Qual seu julgamento a respeito da eficácia da articulação do sistema de comunicação? - Quais são suas sugestões para melhoria?
4. Estratégia	- Você acha que a política geral não é percebida,

