



ANÁLISE DO ABSENTEÍSMO COMO VARIÁVEL NO PLANEJAMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL

Bruna Laudiêne Monteiro Pinto¹

Débora Cristina Meireles²

RESUMO

O absenteísmo, na associação filantrópica, onera a instituição sem fins lucrativos, devido à ausência dos funcionários nas suas respectivas áreas de atuação. O presente trabalho descreve os resultados de um estudo descritivo qualitativo, realizado no primeiro semestre dos anos 2018 e 2019, cujo objetivo foi verificar o absenteísmo e as condições de trabalho dos funcionários em uma instituição sem fins lucrativos, a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (Apae), de Pará de Minas. Para tal, foram analisados os dados da referida instituição, tais como atestados, declarações e faltas dos funcionários, pela ferramenta diagrama de Ishikawa. Em seguida, foram elaboradas estratégias para a diminuição do absenteísmo, objetivando o bem-estar e a excelência nos serviços oferecidos pela instituição. Ao final do trabalho, evidenciou-se o absenteísmo como o principal indicador da ausência dos funcionários no trabalho, ressaltando a necessidade de se criar estratégias para se evitar esse problema e combater o absenteísmo.

Palavras-chave: Absenteísmo. Trabalho. Instituição. Funcionário. Controle.

ABSTRACT

Absenteeism in the philanthropic association places a burden on the non-profit institution due to the absence of employees in their respective areas of activity. The present work describes the results of a qualitative descriptive study, carried out in the first semester of the years 2018 and 2019, whose objective was to verify the absenteeism and working conditions of employees in a non-profit institution, the Association of Parents and Friends of the Exceptional (APAE) of Pará de Minas. To this end, the data from that institution, such as certificates, declarations and absences of employees, were analyzed using the Ishikawa diagram tool. Then, strategies were developed to reduce absenteeism, aiming at the well-being and excellence in the services offered by the institution. At the end of the work, absenteeism became the main indicator of the absence of employees at work, emphasizing the need to create strategies to avoid this problem and combat absenteeism.

Keywords: Absenteeism. Job. Institution. Employee. Control.

1 INTRODUÇÃO

¹Pós-graduada em Direito do Trabalho e Direito Processual do trabalho pelo Centro Universitário Newton Paiva, Belo Horizonte, MG, Brasil. E-mail: rh.parademinas@apaemg.org.br.

²Pós-graduada em Direito do Trabalho pela Pontifícia Universidade Católica – PUC – Minas/ EAD, Betim, MG, Brasil. E-mail: contábil.parademinas@apaemg.



O absenteísmo no ambiente corporativo envolve atestados, declarações e faltas dos funcionários, que podem ou não ser justificáveis, tais como questões de saúde e/ou familiares, licenças, problemas pessoais, feriados, emendas e recessos. Há também casos em que o funcionário não informa os motivos que o levaram a não comparecer à empresa para cumprir os seus compromissos e obrigações.

Segundo Penatti, Zago e Quehas (2006), o absenteísmo provoca impacto na produtividade e autoestima do colaborador, sobrecarregando os demais membros da equipe. Desse modo, tem-se exigido muito das organizações e dos seus administradores, pois suas causas estão ligadas às questões sociais, saúde, gestão de pessoas, dentre outros problemas, tornando esse tema complexo e difícil de ser gerenciado.

A gestão do absenteísmo busca analisar suas principais causas na instituição pelas diversas ações de monitoramento de atestados, gerenciamento epidemiológico e de nexos previdenciários, bem como a verificação da relação entre as doenças ocupacionais e o índice de rotatividade. A atuação assídua e preventiva dos índices de absenteísmo existente na instituição tem como objetivo proporcionar um ambiente de trabalho, capaz de oferecer uma jornada de trabalho satisfatória, produtiva, segura, saudável e que faça o capital humano render frutos positivos à organização.

Como destaca Marques (2019), é preciso manter-se constantemente atento aos índices de absenteísmo da instituição. Caso cresçam de forma desordenada, é imprescindível investigar as causas dos problemas, para que seja possível tomar as providências necessárias e solucioná-las.

2 METODOLOGIA

A frequência dos funcionários (comumente denominado “ponto”) é analisada mensalmente por um levantamento dos atestados, declarações, faltas ou atrasos na chegada à instituição. Tais informações são registradas em uma planilha com os seguintes dados: nome do profissional, função, área que atua na instituição, dia da semana, data do documento, quantidade de dias ausentes e CID.

Após a coleta desses dados, é realizado o cálculo de índice de absenteísmo, por uma análise quantitativa, utilizando-se a fórmula a seguir:

Quadro 1 – Cálculo de índice de absenteísmo

$$\frac{N^{\circ} \text{ horas de absenteísmo}}{N^{\circ} \text{ horas contratadas} \times 100} = \text{Taxa de Absenteísmo}$$

Fonte: Marques (2019)

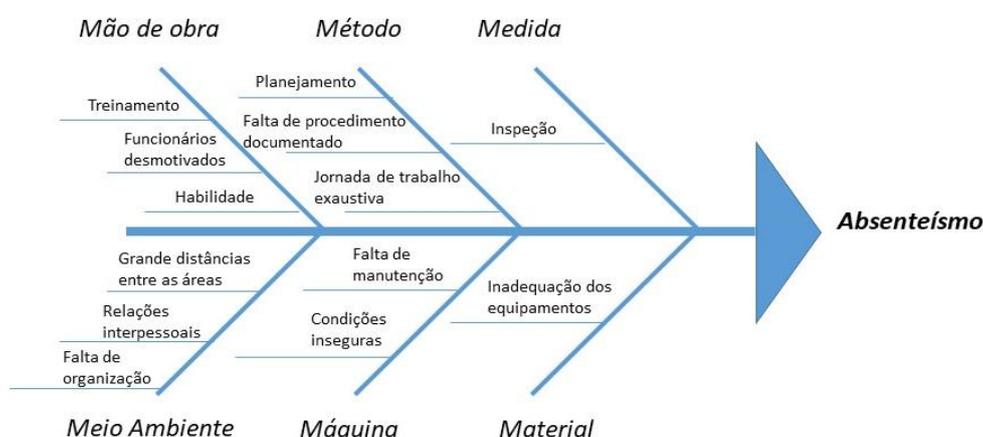
Foi realizada uma análise quanti-qualitativa dos motivos dos afastamentos dos funcionários, observando-se os seguintes tópicos: a) levantamento dos CID e/ou motivos legais apresentados e a sua incidência; b) reincidência de um mesmo funcionário com diferentes CID e/ou motivos legais em curto intervalo de tempo; c) dia da semana e mês com maior frequência; d) área que mais se ausenta das atividades diárias; e) função com maior recorrência.

A análise quanti-qualitativa foi realizada pelo Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito, que ajuda a levantar as causas-raízes de um problema, analisando todos os fatores que envolvem a execução do processo. Todo problema tem causas específicas, que devem ser analisadas e testadas, uma a uma, a fim de se comprovar qual está realmente causando o efeito (problema) que, posteriormente, será eliminado.

3 DESENVOLVIMENTO

O estudo do Diagrama de Ishikawa e as possíveis causas do absenteísmo foram realizados com a análise dos 6M (mão de obra, método, medida, meio ambiente, máquina e material), como representado na Figura 1.

Figura 1: Diagrama de Ishikawa de Possíveis causas Consequências



Fonte: RH/DP da Apae de Pará de Minas (2019)



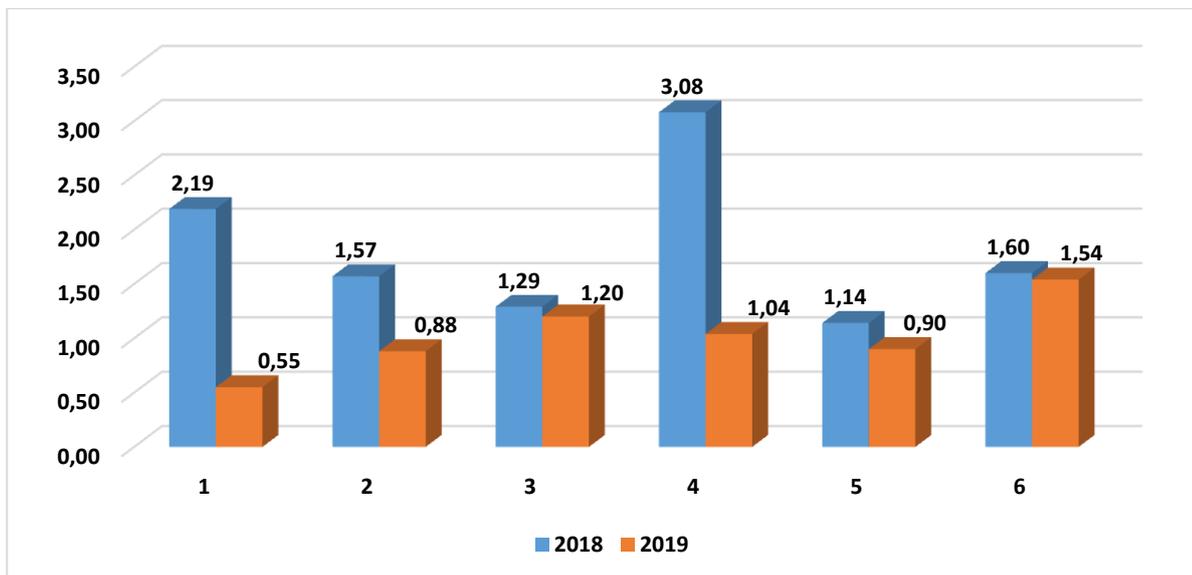
Foram reunidas as possíveis causas do absenteísmo na instituição APAE de Pará de Minas, que posteriormente foram classificadas de acordo com cada item do Diagrama de Ishikawa, a saber:

- a) Mão de obra: foi identificada a falta de treinamento, deixando o funcionário despreparado para as situações do dia a dia e sem meios estratégicos para o desenvolvimento do trabalho, tornando-o desmotivado. Tal desmotivação é causada, principalmente, pelo fato de não haver nas empresas políticas de meritocracia, pois não proporcionam condições motivacionais no ambiente de trabalho, menosprezando as habilidades e o potencial dos profissionais;
- b) Método: notou-se que não há um planejamento do trabalho, devido à falta de preparo do colaborador, bem como não há um procedimento documentado para organizar melhor o ambiente, o que permitiria ao profissional otimizar o seu tempo e distribuir suas tarefas dentro da carga horária de trabalho prevista;
- c) Medida: foi possível observar que os aparelhos e máquinas utilizadas pelos profissionais não estão sendo eficazes, eficientes e produtivos, o que exige maior atenção e necessidade de inspeção;
- d) Meio ambiente: foi observada uma grande distância entre as áreas, pois estão em endereços diferentes (Apae sede, CER III e casa lar), o que pode influenciar negativamente no resultado do trabalho. As relações interpessoais são a maior causa de demissões até mesmo de grandes profissionais e a falta de organização do ambiente laboral interfere diretamente nos atendimentos e na qualidade do trabalho;
- e) Máquina: condições inseguras identificadas pelos profissionais responsáveis pela segurança do trabalhador. Está sendo realizada a manutenção dos veículos e materiais de trabalho, o que demonstra certa preocupação para tornar o serviço eficaz e pontual;
- f) Material: há algumas inadequações dos equipamentos utilizados.

4 RESULTADOS

Como visto anteriormente, o índice de absenteísmo relaciona a quantidade de horas de trabalho contratada com o que está sendo efetivamente realizado. O Gráfico 1 demonstra o comparativo do índice de absenteísmo nos anos de 2018 e 2019.

Gráfico 1: Comparativo do Índice de Absenteísmo nos anos de 2018 e 2019

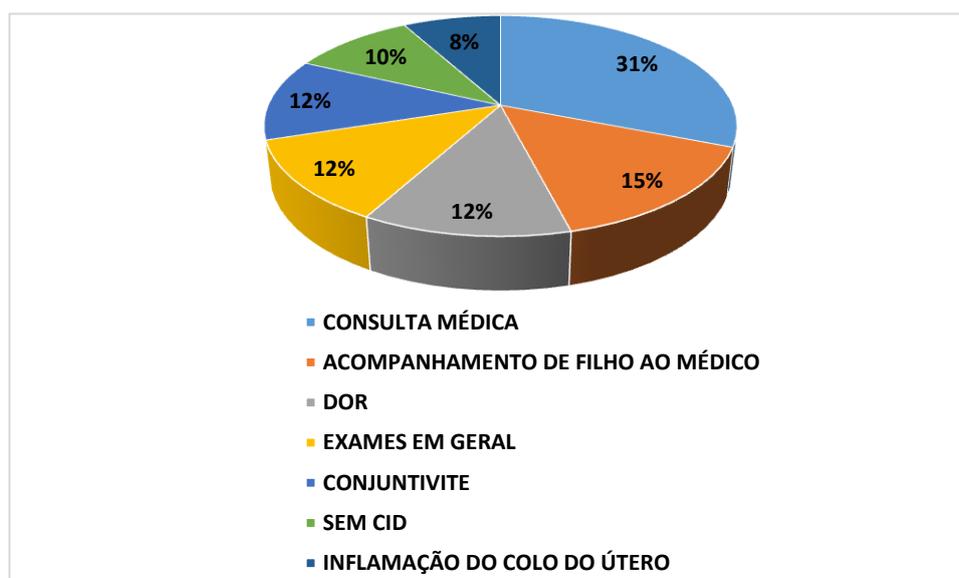


Fonte: RH/DP da Apae de Pará de Minas (2019)

Como se pode observar no Gráfico 1, houve uma redução de índices de absenteísmo de um ano para o outro, o que demonstra que todas as propostas de intervenção foram tomadas.

O Gráfico 2 demonstra os motivos de afastamento no ano de 2018, evidenciando que as maiores ausências foram motivadas por consulta médica, acompanhamento do filho ao médico e dores diversas.

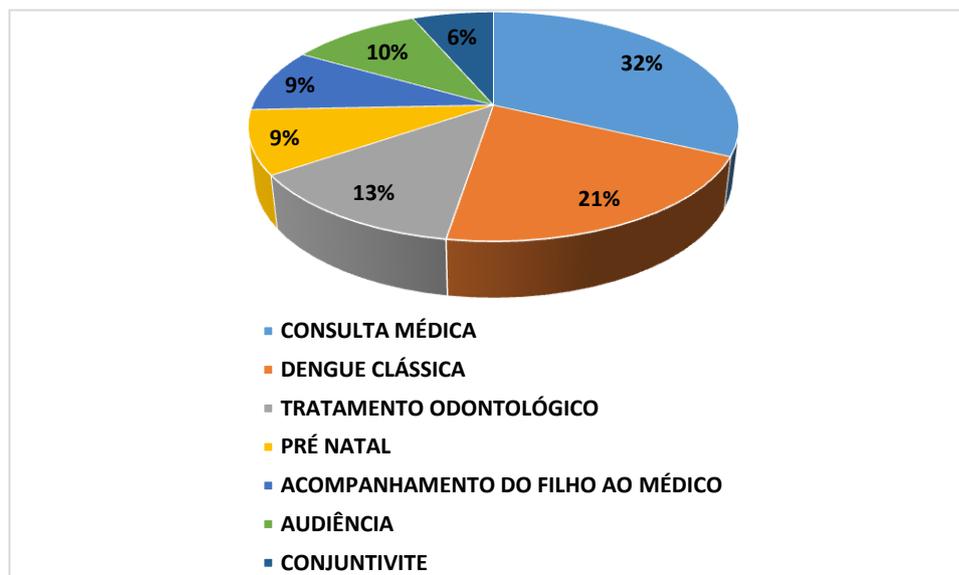
Gráfico 2: Motivos de afastamento apresentados no ano de 2018



Fonte: RH/DP da Apae de Pará de Minas (2019)

Já o gráfico 3 demonstra os motivos de afastamento apresentados ao longo do ano de 2019.

Gráfico 3: Motivos de afastamento apresentados no ano de 2019

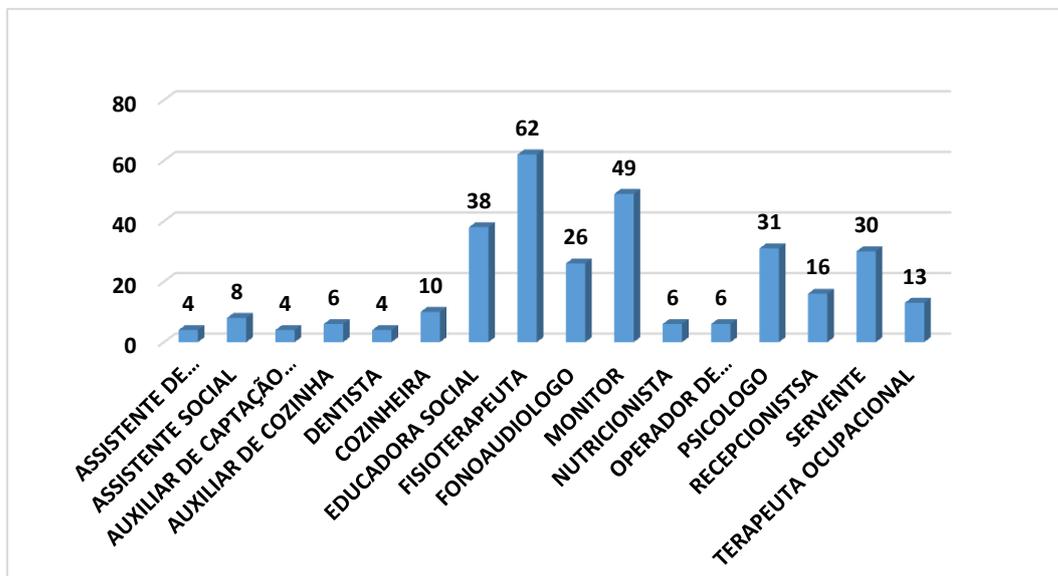


Fonte: RH/DP da Apae de Pará de Minas (2019)

É possível observar no Gráfico 3 que os maiores índices de afastamento foram devido à consulta médica (25%), atestados sem CID, não constando o motivo do afastamento (16%) e tratamento dentário (10%).

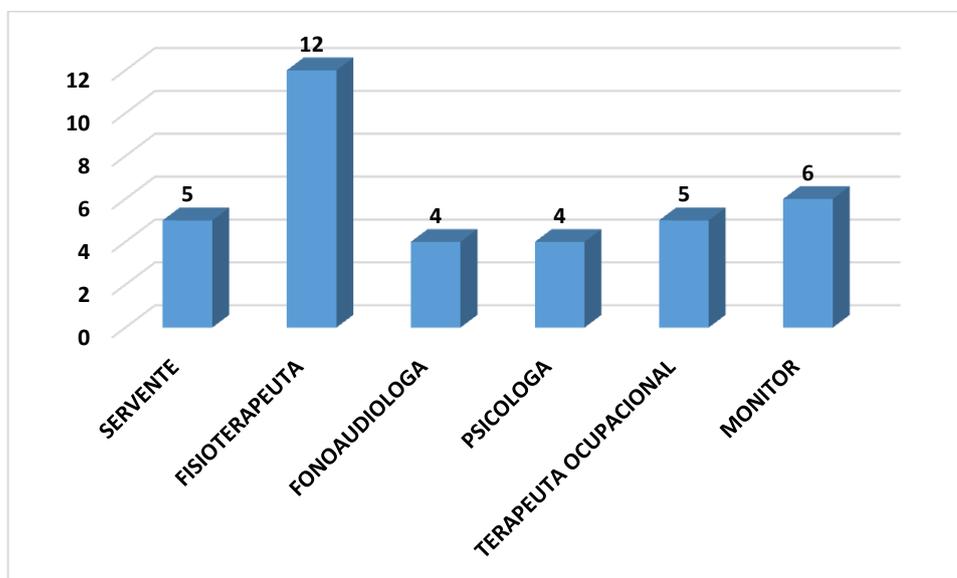
Os Gráficos 4 e 5 demonstram os afastamentos, de acordo com as funções desempenhadas nos anos de 2018 e 2019.

Gráfico 4: Afastamentos por função no ano de 2018



Fonte: RH/DP da Apae de Pará de Minas (2019)

Gráfico 5: Afastamentos por função no ano de 2019



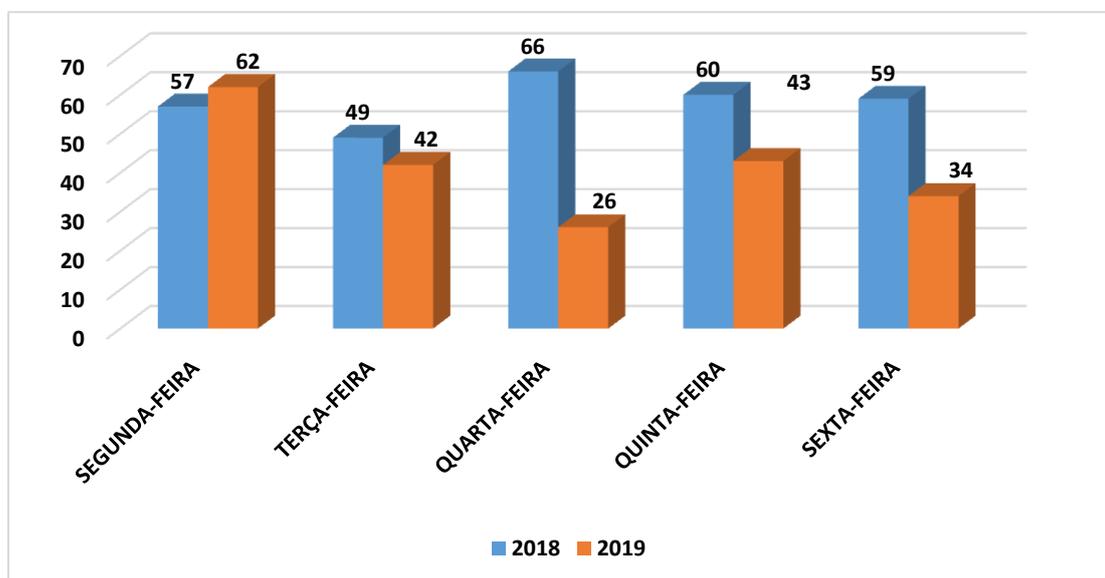
Fonte: RH/DP da Apae de Pará de Minas (2019)

Como é possível observar, no ano de 2018 os profissionais que mais se ausentaram do trabalho foram fisioterapeutas, monitores e educadores sociais. Já em 2019, em que o índice de ausência do trabalho

foi bem menor, ausentaram-se com maior frequência fisioterapeutas, monitores, serventes e terapeutas ocupacionais.

Por fim, o Gráfico 6 ilustra o comparativo dos dias da semana com mais ausências nos anos de 2018 e 2019.

Gráfico 6: Comparativos dos dias das semanas com mais ausência nos anos de 2018 e 2019



Fonte: RH/DP da Apae de Pará de Minas (2019)

É possível constatar que o número de ausências somente foi maior no ano de 2019, nas segundas-feiras, enquanto nos demais dias tal índice reduziu significativamente no referido ano. O dia da semana com maior número de afastamentos, em 2018, foi a quarta-feira, e o menor número foi a terça-feira.

Em relação ao mundo laboral, estamos atualmente vivenciando uma crise no conjunto da vida social, em que o trabalho é apenas uma parte. A família, o modo como lida com os meios de comunicação, a relação entre as gerações e a própria escola estão todos passando por um momento de transição, marcado por forte turbulência em relação aos valores (CORTELLA, 2015).

A principal justificativa de se estudar as causas do absenteísmo é a possibilidade de intervir e apresentar mudanças, principalmente pela criação de programas de prevenção e preparação do funcionário. No presente trabalho, as estratégias utilizadas estão alinhadas ao objetivo e à cultura da Apae e foram repassadas em reuniões com os gestores, enfatizando a frequente ausência dos funcionários, apresentando-se



a análise dos motivos que as geram Além disso, foram realizadas palestras para os colaboradores da instituição, com o intuito de conscientizá-los sobre o alto índice de absenteísmo.

De acordo com Caldas (2000), o prejuízo à imagem institucional se dá geralmente em função do nível de ressentimento da comunidade com a instituição. O estudo descobriu que as empresas da amostra, com um histórico de cortes de pessoal, têm problemas para atraírem e recrutarem novos empregados quando deles precisam.

Ao longo do trabalho na Apae, foi realizada a avaliação de desempenho individual, com o intuito de escutar as sugestões, reclamações e fornecer *feedback* do desenvolvimento do funcionário no âmbito laboral, para possíveis mudanças organizacionais e adequação do trabalho com influência positiva.

Enfatizou-se a importância da política de meritocracia, que contribui para a igualdade de direitos e deveres dos funcionários e fazem com que se sintam motivados e engajados no trabalho, criando um ambiente agradável e harmonioso.

Com a redução do índice de absenteísmo, fica evidente a importância do envolvimento e empoderamento do funcionário, pois trabalhando satisfeito e consciente da sua relevância para a instituição, o ambiente laboral se torna mais agradável e, conseqüentemente, diminui o índice de absenteísmo. Como explicam Correa e Falconi (2017), para dar resultado, é preciso que exista na entidade funcionários com vontade inabalável, quase um fanatismo, de realizar melhorias e poder para levar isso adiante. Uma boa gestão pode realizar melhorias fabulosas nas áreas.

Ao analisar a Tabela 1, pode-se comparar e verificar o índice de absenteísmo semestral de cada ano. Houve como resultado uma diferença de índice de cerca de 0,79% de redução do absenteísmo na Apae de Pará de Minas, o que é considerado como um ganho positivo, realizado a partir do plano de ação estratégico, que foi traçado pelas autoras.

Tabela 1 - Índices de Absenteísmo

ANO	2018	2019	DIFERENÇA
MÉDIA SEMESTRAL	1,81%	1,02%	0,79%

Fonte: RH/DP da APAE de Pará de Minas (2019)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações incentivam a presença e desestimulam as ausências dos funcionários no trabalho, por práticas gerenciais e culturais que privilegiem a participação e, ao mesmo tempo, desenvolvem atitudes,



valores e objetivos. Para a instituição, nada é mais importante do que o indivíduo, pois é ele quem faz a diferença.

É na instituição que temos normas e valores arraigados, o que aumenta a eficácia organizacional, levando em conta os fatores contingenciais, com os quais a instituição se depara, dentre eles a rotatividade de funcionários ou colaboradores.

A rotatividade, a baixa produtividade e o absenteísmo dos colaboradores geram impactos significativos para a instituição. Além dos custos relacionados diretamente à rescisão do contrato, a instituição também tem custos com a substituição do colaborador e a nova contratação, criando, dessa forma, um panorama financeiro geral de despesas.

Controlar e diminuir o absenteísmo é importante para a instituição. Mais do que julgar uma falta, é importante entender o motivo pelo qual ela aconteceu e procurar desenvolver e controlar o indicador.



REFERÊNCIAS

CALDAS, Miguel. **Demissão**: Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CORREA, Cristiane; FALCONI, Vicente. **O que importa é resultado**. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2017.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

MARQUES, José Roberto. **Absenteísmo no ambiente corporativo**. 2019. Disponível em:
<<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/consequencias-absenteismo-gestao-pessoas/>>
Acesso em: 27 nov. 2019

PENATTI, Izidro; ZAGO, José Sebastião; QUEHAS, Oswaldo. Absenteísmo: As consequências na gestão de pessoas. 2006. Disponível em:
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/898_Seget_Izidro%20Penatti.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2019.