



ABSENTEÍSMO GERENCIÁVEL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA ELÉTRICA BRASILEIRA

MANAGABLE ABSENTEEISM: A CASE STUDY IN A BRAZILIAN ELECTRIC ENERGY COMPANY

AUSENTISMO GESTIONABLE: UN ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA BRASILEÑA DE ENERGÍA ELÉCTRICA

ANA LUCRÉCIA FONTE-BÔA

Mestranda
FUMEC

MÁRIO TEIXEIRA REIS NETO

Pós Doutor - Professor
FUMEC

CARLOS ALBERTO GONÇALVES

Pós Doutor - Professor
FUMEC

RESUMO

Absenteísmo é a ausência do empregado ao trabalho, pode ser ocasionada por vários motivos. O objetivo do presente artigo é investigar fatores gerenciáveis que podem influenciar a ocorrência de absenteísmo, quais sejam: estilo de gestão de pessoas, clima organizacional, condições do ambiente de trabalho, qualidade de vida no trabalho, e a relação do absenteísmo com os resultados organizacionais. O absenteísmo gerado por fatores gerenciáveis é o que caracteriza o absenteísmo gerenciável. A pesquisa foi realizada em uma concessionária de energia elétrica brasileira, a partir da visão de empregados e gestores. Trata-se de um estudo de caso, de abordagem qualitativa, descritiva, realizada por meio de 25 entrevistas semi estruturadas. Os resultados evidenciaram a relação do absenteísmo com os fatores gerenciáveis explorados: estilo de gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho, condições do ambiente de trabalho e os desdobramentos para os resultados organizacionais. E ainda, permitiram, identificar ações de prevenção às ocorrências de absenteísmo como anseio de entrevistados, ratificando que o absenteísmo é gerenciável. A gestão do absenteísmo prevê a gestão presença no trabalho, não só da ausência, e é percebida como potencialmente benéfica para empresa e empregados.

Palavras-chave: Absenteísmo. Concessionária de energia elétrica. Gestão de pessoas.





ABSTRACT

Absenteeism is the employee's absence from work, it can be caused by several reasons. The objective of this article is to investigate manageable factors that can influence the occurrence of absenteeism, namely: people management style, organizational climate, conditions of the work environment, quality of life at work, and the relationship between absenteeism and organizational results. Absenteeism generated by manageable factors is what characterizes manageable absenteeism. The survey was conducted at a Brazilian electric utility, from the perspective of employees and managers. This is a case study, with a qualitative, descriptive approach, carried out through 25 semi-structured interviews. The results showed the relationship between absenteeism and the manageable factors explored: people management style, quality of life at work, working environment conditions and the consequences for organizational results. And yet, they allowed to identify actions to prevent absenteeism occurrences as the yearning of interviewees, confirming that absenteeism is manageable. Absenteeism management provides for the management of presence at work, not only absence, and is perceived as potentially beneficial for the company and employees.

Keywords: Absenteeism. Electric power utility. People management.

RESUMEN

El absentismo es la ausencia del empleado del trabajo, puede ser causado por varias razones. El propósito de este artículo es investigar los factores manejables que pueden influir en la ocurrencia del absentismo, que son: estilo de gestión de personas, clima organizacional, condiciones del entorno laboral, calidad de vida en el trabajo y la relación entre el absentismo y los resultados organizacionales. El absentismo generado por factores manejables es lo que caracteriza el absentismo manejable. La encuesta se realizó en una empresa eléctrica brasileña, desde la perspectiva de los empleados y gerentes. Este es un estudio de caso, con un enfoque cualitativo y descriptivo, realizado a través de 25 entrevistas semiestructuradas. Los resultados mostraron la relación entre el absentismo y los factores manejables explorados: estilo de gestión de personas, calidad de vida en el trabajo, condiciones del entorno laboral y las consecuencias para los resultados de la organización. Y, sin embargo, permitieron identificar acciones para prevenir los absentismos como el anhelo de los entrevistados, lo que confirma que el absentismo es manejable. La gestión del absentismo prevé la gestión de la presencia en el trabajo, no solo la ausencia, y se percibe como potencialmente beneficiosa para la empresa y los empleados.

Palabras clave: absentismo. Utilidad de energía eléctrica. Gestión de personas.





1. INTRODUÇÃO

O trabalho é a atividade central do ser humano. É a partir do trabalho que homem e sociedade se constroem. Goulart Júnior *et. al* (2014) afirmam que “a atividade central do ser humano – o trabalho – sofreu inúmeras transformações resultantes das mudanças instauradas nos meios de produção”. A velocidade das mudanças da sociedade contemporânea promove novas reflexões, novas interações e novas necessidades afetando as relações interpessoais, relações de trabalho e a capacidade de atendimento às expectativas de ambas partes, funcionários e organização. Ao mesmo tempo que ter um trabalho, ocupar uma posição numa organização é desejo comum, eventos como desligamento e absenteísmo se apresentam como manifestação de alguma insatisfação em curso. Decean (2016) afirma que aspectos psicológicos individuais, sociais e comunitários estão interligados a casos de absenteísmo, muitas vezes com sérias consequências. Assim, a insatisfação pode ter origem em questões pessoais, mas também de relacionamentos, podendo ser vinculada a práticas e políticas das organizações.

Absenteísmo é a ausência física do funcionário ao local definido de seu trabalho por falta ou atraso. Ir ao trabalho é uma decisão do empregado. Há limites de atuação da organização no sentido de criar condições e ambiente favoráveis para manter o empregado produtivo no trabalho. Os mais variados fatores podem levar o empregado ao absenteísmo, constatação redundante na literatura. Porém, se é possível identificar fatores que influenciam as ocorrências de absenteísmo, é preciso verificar se são fatores gerenciáveis, e assim atuar no sentido de evitar ou reduzir as ocorrências do absenteísmo. A expressão absenteísmo gerenciável se refere às ausências dos empregados ao trabalho influenciadas por fatores passíveis de gerenciamento.

A literatura se nos apresenta estudos referentes ao absenteísmo, ora em investigação restrita a um fator, ora excessivamente ampla, genérica, sem a exploração de fatores específicos. Penatti *et. al* (2014, p. 4) afirmam que uma das principais causas do absenteísmo é a supervisão precária. Essa afirmativa é um exemplo de uma análise





restrita da questão. Já Cardoso *et al.* (2013) afirmam que as causas do absenteísmo nem sempre partem do funcionário, mas também de condições de trabalho produzidas pela organização, atitudes e qualidade de gestão. Acrescentam que alguns fatores organizacionais, tais como: estilo de liderança, a falta de motivação e estímulo contribuem para a insatisfação do trabalhador e, conseqüentemente, para o aumento do índice de absenteísmo, portanto, apresentam uma análise ampla e multifatorial do absenteísmo.

Presença no trabalho é o oposto da ausência no trabalho, absenteísmo. A gestão da presença não é identificada na literatura como algo relevante e passível de influenciar as ocorrências do absenteísmo. A carência de delimitação de construtos e de suporte a possíveis relações com o absenteísmo é uma lacuna a ser explorada no sentido de contribuir com teorias relacionadas a influências de fatores gerenciáveis nas ocorrências de absenteísmo.

O presente artigo tem por objetivo identificar fatores relevantes e passíveis de gerenciamento que impactam a ocorrência de absenteísmo. Os fatores eleitos para exploração de sua influência sobre as ocorrências de absenteísmo são: estilo de gestão de pessoas, clima organizacional, condições do ambiente de trabalho, qualidade de vida no trabalho. Além disso, pretende-se investigar os desdobramentos do absenteísmo para os empregados e para a organização, a partir da visão de empregados e gestores de uma concessionária de elétrica brasileira. A obtenção de direcionadores relativos à influência dos fatores elencados sobre o absenteísmo pode se caracterizar como uma contribuição na construção de conhecimento nessa área. Além disso, há possibilidade de identificar e orientar adoção de medidas que possam ser aplicadas às organizações, vislumbrada a oportunidade de ganho para o negócio que os resultados do estudo podem vir a representar.





2. REVISÃO DE LITERATURA

O referencial teórico do presente artigo está estruturado de forma a abordar os principais fatores relacionados ao absenteísmo gerenciável: estilos de gestão, o clima organizacional, as condições do ambiente de trabalho e qualidade de vida no trabalho. Tais fatores são passíveis de atuação gerencial, podem ser influenciados ou direcionados pela organização e comumente são relacionados às ocorrências de absenteísmo, com desdobramentos para os resultados organizacionais.

2.1 ABSENTEÍSMO: HISTÓRICO E CONCEITO

O termo absenteísmo começou a ser utilizado no século passado, a partir da Revolução Industrial. O deslocamento do homem do campo para cidade criou uma massa de trabalhadores que, por vezes, faltavam ao trabalho. Nesse mesmo momento os trabalhadores passam a ter direitos e deveres, e surge, de fato, a prática do absenteísmo, conforme relato de Oliveira e Estender (2014). Existem causas conhecidas de absenteísmo que são amparadas por lei, artigo 473 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), tais como, casamento, férias, doação de sangue, exercício de atividade eleitoral, dentre outras. Portanto, segundo Vieira (2014), além dos ingredientes processuais, sistêmicos e conjunturais das organizações que afetam o absenteísmo, há de se considerar os aspectos comportamentais de cada indivíduo.

Oliveira e Estender (2014) ressaltam que as atitudes dos empregados no trabalho são reflexo das ações fornecidas pelos fatores ao seu redor. O empregado pode se ausentar por motivos diversos como causas familiares, motivos pessoais, conflitos com colegas de trabalho, doenças, e por saber que sua ausência não trará dano a si mesmo, pois não existem sanções expressas para essas situações. Santa-Marinha (2018) destaca a necessidade de analisar a ausência como forma de insatisfação no trabalho ou forma de resistência às condições de desconforto do trabalho.





A percepção que o indivíduo tem do seu entorno influencia seu comportamento individual e, inevitavelmente, tem reflexos no comportamento do grupo onde está inserido. Segundo Azevedo *et. al.* (2019) a análise do absenteísmo tanto pode fornecer informações sobre a saúde de um grupo de trabalho, como também elementos das condições do ambiente de trabalho que merecem atenção. Assim, a compreensão do absenteísmo passa pela percepção dos empregados, tanto individual quanto coletivamente, das práticas de gestão das organizações.

2.2 ABSENTEÍSMO E GESTÃO DE PESSOAS

A permissividade dos contratos de trabalho e a má gestão dos recursos humanos podem ter efeito nas ocorrências de absenteísmo. Penatti *et al.* (2014, p. 4) enfatizam que o problema do absenteísmo dos funcionários está conectado à área de Gestão de Pessoas. Tradicionalmente, o absenteísmo foi visto como um indicador de mau desempenho individual, bem como a violação de um contrato implícito entre empregado e empregador (SMITH, 2011).

Rios e Gondim (2010) afirmam que o contrato psicológico é um acordo não escrito entre duas partes, que se comprometem a respeitar normas recíprocas, não declaradas, consistindo em expectativas mútuas que orientam suas relações no trabalho. O contrato psicológico cada vez mais é percebido como poderosa ferramenta de suporte às ações de gestão, ele se estabelece entre chefe e subordinado, diretamente, podendo influenciar fortemente a decisão de se ausentar do trabalho.

Para Souza (2015, p. 2) a falta de punição pode ser um fator gerador da reincidência dos afastamentos. O autor ainda enfatiza que mesmo que o empregador acredite que a taxa de absenteísmo e os custos provocados por ele, estejam dentro de uma faixa aceitável, é preciso fazer uma análise de dados estatísticos para determinar se eles seguem um padrão. Para esse autor, raramente o absenteísmo se distribui de forma igualitária em uma empresa, é possível que haja diferenças significativas entre áreas ou equipes. Conhecer tais diferenças é importante para que se defina adequadas





formas de atuação. Para além dos custos financeiros, a perspectiva de funcionalidade e efetividade no trabalho aliada ao bem-estar é um ponto de atenção (SANTA-MARINHA *et. al.*, 2018).

A efetiva gestão do absenteísmo, seja com o acompanhamento das ocorrências, quantificação e comparação dos resultados, ou pela atuação próxima do gestor, pode ter impacto nos resultados empresariais. A monetarização da ausência possibilita a inclusão do absenteísmo na pauta das discussões estratégicas de gestão. No entanto, a visão estratégica deve ter a amplitude que o assunto requer, para além do preço da ausência, a qualidade de vida no trabalho precisa ser considerada.

2.3 ABSENTEÍSMO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Qualidade de vida foi um termo criado nos Estados Unidos, por um presidente americano na década de 1960, durante discurso em que tratava dos objetivos do governo, balanço financeiro e qualidade de vida. Barbosa e Vasconcelos (2018) relatam que a qualidade de vida abrange o contexto subjetivo, contexto multidimensional e a presença de dimensões positivas e negativas. Assim, qualidade de vida pode ser definida como a percepção do indivíduo sobre vários aspectos da vida em comparação com seus padrões e expectativas retratados nas dimensões individuais: física, emocional, social e outras.

As causas do absenteísmo nem sempre podem ser imputadas ao trabalhador, podendo ser atribuídas também a uma gestão deficiente, não preventivista e não humanista. Esse tipo de gestão cria condições desfavoráveis de ambiente e trabalho, com efeitos não só físicos, mas também emocionais para o trabalhador. A relação entre absenteísmo e estresse pode se manifestar de formas diversas, adoecimentos vários e insatisfação, de acordo com os níveis de estresse e a capacidade de resistência de cada indivíduo (COJOCARI e CRIVOI, 2017). Sampaio (2012) afirma que os indicadores mais frequentes e mais óbvios de problemas no ambiente de trabalho em nível organizacional são a alta rotatividade de pessoal, o alto absenteísmo, o aumento das doenças e de





acidentes, atrasos constantes, perdas de compromissos e aumento de erros por descuido.

As investigações e pesquisas, de modo geral, não correlacionam os indicadores de saúde física e mental (rotatividade, absenteísmo, doenças e acidentes, atrasos) com a percepção dos entrevistados acerca do trabalho. A articulação de práticas de trabalho com conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT são escassas, segundo Sampaio (2012). Essa lacuna explica a pouca estruturação de ações relativas à gestão do absenteísmo observada nas organizações, que perdem a oportunidades de ganhos para empresa e empregados.

De Freitas *et. al.* (2016) sintetiza que a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT se apresenta sob duas perspectivas, a assistencialista e a preventiva. A assistencialista se caracteriza pela prevalência de práticas anti estresse, enquanto a preventiva tem foco nas mudanças das condições, da organização e das relações sócio profissionais no trabalho. Ambas têm por objetivo criar condições propícias para que o empregado tenha bem estar no trabalho e, portanto, esteja presente e atuante no ambiente de trabalho. Ausentar-se do trabalho significa deixar de contribuir com sua parcela no todo organizacional. A ausência ou absenteísmo tem “efeitos colaterais” que são percebidos rápida e facilmente no ambiente de trabalho, seja pela sobrecarga para os demais empregados, pela exigência de nova organização do trabalho (improvisação) ou pela redução do nível de produção.

O cuidado e a observância de aspectos objetivos e práticos no ambiente de trabalho são a base para a efetivação da qualidade de vida no trabalho. Portanto, a qualidade de vida no trabalho se fundamenta em questões elementares e fundamentais que a antecedem, as condições do ambiente de trabalho.





2.4 ABSENTEÍSMO E CONDIÇÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO

Pode-se entender por Condições de Trabalho os aspectos práticos e objetivos definidos para a realização do trabalho, ou seja, a jornada de trabalho (o tempo à disposição da empresa), o ambiente físico seguro e saudável, a ausência de insalubridade. Segundo De Freitas *et. al.* (2016) as condições de trabalho foram se modificando ao longo do tempo a partir das mudanças na forma de se realizar e organizar o trabalho. A partir da Revolução Industrial o contexto de trabalho acelerado e desumano, com extrema exploração da força de trabalho, exige revisão das condições de trabalho existentes.

A taxonomia das condições de trabalho apresentada por Costa, Borges e Barros (2015) conta com quatro grandes categorias: condições contratuais e jurídicas, condições físicas e materiais, processos e características das atividades, condições do ambiente sócio gerencial. Tais autores entendem a saúde do trabalhador como a interseção entre as características individuais do sujeito, a oferta de serviços de saúde, as crenças do coletivo e suas formas de luta e as condições de trabalho, compreendida como as relações no trabalho, a organização do processo de trabalho e as condições em que o trabalho é exercido. As condições de trabalho, associadas a outros fatores, têm importância na definição do nível de saúde do trabalhador e na sua disponibilidade para o trabalho.

A relação de troca estabelecida entre o indivíduo e o ambiente de trabalho é que determina o clima organizacional, nada palpável, mas impregnado de valores e da cultura da organização.

2.5 ABSENTEÍSMO E CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional é definido a partir das dimensões psicológicas percebidas da organização, envolvendo avaliações afetivas e cognitivas de aspectos objetivos e subjetivos das organizações (DE ANDRADE *et.al.*, 2015). Esses aspectos podem ser





avaliados na relação com a chefia, na forma de organização do trabalho, suas normas e procedimentos, na relação interpessoal com os colegas, na satisfação com a atividade desempenhada, senso de justiça na organização, dentre outros.

Clima organizacional ou de trabalho consiste nos comportamentos, sentimentos e atitudes que distinguem a vida nas organizações. Assim o clima organizacional não agradável tem impacto negativo na motivação individual, podendo provocar altos níveis de absenteísmo, algo indesejável e preocupante em ambientes de negócio de alta competitividade (SIERRA *et. al.*, 2017). O clima organizacional influencia tanto a motivação, como o desempenho e satisfação com o trabalho. O clima favorável e saudável dá a sensação de familiaridade e o desejo de permanecer mais tempo no local. Assim, a pouca favorabilidade do clima pode causar efeito contrário. De Freitas *et. al.* (2016) afirma que as iniciativas de se promover a qualidade vida no trabalho afetam a cultura e o clima organizacional com reflexos no bem-estar do trabalhador e nos resultados das empresas.

Segundo Sierra *et. al.* (2017) o clima organizacional influencia a forma como os membros da organização se comunicam, solucionam os problemas, tomam decisões, tratam conflitos, aprendem e se motivam. A decisão de estar no ambiente de trabalho não foge dessa influência, assim o clima organizacional afeta sobremaneira a capacidade de trabalhar com eficiência e na construção dos resultados organizacionais esperados. O impacto do clima organizacional nos resultados, por vezes, não é quantificado ou traduzido em valores financeiros, mas é percebido nos diversos níveis da organização.

2.6 ABSENTEÍSMO E RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

O estudo e a compreensão do impacto do absenteísmo nos aspectos econômicos e sociais das organizações, e da sociedade em geral, desperta a consciência da essencialidade do estudo desse fenômeno em qualquer organização, sobretudo nas públicas, que, de maneira geral, se situam em âmbito mais complexo do que as empresas privadas. Concordando com essa ideia, Stefano e Filho (2012) dizem que o absenteísmo





é responsável por grandes perdas. Ferreira *et al.* (2012) acrescentam ainda que esse fenômeno causa impactos econômicos importantes e gera custos elevados para as empresas e para a seguridade social. Para Cascio e Boudreau (2010) afirmam que é importante traduzir as ausências em valores. A quantificação da ausência e dos custos diretos e indiretos decorrentes é propulsora de novas atitudes gerenciais diante da questão, tanto na redução da taxa de absenteísmo como na verificação da eficácia de possíveis políticas de pessoal implementadas (WIJAYA, 2017).

Penatti *et al.* (2014, p. 9) presumem que o gerenciamento do absenteísmo se torna eficaz após intensificação da política de Gestão de Pessoas nas organizações. Para esses autores uma das diretrizes que pode motivar os gestores é o potencial econômico de redução de custos e o aumento da produtividade. Esses autores destacam ainda que a ausência do funcionário ao ambiente laboral gera um efeito dominó dentro das organizações: gasto com as remunerações dos ausentes, com a contratação de funcionário para repor o quadro, quando o remanejamento de funcionário não é possível. Quando é feita uma reorganização no quadro de recursos humanos há outros tipos de perdas, como por exemplo, a diminuição do ritmo da produção e a perda de qualidade, com impacto nos resultados e, por consequência, nos lucros. Assim, políticas de controle, acompanhamento, premiação e até de punição podem ser eficazes no tratamento da questão.

Os custos do absenteísmo podem ser tangíveis e intangíveis, ambos com efeito nos resultados organizacionais. A redução do absentismo pode resultar em economias significativas (WIJAYA, 2017). Quantificar ou monetizar o custo das ausências, das horas pagas e não trabalhadas, das horas extras geradas devido às ausências, da redução do ritmo de produção devido à sobrecarga da equipe reduzida, e demais efeitos decorrentes do absenteísmo é um desafio. A dificuldade de se vencer esse desafio se contrapõe à necessidade de se gerar resultados em mercados cada vez mais exigentes e competitivos, como o que as empresas do setor elétrico brasileiro estão inseridas.





2.7 O SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO E A CONCESSIONÁRIA PESQUISADA

Historicamente, a Indústria de Energia Elétrica é composta por um grupo de organizações que deverão gerar, transportar, distribuir e comercializar a energia elétrica em condições parecidas. Tal fornecimento se dá mediante delegação do Estado, que lhes garante, por meio de instrumentos jurídicos, a concessão ou autorização para fornecer este bem fundamental para o desenvolvimento de qualquer sociedade. As mudanças no setor elétrico implementadas na década de 1990 obrigam concessionárias de energia elétrica a buscar teorias e técnicas de gestão e planejamento, tecnologia e inovação, que lhes auxiliem a ter um melhor desempenho e que, principalmente, reduza os riscos e incertezas. Diferentemente do passado, em que os prejuízos eram socializados mediante a uma predominância de empresas estatais, agora os resultados têm impacto direto nas organizações (TOLMASQUIM, 2000).

A busca constante da eficiência operacional nas concessionárias de energia elétrica pressupõe atuação na gestão de pessoas, recurso chave para garantir o eficiente resultado das operações. Assim, a análise, prevenção e tratamento de eventos como o absenteísmo pode se caracterizar como uma oportunidade de ganhos significativos.

3 METODOLOGIA

O presente artigo se baseia nos preceitos previstos para uma pesquisa descritiva, de abordagem predominantemente qualitativa. Além do mais, se trata de um estudo de caso aplicado, tendo como ambiente de pesquisa uma concessionária de energia elétrica brasileira.

3.1 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

A concessionária onde foi realizada a pesquisa atua nos negócios geração, transmissão distribuição e comercialização de energia. Conta com cerca de 6000 empregados em seu quadro próprio e alguns milhares de terceirizados. Na estrutura





organizacional há a área de Recursos Humanos responsável pelas diretrizes e direcionadores da gestão de pessoas nas mais diversas áreas de atuação. A organização conta com diversidade de realidade de trabalho: usinas, subestações, áreas rurais, espaços urbanos variados, estações de pesquisas ambientais, espaços confinados, escritórios, trabalho em altura, exposição ao sistema elétrica em potências variadas, portanto, jornadas de trabalho diversificadas.

A jornada de trabalho na organização não é registrada. Desde a implantação do sistema computacional integrado de gestão optou-se pelo apontamento da frequência por exceção, conforme relato de um dos entrevistados representante da área de Recursos Humanos, responsáveis pela definição e acompanhamento de diretrizes relativas à jornada de trabalho. Isso significa que as horas previstas para o trabalho são consideradas integrais para fins de pagamento, caso haja alguma ocorrência ou exceção a essa regra deve haver o apontamento. Entende-se como ocorrência ou exceção à regra tudo que excede ou reduz a carga horária de trabalho: horas extraordinárias, horas de sobreaviso, ausências diversas.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Com o intuito de se compreender as perspectivas dos gestores e empregados da concessionária de energia elétrica no que se refere ao absenteísmo gerenciável, foram realizadas 25 entrevistas semiestruturadas. As entrevistas buscaram investigar a percepção de empregados acerca das ocorrências de absenteísmo. A amostra foi composta por conveniência por representantes de todos os negócios em que a organização pesquisada atua: distribuição, geração e transmissão, além de profissionais de Recursos Humanos. Os entrevistados, representantes dos negócios, ocupam posições de diferentes níveis hierárquicos da organização, retratando a cadeia hierárquica completa.

Dentre os 25 empregados da concessionária de energia elétrica entrevistados, 11 ocupavam posição de gestor. Os gestores são empregados que atuam como líderes, formalmente designados e reconhecidos, suas atividades não se restringem à liderança





técnica, sendo de sua responsabilidade a gestão das pessoas de seu grupo de atuação. Os demais entrevistados eram empregados que atuam diretamente nos negócios e na área de Recursos Humanos (RH). Os entrevistados da RH selecionados são os responsáveis pela definição e acompanhamento de diretrizes relativas à jornada de trabalho e os da assistência social, que atuam no caso de ausências especiais. O trabalho da assistência social na organização prevê o acompanhamento e orientação dos empregados que têm afastamentos frequentes e por períodos longos, além de suporte aos gestores dos empregados nessa situação. As assistentes sociais são as responsáveis pelo diagnóstico social, desenvolvido em situações de ausência ao trabalho mais complexas, fora das regras definidas pela empresa, portanto estão muito próximas dos casos mais graves de absenteísmo e, por isso, podem trazer uma contribuição diferenciada para a pesquisa.

As entrevistas foram presenciais para 19 dos entrevistados. Os demais entrevistados fizeram entrevista por telefone ou por videoconferência em virtude de trabalharem em outras cidades.

O roteiro de entrevista foi estruturado e categorizado relacionando o absenteísmo com fatores gerenciáveis que podem influenciá-lo: estilo de gestão, clima organizacional, condições do ambiente de trabalho e qualidade de vida no trabalho, além dos efeitos percebidos nos resultados organizacionais. Os dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas foram tratados utilizando como referência a técnica de Análise de Conteúdo Categorical, com o objetivo de levantar insights sobre o tema (BARDIN, 2009). Os dados coletados foram correlacionados e interpretados de modo a estabelecer as relações entre o absenteísmo e os fatores gerenciáveis elencados, além dos principais desdobramentos do absenteísmo observados pelos entrevistados, apresentados na próxima seção.





4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise das entrevistas foi estruturada de forma a abordar o absenteísmo gerenciável e seus desdobramentos na percepção dos empregados de uma concessionária de energia elétrica brasileira, objeto desta pesquisa. Além disso, busca analisar o impacto percebido do absenteísmo para a gestão e os resultados da organização.

Como o objetivo de promover melhor alinhamento dos entrevistados com o tema da pesquisa, os conceitos base de absenteísmo gerenciável foram apresentados no início das entrevistas. Os relatos dos entrevistados estão organizados por tema.

4.1 ABSENTEÍSMO E GESTÃO DE PESSOAS

Os entrevistados são divergentes quanto à existência de mecanismos de gestão de absenteísmo. Para o Empregado 8 a empresa não se preocupa muito com a gestão do absenteísmo, o que é reforçado pelo Empregado 13 que justifica a não gestão pela pouca relevância do número de ausências sem abono, acrescentando que não há consequências para os ausentes. O Empregado 5 contradiz os colegas ao afirmar que entende os inventários periódicos, o acompanhamento das assistentes sociais e psicólogos, os programas voltados para saúde, a realização da Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho – SIPAT como mecanismos de gestão do absenteísmo. Os Empregados 7 e 14 destacam que os inventários especiais e acompanhamentos sociais e psicológicos são utilizadas pelo gestor quando há reincidência de apresentação de atestados por algum funcionário.

A política de consequências é outro ponto controverso, a prática não é institucionalizada, sendo a decisão particular de cada gestor. O Gestor 3 confirma que só há providências quando há reincidência, e que a gestão do absenteísmo está mais ligada à questão cultural da empresa. O Gestor 6 pondera que a advertência verbal da gerência funciona e ajuda na redução do absenteísmo por parte do empregado. O controle de





acesso às instalações da empresa é apontado pelo Empregado 3 como mecanismo de inibição e redução do absenteísmo, mas o Gestor 10 considera esse controle ainda insuficiente e destaca a importância dos relatórios de acompanhamento do absenteísmo.

Para o Gestor 9 há pouca preocupação dos gestores com as ausências, ele entende que há negligência por parte de alguns gestores e que a atuação, quando ocorre, é desigual. O Empregado 6 complementa que a proximidade física entre os empregados e a gerência é relevante para ocorrência de absenteísmo. Dois dos entrevistados relatam que a compreensão em relação às ausências não abonadas é um comportamento recorrente entre colegas e gestores. Essa percepção foi claramente explicitada pelo Empregado 6 que destaca que a descentralização de algumas atividades deixa subordinados distantes fisicamente dos gestores. A distância faz com que demorem a perceber uma eventual ausência, ou mesmo a ausência possa a ser acobertada por outros colegas, inclusive supervisores que só relatam casos extremos que fogem ao seu controle.

Os entrevistados foram incentivados a manifestar livremente suas percepções sobre os motivos da ausência dos funcionários. Os Empregados 5, 6, 13, 14 e os Gestores 1, 5 e 10 acreditam que, normalmente, há uma preocupação do gestor. No entanto, os gestores não estão preparados para lidar com a situação, o Empregado 5 diz que os gestores não são treinados, e a falta de preparo pode gerar insatisfação.

Essa percepção é reforçada pelo Gestor 3 e os Empregados 3, 4, 7 e 9, eles acreditam que os gestores não interferem muito nessa questão por diferentes motivos: dificuldades em lidar com a situação, distância entre gestor e empregados, falta de preocupação com a questão. Ao serem questionados sobre a reação dos gestores frente às ausências abonadas ou não abonadas dos colegas de trabalho a postura do gestor foi apontada como fator que se relaciona diretamente com os números de absenteísmo. De acordo com o Gestor 3, cabe ao gestor a decisão de acatar a justificativa do empregado e abonar, ou não acatar a justificativa e descontar o dia ou as horas de ausência do empregado. Essa informação é confirmada pelo Gestor 11 quando menciona que há na empresa liberalidade para que o gerente possa abonar até um expediente de ausência





sem muitas justificativas. Prática comum quando a ausência é comunicada antecipadamente, permitindo o planejamento de atividades da equipe, sobre o que o Empregado 7 reforça que a empresa tem ambiente propício para os acordos antecipados. E ainda, se não há a flexibilidade do gestor, o empregado pega atestado. De acordo com o Empregado 6, a rigidez na negociação em uma área desencadeia o absenteísmo, na visão dele quando as gerências são mais rígidas, o absenteísmo tende a ser maior. A fala do Empregado 4 confirma que a flexibilização das ausências é cultural na empresa quando afirma que durante os 30 anos que trabalhou na empresa só conheceu um gestor que conseguiu advertir empregados faltosos ou penalizá-los.

O diálogo e a compreensão são apontados por gestores e empregados como o caminho para que se estabeleça troca produtiva entre empresa e empregado. A inexistência de uma gestão efetiva do absenteísmo banaliza sua ocorrência estabelecendo, assim, um ciclo vicioso onde não há gestão porque o absenteísmo não é traduzido em valor, e o absenteísmo não é traduzido em valor porque não há gestão.

4.2. ABSENTEÍSMO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

As questões relativas à saúde e serviço social são relacionadas à qualidade de vida no trabalho e percebidas como efetivas pelos empregados, bem como as medidas preventivas de segurança.

O Gestor 5 afirmou que a empresa preza pelas questões da saúde preventiva e desenvolve ações positivas, mas observa que essas ações foram reduzidas ao longo do tempo. O Gestor 10 declarou que a empresa instrui muito sobre as questões da segurança e que isso tem funcionado, afirmou que acha interessante fazer o mesmo com as questões do absenteísmo. Instruir é mais eficaz do que punir para esse entrevistado. O Empregado 14 destacou a melhoria na parte ergonômica.

Outra questão destacada é o trabalho social oferecido aos empregados envolvidos com drogas. O Gestor 10 afirmou com alegria “temos casos de sucesso”.





As ações destacadas pelos empregados são assistencialistas e preventivas, portanto têm maior potencial de abrangência na consecução dos objetivos pretendidos. No entanto, o absenteísmo não é apontado como ponto de preocupação na organização e não é relacionado às ações de qualidade de vida no trabalho.

4.3 ABSENTEÍSMO E CONDIÇÕES DO AMBIENTE DE TRABALHO

O ambiente físico do trabalho e as condições em que o mesmo se realiza são fatores que podem afetar as relações de e no trabalho, com possíveis efeitos na presença do empregado.

Quando questionados sobre o grau de preocupação do gestor quanto às condições físicas do ambiente de trabalho as respostas foram diversas. Enquanto alguns afirmaram que os gestores não se preocupam porque não há como atuar, uma vez que seu ambiente de trabalho é externo, outros citaram ações que exemplificam a preocupação do gestor com o assunto, dentro do seu setor.

Para o Gestor 2 tudo que está ao alcance ele busca atender. Acrescentou que percebe que os funcionários ficam felizes com essa postura dele de se preocupar com as pessoas. Na visão do Empregado 14, há sim uma preocupação, por parte dos gestores, afinal eles têm que atender à demanda. Enfatizou a preocupação dos gestores, em especial, com a área de segurança, com a renovação da frota e dos EPI's (Equipamentos de Proteção Individual). Compactuando com a ideia do empregado citado acima, o Gestor 10 também percebe a preocupação dos gerentes com o bem-estar físico dos empregados, mas também com o emocional, em especial no que se relaciona ao nível de estresse. O Gestor 10 acredita que os empregados do prédio sede, em Belo Horizonte, são mais estressados que os do interior.

A questão do ambiente físico e das condições de trabalho não é vista como relevante para os Empregado 3 e 7, pois não identificam problema nestes fatores. O Empregado 13 acrescenta que as atividades externas acontecem em ambientes diversos, onde não há como o gestor atuar, desde uma fazenda a uma avenida





movimentada da cidade. Esse entrevistado interpretou ambiente de trabalho de uma forma mais abrangente, conforme sua realidade.

O ambiente físico e as condições de trabalho não são percebidos como relevantes para ausência do empregado. De um modo geral, não são identificados problemas e os ajustes necessários são feitos na medida em que são identificados.

4.4 ABSENTEÍSMO E RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

A compreensão e mensuração dos impactos do absenteísmo nas organizações pressupõem seu registro e acompanhamento. Ao serem questionados sobre os registros dos absenteísmos no sistema computacional integrado de gestão empresarial pode-se inferir que as ausências não são devidamente registradas.

Para o Gestor 9 a empresa não se preocupa com as ausências. Ele afirmou que após instalação do sistema, houve melhora na gestão das faltas. No entanto, a análise do absenteísmo fica restrita aos gestores, e que não é prioridade, devido à sobrecarga com outras atividades. Há controvérsias quanto ao registro, mas somente o Empregado 13 afirmou que as faltas são sim devidamente incluídas no sistema da empresa. A falta de preocupação com o assunto é reforçada pelo Empregado 3 que afirma que há muita omissão das ausências por parte dos gestores na empresa. De acordo com o Empregado 4 há muitas ausências que não são lançadas, mesmo as justificadas não são realmente lançadas. Acrescenta ainda que o atraso frequente no horário de chegada também existe e também não é lançado, mesmo sendo abonado deveria ser registrado. Portanto, há indícios que os dados lançados no sistema não retratam a realidade, o que impossibilita a tradução das ausências em valores monetários.

A afirmação do Gestor 9 evidencia que há regras estabelecidas para não se registrar as ausências no sistema: as faltas abonadas sem documentos comprobatórios não vão para o sistema, são comunicadas somente ao superior imediato. O Gestor 10 reforça a existência dessa prática afirmando que os números de ausências não abonadas no sistema não são tão reais. Há ainda falta de informação a respeito do lançamento das





ausências no sistema, pois o Empregado 9 afirmou não saber como é feito o controle, a informação é passada ao supervisor e, a partir daí ele não tem conhecimento de como o dado é tratado.

De um modo geral, a negociação é prática comum, exercida segundo critérios particulares do gestor da área, essa medida inviabiliza a apuração real dos dados. Além disso, o apontamento da frequência por exceção, no qual presume-se que regra de horário de trabalho foi cumprida a menos que a haja apontamento de ausência, dá margem para que esse tipo de prática se institucionalize na organização. Se não há registro fiel dos dados, não é possível a identificação de desdobramentos financeiros do absenteísmo, ficando restrito às percepções.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A ausência ao trabalho, absenteísmo, é resultado da combinação de fatores que pode e deve ser explorada conjuntamente. O objetivo dessa pesquisa de verificar a influência de fatores passíveis de gerenciamento: estilo de gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho, condições do ambiente de trabalho e resultados organizacionais sobre a ocorrência de absenteísmo apresentam uma visão ampla do assunto, com abordagem tanto de causas quanto seus efeitos. A pesquisa considera a ótica do empregado e empregador (gestor) e a discussão é enriquecida com a participação de assistentes sociais e profissionais de RH responsáveis pela rotina de registro de jornada. Tais elementos tornam o estudo qualitativo promotor do diálogo que pode interessar à teoria e traz questões para reflexão comum no meio acadêmico e organizacional.





Não foi possível associar as diferenças de percepções ao nível hierárquico ou área de atuação na empresa. Dessa forma, os relatos sugerem que as práticas institucionais e seus efeitos são percebidos de forma similar em toda empresa.

Os relatos evidenciaram a inexistência de um modelo institucional gestão de absenteísmo. Absenteísmo não é um evento que receba atenção e cuidado por parte dos empregados e da empresa, o que compromete os registros e, por consequência sua monetarização, contrariando a importância da valoração do absenteísmo identificada nos estudos de Cascio e Boudreau (2010) e reforçada por Wijaya (2017). Flexibilização no cumprimento do horário de trabalho e a negociação de ausência são percebidas como traço da cultura da organização e um meio de se criar um ambiente propício para o bom desenvolvimento do trabalho, descrita como “via de mão dupla”. As ações de qualidade de vida, definidas por De Freitas et.al. (2016) como assistencialistas e preventivas, não são percebidas como relacionadas ao absenteísmo.

O caráter subjetivo e pessoal atribuído aos critérios de negociações compromete o senso de justiça percebido. No entanto, a percepção de que a negociação é benéfica é senso comum e não leva em conta os efeitos colaterais do absenteísmo. A punição é vista como forma de inibir ou reduzir o absenteísmo, corroborando com as afirmativas de Souza (2015) de que a falta de punição pode ser um fator gerador da reincidência dos afastamentos. A distância física entre os empregados e seus gestores e a postura do gestor foram apontados como influenciadores da ocorrência do absenteísmo, confirmando a afirmativa de Rios e Gondim (2010) de que o contrato psicológico é estabelecido entre chefe e subordinado. O melhor preparo dos gestores e o efetivo acompanhamento do absenteísmo é uma sugestão de alguns entrevistados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto neste estudo foi alcançado na medida em que os relatos dos entrevistados abordaram a relação do absenteísmo com os fatores gerenciáveis





explorados: estilo de gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho, condições do ambiente de trabalho e resultados organizacionais.

O absenteísmo é um evento previsto nas organizações, gera impactos econômicos e custos elevados para as empresas e para a seguridade social, portanto tem desdobramentos diversos e inegáveis, percebidos em custos visíveis e invisíveis. Fazer a gestão do absenteísmo implica em intensificar e ampliar a gestão das pessoas nas organizações, com olhar integral para o empregado, com vistas à redução de custos e obtenção de melhores resultados. Os relatos dos empregados e gestores da concessionária de energia elétrica pesquisada evidenciam que o absenteísmo é gerenciável, é possível atuar na gestão das ausências. E, ainda, que a gestão do absenteísmo pode gerar ganhos tanto para os empregados quanto para as organizações.

A gestão efetiva de pessoas perpassa o acompanhamento do absenteísmo. O entendimento de que acompanhar o absenteísmo pressupõe acompanhar a jornada de trabalho dos empregados, suas ausências e também suas presenças, é percebido nos relatos dos empregados. Assim a implementação de mecanismos que propiciem acompanhamento, de perto e de longe, da jornada de trabalho, além de melhor preparo dos gestores no exercício dessa atividade, é um caminho delineado para prevenção ou redução das ocorrências de absenteísmo.

A inexistência de dados reais do absenteísmo não permite a monetização do evento. A não monetização do absenteísmo restringe o investimento na sua efetiva gestão. Assim, estabelece-se um ciclo vicioso onde não há dados porque não há gestão e não há gestão porque não há dados. As pesquisas sobre o tema absenteísmo representam um vasto terreno a ser explorado. O presente estudo é um indicativo nessa direção. Sugere-se que sejam feitas novas pesquisas em organizações do setor público ou em organizações com gestão de absenteísmo implementada, no sentido de melhor relacionar e dimensionar os fatores geradores do absenteísmo e seus efeitos visíveis e invisíveis. Espera-se que os resultados e discussões aqui apresentadas tenham contribuído para a comunidade acadêmica e para o setor elétrico brasileiro, colocando em pauta o debate acerca do tema absenteísmo.





REFERÊNCIAS

ANEEL, Agência Nacional de Energia Elétrica. **Revisão Tarifária Periódica das Concessionárias de Distribuição: Submódulo 2.5 - Fatox X. Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL)**. 2015. Disponível em: WWW.ANEEL.GOV.BR

AZEVEDO, J. N. **Principais causas do absenteísmo na equipe de enfermagem: revisão bibliográfica**. Revista Enfermagem Contemporânea, 80-86, 2019. Doi:10.17267/2317-3378

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

CARDOSO, M. F., CARDOSO, J. F., SANTOS, S. R. **O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma Indústria Gaúcha**. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, jan-abr, 107-121, 2013.

CASCIO, W., BOURDEAU, J. **Investimentos em Pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em Recursos Humanos**. São Paulo: Artmed, 2010.

COJOCARI, L., CRIVOI, A. **Stresorezistența La Cadrele Didactice În Corelație Cu Cronotipul**. Studii a Universitatii Molda Viei, 10-14, 2017.

COSTA, M. T., BORGES, L. O., BARROS, S. C. **Condições de trabalho e saúde psíquica: um estudo em dois hospitais universitários**. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 43-58, 2015.

DE FREITAS, A. J., DA SILVA JÚNIOR, E. G., ACOSTA REINALDO, H. O., FERREIRA GOMES, M. L., CHAVES ARRUDA, S. **Qualidade de vida no trabalho e saúde e segurança ocupacional em uma organização da construção civil**. Revista Gestão Organizacional (RGO), 4-23, 2016.

DECEAN, M. **Aspecte Psihologice ale Absenteismului Școlar**. Studii a Universitatii Molda Viei, 207-212, 2016.

GOULART JÚNIOR, E., CINTRA, A., TOZZI, K. F., RIGO, I. V., DE CAMPOS, D. C., FEIJÓ, M. R., CAMARGO, M. L. **O Diagnóstico Organizacional como uma ação estratégia de gestão de pessoas**. Maringá. Caderno de Administração, 120-139, 2014.

OLIVEIRA, R. P., ESTENDER, A. C. **Fatores que ocasionam aumento do absenteísmo e a motivação como ferramenta estratégica da gestão para diminuição do quadro**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, América do Norte, 10-25, 2016.





PENATTI, I., ZAGO, J. S., QUELHAS, O. **Absenteísmo: as consequências na gestão de pessoas.** Revista Especialize On-line IPOG, 1-15, 2014.

PINHO, L. F. **Cultura e clima organizacional: as causas do absenteísmo visto como efeito e não como causa do comportamento organizacional.** Revista Eletrônica de Administração, 194-210, 2014.

SAMPAIO, J. R. **Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais.** Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 121-136, 2012.

SANTA-MARINHA, M., TEIXEIRA, L., MACIEL, E. D., MOREIRA, M. D. **Perfil epidemiológico do absenteísmo-doença na Fundação Oswaldo Cruz no período de 2012 a 2016.** Rev Bras Med Trab, 457-465, 2018.

SIERRA, J. C., MARCHIANO, M., BANZATO, C. R., RABECHINI JÚNIOR, R. **Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade: estudo de caso em empresas brasileiras.** Revista Ciências Administrativas, 23(1), 217-244, 2017.

SILVA, C. F., RODRIGUES, G. R. **Estratégias de controle de absenteísmo no Brasil.** Revista Científico V.14, N.29 - Edição Especial Saúde, 63-74, 2014.

SOUSA, R. J. S. **Absenteísmo e suas influências nas organizações.** Revista Internas-Unitoledo. São Paulo, ISSN 21-76-8498, 2015.

STEFANO, N. M., FILHO, N. C. **Evaluation of the relationship between quality of working life (QWL) and of absenteeism index employee: a case study.** Revista Espacios, 33, 17-31, 2012.

TOLMASQUIM, M.T. (organizador). **As origens da crise energética brasileira.** Revista Ambiente e Sociedade, 2000.

WIJAYA, N. H. (2017). **A Practical Guidance to Count Absenteeism Loss.** International Journal of Management Theory and Practices 18, 69-87, 2017.

