

## **Cultura e Clima Organizacional: As causas do absenteísmo visto como efeito e não como causa do comportamento organizacional**

*Luiz Pinho<sup>1</sup>*

### **Resumo**

O objetivo desta pesquisa é discutir os fatores que influenciam o absenteísmo dentro da organização, como efeito e não causa, partindo do princípio de que os indivíduos reagem às variáveis ambientais, comportando-se de acordo com o que os afetam em sua atividade profissional. Um dos grandes problemas das organizações, cujo mercado de atuação torna-se cada vez mais competitivo, é motivar seus colaboradores e engajá-los no processo de negócio da empresa. Árdua tarefa tem seus líderes no sentido de extrair de cada membro da equipe o máximo e o melhor, aperfeiçoando seu desempenho. Como veremos neste estudo o ambiente da empresa, ou seja, a cultura organizacional influencia o clima que por sua vez vai provocar posturas e comportamentos diferenciados dependendo de como é percebido por cada um. Assim fica claro que quando o clima organizacional não é agradável, os efeitos motivacionais dos colaboradores decrescem, além da majoração dos níveis de absenteísmo, aspectos preocupantes num ambiente de negócio onde a alta competição é foco principal em qualquer organização.

### **Abstract**

The objective of this research is to discuss the factors that influence absenteeism within the organization, and does not cause the effect, assuming that individuals respond to environmental variables, behaving according to what the affect on their professional activity. One of the biggest problems facing organizations, whose performance market becomes increasingly competitive, is to motivate employees and engage them in the company's business. Arduous task has its leaders in order to extract from each team member and as much better, improving their performance. As we will see in this study the

---

<sup>1</sup> Graduação em Comunicação Social com ênfase em Publicidade e Propaganda pela Faculdade Cambury; Graduação em Psicologia, pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás; Pós graduação em Comunicação e Mercado pela Faculdade Drummond; Acupuntura pela Faculdade de Ciências da Saúde de São Paulo; Marketing(extensão); Mestrado em Psicologia área Experimental – subárea, Comportamento e aprendizagem social, pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás; Doutorado em Psicologia Social - área Identidade, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professor da faculdade Carlos Drummond de Andrade; Professor da FMU; e Coordenador da empresa GPS Gerenciamento de Riscos Ltda.

environment of the company, ie, the organizational culture influences the climate which in turn will lead to different attitudes and behaviors depending on how it is perceived by each. Thus it is clear that when the organizational climate is not pleasant, the motivational effects of employees decreases, and the increase in levels of absenteeism, issues of concern in an environment where the business is highly competitive primary focus in any organization

**Palavras-chaves:** absenteísmo- desmotivação - comportamento organizacional - clima organizacional.

**Keywords:** absenteeism - lack of motivation - Organizational Behavior -organizational climate

### **Introdução**

Num mundo onde os negócios estão cada vez mais complexos, onde, a competição tornou-se mais acirrada, onde a inovação tecnológica e conceitual muda com uma velocidade assustadora, compreender o ser humano, ou seja, o colaborador passou a ser condição *sine qua non* para qualquer organização.

O ambiente organizacional criado pela cultura de cada empresa provoca no colaborador uma série de posturas e comportamentos diante dos fatos e situações do dia-a-dia.

Assim, a preocupação com aspectos tecnológicos, ações de marketing, finanças, investimentos e planejamento, entre outras coisas, não deixaram de ser pensadas, mas a todo esse arsenal da administração contemporânea se somou também a necessidade de conhecer melhor o capital humano, intelectual da organização. Tão complexo quanto todo esse cenário mercadológico, o colaborador passa a merecer cada vez mais atenção, principalmente no quesito comportamental. Para melhor compreensão do que tratamos até aqui, vejamos os componentes organizacionais e comportamentais sobre esse tema.

## **1- As organizações e as complexidades que permeiam as relações dentro da empresa**

### **A Cultura Organizacional**

A fim de quebrar essa dicotomia que separa a organização e seus recursos de um lado e de outro, o colaborador e seu papel, entender a cultura organizacional passou a ser de extrema relevância. A cultura organizacional pode ser facilmente percebida de empresa para empresa, pois é o modo como se comportam os indivíduos que dela participam e os valores adquiridos por eles que diferenciam uma das outras.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006, p.10) “no cerne da cultura de toda organização existe um conjunto de normas e valores fundamentais que moldam os comportamentos dos membros e os ajudam a entender a organização”.

Esse comportamento também é percebido pelos novos integrantes da equipe logo que passam a fazer parte da empresa. Essa cultura influenciará as atitudes e os comportamentos dos colaboradores na organização, logicamente influenciada pela forma como será transmitida, podendo resultar em uma cultura predominantemente forte, ou então, criar subculturas, ou até mesmo contraculturas, o que é extremamente perigoso para empresa.

Tem se tornado comum a prática de diferenciar culturas fortes de culturas fracas (...). Em uma cultura forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados. Quanto mais membros aceitarem os valores essenciais e quanto maior seu comprometimento com eles, mais forte será a cultura. Consistentemente com esta definição, uma cultura forte terá uma influência maior sobre o comportamento de seus membros por causa do grau de compartilhamento e intensidade que cria um clima interno de alto controle comportamental (...).

Um resultado específico da cultura forte é um índice mais baixo de rotatividade da força de trabalho.

Uma cultura forte demonstra um elevado grau de concordância entre seus membros sobre os pontos de vista da organização. Essa unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional. Tais qualidades, por sua vez, reduzem a propensão dos funcionários a deixar a organização. (ROBBINS, 2005, p. 377)

A cultura da empresa certamente contribuirá para a formação das características de seus colaboradores, e em diversos aspectos do seu dia-a-dia, bem como para os índices de absenteísmo e do *Turnover*<sup>1</sup> dentro da organização, pois através dela que são transmitidos seus valores e princípios. A organização ao transmitir uma cultura forte com padrões éticos, proporcionará retorno de seus colaboradores, gerando influência positiva sobre o comportamento deles, no entanto, vale salientar que o inverso também é verdadeiro. Através de histórias vivenciadas, por exemplo, pelos fundadores podemos ter exemplos de superação, criatividade e quebra de regras, interligando o presente com o passado e oferecendo explicações para prática vigente e lógica para os rituais de comportamento.

<sup>1</sup> *Turnover* termo em inglês que significa "renovação"; "reversão", palavra muito utilizada pelo RH, porém mais conhecida como rotatividade, e serve para justificar a troca de pessoal da organização por profissionais mais qualificados ou cortes no orçamento.

Para Robbins (2005, p. 385): “os rituais são sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização, – quais objetivos são os mais importantes, que pessoas são importantes e quais pessoas são dispensáveis”.

Os rituais podem ser “gritos de guerra”<sup>2</sup> que têm o objetivo de unir e motivar os colaboradores ao trabalho, mas existem também símbolos que representam o espaço físico da empresa ou objetos e utensílios. Por exemplo, empresas sem divisórias, ou mesmo a inexistência de salas para os altos executivos, pretendem mostrar que existe abertura, igualdade, criatividade e flexibilidade. Os símbolos demonstram quem é importante e em qual grau a pessoa se encontra na organização.

Muitas organizações se utilizam de termos próprios para identificar pessoas, equipamentos, fornecedores, etc. Esses termos são próprios de organização para organização e quem é recém contratado na empresa demora um tempo para se adaptar a esses termos. Ao compreender o que é cultura organizacional, logo se compreende também como ela afeta o clima organizacional.

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. (CHIAVENATO, 1994, p. 53)

É o modo como as pessoas trabalham e se relacionam com as outras dentro da organização, contagiando a todos o que torna diferente cada organização. Isso ocorre devido uma empresa ter suas características próprias, suas particularidades, e até mesmo sua individualidade. Além disso, o clima organizacional pode sofrer alterações devido a algumas mudanças na empresa ou na gestão.

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aqueles aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação de seus participantes. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades. (CHIAVENATO, 1994, p. 53)

Fica claro que o clima organizacional influencia tanto a motivação, como o desempenho e a satisfação no trabalho, pois é através do clima dentro da empresa que as pessoas sentem-se familiarizadas e com vontade de permanecer por mais tempo no local, desde que seja saudável e favorável.

---

<sup>2</sup> Grito de Guerra: Palavra ou frase utilizada para incentivar pessoas ou uma equipe a tomar alguma atitude, também é utilizada para incentivar a alcançar metas dentro das empresas, descontrair, protestar, táticas de guerra ou ainda em jogos e instituições religiosas, é uma forma de expressar o incentivo à equipe ou grupo.

O clima organizacional também pode ser neutro, tornando os colaboradores apáticos, ou ainda, negativo e desfavorável, o que significa dizer que é aquele quando os colaboradores não permanecem muito tempo na organização ou se ausentam várias vezes, tornando o índice de absenteísmo altíssimo.

“Os principais elementos geralmente escolhidos para avaliar o clima organizacional são os seguintes: processos de liderança, forças motivacionais, comunicações, processo de interação/influência, tomada de decisões, formulação de objetivos, controles.” (CHIAVENATO, 1994, p. 53)

Esses são os principais elementos que influenciam a equipe de trabalho, pois através da liderança o grupo trabalha mais ou menos empenhado. A comunicação entre os colaboradores e como ela é feita na organização, se é transmitida de forma clara ou não, pode justificar algumas das ausências no trabalho, além disso, as tomadas de decisões não podem privilegiar alguns ou a maioria, pois isso afeta diretamente o grau de satisfação e comprometimento de todo o grupo.

### **O Ambiente Organizacional**

De início quando se discute o termo organização e o que representa, é preciso entender a relevância conceitual do que é um ambiente organizacional. A definição de ambiente organizacional através do Dicionário Aurélio (2008, p. 116) é: “que cerca ou envolve os seres vivos e/ou as coisas” (Exemplo: Ambiente familiar, laboral ou descontraído).

Ainda segundo o dicionário (2008, p. 596) organização é definida como “ato ou efeito de organizar-se, Associação ou instituição com objetivos definidos”.

Efetuando a junção dessas duas palavras, ou seja, ambiente e organização, logo se compreende o sentido delas no mundo empresarial, pois ambiente organizacional pode ser compreendido como a estrutura da organização, com sua cultura, regras e modo único de gestão.

Para Soto (2009, p. 38) “o ambiente marca fortemente nossa personalidade. Por exemplo, a cultura estabelece normas, atitudes e valores que passam de uma geração a outra que são consistentes com o tempo”.

O ambiente organizacional tem um papel importante no desenvolvimento das empresas, pois envolve circunstâncias definidas internas e externas, sendo que, dentro das organizações não basta saber o significado deste termo, é preciso compreendê-lo em sua totalidade, o que parece ser altamente complexo, pois trata-se de um tema vasto e de várias interpretações, e que por conseguinte vêm de forma intrínseca carregando em seu bojo fatores que podem ser observados e compreendidos pelas empresas, e que pode assim ser compreendido.

O ambiente representa todo o universo que envolve externamente uma organização, é tudo aquilo que está situado fora da organização. O ambiente é a própria sociedade maior, constituída de outras empresas, organizações, grupos sociais etc. As organizações não vivem no vácuo, isoladas e totalmente autosuficientes, mas funcionam dentro de um contexto, do qual dependem para sobreviver e crescer. É do ambiente que as organizações obtêm os recursos e informações necessários para sua subsistência e funcionamento, e é no ambiente que colocam resultados de suas operações. A medida que o ambiente sofre mudanças, todo o quadro habitual das operações das organizações é tremendamente influenciado por essas mudanças, pois as condições ambientais externas às organizações contribuem fortemente para o que sucede dentro delas. (CHIAVENATO,2009,p.68)

## **2- O Absenteísmo<sup>3</sup>: causas e efeitos no ambiente organizacional**

Atualmente o termo absenteísmo passou a fazer parte das reuniões e discussões no mundo organizacional. Entretanto, é mister salientar, que antigamente o termo era inerente apenas a faltas e atrasos nas lavouras, na produção rural e pequenas indústrias, mas que estende-se até nossos dias com amplitude em todas os segmentos de negócio.

### **Definição**

Absenteísmo é o período perdido de trabalho aonde o colaborador não vem trabalhar, ou seja, a somatória de todo o tempo perdido dentro de sua jornada de trabalho, incluindo atrasos e afastamentos por doenças.

Para Robbins (2002, p. 20): “absenteísmo é o não comparecimento do funcionário ao trabalho. (...) É obviamente difícil para uma organização operar tranquilamente e atingir seus objetivos se seus funcionários não comparecem para trabalhar”

Estudos demonstram que a frequência e a duração dos afastamentos podem ter relação direta ou indireta com a satisfação no trabalho, pois muitos funcionários preferem se ausentar de determinados períodos de trabalho, evitando situações indesejáveis, como forma de fuga ou esquiva. As organizações podem até inibir essas causas por meio de ações disciplinares ou medidas preventivas, mas deve buscar as causas que motivou o funcionário a faltar. Além disso, pode também premiar os que apresentam baixos índices de absenteísmo, como forma de utilizar de reforços positivos e mudar o comportamento dos colaboradores. Várias ações e estratégias são utilizadas nesse intuito, como organizações que utilizam um banco de dias pagos, ou seja, o funcionário tem uma quantidade de dias que serão abonados e que podem usar quando houver necessidade, pois sabem que no decorrer de um ano ocorrem imprevistos e pode ser necessário ausentar-se do trabalho.

Quando esse saldo de dias acaba então o colaborador passa a ter que justificar as faltas e caso não a justifique, é passível de desconto. Em caso do funcionário não utilizar nenhum desses dias terá direito a receber o valor/premiação no final do ano. Outras organizações trabalham com medidas disciplinares para dificultar a ausência e também medidas reintegrativas, como por exemplo, políticas de incentivos ou reabilitações para o retorno ao trabalho.

A insatisfação é uma das principais razões para o absenteísmo, um problema organizacional muito caro. Pesquisas estimam que uma única ausência não programada custa a uma organização mediana mais de 650 dólares por dia, e que os índices de absenteísmo aumentaram cerca de 15% entre 1992 e 1995. (MORGAN, 2006, p. 125)

---

<sup>3</sup> Absenteísmo, palavra de origem francesa *absentéisme*, podendo também ser encontrada em latim *absens*, de *ab+esse*, onde tanto em francês quanto em latim, tem o mesmo significado, falta ou ausência no trabalho por alguns minutos caracterizando atrasos, ou ainda por dias ou meses caracterizando afastamentos, sendo intencionais ou não a vontade do trabalhador.

As ausências ao trabalho geram enormes custos às organizações, pois a atividade da empresa, na maioria das vezes não pode aguardar o retorno do colaborador para ser dada continuidade, sendo necessário que outros colaboradores executem tal trabalho, provocando desconfortos diversos ou até mesmo uma jornada extra, cujo custo normalmente tem que ser absorvido pela organização. Dependendo do período do afastamento a organização será obrigada a contratar outro funcionário para cobrir as faltas. Isso justifica por que seus custos são tão altos.

### **As causas do absenteísmo**

Quando a organização conhece seu funcionário e mostra que se preocupa com isso, o ambiente se torna mais atraente e justo. O absenteísmo afeta a eficácia organizacional, pois o atraso ou falta de um funcionário abala o ritmo de produtividade,

gera custos e altera a quantidade e qualidade do que é produzido. Seu efeito é negativo não só à organização como ao funcionário, pois quando falta ou se atrasa ele pode ser penalizado com descontos ou até mesmo com demissão. Existem diversos fatores que levam ao absenteísmo, como problemas de gestão, como falta de segurança no trabalho, sobrecarga de tarefas, relacionamento com superiores e colegas, insatisfação com o trabalho ou a função desempenhada, meio de transportes e problemas familiares, entre outros.

Para melhor compreensão dos comportamentos humanos, muitas organizações se utilizam de questionários e entrevistas psicológicas. Quando não são mensurados, a organização deve ao menos ter conhecimento de sua existência, ou seja, suas causas e sintomas, tentando combatê-los para que esses efeitos não se propaguem e diminuam a eficiência da gestão. É necessário tomar conhecimento se a causa é por conta do funcionário (intrínseco) ou problema da organização (extrínseco), pois se for da organização, poderá influenciar os demais colaboradores.

Os custos invisíveis começam quando há a falta ou o desbalanceamento de um dos fatores, como, por exemplo: Visão: gera confusão na organização; Cultura: gera resistências; Estrutura: gera ansiedade; Recursos: gera frustração; Estratégia: múltiplos obstáculos;

... Há um elenco de situações, possibilidades e comportamentos, que orbita em torno dos cinco fatores, que geram custos invisíveis: desarmonias, clima, boicotes, desmotivação, retrabalho, baixa produtividade, acomodação, mau uso de recursos, etc. (BERNARDI, 2009, p. 300)

Comportamentos indesejados podem ocorrer de diversas formas, por isso a organização deve avaliar cada caso, a fim de descobrir o que motivou o colaborador, evitando que contamine os demais indivíduos. Se o problema for pessoal fica mais difícil da organização tomar uma atitude, mas se por outro lado, o problema estiver dentro da empresa, a atitude deve ser imediata. Existem causas conhecidas que são as amparadas por lei, conforme o artigo 473 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) que podem ser férias, casamento, falecimento, doação de sangue, exercício de atividade eleitoral, período de cumprimento do serviço militar, quando for realizar prova para exame vestibular para ingresso em estabelecimento de ensino superior, durante o período de representante de entidade sindical, participando de reunião oficial de organismo internacional do qual o Brasil seja membro. (MANNRICH, 2008)

Também podem ocorrer afastamentos por problemas de saúde ou diversos outros fatores, plenamente justificados.

O absenteísmo é ocasionado por diversos fatores, porém, seja qual for ele é notório que gera consequências desastrosas às organizações, tais como: diminuição da produção, desligamento do colaborador, etc., além que causar transtornos e perdas financeiras para a empresa, pois a queda da produtividade, os afastamentos, e as faltas geram custos que normalmente a organização não está diretamente focada, em muitos casos nem mesmo preparada para este tipo de ocorrência.

Muitas organizações controlam seus funcionários por meio de suas normas e procedimentos, mas isso pode trazer algumas consequências para as organizações.

A organização obtém como resultado uma grande massa de seguidores obedientes com seu potencial e energia psíquica bloqueados. A organização, para manter o poder inquestionado, busca mecanismos ilegítimos de controle psíquico: ao fazê-lo, entretanto, deixa de canalizar um potencial criativo e inteligente que viria beneficiá-la na sua modernização, nos seus lucros, na sua competitividade, na sua qualidade enquanto produtora de bens e/ou serviços. (AGUIAR, 2000, p. 280)

Entende-se que muitas vezes a organização toma atitudes que visam o bom andamento das atividades, cujas medidas visam controlar eventuais problemas, e muitas vezes acabam inibindo os colaboradores no tocante a sugestões e a uma maior participação. Essas medidas que tinham o objetivo de fazer com que aumentasse a produtividade acabam tornando os colaboradores em agentes passivos da organização.

### **3- A PESQUISA**

A metodologia usada neste estudo foi uma pesquisa quantitativa realizada com uma amostra de cinquenta sujeitos (alunos) por intermédio de um questionário

Participaram da amostra pessoas de ambos os sexos, maiores de 18 anos, estudantes do curso de graduação em Administração de Empresas da Faculdade Carlos Drummond de Andrade na cidade de São Paulo.

A escolha do público levou em consideração uma amostra capaz de compreender as variáveis que influenciam o ambiente organizacional.

Iniciamos o questionário com as devidas informações sobre sua finalidade, objetivo e instruções para o seu preenchimento.

Antes da real pesquisa, aplicamos um pré-teste do questionário em uma amostra de quinze alunos, permitindo-nos fazer algumas adaptações nas questões. Feitos os ajustes realizamos a aplicação da pesquisa nos cinquenta pessoas sujeitos.

Após a aplicação da pesquisa foi feita a tabulação dos dados em tabelas e gráficos para a interpretação dos resultados. Selecionamos alguns que julgamos relevantes para este artigo.

O levantamento dos dados foi realizado com o intuito de avaliar os fatores que motivam o funcionário a se ausentar do trabalho e traçar uma relação com a cultura e o clima organizacional.

Retiramos da pesquisa os dados de parte das perguntas que julgamos relevantes para nossa discussão.

### **Sujeitos**

A pesquisa foi aplicada em 50 indivíduos, onde 25 eram do sexo masculino e 25 do sexo feminino. A faixa etária destes sujeitos estava compreendida entre 18 e 37 anos. O objetivo era averiguar se estes tinham um comportamento ligado ao absenteísmo e compreender os fatores que motivavam tais circunstâncias.

### **Tipo de Pesquisa**

Foi realizada uma pesquisa quantitativa com perguntas de múltipla escolha de modo a determinar a quantidade de pessoas que apresentam o mesmo comportamento.

### **Método de Pesquisa**

O método aplicado foi o quantitativo e foi realizada através de entrevista contendo com 21 questões de múltipla escolha que foi feita nos dias 11, 13 e 14/10/2012.

O questionário contém campos que identificam o indivíduo em alguns aspectos, tais como; faixa etária, sexo, grau de instrução, cargo que ocupa e departamento que trabalha, mas mantendo o caráter anônimo dos sujeitos.

## **4- Levantamento dos dados e Análise da Pesquisa**

Os gráficos e tabelas abaixo se referem aos 50 questionários aplicados aos alunos da Faculdade Carlos Drummond de Andrade para compreensão e discussão dos fatores que levam ao absenteísmo.

## **1-IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS POR GÊNERO**

GÊNERO	SUJEITOS
MASCULINO	25
FEMININO	25

**Tabela e gráfico 01 Gênero**

Escolhemos uma amostra onde eram 25 sujeitos do sexo feminino e 25 do sexo masculino.

<b>2-TEMPO NA EMPRESA</b>	
TEMPO	SUJEITOS
ATÉ 6 MESES	6
DE 6 MESES A 1 ANO	8
DE 1 ANO A 5 ANOS	23
DE 5 ANOS A 10 ANOS	13

**Tabela e gráfico 02 Tempo na empresa**

A tabela e gráfico 2 demonstra um panorama do tempo que os sujeitos trabalham em suas respectivas empresas. Verifica-se que as pessoas estão na empresa por um período razoável, pois 72% estão a mais de um ano na mesma empresa.

<b>3- FREQUÊNCIA DE FALTAS E ATRASOS</b>	
<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>SUJEITOS</b>
NENHUMA	25
DIÁRIA	7
SEMANAL	5
QUINZENAL	3
MENSAL	10

**Tabela e gráfico 03. Frequência de atrasos e faltas**

Na tabela e gráfico 03: 50% dos sujeitos entrevistados apresentam algum tipo de falta ou atraso. Imaginando que todos entrevistados fizessem parte de uma mesma empresa o índice é alarmante, pois, se a metade dos colaboradores falta ou chega atrasada, põem em risco os compromissos e a qualidade das atividades na organização.

## 4-MOTIVO DAS AUSÊNCIAS

MOTIVO	SUJEITOS
DESMOTIVAÇÃO	4
TRANSPORTE	9
ACOMPANHAR FAMILIARES AO MÉDICO	3
PROBLEMAS COM SUPERIORES	0
FALTA DE OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO	2
DOENÇA	7
NÃO TIVERAM AUSÊNCIAS	25

**Tabela e gráfico 04 - Motivo das ausências**

Na tabela e gráfico 04 os entrevistados apontaram o transporte como maior causador das faltas, mas logo em seguida apontam doença e desmotivação como causadores também de ausências.

<b>5- FALTAS POR DOENÇAS RELACIONADAS A ATIVIDADE</b>	
<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>SUJEITOS</b>
SIM	3
ÀS VEZES	7
NÃO	15
NÃO TIVERAM FALTAS	25

**Tabela e gráfico 05- Faltas relacionadas à função exercida**

Na Tabela e gráfico 05, dos 50 entrevistados 20% apontou que suas faltas foram em algum momento, os causadores de suas faltas.

<b>6- SATISFAÇÃO COM A EMPRESA</b>	
<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>SUJEITOS</b>
SIM	31

ÀS VEZES	14
NÃO	5

#### Tabela e gráfico 06 Satisfação

A maior parte dos sujeitos entrevistados entende que se sente satisfeito com a empresa.

<b>7- SE A SATISFAÇÃO FOSSE PLENA O SUJEITO REDUZIRIA O NÚMERO DE FALTAS</b>	
<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>SUJEITOS</b>
SIM	35
ÀS VEZES	8
NÃO	7

#### Tabela e gráfico 7 Redução no número de faltas

No entanto, já na tabela e gráfico 07, contrariando em partes a tabela/gráfico anterior, 70% dos sujeitos relatam que se a sua satisfação plena, os seus índices e frequências de faltas seria reduzido.

<b>8- VOCÊ RECEBEU FEEDBACK SOBRE SEU DESEMPENHO?</b>	
<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>SUJEITOS</b>
SIM	24

ÀS VEZES	4
NÃO	22

### Tabela e gráfico 8- Feedback

Na tabela e gráfico 8,44% dos sujeitos não têm retorno sobre o desempenho profissional e se somado aos 8% que eventualmente recebe um feedback, esse montante é maior que a maioria dos sujeitos entrevistados.

<b>9 – É ELOGIADO E RECONHECIDO PELA LIDERANÇA</b>	
<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>SUJEITOS</b>
SIM	21
ÀS VEZES	15
NÃO	14

### Tabela e gráfico 9Desenvolvimento Pessoal (reconhecimento)

Na Tabela e gráfico 9, 58% dos entrevistados ou não são elogiados pelos supervisores ou somente às vezes, o que certamente causa algum tipo de impacto na satisfação com a empresa.

## 10 - AVALIAÇÃO DO SEU AMBIENTE DE TRABALHO EM TERMOS DE RELACIONAMENTO

FREQUÊNCIA	SUJEITOS
ÓTIMO/BOM	31
REGULAR	13
RUIM/ PÉSSIMO	6

### Tabela e gráfico 10-Relacionamento na organização

Na tabela e gráfico 10, 62% dos entrevistados consideram o ambiente de trabalho em termos de relacionamento ótimo/bom. Sendo que 12% consideram ruim/péssimo e 26% regular. O relacionamento no ambiente de trabalho deve ser agradável, pois é o local onde se passa grande parte do dia. O ambiente sendo agradável faz com que o colaborador produza mais e melhor.

### Considerações Finais

Esse estudo teve como intuito compreender a relevância do tema absenteísmo junto a profissionais diversos, administradores, gestores e empresários, bem como, discutir as causas que levam a ele, não de forma isolada, mas como efeito de uma causa, a cultura e o clima organizacional.

Logicamente que um assunto tão complexo, dificilmente se esgota, e por si só merece um esforço contínuo no sentido de melhor compreendê-lo. A complexidade das organizações, cada uma com seu modelo de cultura organizacional, a dinâmica em adaptações mercadológicas para a competitividade, bem como, as mais diversas variáveis do cotidiano, criam circunstâncias nem sempre previsíveis aos líderes da organização.

Além desses ingredientes processuais, sistêmicos e conjunturais da empresa, não se deve deixar em segundo plano, os aspectos comportamentais de cada colaborador, que certamente carrega uma cultura própria, ontogeneticamente formada ao longo da existência de cada um. A ontogênese, muitas vezes cria impactos fortes e relevantes que dificultam a adaptação do indivíduo no meio organizacional, no qual está inserido. Assim, fica mais claro entender quão importante é trabalhar a cultura organizacional, melhorar o clima dentro da empresa, preparar de forma mais adequada a postura dos líderes, bem como, otimizar a atuação da área de Recursos Humanos, no sentido de uma melhor contratação, levando em conta, a distância da residência ao trabalho, a potencialidade de cada candidato, comumente chamada nos dias atuais de resiliência

para suportar o *stress*, *causador direto ou indireto de diversas patologias no aspecto psicofísico*.

Ao citarmos a distância da residência ao trabalho, quis ser explicitado que o transporte é em grandes centros urbanos um fator de influência no absenteísmo, desmotivador para o deslocamento e na assiduidade do colaborador.

Outro ponto importante que se buscou discutir foi para a importância no dimensionamento adequado de profissionais, visto que a sobrecarga de trabalho é variável silenciosa que nem sempre é percebida pela empresa, e que mais cedo ou mais tarde traz problemas físicos e emocionais ao colaborador.

As teorias motivacionais discutem a necessidade de se avaliar as condições do ambiente de trabalho, tanto em limpeza como em estrutura, sendo importante oferecer melhores condições aos colaboradores. Simples ações como limpeza, manutenção de equipamentos traz enormes benefícios aos funcionários, cria um ambiente de satisfação.

Igualmente, trabalhar a conscientização dos profissionais da organização e a importância de sua função para a empresa, e o quanto a sua ausência é prejudicial para o crescimento da organização traz paulatinamente modificações culturais de postura e de uma nova visão do profissional que se busca no século XXI. Como pôde ser visto, boa parte dos profissionais entrevistados informou ter tido algum tipo de atraso (**gráfico 3**), cuja vinculação, em sua maioria, foi por motivos de doença e o mais preocupante, por desmotivação

A desmotivação estava relacionada a falta de um feedback sobre o desempenho profissional, falta de elogios e reconhecimento do seu trabalho (**gráficos 8, 9 e 10**).

A pesquisa demonstrou que ter uma política interna clara e objetiva, a fim de expor seus objetivos e metas, faz com que os colaboradores consigam entender qual a sua real importância para a organização e de sua função. Contudo, a organização precisa ter também um plano de carreira, a fim de engajar os colaboradores dentro da empresa de forma participativa e comprometida, promover a política de uma cultura que privilegie o reconhecimento profissional por parte de seus líderes. Além disso, embora os entrevistados estejam satisfeitos com a empresa por questões das mais variadas ordens, a melhora de alguns pontos tornariam o nível de satisfação mais elevado e diminuiria o absenteísmo (**gráfico 7**).

Essas práticas que visam minimizar os índices de absenteísmo devem ser realizadas por meio de programas e ações preventivas que busquem além da melhoria nas condições de trabalho, oferecer formas positivas de enfrentamento às adversidades no ambiente profissional e dessa maneira favorecer tanto a qualidade no serviço prestado, como também, a saúde dos profissionais.

Procurou-se demonstrar que o absenteísmo é efeito e não causa, como comumente é vista no ambiente organizacional pelos gestores e líderes. Para todo efeito sempre há uma causa, e buscá-la é condição primordial para que possamos trabalhar de forma preventiva nas questões desta natureza.

Uma vez buscado a causa, como fenomenologia sistêmica e preventiva, pode-se controlar ou até mesmo evitar o efeito do absenteísmo. Assim, preocupar-se com a cultura organizacional, com os valores da empresa, naquilo com o que ela acredita e quer buscar e manter, é condição básica no processo de um clima saudável, cujos efeitos podem ser medidos entre outros aspectos, pelo absenteísmo.

### **Referências Bibliográficas**

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia aplicada à administração – Globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações.** São Paulo: Excellus, 2000

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão – fundamentos, estratégias e dinâmicas.** São Paulo: Atlas, 2009

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração teorias e processo.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

CARVALHO, Antônio Vieira; SERAFIM, Oziléa Clean Gomes. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira, 1995

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3º ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** São Paulo: Manole, 2009

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas – O passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 2003

CRUBELLATE, João Marcelo. **Ambiente organizacional.** São Paulo: Ed. Cengage Learning, 2008

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, **Mini Aurélio: O dicionário da língua portuguesa – Acordo ortográfico.** Curitiba: Positivo, 2008

FUNDAÇÃO EUROPEIA PARA A MELHORIA DAS CONDIÇÕES DE VIDA E DE TRABALHO. **A prevenção do absenteísmo no trabalho: Sinopse de investigação.** Luxemburgo, 1997

HOLLENBECK, John R. et al. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2008

JAMES, A. O'Brien – **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2010

KRAUSE, Werther Maynard. **Chefia – Conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1993

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento organizacional – Conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006

MANNRICH, Nelson. **CLT, Código de processo civil; legislação trabalhista e processual trabalhista, legislação previdenciária, constituição federal**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 2010

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2009  
\_\_\_\_\_ **Imagens da organização**. 1ªed, São Paulo, Atlas, 2006 Visual Book, 2011.

PASETTO, Neusa Vítola.; MEDADRI, Fernando Eduardo **Comportamento organizacional da administração e da psicologia**. Curitiba: Ibpex, 2011

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional: comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2007

\_\_\_\_\_ **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005

\_\_\_\_\_ **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002

\_\_\_\_\_ **Administração – Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2009

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional – Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.