

# Absenteísmo: As conseqüências na gestão de pessoas

Izidro Penatti<sup>1</sup>

izidro.penatti@dcx.com

José Sebastião Zago<sup>2</sup>

jose.zago@dcx.com

Oswaldo Quelhas<sup>3</sup>

quelhas@latec.uff.br

1 Universidade Federal Fluminense - Niterói, RJ, Brasil

2 Universidade Federal Fluminense - Niterói, RJ, Brasil

3 Universidade Federal Fluminense - Niterói, RJ, Brasil

## RESUMO

*O presente trabalho analisa práticas de gerenciamento do absenteísmo em organizações da cadeia produtiva da indústria automobilística.*

*A estratégia de pesquisa utilizada é exploratória: a partir de pesquisa bibliográfica, de campo e estudo de caso, é apresentada contribuição para o conhecimento das causas e conseqüências do absenteísmo. O estudo possibilita abordar os efeitos decorrentes de programas que tratam o absenteísmo e analisa a sua eficiência. São apresentadas recomendações que podem constituir-se em diretrizes para a gestão de pessoas nas organizações brasileiras, para o efetivo gerenciamento das causas e conseqüências do absenteísmo.*

Palavras-Chave: Absenteísmo; Gestão de pessoas; Sistemas de produção; Competitividade.

## 1. INTRODUÇÃO: O ABSENTEÍSMO COMO MOTIVAÇÃO PARA PROGRAMAS DE MELHORIA NA INDÚSTRIA BRASILEIRA.

Esse termo originou-se da palavra “absentismo” aplicado aos proprietários rurais que abandonavam o campo para viver na cidade. No período industrial, esse termo foi aplicado aos trabalhadores que faltavam ao serviço (Quick & Laperlosa, 1982).

Estudos citados por Lee e Eriksen (1990) indicam que o absenteísmo é inversamente proporcional à satisfação no trabalho, e a ausência pode ser considerada uma forma de se afastar de pequenas situações indesejáveis. A observação de fatores como condições de trabalho, natureza da supervisão, estilos de liderança, participação na tomada de decisões e relacionamentos profissionais pode ajudar a entender o impacto do absenteísmo nas organizações.

O índice de absenteísmo refere-se ao controle das ausências nos momentos em que os trabalhadores encontram-se em seu tempo programado de jornada de trabalho. O conceito pode ainda ser melhor compreendido pelo somatório dos períodos em que os empregados de determinada organização ausentam-se do trabalho, incluindo atrasos, dentro de sua jornada normal de trabalho.

No Brasil, várias são as dificuldades encontradas para estudar e quantificar o absenteísmo por doenças e como conseqüência não há como precisar o ônus econômico acarretado pelas ausências ao trabalho (Nogueira e Azevedo, 1982).

O absenteísmo tem exigido muito das organizações e de seus administradores, devido suas causas ser ligado a vários fatores, que vão desde as questões sociais, saúde, gestão de pessoas, entre outros problemas, tornando assim, este tema complexo e difícil de ser gerenciado.

Seu efeito é negativo, onde a ausência dos trabalhadores diminui a produção, reflete nos indicadores de qualidade de forma negativa e como consequência repercute diretamente na economia.

O alto nível de competitividade em empresas de ponta, demanda a necessidade do perfeito equilíbrio entre produtividade e capacidade de produção estimada. Para a efetividade das mesmas, faz-se necessário à prevenção de qualquer tipo de ocorrências que reduzam a possibilidade de vantagens competitivas. Para tanto, o nível de absenteísmo deve ser reduzido até quase à escala zero, bem como a eliminação das causas.

### 1.1 COMPREENDENDO O ABSENTEÍSMO NA INDÚSTRIA.

A indústria automobilística brasileira debate-se com a concorrência acirrada pela atração de projetos mundiais visando tanto o mercado interno quanto a exportação. Tais concorrências estão atreladas ao indicador de desenvolvimento humano brasileiro, ao câmbio, às facilidades de infra-estrutura e à capacidade de solução de problemas relacionados ao custo de produção no país.

Neste aspecto as montadoras tomam a iniciativa de tratar cada um dos componentes do custeio que não agregam valor ao serviço ou produto. Um desses componentes é o custo devido ao absenteísmo. O absenteísmo então pode ser considerado, como causa de um custo que não agrega valor ao produto da indústria e igualmente pode ser considerado como consequência. Nesta última abordagem faz-se importante estudar as ações e atitudes preventivas a serem acionadas por gestores para reduzir e melhor gerenciar o absenteísmo.

Através dos programas que são adotados no estudo de caso da Megacar, que é uma empresa automobilística multinacional, com sua Matriz na Alemanha, e atualmente instalada em Juiz de Fora, Minas Gerais, procura-se identificar a eficácia ou não dos mesmos para o tratamento do problema absenteísmo e ainda os sistemas de gestão de saúde e segurança e de outros programas utilizadas na gestão de pessoas.

## 2. A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES.

Considera-se que a ênfase na importância dos conceitos de Gestão de Pessoas dentro das organizações especificamente no setor da Indústria Automotivas pode conduzir os gestores de pessoas a minimizar e ainda controlar os índices de absenteísmo nestas.

As pessoas não precisam ser administradas e sim devem ser consideradas parceiras das organizações, cujos objetivos tanto pessoais quanto organizacionais caminham em uma mesma direção. Os profissionais são respeitados e valorizados porque são sujeitos ativos e pró-ativos, que estruturam estratégias e as colocam em prática potencializando as empresas no mercado de atuação.

Nesta nova percepção de relação de trabalho, as pessoas são parceiras das organizações o que implica em uma troca justa onde os colaboradores entram com esforço, dedicação, produtividade e colhem retornos interessantes e significativos para suas vidas, ou seja, a particularidade de cada um deve ser considerada. Cada pessoa, percebida como um micro-ambiente tem seus objetivos específicos e buscam na organização a satisfação destes, portanto o que é significativo para um pode não ser para o outro e administrar as pessoas é levar em consideração esta especificidade.

Para se entender melhor e fundamentar a evolução da Gestão das Organizações é importante que algumas teorias sejam compreendidas, a partir deste ponto pode-se citar:

A teoria das necessidades de Maslow (Maitland,2002);

A teoria dos dois fatores de Herzberg (1959, apud Casado,2002) - fatores higiênicos ou extrínsecos e os fatores motivacionais ou intrínsecos;

A teoria da Administração Científica, com Taylor, que tinha como objetivo o aumento da eficiência, através da eliminação de todo desperdício do esforço humano;

A teoria Clássica da Administração, Henri Fayol, em 1916, - "ênfase na tarefa realizada pelo trabalhador", isto é, tendo como princípios: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; unidade de comando e direção; centralização e hierarquia ou cadeia escalar (Stoner,1999);

A teoria das Relações Humanas, Elton Mayo ("Harvard Business School") - um conjunto de variáveis interligadas (Stoner,1999).

### **3. MODELOS DE PRODUÇÃO**

Os Modelos de Produção, tem uma conexão interessante com a Gestão de Pessoas, fortalecendo assim a argumentação sobre o absenteísmo, pois entende-se que é de fundamental importância que se tenha um equilíbrio entre a escolha certa do modelo de produção e a Gestão de Pessoas, utilizando desta forma, esta sinergia para minimizar os índices de absenteísmo, como poderá ser observado no estudo de caso da Megacar.

“Os modelos de gestão se desenvolve de acordo com as situações (condicionantes) de uma época, em meio às circunstâncias históricas que explicam sua concepção, potencialidades e limitações“, segundo cita Guimarães (2001, 3-1).

### **4. GESTÃO DE PESSOAS: NECESSIDADE DE APERFEIÇOAMENTO PARA GERENCIAMENTO EFICAZ DO ABSENTEÍSMO.**

Para compreender os modelos desenvolvidos atualmente na condução das pessoas nas diversas organizações precisa-se conhecer um pouco sobre a complexidade das organizações e os modelos adotados na administração das pessoas no processo produtivo.

Primeiramente deve-se entender que quanto mais evoluída a sociedade mais demandas são criadas, em função disto mais empresas são implementadas e mais complexos são os processos desenvolvidos, tornando assim mais complexas as organizações, com isso exigindo bem mais de seus administradores.

A gestão de pessoas vem para auxiliar a coordenação dos esforços das pessoas que trabalham em uma organização e que tem como objetivo tornar real a missão organizacional bem como promover a realização pessoal. Nenhuma empresa sobrevive sem esta sinergia.

Atualmente percebe-se um esforço constante e intenso de profissionais da área de gestão de pessoas buscando uma mudança radical de postura. As pessoas não precisam ser administradas e sim devem ser consideradas parceiras das organizações, cujos objetivos tanto pessoais quanto organizacionais caminham em uma mesma direção. Os profissionais são respeitados e valorizados porque são sujeitos ativos e pró-ativos, que estruturam estratégias e as colocam em prática potencializando as empresas no mercado de atuação.

Nesta nova percepção de relação de trabalho, as pessoas são parceiras das organizações o que implica em uma troca justa onde os colaboradores entram com esforço, dedicação, produtividade e colhem retornos interessantes e significativos para suas vidas, ou seja, a particularidade de cada um deve ser considerada. Cada pessoa, percebida como um micro-ambiente tem seus objetivos específicos e buscam na organização a satisfação destes, portanto o que é significativo para um pode não ser para o outro e administrar com as pessoas é levar em consideração esta especificidade.

#### 4.1 CONCEITOS SOBRE O ABSENTEÍSMO

O absenteísmo, genericamente se refere à ausência do trabalhador no local de trabalho. Dentre os denominados fatores humanos no processo de trabalho, que incluem as chamadas doenças ocupacionais e a rotatividade, o absenteísmo se situa entre os efeitos mais danosos ao processo de trabalho, ao suporte social do trabalhador. O absenteísmo se caracteriza, nesse sentido, como tendo um duplo efeito: do ponto de vista do trabalhador, a possibilidade de desconto no salário, de demissão ou de outros problemas correlatos; do ponto de vista da organização do trabalho, a dificuldade de realização do trabalho previsto e os prejuízos por ventura decorrentes.

#### 4.2 AS CAUSAS DO ABSENTEÍSMO

O absenteísmo pode ser atribuído a causas conhecidas e a causas ignoradas. Dentre as conhecidas, estão todas as amparadas por lei e que são, por isso mesmo, justificadas ao empregador, solicitando-lhe a permissão de ausência. É o caso de férias, casamentos, nascimentos, óbitos e mudanças de domicílio. As ignoradas, são justificadas geralmente por problemas de saúde do trabalhador, e ou de seus dependentes ou de fatores aleatórios dos mais diversos

As principais causas do absenteísmo são consideradas: doença efetivamente comprovada e não comprovada, razões diversas de caráter familiar, atrasos involuntários ou por motivos de força maior, faltas voluntárias por motivos pessoais, dificuldades e problemas financeiros, problemas de transporte, baixa motivação para trabalhar, supervisão precária da chefia, políticas inadequadas da organização Souto (1980).

##### 4.2.1 COMO LIDAR COM O PROBLEMA?

Quando falamos de política de absenteísmo orientada para a prevenção das causas que lhe estão subjacentes, estamos nos referindo as medidas concretas que a empresa toma e que são basicamente as seguintes:

A) Medidas processuais, administrativas ou disciplinares, dificultando ou facilitando o comportamento de ausência (por ex., precarização do emprego, perda de vencimento e / ou de prêmios de assiduidade, complemento de subsídio de doença pago ou não pela empresa, exames de alta feita pelo médico do trabalho);

B) Medidas preventivas orientadas para o indivíduo e o reforço da sua capacidade de trabalho (por ex., exames médicos periódicos, vacinação, formação, equipamento de proteção individual contra os riscos profissionais, educação para a saúde);

C) Medidas preventivas orientadas para o ambiente de trabalho físico e psicossocial, de modo a neutralizar, reduzir ou minimizar a discrepância entre as exigências impostas pelo trabalho e a capacidade de resposta do indivíduo (por ex., criação sustentada de um ambiente de trabalho saudável, seguro e produtivo, participação na organização do trabalho e na gestão, participação no sistema de gestão de pessoas);

D) E, finalmente, medidas reintegrativas, ou seja, orientadas para a reintegração e reabilitação no local de trabalho, facilitando e apressando o retorno ao trabalho (por ex., suporte social do grupo de trabalho, política de incentivos, serviços ou programas de reabilitação no local de trabalho).

#### 4.3. O ABSENTEÍSMO E A ERGONOMIA

Como visto anteriormente as medidas preventivas são essenciais para o sucesso do

combate e minimização dos níveis de absenteísmo nas empresas, neste aspecto seria interessante focar os aspectos ergonômicos e sua importância dentro do contexto de absenteísmo, principalmente em atividades com um alto índice de repetibilidade, como sendo o caso de estudo, ou seja, de uma empresa do setor automobilístico.

Ergonomia tem como principal campo de investigação a concepção de meios de trabalho adaptados às características fisiológicas e psicológicas dos trabalhadores à atividade, sendo então necessário garantir boas condições laborais, a fim de manter e promover a saúde, bem como obter uma eficácia desejável. Sua evolução está relacionada com as transformações sócio-econômicas e, sobretudo tecnológicas, que vêm ocorrendo no mundo do trabalho. O surgimento da ergonomia de um modo mais sistematizado foi na década de 40.

#### 4.4. O CUSTO DO ABSENTEÍSMO POR DOENÇA E ACIDENTE

Na União Européia, o absenteísmo, devido a incapacidade para o trabalho por doença, acidente ou lesão, tem um custo total estimado entre 1.5% e 4% do PIB, conforme os Estados-membros. Isso equivale a dizer que, entre custos diretos, indiretos e ocultos, os países comunitários pagam, em média, pelo absenteísmo o equivalente à sua taxa de crescimento econômico num ano normal (Graça, 1999).

Esta foi uma das razões que levaram a Fundação Européia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho a estudar o problema.

No Brasil infelizmente não se tem conhecimento de estudos oficiais que já foram realizados com objetivo de avaliar o que representa atualmente para o país os custos de absenteísmo, e ainda o quanto está estimado este custo com relação ao nosso PIB, o que leva a crer que isso ainda não está no escopo das prioridades do nosso governo, talvez até pelo volume de trabalho informal que ainda esta presente em nosso país e em nossa economia.

### 5. ESTUDO DE CASO: O ABSENTEÍSMO EM INDÚSTRIA MULTINACIONAL AUTOMOBILÍSTICA, PROGRAMAS E RESULTADOS.

As indústrias automobilísticas levam para os fóruns existentes na Anfavea (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores), problemas relacionados ao comportamento de mercado, as condições de fornecimento de peças, as questões governamentais (tais como impostos e incentivos), alguns poucos pontos de Recursos Humanos, mas ainda falta a conscientização e a transparência para tratar de temas com o foco em Gestão de Pessoas e mais especificamente absenteísmo, por isso da importância em demonstrar as ações e programas que são executados na Megacar, para o controle e a redução do nível de absenteísmo, esperando com isso gerar uma motivação para que empresários comecem a tratar do tema com um foco de prioridade maior.

#### 5.1. A IMPORTÂNCIA DA ELABORAÇÃO DO MODELO DE PRODUÇÃO NA MEGACAR PARA A GESTÃO DE PESSOAS.

É importante esclarecer que o Sistema de Produção da Megacar está dividido em 5 Blocos (Métodos) principais, estes blocos são ferramentas que sustentam toda a estrutura do Sistema de Produção e conseqüentemente direciona todo o envolvimento dos colaboradores da fábrica.

Os blocos estão assim divididos:

- **Trabalho em Equipe:** Onde se encontra a estrutura de sustentabilidade do Processo de Gestão de Pessoas.

- **Padronização:** Foco em aspectos técnicos, mas também com ênfase em Gestão de Pessoas.
- **Qualidade e processos robustos:** Ênfase na parte Gestão de processos produtivos.
- **Just in Time:** Ênfase em toda a Cadeia Logística.
- **Melhoria Continua:** Ênfase na filosofia de minimizar os desperdícios.

O Sistema de Produção da Megacar foi elaborado com base no Sistema Toyota de Produção, procurou-se a busca da eficiência técnica de todos os processos produtivos, mas com um foco bastante agressivo na parte de Gestão de Pessoas.

## 5.2. O GERENCIAMENTO DO ABSENTEÍSMO: DESCRIÇÃO DOS PROGRAMAS UTILIZADOS.

Com o início da produção na Megacar em 1999, veio o aumento da curva de produção e conseqüentemente o aumento no ritmo de trabalho nas áreas produtivas, com isso começava a surgir os primeiros focos de aumento do absenteísmo.

Como já tinha um Sistema de Produção implementado e que evoluía muito bem, onde um dos focos era a Gestão de Pessoas, o corpo gerencial da Megacar definiu, que era necessário programas que priorizassem os aspectos ergonômicos, já que havia sido constatada, através de um levantamento de potencial de risco de absenteísmo, a condição ergonômica como sendo um dos focos principais.

O que se pode definir como sucesso destes programas, foi à participação de todos, ou seja, Gestores, Engenheiros de Produção, Líderes de Produção, Colaboradores Operativos e Médicos do Trabalho, com isso a cadeia estava praticamente fechada com o envolvimento e comprometimento de todos os colaboradores na melhoria dos processos.

A partir desta constatação iniciou-se um programa intenso de melhoria da Ergonomia e ainda programas de capacitação ergonômica. Foram varias ações de melhoria dos postos de trabalho com acompanhamento de especialistas das áreas, onde pode –se constatar que apesar de termos tido a preocupação inicial com toda a elaboração do “*Layout*” e ainda a aquisição de equipamentos de última geração, observa-se um bom potencial de melhoria.

## 5.3. METODOLOGIA DA PESQUISA E ENTREVISTAS

O levantamento de dados foi realizado com o intuito de avaliar como estão implantadas e como são encaradas as práticas realizadas pela área Gestão de Pessoas, no sentido de eliminar ou reduzir as taxas de absenteísmo e proporcionar a prevenção de acidentes na empresa Megacar, sob a ótica dos colaboradores e especialistas da área de saúde. Na primeira etapa, Levantamento de Dados, foram levantadas informações a respeito do tema deste estudo e, a partir delas, foi definida a forma da coleta de dados. A primeira etapa da coleta foi na forma de entrevista, junto aos especialistas das áreas de saúde tais como, médicos e fisioterapeutas.

Posteriormente, a partir das informações coletadas, foi desenvolvido um questionário fechado para os colaboradores. O questionário possuiu 21 perguntas, envolvendo fatores que poderiam mapear as possíveis causas do absenteísmo bem como avaliar as atuais práticas de prevenção hoje disseminadas na empresa Megacar. As perguntas se referem às questões pessoais (Idade, Grau de Instrução, Tempos de serviço na empresa, etc), questões de clima organizacional, liderança, condições de trabalho e em relação às práticas realizadas. O

questionário encontra-se anexo no final deste relatório. Com todas as alterações realizadas, passou-se para a próxima etapa, Coleta de Dados.

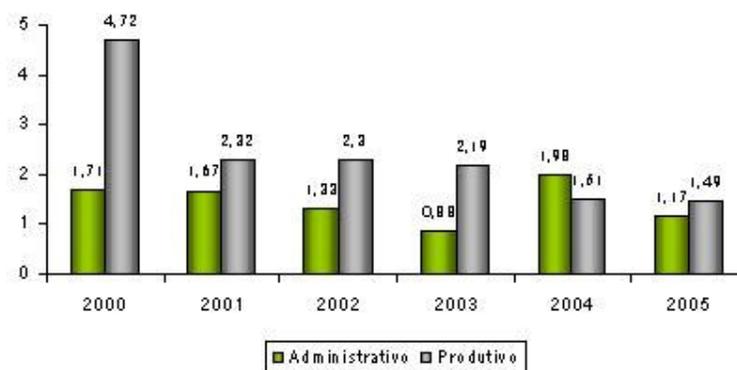
A Coleta de Dados foi realizada no período de 20 a 23 de janeiro de 2006, contando com 46 colaboradores, de uma área específica da empresa Megacar, compondo 10% do universo da pesquisa. Durante esta etapa preocupou-se em buscar proporcionalmente, colaboradores das diversas lideranças. Vale ressaltar que foram questionados colaboradores da área produtiva, 78,3% do total da amostra e colaboradores da área administrativa, 21,7%.

A fim de garantirmos os resultados da pesquisa, os dados foram tabulados no software estatístico SPSS, o qual gerou a compilação dos dados, gráficos e correlações.

## 5.4. CONCLUSÕES SOBRE AS OBSERVAÇÕES EFETUADAS

### 5.4.1. CONTEXTO DO LEVANTAMENTO DE DADOS

Foram levantados dados para demonstrar a atual conjuntura do levantamento de dados realizado. Buscou-se então, junto ao RH e os especialistas da área da saúde e segurança da empresa, informações sobre as doenças mais comuns, número de acidentes ocorridos bem como o tratamento que é dado e a evolução da taxa de absenteísmo durante cinco anos, conforme demonstrado abaixo:



**Gráfico 01 – Evolução das taxas de absenteísmo**  
Fonte: O próprio

No gráfico 01, está o histórico dos últimos cinco anos, das taxas de absenteísmo da empresa Megacar.

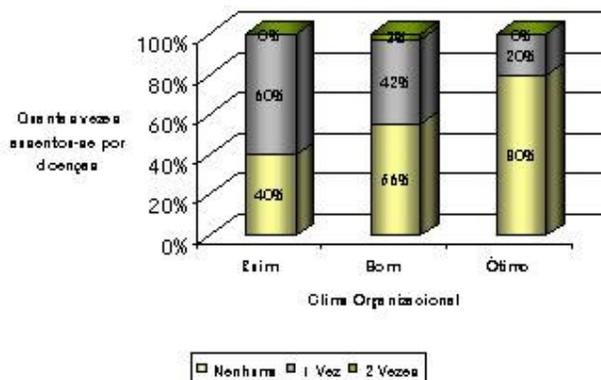
Percebe-se que as taxas de absenteísmo na área produtiva é maior que na área administrativa, exceto no ano de 2004, que o absenteísmo administrativo superou o do produtivo, em face de uma grande concentração de casos de licença maternidade.

Pode-se ver que ao longo dos anos essa taxa diminui, percebe-se que as práticas para controle e prevenção de acidentes, doenças profissionais e conseqüentemente a redução dos níveis de absenteísmo estão cada vez mais efetivas.

Para os médicos e especialistas entrevistados, a Gestão de Pessoas da empresa foi fundamental para a significativa redução do volume de acidentes de trabalho. Isso se deve, essencialmente, às medidas preventivas praticadas e disseminadas.

O processo de integração de um funcionário afastado por doença acontece de acordo com uma das ferramentas do Sistema de Produção da Megacar denominada, “Integração de

Colaboradores Com Restrição ao Trabalho”. É possível através desse processo, alocar o colaborador com restrições ao trabalho de acordo com as suas necessidades.



**Gráfico 2 – Clima Organizacional x Ausências por motivos de doenças**  
Fonte: O próprio.

A correlação do gráfico 2, demonstra a interferência do clima organizacional nas ausências causadas por doenças.

Percebe-se que daqueles colaboradores que classificam o clima como ruim, 40% alegaram em média, por ano, não se ausentarem por doenças e 60%, 1 vez por ano. Daqueles que classificaram com bom o clima organizacional, 56% dizem que não se afastam; 42%, 1 vez e 3%, 2 vezes. Os que consideram o clima como ótimo, 80%, em média, afirma não se ausentar e 20%, 1 vez por ano.

Desta forma, pode-se concluir que quanto mais agradável é a percepção do clima, menos há ausências, ainda que seja por doenças.

#### 5.4.2. PROPOSTA DE MELHORIAS DO PROCESSO ATUAL

Estão contidas dentro deste projeto, algumas sugestões de melhorias, a partir das percepções dos colaboradores entrevistados, com a finalidade de maximizar os resultados de um programa de promoção da saúde do trabalhador, controle das taxas de absenteísmo e ainda a sua redução.

- **Considerando a Ginástica Laboral:**

Ressalta-se, em relação à ginástica laboral, alguns pontos de melhoria: a não obrigatoriedade de fazer a ginástica; a maior divulgação de seus benefícios; e maior diversificação das sessões.

- **Considerando o Comitê de Ergonomia:**

Os pontos de melhoria mais citados foram: visitas frequentes do comitê nas áreas e ampliar o número de componentes do Comitê de Ergonomia.

- **Considerando o Clima Organizacional:**

Vários itens foram ressaltados na pesquisa tais como: necessidade de perspectiva de futuro da empresa; criação de um local de recreação para os colaboradores na hora do almoço; maior ventilação nas áreas; maior valorização do patrimônio intelectual do colaborador; “Feedback” mais constante, direto e efetivo por parte das chefias; investimento em cursos de aperfeiçoamento, ou seja, treinamentos técnicos.

- **Considerando a Reintegração:**

O processo de reintegração de um colaborador que retorna para suas atividades após sofrer algum tipo de acidente faz-se importante para o controle e redução do absenteísmo, já que se evita a recrudescência deste colaborador.

Alguns pontos foram ressaltados como melhoria deste processo: realizar a integração como se o colaborador tivesse retornado à empresa pela primeira vez e maior acompanhamento do colaborador compatível.

## **6. GERENCIAMENTO EFICAZ DO ABSENTEÍSMO NA INDÚSTRIA.**

Pode-se presumir que o Gerenciamento do absenteísmo torna-se eficaz após intensificar a política de Gestão de Pessoas nas organizações. Uma das diretrizes que podem motivar os gestores de pessoas destas organizações é o potencial econômico de redução de custos que se apresenta nesta área, mas o principal é o aumento da produtividade que isso pode representar através de um melhor comprometimento dos trabalhadores, com programas efetivos na área de Gestão de Pessoas, gerencia-se de forma clara e mais efetiva o absenteísmo, conseguindo com isso o equilíbrio e a redução destes índices.

As organizações devem se preocupar em contabilizar as perdas financeiras e sociais que o absenteísmo tem causado, pois na visão do autor estes dados existem, mas não são corretamente trabalhados, ou melhor, deveria haver o compartilhamento destes dados em grupos de trabalhos, formados entre as diversas organizações, o que sem dúvida aumentaria o potencial de melhoria do processo de gerenciamento do absenteísmo.

### **6.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO ESTUDO DE CASO.**

Entende-se que o estudo de Caso da Megacar é um modelo que pode auxiliar outras organizações na área de Gestão de Pessoas, principalmente na questão da administração e controle de taxas de absenteísmo.

A Megacar em seus últimos 6 anos está com uma ociosidade na área produtiva em torno de 70 %, o que sem dúvida poderia culminar com um processo irreversível de perda de controle na Gestão de Pessoas, com isso viria a desmotivação dos times, a baixa estima e como consequência perda de um bom clima organizacional que afetaria diretamente os índices de absenteísmo.

Mas o trabalho de Gestão de Pessoas que é realizado, junto com um Sistema de Produção consolidado e a vivência dos colaboradores em todo este processo faz da Megacar, dentro do contexto mundial da organização, a empresa que possui hoje uma das menores taxas de índice de absenteísmo do grupo, já que a organização conta com um universo de mais de 82 mil colaboradores no total de 12 plantas de automóveis de passeio espalhadas pelo mundo, e a média de taxa de absenteísmo do grupo gira em torno de 4 %, sendo que a Megacar fechou o ano de 2005 com um índice inferior a 2 %.

## **7. CONCLUSÃO E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS.**

Constata-se que o tema absenteísmo ainda não ocupa uma posição estratégica dentro das organizações e também nas esferas políticas ou melhor dizendo governamentais, devido a carência de pesquisa dentro desta área e principalmente no setor automotivo.

Verificou-se no decorrer do trabalho, através das pesquisas realizadas que o problema do absenteísmo dos trabalhadores estão conectados a área de Gestão de Pessoas. Programas na área de Segurança do trabalho, foco em Ergonomia, Comitês de Ergonomia, melhoria constante no ambiente de trabalho, a implementação de um Sistema de Produção com uma

boa vivência e comprometimento em todos os níveis da organização, contribuem de forma direta para o controle e redução das taxas de absenteísmo.

Percebem-se ainda implicações no âmbito social, que culminam com a perda de postos de trabalho, doenças profissionais que podem ser temporárias ou até mesmo definitivas, isso deve fazer com que os gestores de pessoas fiquem sempre preocupados em reciclar e melhorar as suas estratégias, com o foco nos programas de Gestão de Pessoas.

Como sugestão para novas pesquisas, deve-se considerar um aprofundamento nas questões de implantação de um projeto novo, referindo-se a uma nova unidade, pois o risco de insucesso de um projeto é extremamente alto quando não se faz um planejamento estratégico antecipado e ainda uma análise crítica de todas as fases, enfatizando todas as fases, pois normalmente, a prioridade recai sempre sobre os aspectos técnicos do produto e instalações físicas da empresa, ficando para segundo plano a análise e formação da equipe de trabalho bem como as suas características.

Aprofundar-se ainda em situações de Gestão de Pessoas, ou seja, um tema como absenteísmo nas empresas deve ser tratado com prioridade, deve ser avaliado todo o ambiente, não somente situações pontuais, como a melhoria de um posto de trabalho ergonomicamente falando, podem não ser a chave do sucesso para redução de absenteísmo.

Para novas pesquisas propõe-se fazer estudos de forma mais científica do absenteísmo, avaliando questões que vão deste a estabilidade de emprego, ambulatório médico estruturado na empresa, restaurante, transporte de funcionários fornecidos pela empresa, passando pelas perspectivas de melhoria de condição de vida de cada funcionário, como a contribuição que a meta absenteísmo pode trazer quando negociado no PLR (Participação dos lucros e resultados) dos funcionários e ainda cenários externos, como os políticos e sociais. Pode-se citar ainda a influência da formação do nível de educação do profissional e por último questões familiares, também devem ser estudadas para dar sustentabilidade a busca de soluções, para o melhor gerenciamento do absenteísmo.

Como contribuição para novos estudos propõe-se ainda, que seja formado entre os gestores das organizações, grupo de trabalho que em um primeiro momento, deverão trocar informações gerenciais de forma transparente, após isso, defini-se um comitê que irá elaborar um plano de ação na área de Gestão de Pessoas, com objetivos claros e participativos, onde o foco principal será a melhoria da competitividade da indústria automobilística brasileira, com foco na melhoria da eficiência da produtividade da mão-de-obra e conseqüentemente a redução dos índices de absenteísmo da indústria.

## 8. REFERÊNCIAS

CASADO, Tânia. **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. ; FLEURY, A. **Em busca da competência**. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 1., 2000, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ENEO, 2000.

GRAÇA, L. - **Ill-health and workplace absenteeism in Portugal: initiatives for prevention**. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Working paper), 1995.

\_\_\_\_ (1999) - **Iniciativas para reduzir e prevenir o absenteísmo por incapacidade para o trabalho (Working paper)**, 1999.

Guimarães Sobrinho, T. Controle do Absenteísmo. Disponível em: [www.tgs.med.br/techprodutos 6.htm](http://www.tgs.med.br/techprodutos6.htm). Acesso em 30/01/2006.

LEE, J.B.; ERICKSEN, L.R. . **The effects of a policy change on three types of absence.** J.Nurs. ADM . Billerica ,1990.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas: Adicionando energia ao trabalho em equipe, implementando dinâmicas de trabalho e redesenhando processos.** São Paulo: Nobel, 2002.

NOGUEIRA, D. Pupo, A.ZEVEDO, C. A. B. **Absentismo-doença em mulheres. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional.** São Paulo: Fundacentro, 1996.

QUICK,T.C.: LAPERTOSA , J.B. **Análise do absenteísmo em usina siderúrgica .** Ver. Brás. Saúde Ocupacional., v.10,n.40 , 1982 .

SOUTO, D. F. **Absenteísmo, preocupações constante das organizações.** Temas de Saúde Ocupacional. Eletrobrás. Gridis, 1980.

STONER, R. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Makron Books, 1999.