



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB**  
**CAMPUS I – CAMPINA GRANDE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

**MÁRIO CANDÓIA SILVA DE ARAÚJO**

**ABSENTEÍSMO: ESTUDO DE CASO NA ASA VITAMILHO,  
UNIDADE CAMPINA GRANDE – PB**

**CAMPINA GRANDE – PB**  
**2014**

**MÁRIO CANDÓIA SILVA DE ARAÚJO**

**ABSENTEÍSMO: ESTUDO DE CASO NA ASA VITAMILHO,  
UNIDADE CAMPINA GRANDE – PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Estadual da Paraíba, como um  
dos pré-requisitos para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. MSc. Maria Dilma Guedes

**CAMPINA GRANDE – PB  
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

A663a Araújo, Mário Candóia Silva de  
Absentéismo [manuscrito] : estudo de caso na Asa Vitamilho,  
unidade Campina Grande – PB / Mário Candóia Silva de Araújo. -  
2014.  
25 p. : il. color.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de  
Ciências Sociais Aplicadas, 2014.  
"Orientação: Profa. Ma. Maria Dilma Guedes, Departamento  
de Administração e Economia".

1.Gestão de pessoas. 2. Absenteísmo. 3. Colaboradores. I.  
Título.

21. ed. CDD 658.3

MÁRIO CANDÓIA SILVA DE ARAÚJO

30,0 (dez)  
M. Guedes

**ABSENTEÍSMO: ESTUDO DE CASO NA ASA VITAMILHO,  
UNIDADE CAMPINA GRANDE – PB.**

Aprovado em 24 / 07 / 2014

**COMISSÃO EXAMINADORA**

*Maria Dilma Guedes*

\_\_\_\_\_  
Profª. MSc. Maria Dilma Guedes (UEPB)  
Orientadora

*Luís de Sousa Lima*

\_\_\_\_\_  
Prof. Esp. Luís de Sousa Lima (UEPB)  
Examinador

*Yêda Silveira Martins Lacerda*

\_\_\_\_\_  
Profª. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda (UEPB)  
Examinadora

CAMPINA GRANDE – PB

## ABSENTEÍSMO: ESTUDO DE CASO NA ASA VITAMILHO, UNIDADE CAMPINA GRANDE – PB

ARAÚJO, Mário Cândia Silva de<sup>1</sup>  
GUEDES, Maria Dilma<sup>2</sup>

### RESUMO

A importância da utilização de estratégias relacionadas à Gestão de Pessoas é fator determinante o gerenciamento e controle das causas que desencadeiam o absenteísmo, pois, a ausência do colaborador no trabalho, nem sempre está relacionada somente ao mesmo, muitas vezes pode estar ligada as condições de trabalho, cultura organizacional e estilo de liderança. Assim, o uso de ferramentas de gestão que levem a melhoria das relações sociais no âmbito organizacional pode minimizar em níveis satisfatórios o índice de absenteísmo. Assim, o presente estudo teve como objetivo diagnosticar as causas do índice de absenteísmo na ASA Indústria situada em Campina Grande - PB. Para tanto, utilizou-se pesquisas do tipo exploratória, descritiva, estudo de caso bibliográfica e de campo. Também foi realizada pesquisa documental nos arquivos do setor de Recursos Humanos, que abrangeu o período de janeiro a dezembro de 2013. Os resultados indicam que a meta do índice de absenteísmo estabelecida pela empresa não foi alcançada no período de seis meses; tal resultado ocorreu principalmente pelo alto número de atestados médicos, impulsionados principalmente pela cultura do 'fácil desligamento'. Tomando como base o resultado da pesquisa, aponta-se a necessidade de mudanças no estilo de liderança adotado na empresa, em especial na área industrial, que necessita ser revisto para que os atuais gestores tenham a capacidade de saber contornar os problemas, que são inevitáveis, mas principalmente fazer com que muitos deles não aconteçam, sabendo realizar uma seleção mais correta e alocar as pessoas certas nos lugares certos.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Absenteísmo. Colaboradores.

### ABSTRACT

The importance of the use of related People Management Strategies is a determining factor in the management and control of the causes that trigger absenteeism, therefore, the absence of the employee at work is not always related only to the same, can often be linked conditions work, organizational culture and leadership style. Thus, the use of management tools that lead to improvement of social relations in the organizational context at satisfactory levels can minimize the rate of absenteeism. The present study aims to diagnose the causes of absenteeism in ASA Industry located in Campina Grande-PB. For this, we used the exploratory research, descriptive case study Bibliographical and field. Documentary research was also conducted files in the Human Resources sector, covering the period January to December 2013. Results indicate that the goal of the absenteeism rate established by the company was not reached within six months. This result was mainly due to the high number of medical certificates, driven mainly by the culture of 'easy off'. Based on the result of the research, pointed out the need for changes in leadership style adopted in the enterprise, especially in the industrial area, which needs to be revised to keep current managers have the ability to know around the problems that are inevitable but mostly cause many of them do not happen, knowing conduct a more accurate selection and allocate the right people in the right places.

**Keywords:** People Management; Absenteeism; Employees.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela UEPB. E-mail: mario.sa@asanet.com.br

<sup>2</sup> Professora Orientadora. Mestre em Administração pela UFPB. E-mail: dilma.guedes@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

O absenteísmo é uma expressão usada para designar a falta do colaborador ao trabalho e tem se tornado um problema crucial para as organizações e seus administradores. Suas causas estão ligadas a múltiplos fatores que o torna complexo e de difícil gerenciamento. Seu efeito é negativo, pois as ausências diminuem a produção, repercutindo diretamente na economia da empresa, além de ocasionar diversos problemas administrativos.

Dentro deste contexto, uma ‘Gestão de Pessoas’ eficaz torna-se fator determinante no gerenciamento e controle das causas que desencadeiam o absenteísmo, pois, a ausência do colaborador no trabalho, nem sempre está relacionada somente ao mesmo, muitas vezes pode estar ligada as condições de trabalho, cultura organizacional e estilo de liderança. Assim, o uso de ferramentas de gestão que levem a melhoria das relações sociais no âmbito organizacional pode minimizar em níveis satisfatórios o índice de absenteísmo.

Segundo Chiavenato (2008), o absenteísmo, se não analisado e controlado com o devido cuidado, pode atingir quatro estágios: Inicial (Consiste em atrasos, saídas antecipadas, ausência das situações de trabalho); Médio (Faltas frequentes por motivos vagos); Médio avançado (Faltas prolongadas e frequentes. Não retorna após o almoço) e Quase terminal (Ausências imprevistas prolongadas).

Embora o absenteísmo venha sendo focalizado predominantemente sob a ótica da saúde ocupacional este fator insere-se em um contexto mais amplo. Sob essa perspectiva, o absenteísmo representa uma das variáveis que interfere diretamente na eficácia da organização.

Diante das considerações apresentadas entende-se que o absenteísmo constitui um problema da gestão de pessoas e da supervisão de produção, que necessita manter um número suficiente de profissionais nas vinte e quatro horas para atender as necessidades da programação sob sua responsabilidade. Para Chiavenato (2008), uma das formas de conhecer a magnitude do absenteísmo no âmbito organizacional é mensurá-lo através do índice de absenteísmo. Este é um indicador que reflete a porcentagem de tempo (dias e horas) não trabalhado devido às ausências em relação ao volume de atividades planejadas. Nos processos de dimensionamento de pessoal de piso de fábrica é imprescindível conhecer o índice de absenteísmo para que seja viável estabelecer o percentual de pessoal necessário para a cobertura dessas ausências denominado Índice de Segurança Técnica (IST) para garantir a qualidade do serviço prestado. Assim, questiona-se: Como diagnosticar as causas do índice de absenteísmo na ASA Indústria situada em Campina Grande-PB?

Acompanhando esta linha de raciocínio este estudo, tem como objetivo diagnosticar as causas do índice de absenteísmo na ASA Indústria situada em Campina Grande-PB.

Este estudo torna-se relevante tendo em vista os novos desafios impostos pelo mercado e a busca constante das empresas por estratégias de gestão que viabilizem êxito organizacional.

O presente artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: Introdução: contextualiza o problema de pesquisa, justifica a realização da mesma e apresenta o objetivo do estudo. Revisão Bibliográfica: resgata a teoria que trata da gestão de pessoas e do absenteísmo, Metodologia da Pesquisa: expõe o percurso adotado para a realização da pesquisa. Apresentação e Análise dos Dados: ilustra através de gráficos os resultados alcançados a partir do tratamento dos dados coletados. Considerações Finais: aponta os resultados obtidos através da realização do estudo.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

A Gestão de Pessoas (GP) está intrinsecamente relacionada à área de administração e busca nos seus estudos, através de métodos e procedimentos, melhorias para a organização, visando à conquista dos objetivos.

De acordo com Claro e Nickel (2002, p. 17), “A empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados”.

Assim, vê-se que as pessoas são peças fundamentais para a empresa, que através das suas competências, habilidades e atitudes dão a pujança necessária para o alcance dos objetivos e o crescimento da organização.

Entretanto, a GP não visa apenas aos objetivos da organização, mas também aos objetivos individuais do colaborador. Gil (2007, p. 17) diz que “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.”

Em observância a importância que o capital humano possui para a organização, Chiavenato (2010, p. 9) define que “Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso”.

Desta forma, é visível que as organizações estão passando por mudanças, que buscam o aperfeiçoamento do capital humano, tendo em vista os benefícios que poderão ser obtidos. Nas últimas décadas a GP passou por várias mudanças, desde a sua nomenclatura até os seus conceitos, que conseqüentemente mudaram a visão que tinham das pessoas na organização.

Deste modo, com o passar dos anos os colaboradores deixaram de ser vistos como mão de obra e passaram a ser considerados como parceiros. “Como tais, passariam a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência” (GIL, 2007, p. 23).

Diante da necessidade de melhorar a eficácia organizacional, Chiavenato (2010, p. 11-14) identificou oito objetivos para a GP, são os seguintes:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar a organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;
- Aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho;
- Administrar e impulsionar a mudança;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável;
- Construir a melhor empresa e a melhor equipe.

Através destes objetivos as organizações passam a ter suas ações disciplinadas e voltadas para o ativo mais importante, os colaboradores. Deste modo, o resultado poderá ser visualizado através do desempenho dos mesmos, e como consequência disto, o sucesso da organização.

## 2.2 PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS

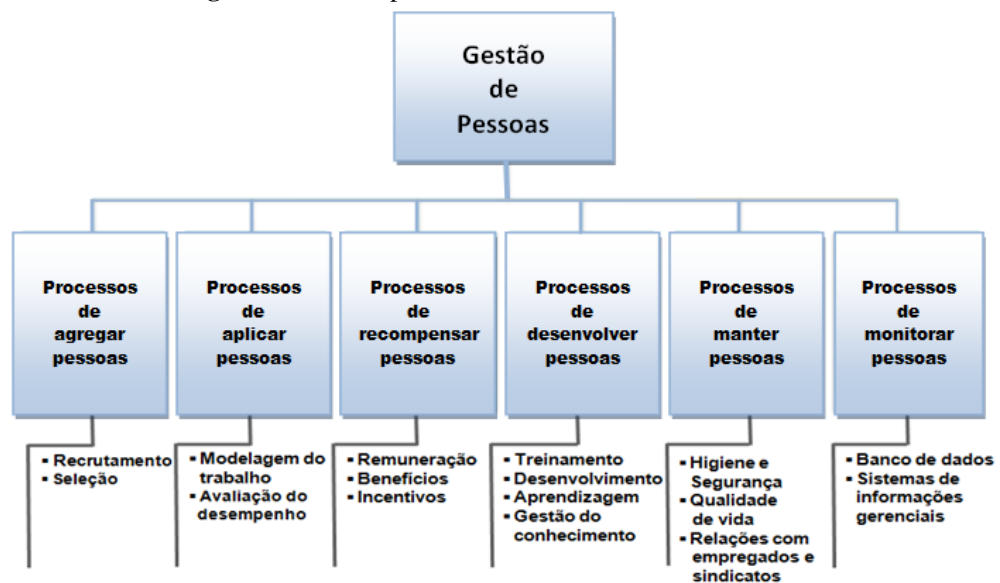
Chiavenato (2010, p. 14-15) aponta seis processos básicos de Gestão de Pessoas, a saber:

- **Processos de Agregar Pessoas.** São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimentos de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
- **Processos de Aplicar Pessoas.** São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
- **Processos de Recompensar Pessoas.** São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.



- **Processos de Desenvolver Pessoas.** São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Incluem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
- **Processos de Manter Pessoas.** São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
- **Processos de Monitorar Pessoas.** São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais (ver Figura 1).

**Figura 1** – Os seis processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2010, p. 15).

É válido ressaltar que esses processos estão intrinsecamente relacionados e que poderão favorecer ou prejudicar a organização dependendo da situação. Portanto, deverão ser trabalhados com equilíbrio.

### 2.3 MOTIVAÇÃO

Grande parte das ações por mais elementar que seja parte de dentro de cada indivíduo, a exemplo da personalidade, da emoção, das atitudes, entre outras. Em virtude disso, faz-se necessário um estudo mais aprofundado em relação à motivação, não aceitando a ideia de que se toma base de explicações leigas, aplicadas no cotidiano das pessoas.

De acordo com Castro (2002, p. 86), motivação é “o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e ações. É o mecanismo que justifica, explica, estimula, caracteriza e antecipa os fatos”.

A motivação varia de pessoa para pessoa, pois cada um tem a sua percepção de estímulo e das necessidades, um impulso interno que leva cada um a agir livremente para alcançar seus objetivos.

Na visão de Maximiano (2006, p. 275),

A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três prioridades:

- **Direção:** o objetivo do comportamento motivado ou a direção para a qual a motivação leva o comportamento;
- **Intensidade:** magnitude da motivação;
- **Permanência:** duração da motivação.

Muitas pessoas erroneamente veem motivação como uma característica pessoal – ou seja, acham que é algo que algumas pessoas têm e outras não. Na prática, essa atitude caracterizaria o gerente que rotula certo funcionário como desmotivado. Sabemos que motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que ele enfrenta. Certamente, os indivíduos diferem no impulso motivacional, mas a motivação de um indivíduo varia de situação para outra. Assim o nível de motivação varia entre os indivíduos e dentro dos indivíduos em tempos diferentes. Define-se motivação como a disposição em exercer altos níveis de esforços para alcançar os objetivos organizacionais, condicionada pela habilidade do esforço em satisfazer alguma necessidade individual (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Generalizando, pode-se dizer que, *motivo* é tudo aquilo que leva a pessoa a agir de certa forma ou direciona para um determinado tipo de comportamento.

Chiavenato (2004, p. 64) ressalta ainda, que existem três premissas que explicam o comportamento humano, a saber:

1. O *comportamento é causado* por estímulos internos ou externos. Existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas.
2. O *comportamento é motivado*, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual e nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.
3. O *comportamento é orientado* para objetivos. Em todo comportamento existe sempre impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento (grifo do autor).

Ao longo dos anos pode-se constatar vários modelos de teorias. Grande parte delas classifica-se em dois grupos básicos: teorias de processo e teorias de conteúdo. As teorias de processo motivacional explicam como os indivíduos são motivados. Dando ênfase principalmente, as etapas que ocorrem quando um indivíduo encontra-se motivado. As teorias

de conteúdo motivacional são motivações que explicam e enfatizam as características internas das pessoas. Elas evidenciam as necessidades de cada indivíduo e o modo pelo qual elas são satisfeitas. As correntes que surgiram são apresentadas esquematicamente no Quadro 1, exposto a seguir:

**Quadro 1 – Principais correntes sobre motivação**

ÉPOCA	CORRENTE/AUTOR	CARACTERÍSTICAS	FATOR DE MOTIVAÇÃO	NECESSIDADE DOMINANTE
1900	Taylorismo	Divisão entre planejamento e execução. Especialização. Racionalização.	Punições e recompensas pecuniárias.	Fisiológicas
1924	Relações Humanas	Homem comporta-se de acordo com as normas do grupo informal	Relações interpessoais.	Sociais
1954	Maslow	Hierarquia das necessidades humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante.	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante.	Hierarquia das necessidades
1959	Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais.	Enriquecimento do trabalho.	Estima Autorrealização
1960	McGregor	Dois formas de encarar o trabalhador: Teoria X e Teoria Y.	Autonomia, desafios.	Estima Autorrealização
1964	Vroom	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivada da mesma forma.	Expectação, instrumentalidade e valência.	Estima
1960-1970	Democracia industrial na Noruega	Organização como sistema aberto reflete os novos valores que surgem na sociedade.	Sede de novos valores.	Valor social do momento
1950	Logoterapia/Frankl	Busca do sentido na vida como principal força motivadora do ser humano.	Busca da realização de um sentido.	Meta-necessidades autorrealização
1975	Programação Neolinguística/Bandler & Grindler	Melhoria da relação interpessoal e da eficácia no alcance de objetivos através de técnicas de comunicação e de programação pessoal.	Comunicação sem vícios, atitude positiva.	Estima
1990	Coaching/Fournies	Técnica behaviorista para gerenciamento do desempenho.	Reforços positivos.	Estima
1990	Energização/Byhan	Qualidade e produtividade decorrem de uma energia positiva - Zapp!	Participação, comunicação eficaz, autonomia reconhecimento.	Estima Autorrealização

Fonte: Hering (1996, p. 246).

## 2.4 LIDERANÇA

De acordo com o contexto histórico das teorias administrativas, atualmente vem se notando que dentro das organizações está se construindo um conceito de coletividade, que vem gradativamente tornando as organizações mais humanas.

Os homens, desde muitos anos até os dias atuais, comportam-se de maneira individual, porém vivem em grupos. Mas o que isso tem a ver com liderança? É muito simples. A sociedade

é um conjunto de pessoas interagindo individualmente, mas que são totalmente dependentes umas das outras, buscando objetivos comuns.

Na visão de Chiavenato (1999, p. 558), “Liderança é uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Visando esclarecer o conhecimento e interpretar de forma coerente a sua explanação, faz necessário enfatizar seu significado na visão de autores na área.

De acordo com Gil (2001, p. 220),

[...] Num contexto de Gestão de pessoas, é necessário que elas vejam-se mais colaboradores do que subordinados, pois requer-se sua adesão aos objetivos políticos e missão da organização. Isso significa que os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.

Na ótica de Dubrin (2003, p. 264), “O termo liderança foi definido como a habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o desempenho”.

Na concepção de Maximiano (2008, p. 194),

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Assim sendo, liderança é o ato de influenciar e conduzir grupos de indivíduos a atingir um bem comum, que sozinhos não conseguiriam. O processo de liderança se verifica em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política, na empresa, dentre outros. O papel do líder é influenciar o comportamento de um ou mais liderados, conduzindo-os a alcançar às metas almejadas por todos.

Falar de liderança é bastante complexo. Seus estudos costumam basear-se em diferentes abordagens ou teorias, dentre estas se destacam os seguintes:

Segundo Cavalcanti et al. (2005, p. 371-8), “Para alguns autores, liderança tem sido definida em termos de traços; para outros, o estilo de influência é o que importa. Outros, ainda, a relacionam às contingências em que o fenômeno da liderança se insere”.

Conforme Lacombe (2005, p. 201-2),

Quando se refere a liderança, toma como base a teoria de Tolstoi em seu famoso romance Guerra e Paz, defende ponto de vista de que o líder é fruto das circunstâncias e que seus atos são tão conduzidos quanto os de seus liderados [...] E a teoria de Kouzes e Posner que argumentam que não tem sentido falar sobre liderança se não acreditamos que as pessoas podem fazer a diferença na vida dos outros. Se acharmos que as pessoas não têm poder para influenciar os acontecimentos e que somente a história modela o comportamento, então não fará sentido estudar em que consiste a liderança.

A liderança tem sido tema recorrente no meio acadêmico, evidenciando que o seu conceito vem sendo estudado com intensidade e aprimorado ao longo do tempo dado a importância do seu papel no âmbito organizacional. Assim, num mundo globalizado, cheio de incertezas é primordial fazer reflexões referentes ao papel da liderança, considerando que surgem várias situações que ele deverá acompanhar e superar de acordo com as características inerentes ao seu estado, a maturidade e a aceitação de mudanças.

Cavalcanti et al. (2005) contextualizam a liderança, destacando aspectos, como:

- **Desafios atuais** – O autor relata de uma era de rupturas e mudanças. As palavras para definir os desafios atuais estão relacionadas com mercados globais, tecnologias de informação, consumidores exigentes etc. são todos os desafios que o líder vai encontrar na esfera da empresa.
- **Crise de Liderança** – A crise de consciência corporativa de valores referentes ao lucro e a preocupação com saúde financeira, em manter um bom relacionamento com os funcionários, necessidade de organização de ser percebido pelo mercado como a melhor no que faz.
- **Mudança de Paradigma** – Atualmente as organizações adotam como prática a valorização da ação e da responsabilidade individual pelo resultado do trabalho que é coletivo, existindo por parte dos membros da equipe dificuldade em entender a totalidade e a união.
- **O Líder em tempos de mudança** – Partindo da premissa de que gerenciar mudanças é gerenciar pessoas no processo de mudança; significa dizer que o líder deverá estar preparado para lidar com uma questão, embora comum e esperado, inegavelmente perturbadora e frustrante para os líderes, que é a resistência à mudança.

## 2.5 ABSENTEÍSMO

### 2.5.1 Conceituação

Os vocábulos “em-ismo” eram usados exclusivamente para designar doutrinas, movimentos artísticos, estilos literários: naturalismo, positivismo, classicismo e surrealismo.

Contudo, este sufixo também passou a intervir na criação de vocábulos onde se percebe uma nítida intenção de criticar o exagero, o excesso. É o caso de consumismo, grevismo, assembleísmo e denunciismo. Em absenteísmo, como em consumismo, o sufixo-ismo indica a exagerada repetição ou intensificação de uma prática.

O termo absenteísmo se originou da palavra “absentismo” que primeiramente era relacionada a proprietários rurais que deixavam o campo para buscar uma nova vida na cidade. E foi no período industrial que esse termo ganhou o atual significado, sendo aplicado aos trabalhadores que faltavam ao serviço. Para Penatti Filho, Zago e Quelhas (2007), o absenteísmo é inversamente proporcional à satisfação no trabalho, ou seja, a ausência é justificada muitas vezes como uma maneira de se afastar de pequenas situações indesejáveis. Desta forma, para os autores, é importante observar fatores como condições de trabalho, natureza da supervisão, estilos de liderança, participação na tomada de decisões e relacionamentos profissionais, pois podem ajudar a entender o impacto do absenteísmo nas organizações.

Stockmeier (2004) define o absenteísmo como a ausência ao trabalho por qualquer que seja o motivo, podendo ser por: acidentes de trabalho, doenças, participação em júris ou eleições, licença maternidade, fatores sociais (como doença de parentes), fatores culturais como emendar feriados, copa do mundo, feriados religiosos, etc.

### **2.5.2 Breve Histórico**

De acordo com Marques Neto (2006), há muito tempo no antigo Egito os escravos eram extremamente explorados e não era permitido de maneira alguma faltar algum dia no trabalho, aqueles faltavam eram castigados e até punidos com a morte. Ainda segundo o autor, na Grécia-romana, tropas vigiavam o trabalho que era feito por escravos, tentavam impedir de todas as maneiras a ausência ao trabalho. A partir da idade média, mudanças significativas ocorreram, e a concepção do absenteísmo no trabalho passa a serem critério dos empregadores com ponderações e julgamentos, eliminando aquelas tradicionais punições.

Em meados do século dezoito, a palavra absentismo começou a ser utilizada com o advento da revolução industrial. Devido a migração do campo para a cidade tal palavra passou a ser aplicada aos trabalhadores com tendências a faltar ao serviço. Essa época também ganha destaque pelo surgimento do trabalho assalariado, que propiciou direitos e deveres aos trabalhadores. Além disso, surgiram os sindicatos com o intuito de unir o proletariado ao redor

de reivindicações comuns: proteção ao trabalho das mulheres e das crianças, regulamentação da jornada de trabalho, direito à assistência médica e hospitalar em caso de acidentes e liberdade de expressão e de organização.

Contudo, outras características que marcaram esta revolução foram à linha de produção, em que cada ausência passou a ser vista como comprometedora da qualidade e do produto final e a substituição da mão de obra por máquinas e equipamentos gerou maior desemprego. Foi então que neste mesmo período notou-se que mesmo os trabalhadores já houvessem adquirido direitos, estes ainda sofriam grande pressão, gerando maiores ausências ao trabalho por doenças e acidentes (ZAPELINI, 2002).

Mesmo com tantas mudanças na maneira de ver a relação trabalhador-trabalho, nos dias atuais a conformação do ambiente de trabalho ainda não atende a condições físicas e mentais de trabalho percebidas como satisfatórias pelos trabalhadores, causando afastamentos e altos índices de absenteísmo nas empresas (ZAPELINI, 2002).

### **2.5.3 Causas e Consequências**

Absenteísmo é um problema complexo, pois constitui uma fonte de preocupação constante para os empresários e administradores, pelos elevados custos, quer sejam diretos (produção), ou indiretos (encargos sociais e impostos), interferindo amplamente no faturamento e andamento produtivo das organizações, bem como um fator de relações humanas na empresa e na sociedade. Quando a atividade de trabalho é uma sequência de ações, a falta de um trabalhador prejudicará todo o processo produtivo (CARVALHO, 2010).

O absenteísmo ocasiona numerosos problemas na organização, visto que a substituição da pessoa ausente exige o treinamento de outros empregados ou, então, o uso de horas-extras para compensar o trabalho não realizado pelo indivíduo que faltou. Para o empregado, o absenteísmo pode expressar sentimentos de hostilidade, de falta de equidade ou de injustiça, referentes à sua situação concreta no trabalho. Também pode ser uma forma de fuga motivada pelo baixo salário, clima laboral ruim ou outras circunstâncias geradoras de insatisfação. Faltas significam, muitas vezes, que algo não está bem e que precisa de ações saneadoras para o problema (OENNING; CARVALHO; LIMA, 2012).

Além de aumentar os custos para as empresas, o absenteísmo aumenta o custo para a previdência social, com repasse das despesas à sociedade. Reduz a produtividade da empresa com tomada de ações e medidas reativas e focadas para compensar essa perda inicial. Propicia

a sobrecarga dos trabalhadores que permanecem em seus postos de trabalho (CARVALHO, 2010).

O absenteísmo vem sendo alvo de atenções e preocupações de empresários, executivos e médicos do trabalho. Se do ponto de vista empresarial influi negativamente no balanço econômico, também sob ponto de vista médico, seu estudo deve representar importante tarefa de um serviço de medicina ocupacional, considerando-se que seu conhecimento pode definir e conduzir a uma política essencialmente prevencionista e de alto significado social (MARQUES NETO, 2006).

Algumas das consequências do absenteísmo estão resumidas no quadro abaixo:

**Quadro 2 – Consequências do Absenteísmo**

<b>Principais consequências do absenteísmo</b>
a) Diminuição da produtividade aumentando o custo de produção refletindo no custo final do preço ao consumidor;
b) Se o trabalho é uma sequência de ações, a falta de um trabalhador prejudica a todos;
c) O absenteísmo aumenta a si mesmo;
d) Aumento do custo da previdência social, com repasse das despesas à sociedade;
e) Diminuição do rendimento do trabalhador e aumento dos seus gastos, e;
f) Perda da agilidade do trabalhador com o afastamento.

**Fonte:** Marques Neto (2006).

Segundo Penatti Filho, Zago e Quelhas (2007), pode-se atribuir ao absenteísmo tanto causas conhecidas quanto causas ignoradas. As conhecidas são todas aquelas amparadas por lei e que se têm justificativas junto ao empregador, solicitando-lhe a permissão de ausência. Dentre elas encontra-se o caso de férias, casamentos, nascimentos, óbitos e mudanças de domicílio. Já as causas 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 (OENNING; CARVALHO; LIMA, 2012).

As causas para o absenteísmo são as mais variadas, o que torna esse problema a forma mais manifesta e mais frequente de inadaptação ao trabalho – o que é concretizado pela falta do trabalhador. As diferentes causas de inadaptação estão na maioria das vezes “maquiadas” sob a forma de absenteísmo-doença, atribuindo a falta a causas ligadas à saúde. De acordo com Lacerda, Traebert e Zambenedetti (2008), as próprias formas como os trabalhadores são



punidos (desconto do descanso semanal remunerado - DSR, perda de gratificações, etc.) acabam sendo formas que estimulam à busca indiscriminada da justificativa das faltas por intermédio de atestados médicos de abono de faltas, especialmente quando os valores dos salários pagos não permitem qualquer perda.

Carvalho (2010) ressalta que o absenteísmo é um fenômeno social que tem vínculo direto à atitude do indivíduo e da sociedade ante o trabalho. Sendo assim, tudo aquilo que propicie uma atitude positiva e adequada no ambiente da organização redundará em um menor absenteísmo. Para o autor, a maneira como tratar e intervir não podem ser, portanto, únicos, e dependerá de até onde se quer chegar ao diagnóstico das causas. Dessa maneira, têm-se intervenções em curto prazo, orientadas, preferivelmente, a penalizar as situações fraudulentas acontecidas na organização e ações, em médio e em longo prazo, muito mais relacionadas com a humanização das tarefas em todos os seus aspectos.

#### 2.5.4 Tipos de Absenteísmo

Existem muitos tipos de absenteísmo e cada tem aspectos peculiares. Marques Neto (2006) considera o absenteísmo por doença como o mais importante entre os diversos tipos de absenteísmos existentes (absenteísmo legal, absenteísmo voluntário, absenteísmo por doença), por causa do volume de ausências que acarreta. No entanto, existem vários outros tipos que podem ser classificados da seguinte forma (Quadro 3):

**Quadro 3** – Tipos de Absenteísmo

Principais tipos de absenteísmo
a) Absenteísmo voluntário – é a ausência do trabalho, por razões particulares. Portanto, trata-se de ausência não justificada, sem amparo legal, de exclusiva responsabilidade do trabalhador;
b) Absenteísmo por doença – inclui todas as ausências por doenças, diagnosticada por procedimento médico;
c) Absenteísmo por patologia profissional – compreende as ausências por acidente de trabalho ou doença profissional;
d) Absenteísmo legal – aquelas faltas ao serviço amparadas em lei, como licença maternidade, nojo, gala, doação de sangue e serviço militar; e
e) Absenteísmo compulsório – falta ao trabalho por imperativo de ordem legal, ainda que o trabalhador não deseje, tais como: suspensão imposta pela chefia, prisão, etc.

**Fonte:** Marques Neto (2006).

#### 2.5.5 Absenteísmo na Indústria

Para muitas indústrias, seu maior patrimônio é os trabalhadores, os quais não podem ser medidos como seus bens tangíveis, ressaltando a grande importância dos recursos humanos,

devido à alta qualidade de sua força de trabalho, buscando na maioria das vezes cuidar da saúde dos profissionais da empresa, com as mesmas exigências que dedica a todas as etapas do processo produtivo. No entanto, boa parte dessas empresas acaba passando por situações difíceis em que o absenteísmo é o grande responsável – despesas extras, atrasos, prejuízos, diminuição da competitividade, etc. – o que prejudica todo o processo de trabalho na empresa (RODRIGUES *et al.*, 2009).

Não há dúvida que o absenteísmo é um problema que compromete seriamente a organização do trabalho, tanto na questão econômica quanto na questão humana, que deve ser estudado profundamente no sentido de buscar soluções e melhorias para o trabalhador e o empregador. As indústrias sofrem economicamente porque o trabalhador deixa de produzir, aumentando o custo operacional da empresa e sobrecarregando as atividades de outros trabalhadores. Do ponto de vista da questão humana, procura-se a busca das causas que podem estar envolvidas com essa problemática (RODRIGUES *et al.*, 2009).

Segundo Kirsten (2013), o absenteísmo é um indicador bastante familiar para os departamentos de Recursos Humanos no mundo todo. Altas taxas de absenteísmo são verdadeiros pesadelos para qualquer gerente de RH e representam um custo pesado para a empresa. Primeiro, há os custos “duros” como a reorganização das funções, pagamento de horas extras e, possivelmente, maiores ônus relacionados aos planos médicos. Então, você tem de adicionar os custos “leves”, como a redução de produtividade e queda tanto da flexibilidade quanto da autoestima. Juntos, esses aspectos podem ter um impacto bastante significativo na competitividade global de uma companhia. Dessa forma, a chave para combater o absenteísmo reside em procurar suas causas.

Nos dias atuais, em que a concorrência no mercado cresce frequentemente e que as grandes indústrias precisam conseguir seu lugar e manter-se competitivas, o absenteísmo tem exigido muito das organizações e de seus gestores, devido suas causas estarem ligadas a vários fatores, que abordam tanto questões sociais, como saúde, gestão de pessoas, entre outros problemas – o que torna esse tema bastante complexo e difícil de ser gerenciado (OENNING; CARVALHO; LIMA, 2012).

As grandes indústrias sofrem com seu efeito negativo, pois a ausência dos trabalhadores diminui a produção, refletindo nos indicadores de qualidade de forma negativa e consequentemente repercute diretamente na economia. O absentismo gera custos direta ou indiretamente, representados pela diminuição da produtividade, redução da qualidade e problemas administrativos. Haja vista que o alto nível de competitividade em indústrias de ponta

demanda a necessidade do perfeito equilíbrio entre produtividade e capacidade de produção estimada. Para isso se tornar efetivo, torna-se necessário a prevenção de qualquer tipo de ocorrências que reduzam a possibilidade de vantagens competitivas. Para tanto, o nível de absentismo deve ser reduzido até quase a escala zero, assim como a eliminação das suas causas (PENATTI FILHO, 2006).

Solucionar os problemas do absentismo nas indústrias se configura como uma problemática importante a impactar o custeio de produtos e serviços. No campo das consequências relativas à gestão da saúde e segurança ocupacional, é um dos maiores desafios exigindo atenção extra do administrador para que seja possível detectar e monitorar as causas do absentismo: psicológica, física e ambiental, ou seja, tentar diagnosticar as circunstâncias que levam o trabalhador a se ausentar do seu local de trabalho (OENNING; CARVALHO; LIMA, 2012).

As indústrias debatem questões sobre concorrência, que estão atreladas há vários assuntos, um deles é a capacidade de solução de problemas relacionados ao custo de produção. Neste aspecto, as empresas 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 pode ser então considerado como causa de um custo que não agrega valor ao produto da indústria e igualmente pode ser considerado como consequência. Desta forma, é extremamente importante para as indústrias estudarem ações e atitudes a serem adicionadas pelos gestores que possam minimizar e melhor gerenciar o absenteísmo (PENATTI FILHO, 2006).

Para Mafra (2003), os gestores do processo produtivo são os responsáveis legítimos que devem garantir qualidade e aumento na produção, um bom ambiente de trabalho, além da garantia da satisfação dos trabalhadores. Para isso, faz-se necessário conhecer e utilizar eficazes ferramentas na gestão de pessoas bem como tecnologia de ponta, para assegurar qualidade e volume de produção na indústria.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO**

A empresa foco deste estudo é uma das unidades da ASA Indústria e Comércio LTDA, localizada em Recife – PE, que atua no mercado há mais de 82 anos. A ASA conta com quatro unidades fabris, localizadas em Pernambuco e na Paraíba: ASA Recife; ASA Belo Jardim; ASA

Petrolina e ASA Campina Grande. Juntas, as unidades são responsáveis pela produção de cerca de 250 itens nos segmentos de alimento, bebida, higiene e limpeza.

A ASA Campina Grande está há mais de 50 anos no mercado e é responsável pela fabricação de produtos derivados do milho, das marcas Vitamilho e Bomilho. Produtos esses que são comercializados em todas as regiões do Brasil e exportados para alguns países da América do Sul e África. Esta unidade fabril, também conhecida por Vitamilho, já pertenceu a três grupos empresariais: São Braz, Refinações de Milho Brasil e Unilever Brasil. E desde 2002 foi adquirida pela ASA Indústria.

A unidade em questão é de médio porte e conta com 245 colaboradores, onde o operacional corresponde a 73% do quadro funcional e 27% a área administrativa, que se resume a 1 (um) Gerente Industrial, 1 (um) Gerente de Produção, 1 (um) Gerente Comercial do Farelo (subproduto do processo), 1 (um) Coordenador de Logística e 1 (um) Coordenador de Manutenção, dentre outros cargos administrativos, que se reportam aos seus respectivos gestores, em Recife.

#### **4 METODOLOGIA**

Esta pesquisa caracteriza-se por ser exploratória e descritiva, que de acordo com Severino (2004) busca familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, descrever situações e descobrir as relações existentes entre elementos. Sendo conduzida sob a forma de estudo de caso. Segundo Vergara (2011, p. 49), estudo de caso, “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”. Desta forma, a organização escolhida foi ASA Indústria, especificamente a unidade Vitamilho.

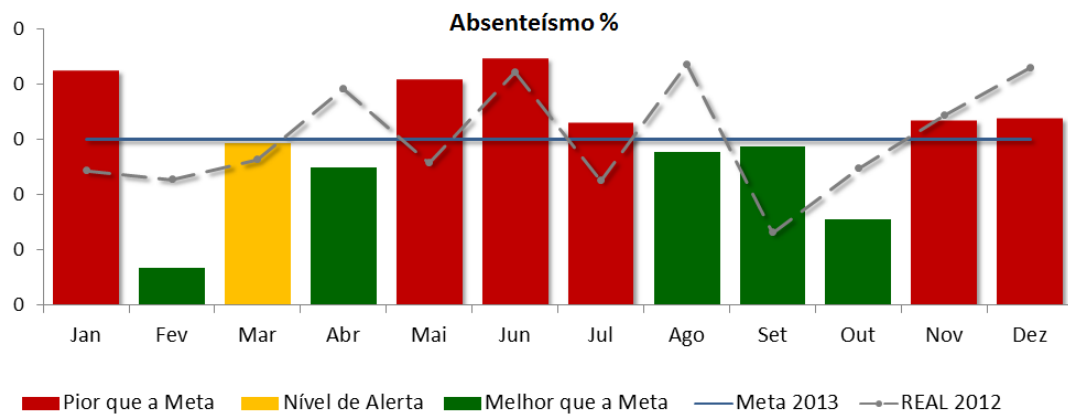
Foram adotadas como técnicas a pesquisa bibliográfica e de campo. O universo da pesquisa é composto por 245 (duzentos e quarenta e cinco) colaboradores da empresa em questão. O levantamento de dados foi realizado através de pesquisa documental nos arquivos do setor de Recursos Humanos, e abrangeu o período de janeiro a dezembro de 2013. Neles foram analisados os fatores que geraram as ausências dos colaboradores durante o período citado. Posteriormente, os dados coletados foram categorizados, quantificados e tabulados para serem apresentados através de gráficos (BARIANI, 2009).

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 HISTÓRICO ABSENTEÍSMO 2013

De acordo com o histórico apresentado, verifica-se que os meses de Janeiro, Maio, Junho, Julho, Novembro e Dezembro excederam a meta (1,5%) de absenteísmo estabelecida pela empresa para o ano de 2013. Este gráfico demonstra a realidade que a unidade Vitamilho apresentou nos últimos 2 anos. Conforme Gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1 – Histórico absenteísmo 2013

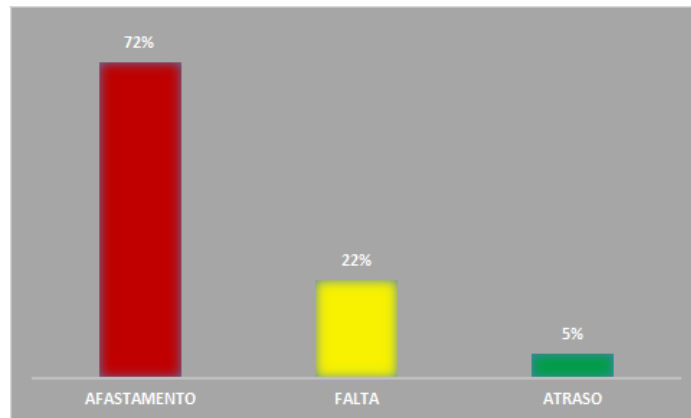


Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
REAL 2012	1,22%	1,14%	1,32%	1,96%	1,29%	2,11%	1,13%	2,18%	0,66%	1,24%	1,72%	2,15%
Meta 2013	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Real 2013	2,12%	0,34%	1,47%	1,25%	2,04%	2,23%	1,65%	1,39%	1,44%	0,78%	1,67%	1,69%
Desvio	0,62%	-1,16%	-0,03%	-0,25%	0,54%	0,73%	0,15%	-0,11%	-0,06%	-0,72%	0,17%	0,19%
Desvio %	41,3%	-77,3%	-2,0%	-16,7%	36,0%	48,7%	10,0%	-7,3%	-4,0%	-48,0%	11,3%	12,7%

Fonte: Pesquisa documental, maio/2014

### 5.2 FATORES DO ABSENTEÍSMO 2013

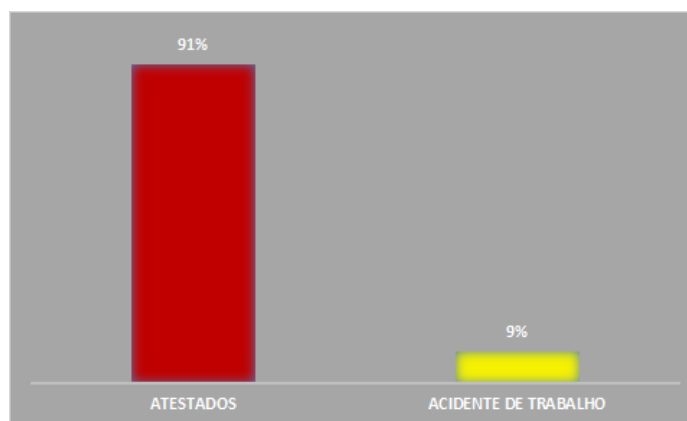
Conforme figura abaixo percebe-se que o absenteísmo do referido ano foi impulsionado, em sua grande maioria, por afastamento, o que representa 72%, seguido de falta, 22% e posteriormente por atraso, 5%. Tal resultado é justificado pelo fato dos afastamentos serem acompanhados de atestados médicos, pois os mesmos abonam as faltas, não gerando prejuízo salarial ao colaborador. Conforme Gráfico 2, a seguir.

**Gráfico 2 – Fatores do absenteísmo 2013**

Fonte: Pesquisa documental, maio/2014

### 5.3 TIPOS DE AFASTAMENTO

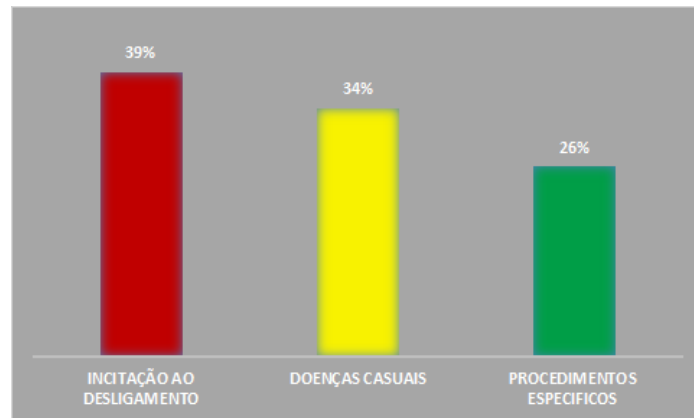
A análise dos dados demonstra que o tipo de afastamento mais relevante é o de atestados médicos, que representa 91% do total. Este resultado pode ser justificado por diversos motivos, sendo eles decorrentes de conflitos internos e doenças. Conforme Gráfico 3, a seguir.

**Gráfico 3 – Tipos de afastamento**

Fonte: Pesquisa documental, maio/2014.

### 5.4 CAUSAS DESENCADEANTES DE ATESTADOS MÉDICOS

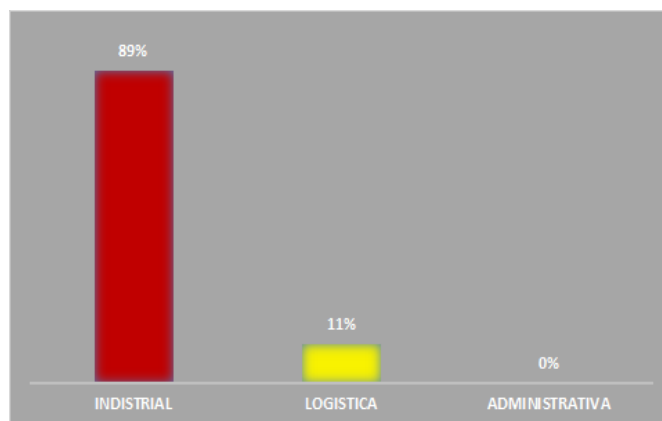
No que diz respeito às causas desencadeantes de atestados médicos, verifica-se que existe um equilíbrio entre as determinadas causas. No entanto, a ‘incitação ao desligamento’ com 39% lidera o referido diagnóstico, o que reforça o fato de que ASA Vitamilho enfrenta hoje dificuldades no que diz respeito a problemas com seleção de colaboradores, liderança e processo demissional falho. Conforme Gráfico 4, a seguir.

**Gráfico 4** – Causas desencadeantes de atestados médicos

Fonte: Pesquisa documental, maio/2014

### 5.5 ÁREAS DA UNIDADE *VERSUS* INCITAÇÃO AO DESLIGAMENTO

A análise do referido gráfico demonstra que o gargalo do problema concentra-se na área industrial (89%), onde o estilo de liderança exercido não estimula a motivação dos colaboradores em desempenhar um bom trabalho e cria uma cultura de incitação ao desligamento, visto que, o colaborador ao faltar ao trabalho, com frequência, tem ciência que já se torna suscetível à demissão.

**Gráfico 5** – Áreas da unidade versus incitação ao desligamento

Fonte: Pesquisa documental, maio/2014

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo o limiar dos fundamentos que compôs este trabalho pode-se inferir que o Absenteísmo é sim um fator que afeta os resultados da organização, assim, se não analisado e tratado com o devido cuidado pode trazer consequências negativas para o negócio. Pois, a

ausência da força de trabalho não só gera problemas diretos, como a queda da produtividade, como também ocasiona uma série de conflitos internos.

De acordo com o que foi apontado no estudo, fica evidente que é necessário que a unidade Vitamilho realize um trabalho específico para tratar a causa que mais vem afetando o seu índice de absenteísmo, já que ultimamente criou-se, devido aos problemas apontados anteriormente, uma cultura do ‘fácil desligamento’. Assim, o trabalho precisa começar a ser feito a partir do topo, ou seja, o estilo de liderança adotado na empresa, em especial na área industrial, necessita ser revisto para que os atuais gestores tenham a capacidade de saber contornar os problemas, que são inevitáveis, mas principalmente fazer com que muitos deles não aconteçam, sabendo realizar uma seleção mais correta e alocar as pessoas certas nos lugares certos.

Assim sendo, a partir destas considerações destacam-se a importância e necessidade de mudanças no que diz respeito às ações voltadas para a redução e controle do absenteísmo na Asa – Campina Grande - PB. Mudanças essas que devem se basear na constante busca pela motivação dos colaboradores em trabalhar na empresa, pois o alto índice de absenteísmo apontado, desencadeia outro problema de grande magnitude: o *turnover*. De acordo com essa perspectiva, todo processo de motivação forma uma sequência constituída pelas seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa e satisfação.

Em síntese, pode-se afirmar que é necessário um maior comprometimento das lideranças com a satisfação e motivação dos seus colaboradores, dando mais ênfase as pessoas e não ao processo, somente; pois esse é o ponto de partida rumo à lealdade entre funcionário e o objetivo da organização. Assim, o resultado do fortalecimento deste vínculo entre empresa - colaborador é, portanto, a valorização da empresa no mercado.

## REFERÊNCIAS

BARIANI, Isabel Cristina Dib. **Tratamento das informações e análise de dados**. Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/social-sciences/1904967-tratamento-dasinforma%C3%A7%C3%B5es-an%C3%A1lise-dos/>> Acesso em: 29 maio 2014.

CARVALHO, A. G. **Gestão do Absenteísmo**. FIEC. 2010. Disponível em: <<http://www.fiec.org.br/palestras/saude/sst280411/Grimaldi/Absenteismo.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2014.

CASTRO, Alfredo Pires de. Motivação. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. vol. 1. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

CAVALCANTI, Vera Lucia [et al]. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.



CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CLARO, Maria Alice P. Moura; NICKEL, Daniele Cristine. Gestão de pessoas. In: **Gestão do capital humano**. Curitiba: Fae/Gazeta do Povo, 2002 (Coleção Gestão Empresarial, v. 5).

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

KIRSTEN, W. **Absenteísmo: Um bom indicador para a Promoção da Saúde Corporativa?**. Disponível em: <[http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?cod\\_materia=3266](http://www.rhcentral.com.br/pen/pen.asp?cod_materia=3266)>. Acesso em: 22 jan. 2014.

LACERDA, J. T.; TRAEBERT, J.; ZAMBENEDETTI, M. L. Dor orofacial e absenteísmo em trabalhadores da indústria metalúrgica e mecânica. **Saúde e Sociedade**. 2008. Disponível: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-12902008000400018>>. Acesso: 22 jan. 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARQUES NETO, A. D. **Absenteísmo nas organizações**. Monografia. Centro Universitário de Brasília. Brasília-DF, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cezar Amarú. **Administração para empreendedores: fundamentos da gestão e da criação de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

OENNING, N. S. X.; CARVALHO, F. M.; LIMA, V. M. C. Indicadores de absenteísmo e diagnósticos associados às licenças médicas de trabalhadores da área de serviços de uma indústria de petróleo. **Rev. bras. saúde ocup.** Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572012000100018>>. Acesso em: 22 jan. 2014.

PENATTI FILHO, I.; ZAGO, J. S.; QUELHAS, O. **Absenteísmo: As consequências na gestão de pessoas**. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2007. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos06/898\\_Seget\\_Izidro%20Penatti.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/898_Seget_Izidro%20Penatti.pdf)>. Acesso em: 22 jan. 2014.

PENATTI FILHO, I. Estudo do absenteísmo: contribuição para gestão de pessoas na indústria automobilística. Estudo de caso de uma empresa multinacional. **Dissertação**. 2006. Disponível em: <[http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde\\_arquivos/14/TDE-2007-05-30T141048Z-806/Publico/Dissertacao%20Izidro%20Penatti%20Filho.pdf](http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-05-30T141048Z-806/Publico/Dissertacao%20Izidro%20Penatti%20Filho.pdf)>. Acesso em: 21 jan. 2014.

ROBBINS, Stephen Paul; DECENZO, David A. **Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, M. *et al.* **Influência dos programas de saúde na redução do absenteísmo por licença médica: um estudo de caso em uma indústria de processo**. UNIVAP. Encontro Latino Americano de Iniciação Científica. 2009.

STOCKMEIER, T. E. **Programa de combate ao Absenteísmo**. Disponível em: <<http://www.drthomas.med.br/PROCABS.htm>>. Acesso em: 21 jan. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ZAPELINI, L. B. **A insatisfação no trabalho como fator determinante de absenteísmo e de rotatividade: uma abordagem ergonômica**. São Paulo: Departamento de Métodos Quantitativos e de Produção da USP, 2002.