

CORRELAÇÃO ABSENTEÍSMO E PRODUTIVIDADE EM CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO DOMICILIÁRIA – CORREIOS SÃO PAULO INTERIOR

José Aparecido Ferreira do Rozário (jap.rosario@terra.com.br) Universidade do Sagrado Coração

Alexandre de Oliveira (alexandre.oliveira@usc.br) Universidade do Sagrado Coração
Carlos Eduardo dos Santos (carlosethosantos@postalsaude.com.br)

Aline Cristina Romagnoli (aline.romagnoli@outlook.com) Universidade do Sagrado Coração

RESUMO

O absenteísmo pode ser definido como a ausência do empregado de seu posto de trabalho e inúmeras são as variáveis que podem influenciar nestas ausências, como fatores socioculturais, condição, organização e carga de trabalho, motivação e o adoecimento. Compreender este fenômeno tornou-se de extrema importância, pois os custos relacionados ao absenteísmo atingem centenas de milhões de reais anualmente. Este trabalho objetiva compreender se o absenteísmo elevado é o fator mais impactante em relação à produtividade das unidades pesquisadas. Embora existam exceções, os resultados demonstraram que em média, as unidades menos absenteístas apresentam melhores resultados em produtividade.

Palavras-Chave: Absenteísmo; Custos; Produtividade; Trabalho.

ABSTRACT

Absenteeism can be defined as the absence of the employee from his job and many are the variables that can influence these absences, such as socio-cultural factors, condition, organization and workload, motivation and illness. Understanding this phenomenon has become extremely important, since the costs related to absenteeism reach hundreds of million reais annually. This study aims to understand whether the high absenteeism is the most impactful factor in relation to the productivity of the surveyed units. Although there are exceptions, the results showed that on average, less absentee units have better results in productivity.

Keywords: Absenteeism; Cost; Productivity; Work.

1 INTRODUÇÃO

O absenteísmo é considerado a ausência do empregado de seu posto de trabalho. Existe uma série de fatores que podem levar o empregado a se ausentar, como os abonos médicos, licenças legais (maternidade, doação de sangue, abono eleição) e outras questões subjetivas, como desmotivação, problemas de relacionamento com a equipe ou com a liderança, insatisfação com a empresa, más condições de trabalho.

Mais que um problema médico, o absenteísmo tornou-se um problema de gestão. Os custos diretos para as empresas e para a economia como um todo são elevados e os indiretos abarcam uma gama de elementos difíceis de mensurar, como a sobrecarga dos demais membros da equipe, insatisfação coletiva, a contaminação da equipe com o desejo de também se ausentar do trabalho, o descomprometimento.

Para se ter uma ideia das dimensões econômicas da ausência do empregado na realização de suas atividades, Barbosa Filho (2010, p. 187) cita que “o desembolso mensal do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) para custear apenas os afastamentos temporários, por doenças ou por acidentes leves, alcança centenas de milhões de reais”. Estes dados consideram apenas os afastamentos superiores há 15 dias, quando o segurado passa a receber o benefício através da Previdência, mas se considerarmos que as ausências até 15 dias são ônus das empresas, as cifras podem ultrapassar a casa dos bilhões de reais.

Compreender este fenômeno tornou-se então de vital importância para a sobrevivência das empresas, tendo em vista seu alto custo e pelo fato de que as pessoas são o bem ativo mais precioso das organizações.

Comumente, encontram-se dezenas de trabalhos a respeito do absenteísmo e os grupos de patologias relacionados às ausências, entretanto, não é a esta questão que este trabalho busca responder. O objetivo deste é verificar se há relação direta entre absenteísmo e produtividade nas unidades pesquisadas, justificando-se pela necessidade de compreender se o absenteísmo é o principal fator que impacta na distribuição de cartas e encomendas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RELAÇÃO HOMEM-TRABALHO: CONTEXTUALIZAÇÃO

O trabalho “é tão antigo quanto a própria história da humanidade e durante vários séculos foi associado à degradação física e social, pois era desempenhado pelos escravos para manutenção da classe burguesa”. (SCHMIDT; DEL-MASSO, 2014, p. 19).

Bocorny (2003 *apud* SCHMIDT; DEL-MASSO, 2014, p. 73) ressalta que:

[...] o trabalho possui dupla finalidade, sendo que a primeira é proporcionar ao Ser Humano a dignidade e a inserção social. A segunda é garantir o crescimento da produção de bens ou de serviços em determinada região ou área, por possuir – direta ou indiretamente – nítido caráter econômico.

Heller (1977 *apud* ROCHA *et al*, 1993, p. 47) citando Marx, afirma que o trabalho “é um processo que sistematicamente, dia após dia, dura um certo período de tempo, durante o qual se verifica o consumo de energia, da capacidade vital humana”. O trabalho tem papel relevante na vida das pessoas, sendo de fundamental importância para a interação social. Para Schmidt e Del-Masso (2014, p. 90), prova desta relevância é que “quando somos apresentados a uma pessoa, as duas principais perguntas que vem à mente são ‘qual o seu nome?’ e, imediatamente, ‘o que você faz?’”, sendo o julgamento social bastante rigoroso em relação às pessoas que não exercem alguma ocupação.

Ao longo da história, o trabalho, ou seja, o processo de produção passou por diferentes divisões, organizações e emprego de diferentes tecnologias. No entanto, a mudança mais significativa no processo produtivo ocorreu na Revolução Industrial quando o modo de produção se modificou de artesanal para fabril.

Estes, que como artesãos, detinham todas as etapas do processo produtivo e trabalhavam em seu próprio ritmo, passaram a ser submetidos ao rigor da máquina, com extensas jornadas de trabalho, em ambientes insalubres e executando apenas uma parte do processo produtivo, conforme descreve Laurel (1983 *apud* ROCHA *et al*, 1993, p. 72):

[...] Na ordem capitalista o trabalhador é radicalmente diferente daquele homem pré-capitalista regido e se movendo pelo ciclo natural. O trabalhador no capitalismo é um homem que rompeu com o tempo natural e é regido pelo tempo do capital: pelo tempo que é valor.

Desta forma, nesta nova divisão, os trabalhadores passaram a executar poucas tarefas, monótonas e repetitivas.

[...] A ruptura entre a concepção e a execução do trabalho repercute no equilíbrio psíquico do trabalhador, agravado pela exigência de maior concentração na mesma atividade durante uma jornada de trabalho prolongada. (ROCHA *et al*, 1993, p. 72).

Possivelmente é neste momento histórico que se intensificam os casos de adoecimento físico e psicológico dos trabalhadores e os acidentes de trabalho, causados pelo despreparo para lidar com a nova tecnologia assim como pela exaustão, culminando com as ausências nos postos de trabalho: o absentismo.

Em 1911, Taylor, em sua obra “Os princípios da administração científica”, consolida a etapa da maquinaria iniciada na Revolução Industrial, nos modos de produção.

Para esta escola, chamada científica ou clássica:

[...] a organização do processo produtivo deve ser formal, hierarquizada, autoritária e racionalizada para maximizar a produção, devendo exercer um controle rígido sobre o trabalho, definindo não só o seu ritmo, mas a maneira – única, pela qual a atividade deve ser executada. (ROCHA *et al*, 1993, p. 68-69).

Mais de um século após a obra clássica de Taylor, os trabalhadores ainda carregam sobre si o estigma de objetos no modo de produção, fadados a atuarem como coadjuvantes de sua própria história no trabalho e protagonistas nas estatísticas do absenteísmo, conforme descreve Schmidt e Del-Masso (2014, p. 112):

[...] O contexto de trabalho nos dias atuais ainda são típicos de uma organização de filiação taylorista-fordista, com fragmentação e padronização das tarefas, controle do ritmo e tempo de trabalho, pressões, sobrecarga e monotonia. Os avanços tecnológicos geram aumento da produtividade com conseqüente pressão por produção, o que gera desgaste e fadiga físicos e também irritabilidade, ansiedade, insatisfação, desânimo e transtornos depressivos do ponto de vista mental, se o trabalhador não souber lidar com as demandas. As divergências entre o trabalho prescrito e o real pela organização levam à insatisfação cada vez maior do trabalhador e ao seu conseqüente adoecimento. Com isso é cada vez maior o número de trabalhadores afastados do trabalho.

Diariamente, o trabalhador se vê confrontado com a dignificação e oportunidade de crescimento pessoal que o trabalho pode lhe proporcionar ou com ferramentas, máquinas e outras variáveis subjetivas que podem colocar em risco sua integridade física e mental. Encontrar este ponto de equilíbrio pode ser o determinante entre a sua presença ou sua ausência no trabalho.

2.2 ABSENTEÍSMO NO TRABALHO

Segundo definição de Chiavenato (2004 *apud* MARTINATO *et al*, 2010, p. 161) “o absenteísmo caracteriza-se pela ausência do profissional ao emprego”, passando este termo a ser utilizado após a Revolução Industrial, como referência aos trabalhadores que se ausentavam frequentemente do serviço.

Para Souto (1980 *apud* MARQUES NETO, 2006, p. 27):

[...] O absenteísmo é essencialmente um problema de gestão, cabendo à linha hierárquica papel importante na motivação do pessoal no trabalho. Ao serviço médico compete a promoção da saúde, assistência integral e eficaz, além de um registro prático e ético.

Ou seja, o absenteísmo tem sido motivo de preocupação não apenas para o campo da saúde ocupacional e áreas afins, mas também para os empresários e administradores, que se veem desafiados pelos altos custos que o mesmo representa para as organizações.

Para analisar melhor este fenômeno, faz-se necessário compreender quais são os tipos de absenteísmo existentes e quais variáveis podem impactar no indicador. Couto (1982 *apud* MARQUES NETO, 2006, p. 10) classifica o termo da seguinte forma:

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.

Certamente, o absenteísmo por doença é o que demanda maior atenção tanto para a área da saúde quanto para a gestão, por representar o maior volume de ausências e porque também pode indicar que algo no ambiente de trabalho está adoecendo os empregados. (MARQUES NETO, 2006).

2.3 POSSÍVEIS CAUSAS DO ABSENTEÍSMO

Inúmeros são os fatores que podem causar o absenteísmo nas organizações, mas “os níveis de absenteísmo e rotatividade variam significativamente de acordo com a organização, com seu modelo de administração e com o tipo de atividade desenvolvida”. (ZAPELINI, 2002 *apud* MARQUES NETO, 2006, p. 17).

Para Saldarríaga e Martínez (2007 *apud* OENNING *et al*, 2012, p. 151):

[...] A análise do absenteísmo deve observar o caráter multifatorial desse fenômeno, considerando variáveis diversas, tais como hábitos, valores, habilidades e conhecimentos; variáveis relacionadas à ocupação do trabalhador, como tipo de empresa e os métodos de produção; variáveis relacionadas à organização, como o clima de trabalho e as políticas da instituição.

Com relação à multicausalidade do fenômeno, é possível considerar alguns fatores que costumam gerar absenteísmo, os quais serão descritos nos subitens seguintes.

2.3.1 Fatores culturais

Normalmente ocorrem sob a forma de emendas de feriados prolongados como carnaval ou feriados religiosos ou relacionados a outros eventos, como jogos de copa do mundo, olimpíadas, feiras agropecuárias, entre outros.

2.3.2 Fatores sociais

Problemas de saúde de familiar, forçando a pessoa a se ausentar do trabalho para acompanhamento em internações, exames, muitas vezes por longos períodos.

2.3.3 Qualidade relacional com o grupo

O absenteísmo pode ser um reflexo das relações de grupo no ambiente de trabalho. Quando estas não são saudáveis, o indivíduo busca mecanismos de fuga do ambiente, manifestando-se sob a forma de atestados médicos. Isto pode tornar-se um círculo vicioso, pois ao se ausentar, a equipe se sente sobrecarregada, podendo piorar a qualidade das relações entre os indivíduos desta equipe, levando o absenteísta a se ausentar mais frequentemente. Schmidt e Del-Masso (2014, p. 66) relatam que:

[...] Quando ocorre um afastamento, há uma alteração na sociometria do grupo, tanto nos que ficam como naquele que se afastou, nessas mudanças mobilizam-se as esferas afetivas que podem ser favoráveis ou não ao grupo. Dependendo da maneira como o indivíduo percebe sua qualidade relacional com seus colegas de trabalho, ele terá mais condições psicológicas para retornar após um período de afastamento, posto que ele é conhecedor das crenças, tabus, preconceitos, e representações que o processo de adoecimento tem entre os membros do grupo.

2.3.4 Condições de trabalho

As variáveis que compõe as condições de trabalho são:

[...] espaço físico, as mobílias, temperatura, umidade, luminosidade, trabalho prescrito e real, máquinas, ferramentas e também as relações interpessoais e as intervenções destas sobre os processos de trabalho. Quando estas condições não são adequadas, o trabalhador fica exposto a riscos de acidentes de trabalho ou adoecimento, principalmente os relacionados à Lesão por Esforço Repetitivo (LER), Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho (DORTs), doenças do aparelho respiratório e transtornos mentais, causando absenteísmo. (BARBOSA FILHO, 2010, p. 10-11).

Ainda de acordo com Barbosa Filho (2010, p. 35):

[...] o adoecer em decorrência dessas condições de trabalho atinge não somente o trabalhador, mas, também, sua família, cônjuge, filhos, pais e todos aqueles que o cercam mais de próximo, impondo prejuízos à qualidade dessa convivência e, portanto, à vida de todos os envolvidos diretos e indiretos. Trata-se, portanto, de um mal que atinge toda a sociedade de forma mais ampla e, como tal, deve ser cabal e exemplarmente reprimido.

Fica bastante evidente que a ausência do trabalhador em seu emprego, seja por motivo de doença ou outros, é um problema amplo e que gera um impacto não apenas em seu núcleo familiar, mas socialmente, dados os custos envolvidos.

2.3.5 Carga de trabalho

Segundo Barbosa Filho (2010), a carga de trabalho está relacionada ao nível de exigência do sistema musculoesquelético e nível de exigência mental para realização do trabalho, podendo atuar de forma conjunta ou isoladamente no desgaste sofrido pelo indivíduo na execução de suas tarefas.

[...] A área de Treinamento e Desenvolvimento tem papel importante neste momento, pois o treinamento prévio oferecido ao empregado sobre o correto uso de sistemas, máquinas, equipamentos, auxiliam tanto na redução da sobrecarga física quanto na sobrecarga mental causada pela ansiedade na realização de nova tarefa. (BARBOSA FILHO, 2010, p. 10).

2.3.6 Organização do trabalho

De acordo com Rocha *et al* (1993, p. 67-68):

[...] Continuamente o processo de produção vem se aperfeiçoando e tornando-se cada vez mais complexo nas organizações, tornando necessária a adoção de técnicas específicas para coordenação, planejamento, produção, finanças, administração, gestão dos recursos humanos. São as diversas formas como o trabalho é organizado.

Nesse sentido, esta organização contempla o conteúdo das tarefas, as formas como serão executadas, estilo da liderança, hierarquias, o controle da produção, entre outros.

Sobre a liderança, Barbosa Filho (2010, p. 37) cita que:

[...] Inegável, também, relacionar o estilo gerencial (se coercitivo, democrático, participativo, etc.) com a qualidade de vida e o relacionamento interpessoal na organização. A batuta do maestro é que dá o compasso à orquestra. Os seres humanos gostam e precisam ser ouvidos e respeitados em seu direito de contribuir, por mínimo que seja, com opiniões acerca daquilo que poderá, de algum modo, afetá-los. Que se dirá no tocante ao trabalho, tamanha a centralidade do mesmo em nossas vidas.

Ribeiro (2006 *apud* ENGELMANN; RODRIGUES, 2013, p. 66) enfatiza que:

[...] saber lidar com o absenteísmo é uma tarefa do gestor, pois além de divulgar e aplicar normas da organização ele precisa conscientizar e estimular as pessoas para o trabalho em equipe, e conseqüentemente melhores índices de produtividade no trabalho.

Lideranças humanizadas podem, portanto, favorecer uma melhora no clima organizacional e conseqüente melhora no índice de absenteísmo.

Stockmeier (2004 *apud* MARQUES NETO, 2006) relaciona ainda outras possíveis causas para o absenteísmo como: falta de controle por parte das chefias, o tempo perdido nos famosos cafezinhos ou fumódromos, serviços médicos assistenciais, salários incompatíveis com o mercado, ausência de um efetivo plano de carreira que propicie oportunidade de progressão profissional, desavenças, catástrofes, atividades insalubres e perigosas, aversão à tarefa desempenhada, dependências químicas em geral.

2.3.7 Questões subjetivas: satisfação, motivação, reconhecimento

A insatisfação no trabalho, ocasionada pela falta de reconhecimento dos superiores ou até mesmo pela falta de afinidade com a tarefa desempenhada frequentemente causa desgaste emocional no trabalhador, culminando no absenteísmo. Barbosa Filho (2010, p. 39) relata que:

[...] é preciso que as pessoas experimentem sensações de sucesso e de satisfação em relação ao trabalho produzido, para sentirem-se motivadas e desejosas de seguirem adiante, propondo para si novos objetivos e reforçando ciclicamente sua autoestima. Ademais das interferências no desempenho produtivo, constata-se que a insatisfação no trabalho termina por afetar dimensões intrafamiliares. Não é incomum a ocorrência do absenteísmo, o abandono ou o desejo de mudança do emprego que trazem consigo reflexos sobre a vida familiar. (Grifo nosso).

Evidencia-se assim a importância de manter os empregados constantemente motivados, reconhecendo-os pelo correto desempenho de suas atribuições, contribuindo para a elevação do nível de satisfação e equilíbrio emocional, impactando positivamente no indicador absenteísmo.

2.3.8 Adoecimento

Por ser um fenômeno multicausal frequentemente, é bastante difícil identificar se a apresentação do atestado médico reflete um real problema de saúde ou representa apenas uma fuga do empregado, que busca neste recurso um amparo legal para se ausentar, mas seu desejo ou necessidade não está relacionada à saúde e sim a outros fatores, como os acima descritos.

Para Oenning *et al* (2012, p. 151) “dentre os tipos existentes, o absenteísmo médico é o mais abordado, talvez porque possua maior controle documental, fato atribuído à necessidade de apresentação de licença médica”.

Entretanto, não é possível desconsiderar que algumas patologias são de curta duração e realmente podem caracterizar ausência por motivos de saúde, como problemas bucais, *influenza*, problemas gastrointestinais, entre outros.

O acompanhamento das atestações médicas é de fundamental importância para compreender se as patologias apresentadas podem, de alguma forma, estar relacionadas ao trabalho, ao estilo de vida que o empregado leva, buscando o desenvolvimento de ações de saúde com focos bem definidos.

2.4 IMPACTOS DO ABSENTEÍSMO

O absenteísmo elevado impacta a organização de trabalho como um todo, a equipe de trabalho, o empregado absenteísta e sua família, os clientes e a sociedade como um todo.

Para a organização, os reflexos sentidos diretamente são:

[...] Despesas com compartilhamento médico, necessidade de horas extras, redução da produção, atrasos na entrega de produtos/serviços, necessidade de treinamento de substituto, erros de produção, devoluções/reclamações de clientes. (BARBOSA FILHO, 2010, p. 56-58). (Grifo nosso).

Fernandes (1996, p. 14 *apud* ENGELMANN; RODRIGUES, 2013, p. 71) afirma que:

[...] É impossível obter do cliente uma taxa de satisfação maior do que apresentada pelos funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A insatisfação, a má vontade, o desconforto e outras situações negativas do trabalhador se incorporarão de uma forma ou de outra, ao produto final, reduzindo o nível de satisfação do consumidor.

O absenteísmo pode ter forte impacto sobre a produtividade, reduzindo a vantagem competitiva da organização.

Para Ganga *et al* (2015), alterações no cenário competitivo e no estado de trabalho vêm tornando clientes e consumidores cada vez mais exigentes, refletindo numa demanda com prazos de entrega cada vez menores, livres de atrasos ou erros.

Com relação ao trabalhador absenteísta e sua família, os reflexos são: baixa na moral, desmotivação, redução dos rendimentos, possibilidade de desemprego, perda de oportunidade de crescimento profissional, prejuízo à sua imagem.

Para a equipe, os reflexos são: desgaste pela sobrecarga de trabalho, insatisfação, sentimento de impunidade, adoecimentos, revolta, piora do clima organizacional, desmotivação e desejo de ausência. (MARQUES NETO, 2006).

2.5 QUANTO CUSTA O ABSENTEÍSMO, AFINAL?

Barbosa Filho (2010, p. 53), em sua obra, lança as seguintes perguntas para reflexão, às quais este estudo também busca respostas:

[...] Quanto representará para uma empresa, em termos monetários, o acidente, a doença profissional ou o sinistro de qualquer natureza ocorrido com um de seus funcionários? Será que as empresas têm a real noção de que as perdas monetárias causadas por estes vão além do custo de substituição do trabalhador e do custo previdenciário?

Alguns elementos são impossíveis de se expressar monetariamente, como a desmotivação da equipe ou quanto exatamente das perdas comerciais estão relacionadas com o absenteísmo, pois há diversos fatores que podem impactar o mercado.

Entretanto, os gastos com assistência médica, tempo ausente do posto de trabalho, produtividade da equipe, são facilmente calculáveis e podem ultrapassar anualmente a casa de milhões de reais para uma organização de grande porte.

Para Souto (1980 *apud* MARQUES NETO, 2006, p. 22) um “índice constante de absenteísmo, seja 5% por exemplo, significa, na realidade, que a empresa precisa orçar 5% a mais do pessoal do que aquele realmente necessário para o trabalho”.

3 METODOLOGIA

Compreender os processos ligados à gestão de pessoas no âmbito das organizações é de fundamental importância para a implementação de melhorias. O desenvolvimento de trabalhos acadêmicos relacionados a esta área auxilia nesta compreensão e no levantamento de dados e hipóteses muitas vezes desconhecidas.

Conforme Rocha *et al* (1993, p. 292):

[...] A dinamicidade histórica do processo de trabalho coloca a necessidade de agilização da pesquisa científica que gere um saber sobre o impacto do trabalho sobre a saúde, acompanhando a velocidade acelerada deste processo e comprometendo-se com a perspectiva dos trabalhadores e da preservação da vida. Produzir e divulgar este saber deve ser um compromisso social de quem trabalha nesta área. A postura constante de pesquisador, a disciplina na adoção de rotinas e protocolos, o registro sistemático de experiências e dados, a atenção para o Novo e para o saber operário, o estudo bibliográfico, são elementos-base para isto e devem culminar na adoção deste conhecimento a serviço da sociedade.

O presente estudo dividiu-se em duas etapas distintas: pesquisa bibliográfica através de livros e revistas científicas que abordam o tema absenteísmo e produtividade e também pesquisa online de artigos científicos na base de registros do Google Acadêmico e Scielo, que abordassem o tema absenteísmo nos Correios e produtividade em geral.

Após a realização da pesquisa bibliográfica, definiu-se o espaço-tempo do levantamento a ser realizado dentro da organização. Definiu-se como espaço a ser pesquisado a Macrorregião de Bauru, composta por 21 (vinte e um) Centros de Distribuição Domiciliária. A escolha por unidades operacionais e não comerciais se deu em razão do absenteísmo nestas ser mais elevado e por estas contarem com sistema de cálculo de produtividade.

A Macrorregião de Bauru justifica-se por se tratar de uma região onde o efetivo é relativamente estável, retratando de forma mais fidedigna a relação absenteísmo e produtividade, evitando possíveis distorções.

Acerca da escolha da população, Rocha *et al* (1993, p. 205) descreve que “a escolha da população de referência é importante para evitar-se a comparação com grupos em situação pior”.

Realizada a definição de universo, realizou-se a delimitação temporal, definindo como período a ser pesquisado, os anos de 2014 e 2015, visto estes serem os anos nos quais o indicador de absenteísmo e produtividade passaram a ser acompanhados de forma bastante intensiva pela gestão da área operacional.

A partir da definição de universo e tempo, iniciou-se um estudo retrospectivo sobre os dados disponíveis do absenteísmo, extraídos do sistema DW – *Data Warehouse*, que comporta o registro de todos os atestados médicos homologados e demais tipos de licenças concedidas.

Os dados referentes à produtividade das unidades operacionais foram extraídos do SGDO – Sistema de Gestão do Desempenho Operacional, cuja metodologia baseia-se na projeção do efetivo necessário para distribuir a carga diária *versus* o efetivo real existente na unidade e a quantidade de carga distribuída.

Assis (2005 *apud* JESUS; MORETTO NETO, 2012) cita que os indicadores que medem o desempenho operacional são também chamados de indicadores de eficiência, focando, predominantemente, o consumo de recursos como tempo, pessoas, dinheiro, etc.

O SGDO calcula a quantidade de objetos a serem distribuídos por dia por empregado, além de estabelecer a meta de entrega para cada unidade operacional de acordo com a capacidade produtiva calculada, que é acompanhada sistematicamente pela área através dos seguintes indicadores: IDO - Índice de Desempenho Operacional, indicador quantitativo; e IQO - Índice de Qualidade Operacional, indicador qualitativo.

Com a análise dos dados referentes ao indicador absenteísmo realizada, dividiu-se as unidades em três grupos: cinco Centros de Distribuição com maior índice de absenteísmo, cinco Centros de Distribuição com menor índice de absenteísmo, e unidades intermediárias, cujo absenteísmo está acima da meta estipulada, mas não apresentam os piores resultados em ausências.

Buscando responder à pergunta se o absenteísmo impacta diretamente na produtividade, realizou-se o cruzamento dos dados do absenteísmo com os dados da produtividade através de planilha em Excel versão 2013.

Importante atentar que os levantamentos quantitativos apresentam suas limitações, conforme citação oportuna de Rocha *et al* (1993, p. 198): “os indicadores quantitativos têm a limitação de descrever o todo segundo um corte momentâneo, ou uma tendência em um período de tempo”.

Assim, este estudo busca responder à questão da relação absenteísmo e produtividade neste corte específico de tempo e espaço, consciente de que este possa espelhar variáveis locais e apresentar resultados distintos em um contexto geral da organização.

4 RESULTADOS

4.1 O ABSENTEÍSMO NA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

O absenteísmo é um indicador cuja gestão é um processo contínuo, acompanhado mensalmente no âmbito de toda empresa, subsidiando o desenvolvimento de ações que atuem nas causas geradoras das ausências, visando a redução do indicador.

Nos Correios, é mensurado e acompanhado desde 2005, sendo que durante este período ocorreram várias modificações acerca da cesta de motivos que o compõem e da metodologia de cálculo, tendo ocorrido a última revisão desta cesta em 2013.

Os dados relativos às ausências dos empregados são extraídos do sistema DW – *Data Warehouse* e o índice de absenteísmo é obtido a partir da seguinte fórmula:

Figura 1 – Fórmula para calcular o absenteísmo

$$IA_i = 1 - ((DA_i / (EF_i * D_i)) * 100), \text{ onde:}$$

IA – Índice de Absenteísmo;

DA – Total de Dias de Ausência;

EF – Efetivo Médio;

D – Quantidade de dias planejados;

i* – Unidade;

(*) – Entende-se por unidade.

Fonte: Sistema DW – *Data Warehouse*, 2015

As metas são definidas considerando a série histórica das ausências e a performance das regionais e o resultado apresentado é o acumulado do período analisado, sendo a polaridade quanto menor, melhor. Em 2014 a empresa passou a utilizar uma cesta composta por 19 motivos gerenciáveis. Para o ano de 2015, a cesta utilizada é composta por 15 motivos considerados gerenciáveis, a saber:

Figura 2 – Cesta de motivos para cálculo do absenteísmo, 2015

ABSENTEÍSMO – ABS (15 Motivos)

É o indicador corporativo utilizado pela ECT para mensurar as regionais no Absenteísmo. Este indicador é composto de uma cesta com 15 motivos de afastamentos considerados como gerenciáveis.

- 1 Abono Acidente de Trabalho (até 16 dias)
- 2 Abono Acompanhante – ACT
- 3 Abono Acompanhante – ACT Parcial
- 4 Abono Chefia - Total*
- 5 Abono Chefia (parcial)*
- 6 Abono Médico - parcial
- 7 Abono Médico (até 15 dias) - Total
- 8 Abono Trânsito Transferência (pedido)
- 9 Abono Trânsito Transferência (serviço)
- 10 Falta Delegado Sindical - Parcial
- 11 Falta Delegado Sindical - Total
- 12 Falta Injustificada - Total
- 13 Falta Injustificada Parcial
- 14 Licença Não Remunerada Delegado Sindical

15 Suspensão Disciplinar

*Abono Gerência (parcial e total) e Abono Diretor Regional (parcial e total) = Abono Chefia

Fonte: E-mail DESAP – Depart. Assist. de Saúde Preventiva, 2015.

Tomando como referência ainda os anos de 2014 e 2015, as metas para o indicador absenteísmo para a Diretoria Regional de São Paulo Interior foram, respectivamente: 1,64% (retificada em agosto de 2014 para 1,85%) e 2,10%.

Regionalmente, a empresa constitui anualmente Grupo de Trabalho, conhecido como GT do Absenteísmo para controle do indicador, análise crítica dos resultados e planejamento de ações visando a redução do índice.

Este grupo multiprofissional é composto por Médico do Trabalho, Enfermeiras, Assistentes Sociais, Psicólogas, Técnicos de Segurança do Trabalho ou Engenheiros de Segurança do Trabalho, e por representantes da área de atendimento, tratamento, distribuição e área de treinamento, visando ações conjuntas entre áreas para obtenção de melhores resultados.

A formação do grupo é de competência da Gerência de Saúde Regional, orientada pelo Departamento de Saúde da empresa, situado em Brasília.

Para este estudo compuseram o universo pesquisado os seguintes Centros de Distribuição Domiciliária - CDD: Andradina, Araçatuba, Assis, Avaré, Barra Bonita, Bauru, Birigui, Botucatu, Cascata, Falcão, Jaú, Lençóis Paulista, Lins, Marechal Rondon, Marília, Ourinhos, Penápolis, Presidente Prudente, Tropical, Tupã e Vila Marcondes.

A amostra de unidades foi diferenciada entre os anos de 2014 e 2015 devido ao fato do absenteísmo ser um indicador bastante sensível e variável, ou seja, as unidades que estiveram entre as maiores ou menores absenteístas da regional podem variar em função de uma série de fatores, como contratação ou demissão/transferência de efetivo, mudança de chefia, melhora ou piora nas condições físicas de trabalho.

A tabela abaixo estabelece um comparativo entre as unidades nos anos de 2014 e 2015:

Tabela 1 – Universo e amostras pesquisadas

Subordinação: CTCE/BRU – Ano 2014			Subordinação: CTCE/BRU – Ano 2015		
Absenteísmo	Produtividade		Absenteísmo	Produtividade	
		CDD			CDD
3,63%	91,80	PENAPOLIS	3,97%	87,01	TROPICAL
		CDD			CDD ASSIS
3,38%	96,51	TROPICAL	3,67%	64,58	
		CDD LINS			CDD
3,10%	96,54		2,99%	95,73	CASCATA
		CDD VILA			CDD
		MARCONDES			PRESIDENTE
3,07%	93,59		2,96%	94,42	PRUDENTE
2,85%	84,74	CDD	2,90%	92,22	CDD AVARE

BOTUCATU					
CDD AVARE	2,73%	95,35	CDD VILA MARCONDES	2,88%	86,99
CDD FALCAO	2,38%	98,24	CDD PENAPOLIS	2,75%	84,69
CDD MARILIA	2,26%	99,13	CDD BOTUCATU	2,56%	70,65
CDD BIRIGUI	2,12%	94,15	CDD MARILIA	2,40%	91,37
CDD TUPA	2,08%	99,01	CDD LINS	2,22%	82,99
CDD PRESIDENTE PRUDENTE	2,03%	96,15	CDD FALCAO	1,78%	81,80
CDD LENCOIS PAULISTA	1,97%	93,87	CDD MARECHAL RONDON	1,75%	79,29
CDD CASCATA	1,87%	99,53	CDD BIRIGUI	1,66%	83,03
CDD ARACATUBA	1,85%	96,28	CDD OURINHOS	1,66%	90,93
CDD JAU	1,77%	99,41	CDD TUPA	1,48%	96,93
CDD ASSIS	1,73%	96,65	CDD LENCOIS PAULISTA	1,47%	86,44
CDD BAURU	1,71%	99,19	CDD BAURU	1,41%	98,37
CDD OURINHOS	1,33%	99,19	CDD JAU	1,37%	95,67
CDD MARECHAL RONDON	1,31%	97,88	CDD ANDRADINA	1,07%	97,42
CDD BARRA BONITA	0,85%	99,93	CDD ARACATUBA	1,00%	90,26
CDD ANDRADINA	0,69%	94,40	CDD BARRA BONITA	0,85%	95,78

■ Unidades com menor absenteísmo ■ Unidades intermediárias ■ Unidades com maior absenteísmo
Fonte: Sistemas DW e SGDO, 2014-2015.

A tabela 2 mostra a média de absenteísmo e produtividade nos anos de 2014 e 2015:

Tabela 2 – Média de absenteísmo e produtividade, 2014 e 2015

Unidades	Média absenteísmo 2014	Média produtividade 2014	Média absenteísmo 2015	Média produtividade 2015
5 unidades com maior absenteísmo	3,21%	92,63%	3,30%	86,79%
11 Unidades	2,07%	97,07%	2,06%	85,01%

intermediárias				
5 unidades com menor absenteísmo	1,18%	98,12%	1,14%	95,50%

Fonte: Sistemas DW e SGDO, 2014-2015.

Os dados da tabela 2 demonstraram que apenas uma unidade, CDD Tropical, localizado na cidade de Araçatuba, manteve-se por dois anos consecutivos entre as mais absenteístas e com índice em ascensão (3,38% para 3,97%). Três unidades se mantiveram por dois anos consecutivos (2014 e 2015) entre os cinco melhores índices de absenteísmo da Macrorregião Bauru: CDD Bauru, CDD Barra Bonita e CDD Andradina.

Nos anos pesquisados, os dois piores resultados relacionados à produtividade, 84,74% (CDD Botucatu) e 64,58% (CDD Assis), foram apresentados por unidades que estavam entre as cinco maiores absenteístas da área estudada.

Entretanto, em 2014, unidades que apresentaram absenteísmo acima da meta (1,85%) também apresentaram alta produtividade, como são os casos do CDD Cascata (99,53%), CDD Tupã (99,01%) e CDD Marília (99,13%). Em 2015, apenas o CDD Marília manteve-se com o absenteísmo em ascensão e sua produtividade foi de 91,37%, resultado inferior ao ano anterior.

Observa-se ainda que a produtividade aumenta à medida que o absenteísmo diminui. Em linhas gerais, observa-se que o ano de 2015 apresentou uma piora para os indicadores da área operacional, pois a média das unidades mais absenteístas evoluiu 0,09% e as médias de produtividade decaíram nos três grupos analisados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A produtividade observada no grupo das cinco unidades com menor absenteísmo foi mais elevada em comparação ao grupo das cinco unidades com maior absenteísmo, e os dois piores resultados produtivos foram apresentados por unidades com elevado índice de ausência de empregados.

Durante a análise dos resultados, observou-se que algumas unidades como CDD Cascata, CDD Marília e CDD Tupã, mesmo com absenteísmo alto apresentaram resultados de produtividade de 99% para uma meta projetada de 100%. O contrário também é verdadeiro. Observou-se unidades com baixo absenteísmo (1%) apresentando produtividade de 90% (inferior às unidades com o dobro de absenteísmo).

É possível que nessas unidades que apresentam alto absenteísmo e ainda assim alta produtividade, esteja ocorrendo uma compensação do grupo para manter os resultados elevados. Entretanto, não se sabe quais são os impactos físicos e mentais desta compensação e em quanto tempo os empregados podem começar a apresentar sinais de desgaste e adoecimento, elevando ainda mais o número de ausências ou reduzindo a produtividade. É o que parece acontecer com o CDD Marília que em 2014 apresentou alto absenteísmo e produtividade de 99,13%, e que em 2015 apresentou elevação de 0,14% no seu indicador de ausências e queda de quase 8% no resultado produtivo, o que pode denotar desgaste da equipe pela constante compensação dos ausentes.

Ainda que existam exceções no contexto analisado, as médias demonstram que a produtividade é inversa ao absenteísmo, ou seja, maior absenteísmo, menor produtividade.

Entretanto, não se pode afirmar com certeza que o absenteísmo seja o único ou principal fator de impacto nos resultados produtivos, visto este estudo ser um recorte no tempo e no espaço e seriam necessárias outras amostras para corroborar tal conclusão.

REFERÊNCIAS

BARBOSA FILHO, Antonio Nunes. **Segurança do trabalho e gestão ambiental**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DESAP – DEPARTAMENTO ASSISTENCIAL DE SAÚDE PREVENTIVA. **Absenteísmo**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por José Aparecido Ferreira do Rozário em 12 set. 2015.

ENGELMANN, João Pedro; RODRIGUES, Marcos Rogério. Gestão do absenteísmo como diferencial competitivo. **Revista FEMA Gestão e Controladoria**, ano 03, n. 01, jan./jun. 2013. Disponível em: <http://www.fema.com.br/wp-content/uploads/2014/04/pdf_revista_gestao_5edicao.pdf>. Acesso em: 22 out. 2015.

GANGA, Gilberto Miller Devós *et al.* **Medindo o desempenho logístico**: a perspectiva do nível de serviço logístico. Disponível em: <http://www.hominiss.com.br/sites/default/files/teses_artigos/Medindo_o_desempenho_logistico.pdf>. Acesso em: 22 out. 2015.

JESUS, Deborah Moraes de; MORETTO NETO, Luis. **Indicadores de gestão de recursos humanos do Poder Judiciário de Santa Catarina**. 2012. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/09/Livro-RH-TJ-Volume-4-Artigo-2.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2015.

MARQUES NETO, Alonso Dias. **Absenteísmo nas empresas**. Monografia (Graduação em Administração) – UNICEUB, Centro Universitário de Brasília, Brasília, nov. 2006. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/934/2/20401048.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2015.

MARTINATO, Michele Cristiene Nachtigall Barboza *et al.* Absenteísmo na enfermagem: uma revisão integrativa. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, vol. 31, n.1, Porto Alegre, mar. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-14472010000100022>. Acesso em: 22 out. 2015.

OENNING, Nágila Soares Xavier *et al.* **Indicadores de absenteísmo e diagnósticos associados às licenças médicas de trabalhadores da área de serviços de uma indústria de petróleo**. São Paulo: Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 2012.

ROCHA, Lys Esther *et al.* **Isto é trabalho de gente?**: vida, doença e trabalho no Brasil. São Paulo: Vozes, 1993.

SCHMIDT, Maria Luiza Gava; DEL-MASSO, Maria Candida Soares. **Readaptação profissional:** da teoria à prática. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2014.

SISTEMA DW – DATA WAREHOUSE. **Intranet Correios**, 2014-2015. Disponível em: <<http://intranetspi/default.cfm>>. Acesso em: 22 out. 2015.

SISTEMA SGDO – SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO OPERACIONAL. **Intranet Correios**, 2014-2015. Disponível em: <<http://intranetspi/default.cfm>>. Acesso em: 22 out. 2015.