

## **PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E AS FERRAMENTAS USADAS NO ENFRENTAMENTO DO ABSENTEÍSMO.**

**Paulo Renato Vitória Calheiros<sup>1</sup>  
Emanuely Cristiny Vieira Rodrigues<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

Partindo do pressuposto que atualmente o absenteísmo é um dos grandes problemas que trazem dificuldades às empresas e se constitui como um novo desafio ao trabalho do psicólogo nas organizações, esse artigo tem como principal intuito verificar quais as causas que provocam o absenteísmo e quais as possíveis ferramentas que podem ser usadas no enfrentamento do mesmo. Sabe-se que o campo de atuação do psicólogo do trabalho não se resume apenas a tarefas de recrutamento e seleção de pessoal, treinamentos, avaliações de desempenho, dentre outras atividades designadas à área de recursos humanos. Ele é mais amplo e estende-se a tarefas que estão ligadas particularmente ao trabalhador, na busca de estimular constantemente a integração do indivíduo na organização, fazendo com que se sinta bem no ambiente no qual exerce sua tarefa e, com isso, aumentando a produtividade da empresa. As ferramentas enfatizadas abordaram a comunicação, a saúde ocupacional, a motivação e a qualidade de vida no trabalho.

### **ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY AND THE TOOLS USED IN DEALING WITH ABSENTEEISM**

### **ABSTRACT**

On the assumption that absenteeism is currently one of the major problems that make it difficult for businesses, and represents a new challenge to the psychologist's work in organizations, this paper has as main objective to verify which the causes absenteeism and the possible tools that can be used in addressing the same. It is known that the field of the psychologist's work is not only the task of recruiting and staffing, training, performance reviews, among other activities assigned to the area of human resources. It is broader and extends to tasks that are particularly linked to the worker, constantly in search of stimulating the integration of the individual in the organization, making you feel good for the environment in which it performs its task and thereby increasing productivity the company. The tools discussed emphasized communication, occupational health, motivation and quality of work life.

Keywords: Absenteeism; organizational psychology, psychologist; confrontation.

---

<sup>1</sup> Doutor em Psicologia. Professor do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

<sup>2</sup> Discente do Curso de Psicologia. Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

## Introdução

É de conhecimento universal o quanto é vasto o campo de aplicação e atuação da Psicologia. Nas empresas/organizações, ela é usada de forma bem prática, como afirma Zanelli (2002), para manter o colaborador vinculado com as atividades administrativas e organizar a própria empresa, além de criar metas que extrapolam a visão tradicionalista de ajustamento do indivíduo dentro do ambiente de trabalho.

Os grupos que atuam dentro de diferentes instituições são alvos do trabalho do psicólogo organizacional; entretanto, com processos diferenciados de atuação. Todavia, é muito comum que o trabalho deste profissional dentro das empresas seja reduzido a simples direcionamento na execução de tarefas de recrutamento e seleção de pessoal, treinamentos, avaliações de desempenho, dentre outras atividades designada à área de recursos humanos.

Frazão (2009) investiga os papéis e atuações do profissional da psicologia nas organizações. Afirma que as técnicas psicológicas devem ser utilizadas também em outras grandes dificuldades organizacionais, como a promoção de saúde, integração dos funcionários, comunicação das diretorias e colaboradores, entre outras.

Dentre as dificuldades organizacionais, o absenteísmo é atualmente um dos grandes problemas dentro das empresas e se constitui em novo desafio ao trabalho do psicólogo. De acordo com Bueno (1986), absenteísmo é o hábito de não comparecer, de estar ausente, nesse caso em particular, faltar ao trabalho e com isso deixar de colaborar dentro da organização.

Segundo Chiavenato (1995), o absenteísmo nem sempre está ligado ao trabalhador. Pode estar presente na empresa a partir do momento que esta apresenta diferença na organização e também na supervisão do trabalho, o que acarreta uma demonstração de falta de estímulo por parte dos trabalhadores, decorrente das precárias condições do ambiente de trabalho, condições psicológicas, relacionamentos interpessoais, entre outros fatores.

Independente da forma em que aparece, faz-se necessário o uso de técnicas que localizem o aparecimento desse fenômeno, para que possa ser desenvolvido um trabalho voltado a sua redução e enfrentamento. Nesse estudo, a abordagem de escolha para a coleta dos dados foi a consulta das principais publicações literárias editadas no Brasil sobre o tema.

Algumas questões, como consumidores mais exigentes, mercado mais competitivo e a pressa de superar desafios, faz muitas vezes com que as empresas priorizem o retorno do capital. Essa busca constante pelo lucro propicia que sejam esquecidas questões relacionadas ao desenvolvimento interpessoal dos funcionários e a sua qualidade de vida, o que conseqüentemente, pode fazer com que o absenteísmo ganhe espaço.

Em meados do século XIX, as grandes indústrias e fábricas conquistavam um número grande de clientes. Com isso, os pedidos aumentavam e a preocupação de suprir a demanda fazia com que a qualidade de vida do trabalhador não fosse o foco. Essa realidade é exemplificada na fábrica americana chamada *Amasa Whitney*, (citado por Adams, 1950, p. 2) que demonstrava bem essa negligência, explicitada em algumas regras e regulamentos que deveriam ser exercidos dentro da empresa. Dentre elas, duas normas podem ser destacadas:

8º “Espera-se que todos aqueles que tiverem que sair para ausência de qualquer duração voltem no período de tempo previsto; no caso de não voltarem e não derem uma razão satisfatória, deverão pagar uma multa de uma semana de trabalho ou menos, caso recomecem o trabalho. Do contrário será considerado como alguém que pode ser dispensado sem nenhum aviso prévio”.

9º “Nada pode impedir o progresso da fabricação durante horas de trabalho, tais como conversas desnecessárias, leituras, comer frutas e etc, deve ser evitado”.

Nota-se quão insustentável era para o colaborador daquela época manter-se dentro do contexto do trabalho de forma sadia. Esse comportamento, no que tange à prática do psicólogo, pode revelar ocorrências de possíveis sofrimentos psíquicos nos colaboradores, que possivelmente buscam alívio ao ausentar-se do ambiente de trabalho.

O psicólogo invade essa esfera, “tornando-se um apaziguador de ânimos, pois ele precisa contribuir para uma relação empregado-empregador tão equânime quanto possível” (Zanelli, 2002, p. 69). Esse fato se justifica, pois lidar com o comportamento humano credencia o psicólogo “no manejo de artifícios e técnicas de investigação dos problemas psicossociais inevitáveis em quaisquer contextos de trabalho” (Silva, 2009, p.13).

Estabilidade de pessoal e iniciativas são dois princípios gerais da administração, que para Fayol (1989), resultam positivamente dentro das empresas. O primeiro defende a estabilidade do funcionário alocado em determinada tarefa, ou seja, ele pode desempenhar suas atividades de forma mais eficiente, aumentando assim sua produção, enquanto o segundo propõe aos chefes que estimulem seus colaboradores a desempenhar bem suas atividades. Mas, para que isso ocorra, o ambiente de trabalho precisa ser “limpo” de “confusão entre o pessoal e o profissional, da diluição dos parâmetros, das ameaças de dispensas, e da instabilidade erigida em sistema, com isso prevenindo o desconforto dos empregados e fortalecendo as relações interpessoais” (Chanlat, 1993, p.181).

A base emocional precisa ser trabalhada constantemente, para que o empregado sinta-se seguro no seu local de trabalho e seja estimulado a não desistir de colaborar com a empresa. Janes (2003), em sua resenha crítica sobre os novos desafios das empresas, aponta que atualmente existe uma falta de espaço para as emoções, já que é no campo das relações que as ‘‘rugos’’ que complicam a produtividade de uma empresa aparecem.

Todos esses quesitos, se esquecidos pelos administradores das empresas, com grande precisão aumentam os índices de absenteísmo organizacional, pois para que a “satisfação e o comprometimento no trabalho existam, é necessário que ocorra uma reformulação de interesses dentro das empresas, focalizando mais em métodos que impulsionem o indivíduo a comportar-se de forma mais ativa” (Gil, 2001, p. 44). Essa reformulação pode ocorrer através de alguns fatores que contribuem para o combate ao absenteísmo, dentre eles comunicação, saúde ocupacional, motivação e qualidade de vida no trabalho.

## Comunicação

A comunicação dentro de um ambiente organizacional é um recurso para facilitar o relacionamento entre o colaborador e a empresa. Toda comunicação é um comportamento e deve culminar em uma ação. Dessa forma, poderá ser avaliada de acordo com as metas que a empresa almeja alcançar, com os novos investimentos, e também mediar a relação do colaborador com seus líderes, chefes e gerentes.

Gil (2001) esclarece que é preciso garantir que o empregado confie na organização e, acima de tudo, sinta-se confortável para falar sobre suas dúvidas ou problemas. Uma liderança aberta em ouvir consegue entender muito mais sobre seus colaboradores e sobre o porquê dos seus comportamentos, do que aquela que apenas superficialmente se submete a responder perguntas em reuniões. Apoiando essa afirmação, Paiva (2005) descreve que as organizações e seus profissionais devem ficar atentos em como estão estabelecendo seu processo de comunicação, devido à maioria das organizações acharem que o simples fato de informar já estabelece a comunicação.

O absenteísmo, quando ocorrido por problemas dentro da empresa, diminui o bem estar do profissional e, se for investigado minuciosamente com a ajuda da comunicação, o problema pode estender-se tomando proporções perigosas para a empresa. Por isso, é saudável para as

organizações que mantenham contatos múltiplos e diversos, trocando sempre impressões com seus colaboradores (Freitas, 2002, p. 13), promovendo uma coesão interna e trazendo benefícios para a empresa.

## Saúde Ocupacional

De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), saúde pode ser definida como um estado de completo bem estar físico, mental e social, independente do ambiente em que o sujeito esteja. Contudo, com a correria diária, torna-se difícil conciliar esses três fatores, tendo em vista que a todo o momento o indivíduo está sujeito a passar por situações de risco de saúde, sejam físicos ou mentais.

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho são responsáveis pela sobrecarga elevada na produção e, segundo Donato (2009), associadas à exigência do aumento de produtividade, torna o sofrimento inevitável. Para Chiavenato (2005), o local de trabalho em si pode causar diferentes tipos de doenças, como as físicas, biológicas, tóxicas, químicas, assim como condições estressantes, que podem provocar danos às pessoas que trabalham na organização. Isso pode levar à neurose profissional, definido por Chanlat (1993) como um quadro clínico que acomete os indivíduos com sintomas como nervosismo intenso, insônia total, diminuição acentuada das possibilidades intelectuais, repercussão mais ou menos grave e durável sobre o estado geral. Esses sintomas podem ser relacionados a condições de trabalho muito intensas a que os colaboradores são submetidos, seja esse trabalho mental ou "braçal".

O estresse, muito apontado também como o causador do absenteísmo, é constantemente confundido com neurose profissional. Porém, existe uma diferença entre esses dois termos, já que o estresse profissional é definido como “processo de perturbação engendrado no indivíduo pela mobilização excessiva de sua energia de adaptação para o enfrentamento das solicitações de seu meio ambiente profissional, solicitações estas que ultrapassam as capacidades atuais, físicas ou psíquicas, deste indivíduo” (Chanlat, 1993, p.165).

É nítido que um colaborador sadio produz muito mais, por isso “o aumento da produtividade deve ser pensado, priorizando a manutenção da qualidade de vida de quem produz e a preservação máxima do ambiente que ele trabalha” (Zanelli, 2002, p. 71). Nesse sentido, as consequências de falta de atenção e criação de programas inadequados são perfeitamente mensuráveis, tendo em vista que ocorrerá aumento no pagamento por indenizações, aumento dos afastamentos por doença, aumento dos custos de seguros, aumento do absenteísmo e rotatividade de pessoal, baixa produtividade e baixa qualidade dentre outras situações (Chiavenato, 2005, p. 390).

A implantação de um programa de Saúde Ocupacional dentro da organização é uma forma de investir no grupo de colaboradores. Auxilia na manutenção de um ambiente de trabalho seguro e saudável e, conseqüentemente, influencia na qualidade de vida do trabalhador.

## Motivação

Quando as faltas tornam-se excessivas e o desempenho apresenta prejuízo, a empresa começa a sofrer. Com isso, faz-se necessário que os sujeitos em questão sejam estimulados numa tentativa de mudanças no ambiente de trabalho.

Gil (2001) aponta que o movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Como está intimamente ligada ao reconhecimento pela dedicação dada pelo colaborador na execução de uma determinada tarefa, a motivação se torna primordial

dentro da organização. A partir do momento em que ela existe e passa a ser colocada em prática, ocorre uma visível melhora nos resultados do trabalho, já que um empregado motivado trabalha muito melhor.

Tal situação pode ser justificada pelo fato de que, em uma situação contrária, ao sentir-se desvalorizado o colaborador desmotiva-se e, conseqüentemente, não executa suas tarefas da forma correta. Isto ocasiona as decorrentes ausências no trabalho, fazendo com que os índices de absenteísmo cresçam dentro da organização.

Herzberg formulou uma teoria chamada de *Dois Fatores*, na qual afirma que existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas; “um deles chama-se fator motivacional, que demonstra que o controle do indivíduo está relacionado com aquilo que ele faz e desempenha” (Chiavenato, 1998, p. 48).

Sabe-se que a ligação do absenteísmo com a motivação é extrema, já que esta exerce um papel de grande influência na produtividade. Porém, para que ocorram resultados significativos no trabalho de combate ao absenteísmo, é preciso ficar alerta, pois “os gerentes precisam ser capazes de relacionar as necessidades dos funcionários envolvidos, e não apenas as suas próprias necessidades ou suposições” (Bowditch, 2002, p.42). É importante frisar que essa necessidade de valorização do colaborador, que muitas vezes é interna, pode ser exercida apenas pelo reconhecimento dado por recompensas, por feedback ou outras maneiras que reafirmem para o funcionário o quanto o seu trabalho é necessário e rentável para a empresa.

## Qualidade de vida no trabalho

Atualmente, ao ser percebido quais os efeitos do emprego na saúde e no bem estar dos trabalhadores, a atenção muda de foco e a situação torna-se preocupante. Isto se deve ao fato de que, como se sabe, existem diversos fatores dentro da empresa que influenciam para que ocorram problemas não apenas para o indivíduo, mas para a estrutura organizacional como um todo.

A deficiência na qualidade de vida no local de trabalho gerou muita preocupação nos anos 60 e 70, influenciada por uma mudança social que estava ocorrendo a um ritmo muito mais rápido que a mudança organizacional na época (Bowditch, 2002, p.43). O declínio da qualidade de vida na época e as constantes pesquisas fizeram com que o pensamento de alguns administradores naquele período mudasse, como por exemplo, deixaram de acreditar que os interesses de seus empregados eram secundários. Perceberam que errônea era a empresa que tinha uma postura de acreditar que problemas relacionados à saúde do empregado e sua qualidade de vida não eram importantes, ou ainda justificar possíveis sofrimentos psíquicos aparentes, como problemas individuais que não diziam respeito á empresa, definindo ainda mais as possibilidades de crescimento da mesma.

Em uma abordagem direcionada ao crescimento da organização, Schein (1982) adverte que os problemas do crescimento das empresas têm estreita relação com os problemas de adaptação e com os problemas de gerência. Além desses, podemos acrescentar também a dificuldade de implantação de programas de qualidade de vida, como benefícios para os funcionários.

A qualidade de vida no trabalho tem como objetivo acrescentar efeitos positivos no grau de satisfação e na percepção dos empregados. Isso é confirmado nas palavras de Richard Walton (citado por Bowditch, 2002, p.171), ao demonstrar oito dimensões inter-relacionadas que, se tomadas em conjunto, dão um senso geral daquilo que frequentemente se entende por qualidade de vida no trabalho, conforme demonstra a Tabela 1.

**Tabela 1.** Dimensões da qualidade de vida no trabalho

QUALIDADE VIDA NO TRABALHO	
<b>Compensação justa e adequada</b>	A renda precisa atingir níveis satisfatórios socialmente determinados.
<b>Condições de trabalho seguras e salutaras</b>	Horários de trabalho razoáveis, condições de trabalho que minimizem riscos de doenças e limites de idade fixados quando o trabalho for potencialmente nocivo ao bem-estar de pessoas acima de certa idade.
<b>Oportunidade imediata de utilizar e desenvolver a capacidade humana</b>	Reflete até que ponto os cargos têm autonomia, necessidade de aplicação de habilidades variadas, que integrem o trabalhador aos planejamentos.
<b>Oportunidade para continuidade crescimento e desenvolvimento</b>	Enfoque dado na carreira, incluindo o desenvolvimento pessoal, à aplicação de novas habilidades, as oportunidades de progresso e a segurança no emprego.
<b>Integração social na organização de trabalho</b>	Influência no estímulo de um empregado alcançar a identidade pessoal e a auto-estima, através de atributos do local de trabalho, tais como ausência de preconceito, o igualitarismo, a mobilidade ascendente, apoio, dentre outros.
<b>Constitucionalismo na organização de trabalho</b>	Sobre os direitos que os empregados têm e como pode proteger esses direitos.
<b>Espaço do trabalho dentro da vida como um todo</b>	Equilíbrio entre o papel do trabalho e outros níveis dentro da vida do empregado.
<b>Relevância social da vida no trabalho</b>	Sugere que as organizações que não agem de um modo socialmente responsável façam com que muitos de seus funcionários deprecie o valor de seu trabalho e suas carreiras, e que por sua vez irá afetar a autoestima de cada um.

Garantir um ambiente de trabalho atraente e capaz de proporcionar a satisfação da maioria das necessidades individuais, segundo Gil (2001), ajuda no alcance da excelência organizacional por minimizar os problemas gerais, incluindo o absenteísmo, que acompanham as empresas.

## Considerações Finais

O absenteísmo é um problema importante para a estrutura e o desenvolvimento organizacional de uma empresa. Dentro de uma organização existem multifatores que precisam ser considerados, já que eles influenciam bruscamente no acontecimento desse evento.

Porém, as formas de enfrentamento desse problema estão vinculadas à compreensão e verificação minuciosa desses multifatores. Ou seja, é preciso primeiro verificar qual o motivo dessas faltas, para então definir qual o tipo de trabalho que será executado na busca a esse enfrentamento. Está nítido que esse fenômeno pode ocorrer tanto por questões internas na empresa, como problemas de gerências, de ambiente, estrutura física e etc., como por questões externas, ligadas ao empregado, que muitas vezes não consegue desvincular o pessoal do profissional.

Nesse momento, a especialização do psicólogo organizacional entra em cena, tendo em vista que, no que tange a sua prática, ele tem habilitação necessária para executar com precisão

as ferramentas que podem ajudar a organização no direcionamento ao enfrentamento do absenteísmo.

### Referências bibliográficas

- Adams, S, H. (1950). Sunrise to Sunset. Nova York: Random House, Inc.
- Anjos, A. D. (2009). Absenteísmo nas organizações: O caso da saúde. Excelsior LTDA. Monografias.com S.A [on line]. Disponível na World Wide Web: <http://br.monografias.com/trabalhos3/absentismo-nas-organizacoes-caso-saude/absentismo-nas-organizacoes-caso-saude2.shtml>
- Bowditch, J, L. (2002) Elementos de Comportamento Organizacional / Tradução José Henrique Lamendorf. - São Paulo: Pioneira Thomson.
- Bueno, F, da S. (1986) Dicionário escolar da língua portuguesa Rio de Janeiro: FAE.
- Chanlat, F. J. (1993) O indivíduo na organização. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2005) Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier,
- Chiavenato, I. (1998) Teoria geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas. Vol. 2 São Paulo: Makron Books.
- Donato. V. (2009) Resenha Crítica do livro "A Loucura do Trabalho". Christopher Djours.
- Fayol, H. (1989) Administração Industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle. São Paulo: Atlas.
- Freitas, M, E. (2002). Cultura Organizacional. Identidade, sedução e carisma. Rio de Janeiro: FGV.
- Gil, A, C. (2001). Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas.
- Janes, C, F., Janes W, J. (2003) Os novos desafios da empresa do futuro. FGV.
- Jareta, G. (2010) Corpo a Corpo do compromisso. Revista. Melhor. Disponível na World Wide Web: <http://revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=12838>
- Paiva, P, H. (2005). Comunicação Organizacional. RH.com.br Disponível na World Wide Web: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/4095/comunicacao-organizacional.html>
- Silva, S, B, F. (2009) O psicólogo e o pedagogo nas organizações: Papéis e Atuações no RH. Artigonal.
- Schein, E, H. (1982) Psicologia Organizacional. Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil LTDA.

Zanelli, J. C. (2002) O psicólogo nas organizações de trabalho. Porto Alegre: Artmed.

**Endereço para correspondência:**

Paulo Renato Vitória Calheiros

Departamento de Psicologia

Universidade Federal de Rondônia

Campus - BR 364, Km 9,5

CEP: 78900-000 - Porto Velho - RO

**E-mail:** [paulorvcalheiros@yahoo.com.br](mailto:paulorvcalheiros@yahoo.com.br)

Recebido em 01/10/2010.

Aceito para publicação em 16/11/2010.