

O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DO ABSENTEISMO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Jerson Joaquim Da Silva 1
Carolina Martins Fernandes 2

RESUMO

O absenteísmo é um problema enfrentado pela maioria das organizações, sendo que a ocorrência deste implica em vários fatores prejudiciais para as mesmas e a presença do líder é fundamental no sentido de preveni-lo. Acredita-se que um líder que conduza sua equipe, a fim de buscar os objetivos da organização, influenciando-os para que alcancem o melhor de si, consiga controlar esses problemas. Também, supõe-se que o líder trabalhe, especificamente, com cada colaborador, já que o absenteísmo trata-se de pessoas individualmente, considerando seus objetivos particulares, necessidades e características; assim, esses colaboradores poderão ter o conhecimento, no qual a organização se preocupa com eles e dedicarão seus conhecimentos para alcançar os objetivos dela também. Na presente pesquisa, buscou-se identificar as consequências econômicas e sociais geradas pelo absenteísmo, apontando os principais motivos que elevam os índices de absenteísmo de uma organização, estudar a possibilidade de se utilizar ferramentas motivacionais com o intuito de diminuir o absenteísmo em uma equipe de trabalho. Assim, por meio de uma metodologia qualitativa e de uma pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva, foi-se explorando o assunto e descrevendo as etapas. Dessa forma, a pesquisa apontou que elevados índices de absenteísmo podem gerar na equipe de trabalho problemas como sobrecarga nas atividades desenvolvidas e gerando despesas desnecessárias e que se o líder utilizar ferramentas motivacionais é possível diminuir o absenteísmo em uma equipe de trabalho, podendo melhorar o relacionamento interpessoal, fazendo com que o colaborador assuma novas responsabilidades, criando um círculo de influência positiva entre os pares.

Palavras chave: Absenteísmo. Liderança. Motivação.

1. Introdução

Entende-se que um líder deve, sempre, se capacitar e se aperfeiçoar, pois para liderar e estimular uma equipe, é necessário grande capacidade e conhecimento sobre diversos assuntos para ter um diferencial e, assim, conseguir obter o sucesso esperado da equipe.

As principais influências que um líder deve desempenhar sobre seus colaboradores a fim de manter a motivação deles, são muito importantes, e conseqüentemente, evitar com que ocorra o absenteísmo em sua equipe de trabalho. É preocupante organizações apresentarem redução em seu desempenho devido à ocorrência de atrasos, faltas no

trabalho e atestados médicos, além de provocar sobrecarga nas atividades, repercutindo em prejuízos consideráveis na produção, na qualidade e nos relacionamentos interpessoais.

A utilização das ferramentas motivacionais e de liderança aqui demonstradas, aprimora o papel do líder e pode auxiliar na diminuição dos índices de absenteísmo e insatisfação no ambiente de trabalho, despertando no colaborador a vontade em exercer suas atividades, fazendo que haja maior comprometimento no dia-a-dia das organizações, proporcionando um ambiente agradável, o que pode ser um atrativo para sua fidelização com seu emprego, trazendo resultados finais surpreendentes.

Portanto, este trabalho se justifica quando aponta que para alcançar os objetivos da organização, o líder deve conduzir sua equipe, incentivando-a e influenciando-a para que os colaboradores consigam dar o melhor de si. Como o absenteísmo trata de pessoas individualmente, o líder deve analisar cada colaborador, individualmente, se preocupando com as necessidades, os objetivos próprios, as características. Assim o colaborador poderá sentir que a organização tem interesse em sua vida pessoal e em seus objetivos então ele dará seu melhor para cumprir suas obrigações e ajudará a organização a conseguir a atingir os objetivos propostos.

Supõe-se que o absenteísmo pode ser derivado de doenças ocupacionais, ocorrendo por causa de relacionamentos não saudáveis com as pessoas, do próprio serviço, dos recursos utilizados nos serviços, stress, entre outras. Esses transtornos podem, mesmo sendo, às vezes, de uma mesma gravidade variar de pessoa para pessoa, influenciando-a a comparecer ou não em seu trabalho.

Porém, pode-se considerar que o absenteísmo, também, ocorre devido à insatisfação salarial, rejeição do trabalho, políticas da organização, condições de trabalho e outros quesitos que podem ser controlados por um líder competente, este tendo o papel de incentivar a equipe a exercer com eficácia sua capacidade produtiva, orientando-a para o alcance de objetivos pré-determinados, de forma que seja um modelo positivo, exercendo um papel incentivador perante seus colaboradores, visando diminuir o absenteísmo na equipe.

Presume-se que o trabalho humano, hoje em dia, é indispensável para o sucesso e manutenção das empresas, e nessa ocasião quando surgem muitos problemas com absenteísmo se resulta em custos adicionais, onde a empresa terá que pagar aos demais funcionários para substituírem os que faltaram.

Apregoa-se, também, que se o líder utilizar ferramentas motivacionais é possível diminuir o absenteísmo em uma equipe de trabalho, podendo melhorar o relacionamento interpessoal, o colaborador assume novas responsabilidades, criando um círculo de influência positiva entre os pares.

Acredita-se que elevados índices de absenteísmo podem gerar na equipe de trabalho problemas como sobrecarga nas atividades desenvolvidas e gerando despesas desnecessárias, pois o colaborador recebe sem trabalhar e outro da equipe, possivelmente irá trabalhar pelo faltante, gerando, insatisfação na equipe.

Contudo, infere-se que o absenteísmo é provocado na maioria das vezes, por atitudes de má conduta de seus colaboradores, em que eles indicam doenças, motivos familiares, motivos pessoais, financeiros, falta de motivação entre outros.

Assim, levantaram-se os seguintes objetivos, ligados diretamente ao tema e que conduziram e direcionaram a pesquisa, que foram analisar o papel do líder em relação à administração do absenteísmo em uma equipe de trabalho e identificar as consequências econômicas e sociais geradas pelo absenteísmo.

1.1 Metodologia

Como metodologia este trabalho fez-se uso da abordagem qualitativa por ser tratar de uma pesquisa bibliográfica. Enquanto pesquisa bibliográfica fez-se uso de livros pertinentes ao assunto, monografias, sites de pesquisa por meio de artigos científicos e dissertações.

Também é uma pesquisa exploratória visto que desde a escolha do tema, foi-se explorando o assunto e também é descritivo, visto que à medida em que foi explorando o assunto, concomitantemente com a produção de texto ia-se descrevendo as etapas.

2. A Liderança e seu impacto na administração do absenteísmo

A liderança está presente na vida das pessoas há muito tempo, pois tem-se como base a liderança nas épocas de guerras e grandes conflitos, que tinham como líderes os coronéis, capitães, generais, chefes militares entre outros. Esses delegavam funções, organizavam as tropas e planejavam as estratégias de ataque e defesa, e as participações eram decisivas para o sucesso das batalhas militares (FELITE et al. 2012, p. 11). Dessa forma, com o passar dos anos a evolução da utilização da liderança é notável, e a importância com que este termo é tratado nos dias atuais não é mais

simplesmente uma delegação de tarefas entre superior e subordinado, organizações que querem se destacar devem ter líderes que sejam motivadores, entendam o ambiente como um todo e aplicam seu conhecimento conduzindo, individualmente, cada integrante da sua equipe a dar o seu melhor.

Diante dos vários problemas encontrados, atualmente, nas organizações, destaca-se neste trabalho o problema conhecido como absenteísmo, onde, “o absenteísmo refere-se à frequência ou duração do tempo de trabalho perdido quando os profissionais se ausentam do trabalho” (CALHEIROS & RODRIGUES, 2010).

O elevado índice de ausências, que é calculado por uma razão entre os dias perdidos e os dias trabalhados, pode gerar diversos prejuízos à organização, entre eles: a redução de produção e o aumento do custo operacional (SANCINETTI, 2011). Diante disso, entende-se que o elevado nível de absenteísmo afeta, diretamente, nas despesas e custos das organizações, atrapalhando seus objetivos finais.

Existem estudos realizados que indicam que a maior parte das ausências apontadas em organizações são por consultas e atestados médicos. Também, encontram estudos como o realizado por Betiol e Tonelli (2003) que, diante de dinâmicas de grupos onde identificam que os principais aspectos que precisam ser trabalhados afim de controlar as ausências são aspectos relacionados a condições de trabalho, relacionamentos difíceis com liderança e falta de reconhecimento. Então, pressupõe-se que com um trabalho qualificado com o intuito de atingir o menor índice de faltas, um líder competente consegue controlar esses fatores, já que são possíveis de serem trabalhados com uma equipe motivada.

2.1 O papel do líder na administração do absenteísmo

Segundo Moscovici (1998, p. 126), “[...] líder é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa”. O absenteísmo também pode ser causado por motivos familiares, por doenças, dificuldades financeiras, de transporte e motivos pessoais. O líder conseguirá controlar essas ausências trabalhando, individualmente, com cada colaborador, incentivando-os e mostrando interesse em sua vida e em seu trabalho.

Segundo Ribeiro (2015, p. 397), “[...] líderes transformacionais são líderes que inspiram seus seguidores a transcender seus interesses próprios em benefício da

organização exercendo sobre eles um efeito profundo e extraordinário”. Portanto, o líder que é transformacional consegue transformar sua equipe, fazendo com que os colaboradores sintam-se motivados a fazer suas obrigações e busquem alcançar os objetivos propostos.

Uma pessoa pode ser um gerente ineficaz, porém, em contrapartida, ter as habilidades necessárias para um bom líder. Entre os desafios apresentados pelo ambiente mutável, as organizações estão valorizando cada vez mais os gerentes que possuem habilidades de liderança. Qualquer pessoa que aspire a ser um gerente eficaz deve também se conscientizar em praticar e desenvolver suas habilidades de liderança (CHIAVENATO, 2005, p. 44).

O absenteísmo apresenta causas psíquicas ou sociais, na maioria das ocasiões, e não materiais. Por esse motivo, atribuindo às relações humanas dentro da organização é uma das melhores maneiras de combater o absenteísmo.

Ainda, com Chiavenato (2005, p. 92), “[...] na liderança democrática, o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas e que é um sistema que pende mais para o lado participativo do que para o lado autocrático e impositivo, representa um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional”. No entanto, entende-se que o líder não obrigará seus colaboradores à participar de suas obrigações, mas orientando-os e conduzi-los a participação por vontade de ajudar sua empresa, os incentivando a trabalhar em grupo e efetuar um trabalho eficiente e eficaz.

A paixão pelo que faz é algo fundamental para qualquer líder. O líder que é impulsionado pelo amor e que faz da sua vocação uma missão, consegue atingir os seus objetivos com mais facilidade. Missão é garra, desprendimento, coragem, audácia. Só é líder quem cumpre sua missão com paixão, (BENNIS, 1996). O líder que faz seu trabalho com paixão transmite isso para sua equipe e influencia-a a trabalhar da mesma maneira que ele, alcançando as missões e objetivos da empresa em que trabalha.

2.2 Teorias de liderança e absenteísmo

A forma como o líder se posiciona em relação a sua equipe de trabalho é importante para que o ambiente seja harmônico, gere comprometimento e responsabilidade, uma vez que este posicionamento do líder não seja adequado, e cause insegurança e insatisfação, pode interferir diretamente no desempenho dos colaboradores, e por sua vez fazer com que ocorra o absenteísmo no grupo.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 124), as teorias de liderança podem ser definidas da seguinte forma:

São teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar.

Nas organizações são encontrados diversos estilos de liderança, cada um tem suas próprias características, os que mais se destacam são: autocrático, liberal e democrático.

Conforme Chiavenato (2005, p.124):

Liderança autocrática. O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação em relação à situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando ele se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e agressividade.

Compreende-se que na liderança autocrática, o gestor centraliza todas as tomadas de decisões em si mesmo, nada é feito sem a sua concepção, não há influência das pessoas, quando o líder não está presente, as mesmas ficam sem parâmetro, tem receio de tomar decisões sem a participação do líder, por medo e insegurança, ocasionando desconforto e tornando o ambiente desagradável. Em uma equipe de trabalho na qual as pessoas não são reconhecidas, não possuem liberdade para realizarem suas atividades e não veem expectativa de crescimento e desenvolvimento, consequências decorrentes da liderança autoritária, os índices de absenteísmo irão ser muito elevados. Já a outra forma de liderança denominada liberal, para Chiavenato (2005, p.125):

Liderança liberal. O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum. Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões por motivos pessoais e não relacionados com o trabalho. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.

Nota-se, as pessoas ficam desorientadas nesse estilo de liderança, não há participação alguma do líder no processo de tomada de decisões, as pessoas não o respeitam, simplesmente o ignoram e agem por si mesmas, ocasionando desinteresse pelas suas atividades e queda na produtividade, este estilo de liderança também é um grande influenciador nos índices de absenteísmo na equipe de trabalho.

E por fim, a liderança democrática, para Chiavenato (2005, p. 125):

Liderança democrática. O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Houve formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os meninos. Líder e subordinados desenvolveram comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal além de uma impressionante integração grupal dentro de um clima de satisfação.

Observa-se que, o estilo de liderança democrático faz com que haja participação das pessoas, o ambiente se torna muito mais interativo, a comunicação entre líder e colaborador é constante, há compartilhamento de conhecimento e informações, as pessoas sentem-se valorizadas e motivadas, gera satisfação, comprometimento e confiança, elevando a eficiência na realização das atividades, sendo este líder o menor influenciador nas ocorrências de absenteísmo.

Ao termino do estudo, de acordo com Chiavenato (2005, p.125):

Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram maior quantidade de trabalho produzido. Sob a liderança liberal não se saíram bem quanto à quantidade e qualidade. Com a liderança democrática, os grupos apresentaram um nível quantitativo de produção equivalente à liderança autocrática, com uma qualidade de trabalho surpreendentemente superior.

Conclui-se que, a produtividade, desempenho e satisfação dos colaboradores são reflexos de cada uma destas formas de liderança, não existe a liderança certa ou errada, e sim a ideal para cada situação e momento, cabe ao líder, com seu conhecimento, experiência e aprimoramento, saber identificar qual é a melhor forma de conduzir a sua equipe de trabalho e ter flexibilidade para impor cada estilo de acordo com as adversidades do dia-a-dia, para assim não ocorrer o absenteísmo em sua equipe.

2.3 O poder da comunicação e as consequências do absenteísmo

A comunicação é fundamental dentro de uma organização para manter um relacionamento entre os colaboradores e a empresa. Comunicando com seus colaboradores, a organização consegue manter um contato sobre investimentos, metas que a mesma pretende alcançar e também a relação dos colaboradores com seus companheiros, líderes, gerentes.

Gil (2011) esclarece que é preciso garantir que o colaborador 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 superficialmente se submete a responder perguntas em reuniões.

O absenteísmo, quando ocorrido por problemas dentro da organização, 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 organização. Por isso, é saudável para as organizações que mantenham contatos múltiplos e diversos, trocando sempre impressões com seus colaboradores (FREITAS, 2012, p. 13). Manter a comunicação com seus colaboradores também pode ajudar no controle do absenteísmo.

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 causar nervoso, insônia, perda de reflexos, e como resultado, essas doenças causam instantaneamente faltas, que prejudicam a equipe de trabalho.

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, 2012, p. 71). Com isso, pode-se confirmar o que foi dito por (CHIAVENATO, 2005, p. 390), 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.

Para Bowditch (2013), os gerentes precisam ser capazes de relacionar as necessidades dos funcionários envolvidos, e não apenas as suas próprias necessidades ou suposições. Sendo assim, sabe-se a importância da motivação no controle do absenteísmo e de grande influência na produção da empresa, para que ocorra sucesso no controle do absenteísmo é importante ressaltar a valoração dos colaboradores, sendo, através de recompensas, informando-os o quanto são importantes para a empresa, reconhecimento e/ou feedback entre outros.

Enquanto fala-se sobre o absenteísmo, pode-se dizer que ele se divide em duas categorias, onde absenteísmo justificado pode-se entender que é aquele que ocorre por motivos de licença maternidade, luto, atestados médicos, entre outros. E o absenteísmo não justificado, que considera a ausência do colaborador sem justificativa legal.

Chiavenato (2005) diz que o absenteísmo ou absentismo é uma expressão utilizada para designar a falta do empregado ao trabalho. Isto é, a soma dos períodos em que os empregados de determinada organização se encontram ausentes do trabalho, não sendo a ausência motivada por desemprego, doença prolongada ou licença legal. Seguindo esta linha de pensamento, entende-se que o absenteísmo não é considerado por todo tipo de ausência ao serviço.

Betioli (2003) indicam que o absenteísmo é inversamente proporcional à satisfação no trabalho, e a ausência pode ser considerada uma forma de se afastar de pequenas situações indesejáveis. O absenteísmo, então, afeta diretamente na produção, diminuindo-a, também na economia da empresa e pode diminuir a qualidade desses produtos.

De todos os conceitos sobre absenteísmo o que melhor o exemplifica é baseado no conceito de Deczka e Traebert *apud* Chiavenato (2005, p. 12) de que “o absenteísmo, absentismo ou ausentismo corresponde à soma dos períodos em que os empregados da organização se encontram ausentes e estas ausências não são motivadas por desemprego, doença prolongada ou licença legal”.

Para Ribeiro (2015, p. 14), o absenteísmo é a ausência no trabalho por qualquer que seja o motivo. Milkovich e Boudreau (2014, p. 22), definem o absenteísmo como sendo a frequência e/ou duração de tempo em que um empregado não vem trabalhar.

Para Marras (2010, p. 57), absenteísmo é o montante de faltas no trabalho, assim como, atrasos e saídas antecipadas acontecidas durante um determinado período. Dependem de fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho, que podem ser doenças, acidentes, responsabilidades familiares e problemas com transportes.

No Brasil o absenteísmo é um fator que interfere diretamente nas organizações, sendo ausências derivadas de doenças e atestados médicos como principais motivos. Esse fator só tende a piorar as condições da organização e isso faz com que a liderança tende a se preocupar em como irá repor essas ausências, que, como consequência, tem a desmotivação, aumento do número de faltas e sobrecarga nos trabalhadores que irão repor os que faltaram.

Como o absenteísmo está ligado a vários fatores, como sociais, de saúde, de gestão de pessoas e outros problemas, se torna um tema complexo e difícil para os administradores, já que podem causar problemas financeiros na empresa.

O absenteísmo não interfere somente diretamente nos custos, mas também indiretamente ocasionados por problemas administrativos, redução da qualidade do

produto ou serviço, aumento do custo da produção, diminuição da produtividade, diminuição da eficácia do serviço, descontrole de atividades e até descontrole dos gestores. Mesmo quando o colaborador chega atrasado e cumpri seus serviços a organização ainda tem prejuízo, pois, ela está pagando por um serviço que não está sendo cumprido de maneira correta. É por isso que o líder e sua equipe devem estar sempre em comunicação e manter transparência, tendendo a impedir o aumento do absenteísmo.

2.5 Fatores que contribuem para o absenteísmo

As causas que levam o colaborador a faltar no trabalho, chegar atrasado e diminuir sua produtividade são diversas, de acordo com Bispo (2014). Segundo ela, os principais fatores que podem contribuir para o absenteísmo nas organizações são.

Liderança despreparada - Não é mais novidade para as empresas que líderes despreparados afugentam os membros das equipes, pois ao invés de conduzirem equipes utiliza-se do cargo em que se encontram para delegar ordem de maneira arbitrária.

Infraestrutura deficiente - A falta de infraestrutura adequada, que dê suporte ao colaborador para exercer suas atividades também pode ser considerada como fator que contribui para o absenteísmo. Quem gosta de estar em um local de trabalho e se sentir de "mãos amarradas", pois não dispõe de recursos mínimos para cumprir com suas responsabilidades.

Metas intangíveis - O estabelecimento de metas serve como um norte, para que o profissional saiba onde precisa chegar e atender às expectativas da organização. Contudo, quando as metas estabelecidas são impossíveis de serem alcançadas pelo colaborador, ele pode sentir-se oprimido e impelido a fugir do ambiente de trabalho. Em alguns casos, as pessoas preferem faltar a lidar com uma situação de alto nível de estresse.

Comunicação deficiente - A ausência de uma política clara de ascensão interna também pode contribuir para o absenteísmo. Suponhamos que o mercado passe por uma fase delicada e a empresa precise fazer algumas mudanças internas. Se não existir um diálogo com o público interno, logo os colaboradores começarão a imaginar possíveis demissões que nunca irão acontecer. Isso fará com que alguns se sintam desestimulados a cumprirem com os horários, afinal podem ser os próximos da "lista negra".

Clima organizacional - Quando o clima organizacional é pesado, isso impacta no comportamento das pessoas que tendem a se sentirem desmotivadas. Quem nunca ouviu

um profissional falar algo do tipo: "Quando penso em acordar e ir para aquele lugar pesado, todos os dias... Prefiro arrumar uma desculpa e ficar em casa".

Falta de feedback - Quando não há feedback do líder para o liderado, o colaborador pede a noção do que a empresa espera dele e muitas vezes se existe a possibilidade de desenvolver novas competências que o façam ascender internamente. Lembremos aqui que os talentos buscam desafios a cada momento e muitos não se adaptam à zona de conforto.

Ausência de qualidade de vida - O absenteísmo também aumenta quando o ambiente prejudica e a saúde do profissional, levando-o a adoecer e se afastar por doenças ocupacionais. O funcionário pode até tentar trabalhar adoentado, mas chegará o momento em que seu corpo pedirá socorro e isso pode comprometer tanto a integridade dele, como dos demais colegas de trabalho.

Assédio moral - Essa questão tem sido apontada como um dos fatores que mais contribuem para a ausência do funcionário no ambiente de trabalho. Pode ocorrer de alguém que exerce um cargo de liderança para o liderando, como também vice-versa. Isso tem levado as empresas a trabalharem o assunto de maneira contínua, para que todos os colaboradores compreendam a gravidade e as consequências que o assédio gera a quem é assediado, a quem assedia e até à própria empresa.

Imaturidade profissional - Há profissionais que com o passar do tempo acreditam que por terem anos de empresa, são considerados indispensáveis e começar literalmente a abusar. Esquecem que podem ser substituídos. Nesse momento, vale um diálogo aberto entre líder e liderado, a fim de que tudo seja resolvido sem que medidas mais rigorosas precisem ser adotadas.

Preferencialismo - Se o preferencialismo chega a adentrar na empresa, em determinado momento aquele profissional que tem a "estima" passará a utilizar os benefícios que recebe e dentre esses, passará a chegar atrasado ou mesmo a faltar um dia de trabalho em benefício próprio. Isso será facilmente percebido pelos demais membros da equipe e prejudicará a imagem a liderança junto ao time.

Considerações finais e análise dos resultados

O absenteísmo é considerado o tempo que o empregador paga pelas atividades produtivas, mas que o empregado não se encontra na organização por alguns motivos

como causas sociais, doenças e desvios de comportamento e até conflitos internos. A ausência de colaboradores na organização é preocupante porque além da falta, ocorrem também casos de atraso.

Este trabalho procurou desvendar, por meio de pesquisa bibliográfica, os motivos que levam os trabalhadores a se ausentarem do trabalho, sendo importante para os chefes e colegas, para que medidas sejam tomadas, visando diminuir os altos índices de absenteísmo no ambiente de trabalho.

A pesquisa revelou que o fator humano, hoje em dia, é imprescindível nas empresas que trabalham com prazos e o não cumprimento destes acarreta em custos adicionais, porque funcionários presentes ficam sobrecarregados para manter as condições normais de funcionamento na empresa. Quando ocorre esse problema, a empresa por causa do absenteísmo, força o repasse de tarefas de um empregado a outrem.

Revelou, contudo, que o absenteísmo é a principal razão da baixa produtividade em inúmeras organizações. No campo empresarial, chama-se de absenteísmo a falta ao trabalho por inúmeras razões: doenças, acidentes de trabalho, direitos legais (doação de sangue, participação em júris ou eleições, licença maternidade, entre outros), fatores sociais (doença de familiares), fatores culturais (emendar feriados, feriados religiosos não oficiais) e a falta não justificada.

Desde o início do projeto, procurou-se não perder o foco dos objetivos postulados; à medida em que ia-se produzindo o conteúdo teórico, procurou-se atender os objetivos, explorando as ideias dos principais autores que tratam sobre esse tema.

Com isso, a produção teórica respondeu as problemáticas que suscitaram as respostas, fornecendo informações que geraram conhecimento suficiente para atender os três objetivos, inicialmente, levantados no início da pesquisa.

Em relação ao papel do líder na administração do absenteísmo em uma equipe de trabalho, a pesquisa apontou que o líder tem um papel fundamental quando ele incentiva seus colaboradores a se comprometerem com o trabalho, incentivando-os e mostrando interesse pelas suas vidas. Para isso, é necessário que conheça, claramente, as necessidades de seus colaboradores, proporcionando condições que as mesmas sejam atendidas por meio do trabalho que eles realizam.

A presença do líder se torna importante para que o ambiente seja harmônico, que gere comprometimento e responsabilidade, uma vez que este posicionamento do líder

não seja adequado, pode interferir diretamente no desempenho dos colaboradores, e por sua vez fazer com que ocorra o absenteísmo no grupo.

A atitude do líder pode gerar compartilhamento de conhecimento e informações, e com isso, os colaboradores sentem-se valorizados e motivados, gerando satisfação, comprometimento e confiança, elevando a eficiência na realização das atividades.

Todavia, os gerentes precisam ser capazes de relacionar as necessidades dos colaboradores envolvidos, e não apenas as suas próprias necessidades ou suposições. Sendo assim, sabe-se a importância da motivação no controle do absenteísmo e de grande influência na produção da empresa, para que ocorra sucesso no controle do absenteísmo é importante ressaltar a valorização dos colaboradores, sendo, por meio de recompensas, informando-os o quanto são importantes para a empresa, reconhecimento e/ou feedback entre outros.

Já, em relação aos fatores que provocam o absenteísmo a pesquisa revelou que a liderança despreparada é um dos principais fatores motivadores que desencadeiam o absenteísmo, visto que líderes despreparados ou com atitudes coercitivas afugentam os membros das equipes, pois ao invés de conduzirem equipes utilizam-se do cargo em que se encontram para delegar ordem de maneira arbitrária.

A infraestrutura deficiente, também, foi outro fator percebido pela pesquisa que provoca o absenteísmo. Sabe-se que a falta de infraestrutura adequada, que dê suporte ao colaborador para exercer suas atividades, também pode ser considerada como fator que contribui para o absenteísmo.

Metas intangíveis foram consideradas um fator determinante que faz com que o colaborador se ausente do posto de trabalho. O estabelecimento de metas serve como um norte, para que o profissional saiba onde precisa chegar e atender às expectativas da organização. Contudo, quando as metas estabelecidas são impossíveis de serem alcançadas pelo colaborador, ele pode sentir-se oprimido e impelido a fugir do ambiente de trabalho. Em alguns casos, as pessoas preferem faltar a lidar com uma situação de alto nível de stress.

A ausência de uma política clara de ascensão interna também pode contribuir para o absenteísmo. Se não existir um diálogo com o público interno, logo os colaboradores começarão a imaginar possíveis demissões que nunca irão acontecer. Isso fará com que alguns se sintam desestimulados a cumprirem com os horários, afinal podem ser os próximos da "lista negra".

Outro fator importante percebido pela pesquisa foi o clima organizacional, quando o clima organizacional é conturbado, isso impacta no comportamento das pessoas que tendem a se sentirem desmotivadas e, conseqüentemente, leva ao ausentismo no trabalho.

Finalmente, a pesquisa revelou que as conseqüências econômicas e sociais geradas pelo absenteísmo são relevantes, dentre as quais destacam-se: aumento no pagamento por indenizações, aumento dos afastamentos por doença, aumento dos custos de seguros, da rotatividade de pessoal, baixa produtividade e baixa qualidade, desmotivação e provavelmente, falta de criatividade no trabalho, o que pode elevar o índice de stress negativo.

Referências

BENNIS, W. **A Formação do líder**. Atlas, São Paulo, 1996.

BETIOL, M. I. S., & TONELLI, M. J. (2003). **Absenteísmo e Comprometimento: algumas reflexões a partir de um estudo de caso analisado sob a óptica da Psicodinâmica do Trabalho**. Revista Ação Ergonômica. 1(4).

BOWDITCH, J, L. (2013) **Elementos de Comportamento Organizacional** / Tradução José Henrique Lamendorf. - São Paulo: Pioneira Thomson.

CALHEIROS, P. R. V., & RODRIGUES, E. C. V. (2010). **Psicologia Organizacional e as ferramentas utilizadas no enfrentamento do absenteísmo**. Revista de Psicologia da IMED, 2(2), 433-440.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FELITE, G. **O papel do gestor líder na administração do turnover na área de supermercados**. 2012. 26p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Gestão Comercial) – Curso Superior em Gestão Comercial - UNOESTE, Presidente Prudente.

FLORIANO, L. P. **A influencia do gestor líder na administração do turnover: um estudo de caso em uma rede de supermercados**. 2014. 47p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Faculdade de Ciências Jurídicas, Administrativas e Contábeis, Universidade do Oeste Paulista - UNOESTE, Presidente Prudente.

FREITAS, M, E. **Cultura Organizacional. Identidade, sedução e carisma.** Rio de Janeiro: FGV, 2012.

GIL, A, C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, J. P.. **Administração de recursos humanos.** 3.ed. São Paulo: Futura, 2010.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Trabalho: fonte de prazer ou desgaste?** Campinas: Editora Papirus, 1999.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo.** 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

RABUSKI, A.; SCHAFFRATH, E.. **Proposta de redução do absenteísmo por doença, no Frigorífico da Perdigão Agroindustrial S/A unidade de Herval D'Oeste.** Videira, SC: UNOESC, 2002. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de empresas) - UNOESC, 2002.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2015.

SANCINETTI, T. A., SOARES, A. V. N., LIMA, A. F. C., SANTOS, N. C., MELLEIRO, M. M., FUGULIN, F. M. T., & GAIDZINSKI, R. R. (2011). **Taxa de absenteísmo da equipe de enfermagem como indicador da gestão de pessoas.** Revista da Escola de Enfermagem da ISP,45(4), 1007-1012.

ZANELLI, J, C. **O psicólogo nas organizações de trabalho.** Porto Alegre: Artmed. 2012.