

---

## UMA ANÁLISE DO ABSENTEÍSMO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

---

*Harrison Bachion Ceribeli<sup>1</sup>*

*Raoni de Oliveira Inácio<sup>2</sup>*

*Mara Cristina da Silva<sup>3</sup>*

### RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os fatores que influenciam o absenteísmo nas organizações públicas brasileiras. Para isso, optou-se por uma abordagem metodológica quanti-qualitativa. Primeiramente, realizou-se um levantamento de campo, cuja amostra foi composta pelos servidores de três Prefeituras localizadas em São Paulo. Em seguida, conduziu-se um grupo focado também com servidores públicos. Os resultados obtidos apontam que existe relação negativa entre autonomia no trabalho e absenteísmo, e entre identificação com o trabalho e absenteísmo. Por outro lado, constatou-se uma relação positiva entre a cooperação mútua entre os servidores e o absenteísmo, assim como entre o bom relacionamento interpessoal e o absenteísmo, à medida que os indivíduos, para manterem um clima organizacional ameno, tornam-se mais tolerantes ao absenteísmo alheio. Finalmente, foi possível constatar que, ao serem chefiados por gestores que adotam uma conduta antiética, os servidores tendem a se ausentar mais do trabalho.

**Palavras-Chave:** Absenteísmo. Setor público. Liderança ética.

### ABSTRACT

This research aimed to analyze the factors that influence absenteeism in Brazilian public organizations. For this, a quantitative and qualitative methodological approach was used. First, we conducted a field survey, whose sample was composed by officials of three local governments located in São Paulo. Then a focus group was conducted also with officials. The

---

<sup>1</sup> Universidade Federal de Ouro Preto (e-mail para contato: harrisonbceribeli@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Pampa

<sup>3</sup> FAO/UNIESP

results show that there is a negative relationship between autonomy at work and absenteeism, and between identification with the work and absenteeism. On the other hand, there was a positive relationship between mutual cooperation among officials and absenteeism, as well as between the good interpersonal relationship and absenteeism, as individuals, to keep a peaceful organizational climate, become more tolerant to absenteeism of others. Finally, it was found that, when led by managers who adopt unethical conduct, officials tend to leave more of the work.

**Keywords:** Absenteeism. Public sector. Ethical leadership.

## 1. INTRODUÇÃO

Analisando as pesquisas na área de gestão de pessoas, percebe-se que o absenteísmo é um dos constructos mais discutidos nos estudos dedicados ao comportamento humano no trabalho (Halbesleben *et al.*, 2014). Esse constructo normalmente é vinculado a outras variáveis, tais como satisfação e motivação do funcionário com seu trabalho e/ou empregador (Hirschfeld *et al.*, 2002; Hackman e Oldham, 1980).

Pode-se apontar que o aprofundamento das pesquisas voltadas à compreensão do absenteísmo acompanhou o aumento da concorrência em diferentes setores econômicos, assim como o aumento da necessidade de reduzir custos nas organizações, nas quais as faltas e atrasos dos funcionários no trabalho podem acarretar perdas de produtividade e aumento dos custos produtivos (Vahtera *et al.*, 2001).

A necessidade de se reduzirem custos operacionais é um desafio que também se estende ao setor público, no qual o absenteísmo representa um problema oneroso e recorrente, considerando-se estudos realizados em instituições públicas de diversos países (Paola *et al.*, 2014; Hassan *et al.*, 2014). Nessas instituições, tal fenômeno culmina na prestação de um serviço deficitário, com prejuízos à população, além de sobrecarrega dos indivíduos presentes.

Ao comparar o absenteísmo no setor público e privado, autores como Barmby *et al.* (2002), Winkelmann (1999) e Banerjee e Duflo (2006) defendem que os funcionários do primeiro grupo são mais propensos ao não comparecimento ao trabalho do que os trabalhadores que atuam no setor privado. Estes mesmos autores argumentam que essa diferença embasa a ampliação das discussões envolvendo as características que fundamentam o absenteísmo no setor público. Entretanto, poucos estudiosos da administração pública têm investigado as causas de tal fenômeno e como reduzi-lo (Hassan *et al.*, 2014; Wright e Pandey, 2011; Vigoda-Gadot e Meisler, 2010; Perry e Long, 1984; Dalton e Perry, 1981).

Com o intuito de reduzir tal lacuna teórica, o presente estudo teve como objetivo geral de pesquisa analisar os fatores que influenciam o

absenteísmo no setor público brasileiro.

A justificativa para a realização deste estudo baseia-se (1) na necessidade de se combater o absenteísmo nas instituições públicas do país, visando garantir um atendimento de melhor qualidade ao cidadão; e (2) na necessidade de se reduzirem os custos de operação do setor público brasileiro, sendo que o controle do absenteísmo é uma das ferramentas que podem ser utilizadas para tal finalidade. Cabe acrescentar que, para combater/controlar o absenteísmo, é fundamental compreender suas causas, o que vem ao encontro do objetivo delineado para a presente pesquisa.

Este trabalho se organiza em cinco tópicos. O primeiro contempla uma breve contextualização do tema investigado; o segundo, uma investigação de cunho teórico sobre os antecedentes do absenteísmo no setor público; o terceiro apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa; o quarto, uma discussão dos principais resultados obtidos; e o quinto apresenta as considerações finais do trabalho.

## **2. ABSENTEÍSMO NAS ORGANIZAÇÕES**

O absenteísmo, que se refere ao tempo não trabalhado ou à ausência do trabalhador de suas atividades laborais (Benavides *et al.*, 2001), pode ser fruto de fatores voluntários ou involuntários, conforme defendem Darr e Johns (2008), em concordância com March e Simon (1958), que indicam que o absenteísmo ou ausentismo do trabalhador nos momentos em que é esperada sua presença deve ser analisado a partir de duas perspectivas distintas: a primeira refere-se às questões voluntárias sobre as quais o trabalhador tem algum controle, enquanto a segunda absorve questões involuntárias (doenças e emergências familiares), diante das quais as pessoas têm pouco controle.

Nesta mesma linha, Sala *et al.* (2009) argumentam que o absenteísmo é um fenômeno que se caracteriza pelo afastamento ou ausência do indivíduo do ambiente de trabalho, podendo ser tipificado da seguinte forma: (1) absenteísmo voluntário (atrelado a razões particulares); (2) absenteísmo legal (que inclui as faltas amparadas por lei, como a licença maternidade); (3) absenteísmo compulsório (referente a impedimentos de ordem disciplinar impostos pela própria organização); e (4) absenteísmo por doença (que envolve patologias derivadas de acidente de trabalho, bem como ausências decorrentes de doenças não ligadas ao ambiente de trabalho).

De forma complementar, Sukumaran e Alamelu (2014) argumentam que o absenteísmo pode ter inúmeras causas, algumas não relacionadas à atividade laboral, tais como problemas pessoais, familiares e de saúde, obrigações sociais e familiares, enquanto outras se encontram intimamente relacionadas ao trabalho. Neste segundo grupo, inclui-se o alto nível de sobrecarga e estresse individual, insatisfação com as políticas

organizacionais, além da baixa qualidade do relacionamento com colegas de trabalho e chefia imediata.

Em muitas situações, o absenteísmo pode ser interpretado como uma estratégia do funcionário para lidar com a tensão dialética na relação entre ele e seu supervisor e, conseqüentemente, ao reduzir esta tensão, é possível minimizar o tempo não trabalhado pelos indivíduos (Halbesleben *et al.*, 2014). Sendo assim, pode ser utilizado como um indicador da qualidade do ambiente de trabalho e das relações interpessoais, seja dentro de uma equipe ou entre funcionários e supervisão direta (Benavides *et al.*, 2001).

Todavia, o absenteísmo também pode funcionar como um mecanismo utilizado pelo indivíduo para evitar aspectos de seu trabalho que não lhe agradam ou para reduzir o tempo trabalhado, sem romper seu vínculo com a organização empregadora (Hanisch e Hulin, 1991).

Ao se aprofundarem na discussão em torno da falta de assiduidade no trabalho, Munch-Hansen *et al.*, (2008) e Rodrigues *et al.* (2013) destacam a importância de compreender os motivos que levam a tal fenômeno, elencando fatores como perda de motivação no ambiente de trabalho, influência de questões familiares, atrasos não voluntários, ausência por dificuldades com transporte e debilidades da cultura organizacional.

Schaufeli *et al.* (2009), de forma complementar, concluíram que o absenteísmo pode resultar da sobrecarga de trabalho, o que aumenta o nível de estresse dos funcionários e pode dar origem a conflitos entre as dimensões profissional e familiar de suas vidas.

Ao explorarem possíveis antecedentes do absenteísmo, Hassan *et al.* (2014) concluíram que ambientes de trabalho colaborativos e amigáveis tendem a reduzir o absenteísmo, pois os funcionários tendem a se sentir mais motivados para trabalhar. Por sua vez, Boon *et al.* (2015) constataram que a pré-disposição dos funcionários de se ausentarem das atividades laborais sofre influência negativa de fatores como conteúdo do trabalho, balanceamento entre trabalho e vida pessoal, possibilidade de realizar o trabalho em equipe, suporte organizacional e satisfação com o trabalho. Já Lee *et al.* (2015) constataram que a propensão ao absenteísmo sofre influência da relação entre a carga horária real de trabalho dos indivíduos e a carga horária desejada por eles, sendo que indivíduos que conseguem equacionar essas duas variáveis tendem a se tornar mais satisfeitos e a se ausentar menos do trabalho.

Torre *et al.* (2015) concluíram que a equidade nos sistemas de compensação dos funcionários exerce influência negativa sobre o absenteísmo, enquanto Jourdain e Chênevert (2015) identificaram que os sintomas da síndrome de Burnout (exaustão e indiferença em relação ao trabalho) tendem a influenciá-lo positivamente.

De acordo com Edwards (2014), o absenteísmo também está relacionado à percepção dos indivíduos acerca da flexibilidade da organização quanto aos comportamentos indesejados, ou seja, da

permissividade organizacional; quanto maior a flexibilidade (ou permissividade) percebida, maior o número de dias não trabalhados. Nesta mesma linha, Dello Russo *et al.* (2013) argumentam que a cultura organizacional afeta o absenteísmo, à medida que os indivíduos, quando são inseridos em determinada organização, tendem a replicar o comportamento dos membros mais antigos e, quando há maior tolerância cultural às ausências no trabalho, o tempo não trabalhado tende a aumentar.

Adicionalmente, quanto mais positiva a percepção que os funcionários nutrem a respeito da alta administração da organização, menor o tempo não trabalhado (Dello Russo *et al.*, 2013). Da mesma forma, quanto maior o comprometimento organizacional, menor tende a ser a taxa de absenteísmo (Edwards, 2014).

Além dos fatores supramencionados, a inconsistência no status do indivíduo dentro da organização, resultante, por exemplo, de seu nível de escolaridade e cargo ocupado ou renda aferida, também afeta o absenteísmo, sendo esta relação mediada pelo nível de estresse individual (Biron e De Reuver, 2013). Do mesmo modo, o significado atribuído pelos funcionários ao trabalho desenvolvido impacta positivamente o engajamento dos mesmos, afetando, assim, negativamente os níveis de absenteísmo (Soane *et al.*, 2013).

O nível de desemprego no mercado de trabalho é outro fator que afeta negativamente o absenteísmo, à medida que os indivíduos mostram-se menos propensos a se ausentarem do trabalho mesmo quando estão doentes (Livanos e Zangelidis, 2013).

Outras possíveis causas, apontadas por Lach (1999), podem estar nos maus tratos no trabalho, no moral baixo, estresse, falta de autonomia e falta de identificação com o trabalho. Cabe ressaltar que tais características podem assumir um caráter específico em organizações públicas, o que evidencia a necessidade de se estudar o tema dentro deste contexto.

Segundo autores como Hackett (1989), Tharenou (1993), Viswesvaran (2002) e Hassan *et al.* (2014), além de sua relação direta com os custos financeiros incorridos pelas instituições (atrelados, por exemplo, ao subsídio legal de doença, custos de substituição e custos de horas extras), o absenteísmo pode impactar negativamente a produtividade individual e o desempenho dos grupos de trabalho nas organizações públicas. Ademais, além da perda de produtividade, a ausência dos trabalhadores aumenta os custos operacionais e impacta negativamente o moral dos funcionários assíduos no ambiente de trabalho (Sukumaran e Alamelu, 2014).

Pfeifer (2013) acrescenta que, no setor público, tal fenômeno é contextualizado por um caráter específico: a estabilidade do emprego. Esse aspecto dificulta a análise do comportamento de ausentismo na esfera pública (Riphahn, 2004; Hassink e Koning, 2009).

A visão dos autores antepostos é suportada pelo fato de que a dinâmica pró-cíclica do absenteísmo normalmente não se aplica ao setor público, ou seja, apesar de os trabalhadores serem, em média, menos

ausentes em tempos de economia desacelerada e níveis elevados de desemprego, no setor público, condições econômicas adversas não afetam a pré-disposição dos servidores públicos de se ausentarem do trabalho, devido ao vínculo estável que os mesmos possuem com o emprego (Arai e Thoursie, 2005; Askildsen *et al.*, 2005; Leigh, 1985).

A explicação do comportamento de ausência do trabalhador no setor público pode encontrar amparo também na teoria de troca social (Blau, 1964) e/ou na noção de reciprocidade (Gouldner, 1960), quando se discute a influência da liderança ética sobre as ausências dos servidores (Halbesleben *et al.*, 2014).

A liderança ética, quando analisados os recentes escândalos envolvendo gestores públicos no setor governamental, mostra-se fundamental, e, à medida que é associada à justiça procedimental na gestão de pessoas, tende a reduzir o absenteísmo e a aumentar o comprometimento organizacional (Hassan *et al.*, 2014).

Cabe acrescentar que a liderança pautada em valores éticos pode gerar interações aceitáveis, as quais, muitas vezes, levam a respostas positivas, podendo resultar em normas de reciprocidade obrigatórias para o grupo (Gouldner, 1960). Em contraste, a conduta do líder antiético, que inclui manipulação, tratamento abusivo, abuso de confiança e tratamento injusto dos subordinados, pode incentivar o comportamento contraproducente, estimulando as ausências do trabalhador (Halbesleben *et al.*, 2014).

O líder ético cria um senso de reciprocidade positiva no setor público, pois, de acordo com Baron *et al.* (1998) e Backman (1981), as pessoas tendem a seguir o comportamento dos indivíduos com os quais têm mais afinidade ou respeito. Tal princípio pode ser uma explicação para o absenteísmo (Halbesleben *et al.*, 2014).

Hassan *et al.* (2014) argumentam que a liderança ética pode ser uma abordagem positiva para o tratamento das ausências do trabalho no setor público, partindo-se do pressuposto de que evitar o trabalho ou ter o comportamento de fugir das atividades laborais podem violar as normas organizacionais ou sociais compartilhadas e os padrões de conduta exemplificados e valorizados pelo líder.

Outra abordagem para minimizar o tempo não trabalhado é implantar sistemas de trabalho de alto desempenho, nos quais os indivíduos percebem que a organização se importa com eles e os inclui no processo decisório. Nessas situações, os funcionários tendem a adotar uma postura de reciprocidade, reduzindo seu absenteísmo (Cole *et al.*, 2002). Cabe acrescentar que os sistemas de trabalho de alto desempenho focam no estímulo e suporte à evolução do funcionário por meio de programas de treinamento e desenvolvimento, adoção de métricas de desempenho, critérios claros de promoção e oportunidades de crescimento horizontal na carreira ao alcance de todos, segurança no trabalho, equipes autogeridas e avaliação de desempenho alinhada aos sistemas de recompensas (Sun *et al.*, 2007).

De forma complementar, quando a organização adota medidas para melhorar sua relação com os funcionários e reduzir o nível de estresse dos mesmos, o que inclui, por exemplo, o enriquecimento do trabalho, o balanceamento entre trabalho e vida pessoal e a adoção do trabalho em equipe, a satisfação dos indivíduos com a organização tende a aumentar, e eles, conseqüentemente, tendem a desenvolver maior senso de pertencimento e a se ausentarem menos (Boon *et al.*, 2015).

Por fim, conforme resultados obtidos por Rousseau e Aubé (2013) no setor público, a autonomia atribuída aos membros de uma equipe de trabalho influencia o desempenho dos mesmos, que, por sua vez, apresenta relação negativa com o absenteísmo da equipe, evidenciando que sistemas de trabalho nos quais os servidores têm mais autonomia podem reduzir o tempo não trabalhado.

### 3. METODOLOGIA

Para atingir o objetivo proposto, optou-se pela realização de uma pesquisa exploratório-descritiva de caráter quanti-qualitativo. A decisão de mesclar as abordagens quantitativa e qualitativa deveu-se à necessidade de, em um segundo momento, aprofundar ou aumentar o nível de detalhamento dos resultados obtidos inicialmente por meio da aplicação de técnicas estatísticas de análise de dados.

O objeto de estudo foram os servidores municipais de três Prefeituras localizadas no interior do Estado de São Paulo, Estado que possui grande representatividade na composição do PIB nacional e que tem adotado práticas de transparência na Administração Pública. Cabe ressaltar que a escolha por Prefeituras pautou-se no grande fluxo de cidadãos que tais organizações atendem diariamente e por sua importância no cenário municipal.

Como método de pesquisa, primeiramente, realizou-se um levantamento de campo que, de acordo com Hair Junior *et al.* (2009), pode ser entendido como um método ou procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos, sendo que os dados coletados podem variar entre crenças, opiniões, atitudes, estilos de vida ou informações sobre situações, fenômenos ou eventos específicos. Optou-se pela condução de um levantamento de campo autoadministrado, o qual, segundo Malhotra (2011), baseia-se na aplicação de questionários que não necessitam da assistência de entrevistadores para serem respondidos.

Para operacionalizar a coleta de dados, efetuou-se um contato prévio com a área responsável pela gestão de pessoas de cada Prefeitura, indagando acerca da possibilidade de realização da pesquisa com os servidores municipais ali alocados, preservando-se o sigilo quanto a sua identidade e a dos servidores. A escolha das Prefeituras baseou-se na conveniência geográfica dos pesquisadores, pois todas se localizavam dentro de um raio de 100 km. Cabe citar que as Prefeituras escolhidas

pertenciam a cidades que possuíam entre 35 e 100 mil habitantes.

Depois de obter o consentimento da área consultada, os questionários foram entregues pessoalmente aos servidores. Para tornar os resultados mais confiáveis, foram incluídos na amostra da pesquisa apenas servidores efetivos (admitidos via concurso público) com mais de um ano de serviço. Portanto, foram excluídos profissionais que ocupavam cargos de confiança e não eram concursados, assim como servidores com pouco tempo de serviço e, conseqüentemente, menor vivência na realidade estudada.

O questionário foi desenvolvido com base em Hassan *et al.* (2014), Halbesleben *et al.* (2014), Boon *et al.* (2015) e Lach (1999), e incluiu 16 questões para mensurar os antecedentes do absenteísmo no setor público, elaboradas com base na escala de Likert de cinco pontos, acrescidas de uma questão para mensurar o absenteísmo ("Eu normalmente chego atrasado ou falto do serviço"), também elaborada com base na escala supracitada.

De todos os questionários preenchidos, representando 63,7% do total entregue (alguns servidores, em todas as Prefeituras, alegaram falta de tempo e não preencheram o questionário), foram excluídos 6,67% devido a erros de preenchimento (mais de um item assinalado em uma mesma questão ou questões sem respostas), totalizando 126 respostas.

Os dados coletados foram avaliados por meio de uma análise de regressão múltipla, a qual teve como variável dependente o grupo de respostas à questão sobre absenteísmo, e como variáveis independentes as respostas às 16 questões relacionadas aos antecedentes teóricos do absenteísmo.

A partir da análise estatística realizada, obteve-se um modelo de regressão múltipla, que incluiu os antecedentes mais importantes para explicar o absenteísmo nas Prefeituras analisadas. Tal resultado deu suporte à elaboração de um roteiro semiestruturado de discussão, o qual foi posteriormente adotado para condução de um grupo focal.

Os grupos focais são grupos de pessoas reunidos com o intuito de abordar, de forma aprofundada, determinado assunto; para isso, faz-se imprescindível a presença de um moderador para estimular a interação grupal e, ao mesmo tempo, direcionar as discussões, favorecendo trocas, descobertas e ampla participação (Ressel *et al.*, 2008).

Nesta pesquisa, o grupo focal realizado incluiu oito servidores municipais, escolhidos de acordo com a pré-disposição que demonstraram em participar, todos pertencentes a uma das Prefeituras nas quais foi realizado o levantamento de campo, com duração de duas horas e meia. Cabe pontuar que somente foram convidados servidores de uma das Prefeituras, devido a questões de cunho logístico.

Para a realização do grupo focal, foram atendidas as recomendações de Kinneer e Taylor (1991): havia entre oito e 12 participantes, o grupo formado era homogêneo; a discussão foi conduzida com base em um roteiro previamente elaborado; criou-se um ambiente descontraído; e houve a presença de um moderador, que estimulava a participação de todos e, ao mesmo tempo, evitava que as discussões prolongadas extrapolassem o

tema central.

#### 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A amostra da pesquisa foi composta por 126 servidores. Quanto à sua caracterização, 26,25% eram do gênero masculino e 73,75%, do feminino; 26,25% possuíam entre 18 e 30 anos; 38,75% entre 31 e 40 anos; e 35% acima de 40 anos; 61,25% possuíam ensino superior completo ou incompleto e 38,75% ensino médio completo ou cursando.

Deste modo, verifica-se que a amostra da pesquisa foi composta predominantemente por servidores do gênero feminino, que possuíam entre 18 e 30 anos e ensino superior completo ou cursando.

Após rodar a análise de regressão múltipla, o SPSS retornou seis modelos, dentre os quais se optou pelo modelo 05, que apresentou coeficiente de determinação ajustado de 0,242, maior que o coeficiente apresentado pelos demais. A partir deste dado, afirma-se que o modelo de regressão adotado para fins de análise é capaz de explicar 24,2% da variação no absenteísmo dos servidores públicos das Prefeituras analisadas.

Com o propósito de verificar se o modelo escolhido para análise possui significância estatística com 95% de confiança, realizou-se o teste ANOVA, testando a hipótese nula de que não existia regressão para nenhuma das variáveis incluídas no modelo 05. Com base no teste ANOVA, que obteve p-valor de 0,000, rejeitou-se a hipótese nula, confirmando-se a significância estatística do referido modelo.

Adicionalmente, foram realizados testes de hipótese para verificar a significância estatística de cada uma das variáveis incluídas no modelo 05. Com isso, verificou-se que todas as variáveis, com exceção de  $x_1$ , possuíam p-valor menor que 0,05, o que confirma a significância estatística das mesmas, exceto de  $x_1$ , que foi excluída da análise.

Também se calcularam os Fatores de Inflação de Variância (FIV) e a Tolerância de cada uma das variáveis, com o intuito de verificar se a multicolinearidade existente entre elas compromete a interpretação do modelo. Considerando que nenhum valor de Tolerância foi menor que 0,1 e nenhum FIV foi maior que 5,0, pode-se afirmar que não existe multicolinearidade suficiente entre as variáveis incluídas no modelo 05 para comprometer sua análise.

Depois de verificar a significância estatística do referido modelo e das variáveis incluídas no mesmo, assim como a ausência de multicolinearidade significativa, analisou-se a equação matemática que o representa, podendo ser apresentada da seguinte forma:

$$Y = 2,165 + 0,659 X_1 - 1,004 X_2 + 1,291 X_3 - 1,074 X_4 + 0,895 X_5$$

Sendo:

Y - absenteísmo;

- X<sub>1</sub> - ambiente de trabalho agradável;
- X<sub>2</sub> - participação na escolha das atividades;
- X<sub>3</sub> - sentimento de cooperação mútua;
- X<sub>4</sub> - identificação com o trabalho que executa;
- X<sub>5</sub> - relacionamento com as pessoas do mesmo setor.

Conforme já mencionado, a variável  $x_1$  foi excluída da análise, por não apresentar significância estatística. Feita tal exclusão, verifica-se que o absenteísmo dos servidores públicos analisados é influenciado negativamente pela possibilidade de participação na escolha de suas atividades e pela identificação em relação ao trabalho que lhes é atribuído pelos superiores hierárquicos. Quanto maior a participação dos servidores na definição do trabalho e maior a identificação com o trabalho, menor tende a ser o absenteísmo dos servidores analisados.

Adicionalmente, observa-se como itens que influenciam positivamente o absenteísmo o sentimento de cooperação mútua e o relacionamento com as pessoas do mesmo setor, ou seja, quanto melhor o relacionamento com os demais servidores e maior o sentimento de cooperação mútua, maior tende a ser o absenteísmo.

A relação negativa identificada nesta pesquisa entre absenteísmo e grau de participação na definição do trabalho possui respaldo teórico dos resultados obtidos por Lach (1999), sinalizando que a inclusão dos funcionários na tomada de decisão tende a reduzir o absenteísmo dos mesmos, pois amplia o moral dos indivíduos e a motivação para o trabalho.

Por sua vez, a relação negativa entre absenteísmo e sentimento relacionado ao trabalho também possui respaldo teórico dos estudos conduzidos por Lach (1999), que apontaram que os funcionários que se identificam com o trabalho realizado tendem a faltar e a se atrasar menos.

Por outro lado, a relação positiva entre sentimento de cooperação mútua e absenteísmo, assim como a relação positiva entre relacionamento com colegas de setor e absenteísmo, contrasta com a literatura sobre o tema, onde diferentes pesquisadores, tais como Hassan *et al.* (2014), constataram que um ambiente de trabalho colaborativo e amigável tende a reduzir o absenteísmo.

Para entender tais relações contrastantes em relação à teoria, além de explorar melhor as relações citadas anteriormente que possuem respaldo teórico, optou-se por utilizar os resultados do levantamento de campo e análise de regressão múltipla como base na condução de um grupo focal. Buscou-se, num primeiro momento, explorar a relação positiva entre o absenteísmo e a cooperação mútua, questionando-se os participantes a respeito de tal constatação obtida em estudo prévio. Em relação a este tópico, constatou-se que, quando os servidores alocados a um setor são mais unidos, as faltas e os atrasos tendem a ser mais frequentes, devido ao fato de que, informalmente, um substitui o outro em caso de ausência (a expressão: "quando alguém atrasa ou falta, tem sempre alguém para cobri-lo" repetiu-se diversas vezes reforçando tal constatação)

Conforme argumentou um dos participantes, “se um colega seu chega atrasado e você o ajuda, certeza que na próxima é ele quem vai te ajudar”. Partindo desta perspectiva, conclui-se que, nas Prefeituras cujos servidores participaram do estudo, criou-se informalmente uma obrigação de “pagar o favor ao colega”, associada a uma cultura de “cobrar o favor”; é esta troca de favores que os participantes da pesquisa pontuaram como cooperação mútua. Em análise mais detalhada, pode-se afirmar que caso um servidor se ausente ele é substituído por outro, por conseguinte, este último se sente no direito de se ausentar também, demandando que aquele servidor, por sua vez, substitua-o.

Em seguida, buscou-se explorar a relação positiva entre o absenteísmo e o relacionamento com colegas de setor. Em relação a este tópico, constatou-se que, para evitar conflitos interpessoais entre os servidores alocados ao mesmo setor, os indivíduos evitavam criar problemas em relação às faltas e/ou atrasos do outro, reforçando o absenteísmo. Tal fato pode ser observado nas palavras de um dos participantes do grupo focal: “para você se dar bem com todo mundo, não dá para ficar brigando; ninguém fica pegando no pé de ninguém de graça”

Tal linha de pensamento foi validada por diferentes participantes, conforme pode ser observado no comentário de outro servidor: “você não vai criar problemas pra quem é bacana e não fica pegando no seu pé; todo mundo atrasa ou até falta às vezes, é normal; o que não pode é faltar ou atrasar sempre e as pessoas não fazem isso no meu setor”. Por fim, outro comentário que cabe ser reproduzido aqui e que reforça tal relação é: “se você começa a pegar no pé dos outros, fica um clima ruim, e você passa a ser o chato; todo mundo sabe o que tem que fazer... e normalmente faz”.

Assim sendo, percebe-se a constante busca por manter um clima organizacional agradável, sem conflitos interpessoais, o que tende a favorecer o absenteísmo no setor público, na medida em que os servidores optam por ignorar as ausências dos colegas como forma de evitar confrontos diretos, os quais poderiam levar a discussões de ordem pessoal e mesmo a um clima de trabalho menos ameno.

Entretanto, também se constatou, durante o grupo focal, que esta lógica não serve para todos os servidores. Quando o servidor não possui um bom relacionamento interpessoal com os demais, existe maior cobrança sobre ele, mesmo que isso reforce os conflitos preexistentes. Tal constatação pode ser reforçada com base no seguinte comentário feito por um dos participantes: “se você fica no pé dos outros, é melhor não dar motivo para ninguém”.

Confrontando os resultados obtidos até aqui por meio de análise quanti e qualitativa, constata-se que o absenteísmo dos servidores analisados ancora-se na importância atribuída por eles a se manter um clima de trabalho ameno, na medida em que, para evitar possíveis conflitos, as faltas e atrasos dos colegas não geram qualquer reprova. Além disso, tal absenteísmo suporta-se em uma cultura de “cobrar o favor” e “pagar o favor”, considerando que, quando alguém faz o trabalho de outro colega

ausente, sente-se no direito de se ausentar, esperando, por sua vez, uma substituição.

Prosseguindo com a análise dos resultados obtidos, buscou-se explorar a relação negativa entre a participação e o absenteísmo por meio da condução do grupo focal. A leitura da variável participação na pesquisa qualitativa associou-se à autonomia no trabalho. Constatou-se que os servidores se sentem mais motivados com o trabalho quando possuem mais autonomia para decidir e, conseqüentemente, estão menos propensos a faltar ou a se atrasar.

Além disso, com a participação, cria-se maior senso de responsabilidade, pois o servidor sente-se corresponsável pelo trabalho e também parte importante da organização. Comentários como "se te perguntam o que fazer de vez em quando e te deixam à vontade para fazer o trabalho da maneira que você acha melhor, claro que respeitando as normas da Prefeitura, você se sente melhor indo trabalhar todos os dias; sente-se valorizado e respeitado lá dentro" ou ainda "ninguém quer alguém te vigiando o tempo todo; a gente quer espaço para decidir o que e como fazer; todo mundo precisa de um pouco de espaço para trabalhar melhor; todo mundo já sabe o que tem que fazer", reforçam essa linha de pensamento.

Neste sentido, percebe-se que a participação apontada na pesquisa quantitativa pode ser interpretada de modo mais correto como autonomia para decidir a maneira mais adequada de realizar o próprio trabalho. Diversos participantes destacaram o monitoramento contínuo de seu desempenho como um dos fatores da desmotivação, a qual, por sua vez, está relacionada à propensão ao absenteísmo.

Finalmente, explorando a relação negativa entre a identificação com o trabalho atribuído aos servidores e o absenteísmo por meio do grupo focal constatou-se que, de modo geral, os servidores analisados gostam do trabalho e se identificam com ele e que, por isso, não justificam suas ausências com base em tal quesito e até mesmo se sentem animados ao irem trabalhar (considerando este item especificamente).

Sendo assim, pode-se aferir que a propensão de um servidor ausentar-se durante o horário de trabalho diminui com a sua maior identificação em relação às atividades realizadas em seu dia-a-dia. Quanto mais o trabalho é interessante e propicia autorrealização, menos o servidor se sente entediado e com vontade de se ausentar de maneira frequente.

Todavia, apesar de a maioria dos participantes argumentar que gosta do que faz e que, por isso, sente-se à vontade com as instruções recebidas dos supervisores, vários apontaram o mesmo problema: o uso de recursos públicos para fins pessoais. Em algumas situações, "que se repetem com alguma frequência" (segundo alguns servidores), os supervisores fornecem instruções as quais lhes favoreçam pessoalmente ou a terceiros (de modo geral, outros funcionários da prefeitura com cargos mais elevados na hierarquia ou familiares desses), levando à desmotivação aqueles que mantêm uma postura mais ética e, conseqüentemente, maior propensão a

se ausentarem.

Alguns comentários que reforçam tal constatação incluem: “é complicado ver os outros levando vantagem em tudo; não dá vontade de fazer muita coisa” e “eu até gosto do que faço; o problema é que às vezes tenho que fazer algumas coisas que não fazem muito sentido... fico até constrangido, sabe?”

Neste sentido, percebe-se que quando as instruções recebidas pelos servidores são pautadas em bases éticas estes tendem a se ausentar menos, pois se sentem mais confortáveis e identificados em relação ao trabalho que executam; ao contrário, quando as instruções recebidas pelos servidores possuem elementos antiéticos e favorecem interesses individuais, os mesmos tendem a se sentir mais desconfortáveis e menos identificados em relação ao trabalho realizado e, conseqüentemente, mais propensos ao absenteísmo, ratificando os estudos de Hassan *et al.* (2014) e Halbesleben *et al.* (2014).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um contexto caracterizado pela falta de profissionalismo observada na gestão de imensa gama de organizações públicas, evidenciando-se o cuidado aqui para não generalizar tal afirmação, delimitou-se como objetivo de pesquisa analisar os principais antecedentes que influenciam o absenteísmo no setor público brasileiro.

Como objeto de estudo, foram selecionados servidores pertencentes ao quadro efetivo de três Prefeituras do Estado de São Paulo, considerando que o absenteísmo de tais profissionais teria um impacto altamente prejudicial, devido ao grande fluxo de trabalho e de cidadãos que buscam atendimento e apresentam demandas diariamente nestas organizações.

Entre os resultados obtidos, podem-se apontar alguns que possuem respaldo no referencial teórico desenvolvido, incluindo a relação negativa entre autonomia e absenteísmo, assim como a relação negativa entre identificação com o trabalho e absenteísmo.

Entretanto, também foram obtidos resultados que contrastam fortemente com a literatura apresentada, tais como a relação positiva entre o bom relacionamento interpessoal no setor e o absenteísmo, e entre a cooperação mútua entre os servidores e o absenteísmo.

Ao se explorar melhor tal contraste, constatou-se a institucionalização de uma cultura de troca de favores nas instituições analisadas, alavancando o absenteísmo de duas formas: o indivíduo sente-se confortável ao faltar ou a se atrasar, pois sabe que outros irão substituí-lo; além disso, aquele que substitui se percebe no direito de cobrar tal favor e, por isso, também se sente à vontade ao faltar ou se atrasar.

Complementarmente, verificou-se que a qualidade do relacionamento interpessoal entre os servidores alocados a um mesmo setor torna-se um termômetro da (in)tolerância ao absenteísmo; quando há bom

relacionamento interpessoal entre eles, as faltas e atrasos tendem a ser avaliados com maior leniência em prol do clima de harmonia instalado; ao contrário, quando o servidor não mantém bom relacionamento com seus pares, sua displicência tende a ser mais criticada.

Neste sentido, aponta-se o clima organizacional, principalmente no que se refere ao relacionamento entre servidores, como pano de fundo a influenciar a abertura e leniência existentes em relação ao absenteísmo.

Cabe acrescentar que, durante a exploração qualitativa dos resultados, constatou-se haver distorções éticas as quais, algumas vezes, ocorrem na gestão das Prefeituras, reforçando, assim, o absenteísmo, pois os servidores sentem-se desmotivados e, conseqüentemente, pré-dispostos a se absterem com maior frequência do trabalho ao se depararem com instruções de seus superiores que favoreçam interesses particulares.

Em síntese, para se combater o absenteísmo no setor público, é importante haver autonomia dos servidores, associada à ética dos gestores. Além disso, faz-se necessário que sejam implantados mecanismos para romper com a cultura instalada de tolerância ao absenteísmo (tais como avaliação de desempenho e remuneração variável, ambas atreladas aos índices de absenteísmo dos servidores), a qual se perpetua com base na troca de favores (um servidor substitui o outro e depois cobra o favor) e na leniência ao se lidar com as faltas e atrasos dos servidores, justificada pelos participantes desta pesquisa como uma forma de se evitarem conflitos interpessoais, comprometendo, portanto, o clima organizacional.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se testar, em outras instituições, as relações encontradas no presente estudo, com o intuito de aprofundar o conhecimento a respeito das causas do absenteísmo no funcionalismo público brasileiro, propiciando a formulação de políticas públicas que combatam tal fenômeno, reduzindo custos e melhorando o atendimento ao cidadão. Adicionalmente, sugere-se que novos estudos sejam conduzidos objetivando analisar se o nível de absenteísmo no setor público é o mesmo entre servidores concursados e profissionais que ocupam cargos de confiança.

## REFERÊNCIAS

ARAI, M.; THOURSIE, P. S. Incentives and selection in cyclical absenteeism. **Labour Economics**, v. 12, n. 2, p. 269-280, 2005.

ASKILDSEN, J. E.; BRATBERG, E.; NILSEN, Ø. A. Unemployment, labor force composition and sickness absence: a panel data study. **Health Economics**, v. 14, n. 11, p. 1087-1101, 2005.

BACKMAN, C. Attraction in interpersonal relations. *In*: ROSENBERG, M.; TURNER, R. (Eds.). **Social Psychology: Sociological Perspectives**. New York: Basic Books, 1981.

BANERJEE, A.; DUFLO, E. Addressing absence. **Journal of Economic Perspectives**, v. 20, n. 1, p. 117-132, 2006.

BARMBY, T. A.; ERCOLANI, M. G.; TREBLE, J. G. Sickness Absence: an International Comparison. **Economic Journal**, v. 112, n. 480, p. 315-331, 2002.

BARON, R. A.; BYRNE, D.; JOHNSON, B. T. Exploring Social Psychology. Boston: Allyn & Bacon, 1998.

BENAVIDES, F. G.; BENACH, J.; DIEZ-ROUX, A. V.; ROMAN, C. How do types of employment relate to health indicators? Findings from the second European survey on working conditions. **Journal of Epidemiology and Community Health**, v. 54, n. 7, p. 494-501, 2000.

BIRON, M.; DE REUVER, R. Restoring balance? Status inconsistency, absenteeism, and HRM practices. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 22, n. 6, p. 683-696, 2013.

BLAU, P. M. Exchange and power in social life. New Brunswick: Transaction Publishers, 1964.

BOON, C.; BELSCHAK, F. D.; HARTOG, D. N. D.; PIJNENBURG, M. Perceived Human Resource Management practices: their effects on employee absenteeism and time allocation at work. **Journal of Personnel Psychology**, v. 13, n. 1, p. 21-33, 2015.

COLE, M. S.; SCHANINGER, W. S.; HARRIS, S. G. The workplace social exchange network: a multilevel, conceptual examination. **Group Organization Management**, v. 27, n. 1, p. 142-167, 2002.

DALTON, D. R.; PERRY, J. L. Absenteeism and the collective bargaining agreement: an empirical test. **Academy of Management Journal**, v. 24, n. 2, p. 425-431, 1981.

DARR, W.; JOHNS, G. Work strain, health, and absenteeism: a meta-analysis. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 13, n. 4, p. 293-318, 2008.

DELLO RUSSO, S.; MIRAGLIA, M.; BORGOGNI, L.; JOHNS, G. How time and perceptions of social context shape employee absenteeism trajectories. **Journal of Vocational Behavior**, v. 83, n. 2, p. 209-217, 2013.

EDWARDS, V. L. Examining absenteeism in the public and non-profit

sectors. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, v. 17, n. 3, p. 293-310, 2014.

GOULDNER, H. P. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 4, p. 468-490, 1960.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Work redesign. Reading: Addison-Wesley, 1980.

HAIR JUNIOR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. Análise multivariada de dados. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HANISCH, K. A.; HULIN, C. L. General attitudes and organizational withdrawal: an evaluation of a causal model. **Journal of Vocational Behavior**, v. 39, n. 1, p. 110-128, 1991.

HALBESLEBEN, J. R.; WHITMAN, M. V.; CRAWFORD, W. S. A dialectical theory of the decision to go to work: bringing together absenteeism and presenteeism. **Human Resource Management Review**, v. 24, n. 2, p. 177-192, 2014.

HASSAN, S.; WRIGHT, B. E.; YUKI, G. Does ethical leadership matter in government? Effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems. **Public Administration Review**, v. 74, n. 3, p. 333-343, 2014.

HASSINK, W. H.; KONING, P. Do financial bonuses reduce employee absenteeism? Evidence from a lottery. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 62, p. 327-342, 2009.

HIRSCHFELD, R. R.; SCHMITT, L. P.; BEDEIAN, A. G. Job-content perceptions, performance-reward expectancies, and absenteeism among low-wage public sector clerical employees. **Journal of Business and Psychology**, v. 16, n. 4, p. 553-564, 2002.

JOURDAIN, G.; CHÊNEVERT, D. The moderating influence of perceived organizational values on the Burnout-absenteeism relationship. **Journal of Business and Psychology**, v. 30, p. 177-191, 2015.

KINNEAR, T. C.; TAYLOR, J. R. **Marketing research: an applied approach**. New York: McGraw Hill, 1991.

LACH, J. Is it the flu or are you faking it? **American Demographics**, v. 22, n. 11, p. 10-11, 1999.

LEE, B. Y.; WANG, J.; WESTSTAR, J. Work hour congruence: the effect on job satisfaction and absenteeism. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 5, p. 657-675, 2015.

LEIGH, J. P. The effects of unemployment and the business cycle on absenteeism. **Journal of Economics and Business**, v. 37, n. 2, p. 159-170, 1985.

LIVANOS, I.; ZANGELIDIS, A. Unemployment, labor market flexibility, and absenteeism: a Pan-European study. **Industrial Relations**, v. 52, n. 2, p. 492-515, 2013.

MALHOTRA, N. W. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. Organization. New York: John Wiley & Sons, 1958.

MUNCH-HANSEN, T.; WIECLAW, J.; AGERBO, E.; WESTERGAARD-NIELSEN, N.; BONDE, J. P. Global measure of satisfaction with psychosocial work conditions versus measures of specific aspects of psychosocial work conditions in explaining sickness absence. **BMC Public Health**, v. 8, n. 1, p. 270-277, 2008.

PAOLA, M.; PUPO, V.; SCOPA, V. Absenteeism in the Italian public sector: the effects of changes in sick leave compensation. **Journal of Labor Economics**, v. 32, n. 2, p. 337-360, 2014.

PERRY, J. L.; LONG, L. Extraboard scheduling, workers' compensation and operator stress in public transit: research results and managerial implications. **Transportation Research Record**, 1002, p. 21-28, 1984.

PFEIFER, C. Cyclical absenteeism among private sector, public sector and self-employed workers. **Health Economics**, v. 22, n. 3, p. 366-370, 2013.

RIPHAHN, R. T. Employment protection and effort among German employees. **Economics Letters**, v. 85, n. 3, p. 353-357, 2004.

RESSEL, L. B.; BECK, C. L. C.; GUALDA, D. M. R.; HOFFMANN, I. C.; SILVA, R. M.; SEHNEM, G. D. O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 17, n. 4, p. 779-786, 2008.

RODRIGUES, C. DE S.; FREITAS, R. M.; ASSUNÇÃO, A. A.; BASSI, I. B.; MEDEIROS, A. M. Absenteísmo: doença segundo autorrelato de servidores públicos municipais em Belo Horizonte. **Revista Brasileira de Estudos**

**de População**, v. 30, p. 135-154, 2013.

ROUSSEAU, V.; AUBÉ, C. Collective autonomy and absenteeism within work teams: a team motivation approach. **Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, v. 147, n. 2, p. 153-175, 2013.

SALA, A.; CARRO, A. R. L.; CORREA, A. N.; SEIXAS, P. H. D. Â. Licenças médicas entre trabalhadores da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo no ano de 2004. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 25, n. 10, p. 2168-2178, 2009.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B.; VAN RHENEN, W. How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. **Journal of Organizational Behavior**, v. 30, n. 7, p. 893-917, 2009.

SOANE, E.; SHANTZ, A.; ALFES, K.; TRUSS, C.; REES, C.; GATENBY, M. The association of meaningfulness, well-being, and engagement with absenteeism: a moderated mediation model. **Human Resource Management**, v. 52, n. 3, p. 441-456, 2013.

SUKUMARAN, A. K. S.; ALAMELU, R. Employee absenteeism: an exploratory factor analysis. **Journal of Applied Economic Sciences**, v. 9, n. 2, p. 315-319, 2014.

SUN, L.-Y.; ARYEE, S.; LAW, K. S. High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 3, p. 558-577, 2007.

THARENOU, P. A test of reciprocal causality for absenteeism. **Journal of Organizational Behavior**, v. 14, p. 269-290, 1993.

TORRE, E. D.; PELAGATTI, M.; SOLARI, L. Internal and external equity in compensation systems, organizational absenteeism and the role of explained inequalities. **Human Relations**, v. 68, n. 3, p. 409-440, 2015.

VAHTERA, J.; KIVIMÄKI, M.; PENTTI, J. The role of extended weekends in sickness absenteeism. **Occupational and Environmental Medicine**, v. 58, n. 12, p. 818-822, 2001.

VIGODA-GADOT, E.; MEISLER, G. Emotions in management and the management of emotions: the impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. **Public Administration Review**, v. 70, n. 1, p. 72-86, 2010.

---

VISWESVARAN, C. Absenteeism and measures of job performance: a meta-analysis. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 10, p. 12-17, 2002.

WINKELMANN, R. Wages, firm size and absenteeism. **Applied Economics Letters**, v. 6, p. 337- 341, 1999.

WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. Public organizations and mission valence when does mission matter? **Administration & Society**, v. 43, n. 1, p. 22-44, 2011.