

15.8 Absenteísmo

Os piores problemas são aqueles que não sabemos que temos. Este costuma ser o caso do absenteísmo nas empresas. Por ocorrer em pequenas quantidades e de forma disseminada na organização, a menos que tenhamos sua medida ficamos com a impressão de que se trata de uma questão menor. Pode não ser!

Absenteísmo, absentismo ou ausentismo é a fração do tempo não trabalhado em decorrência de atrasos ou faltas, em relação ao tempo total contratado. As ausências, especialmente as não programadas, provocam perda de produtividade e representam uma parcela importante dos custos de pessoal.

A medida do Absenteísmo permite fazer a gestão do tempo perdido pelas ausências, contribuindo para um melhor aproveitamento das equipes. Especialistas consideram que esse indicador também é útil para avaliar a qualidade do ambiente de trabalho. Além disso, dependendo do negócio, as faltas provocam consequências negativas nas atividades da organização. A importância de poder contar com as pessoas é tão grande que na Toyota dos Estados Unidos os empregados das unidades que registram 100% de assiduidade concorrem anualmente a sorteios de carros [78].

Algumas empresas [79] não medem mais o absenteísmo pois, com a adoção do *home office* e outras formas de trabalhar baseadas na confiança, julgam que o indicador perdeu a utilidade. Quer dizer que as faltas se tornaram irrelevantes? Não. Quer dizer que sua forma de gestão mudou. Não faz mais sentido - em uma organização com elevado grau de maturidade gerencial e de responsabilidades - que as faltas sejam apropriadas pelo RH e repassadas mensalmente para os gestores que, então, deverão tomar uma atitude. Nessas empresas com gestão mais moderna, uma falta ou atraso deve ser motivo de preocupação imediata por parte do supervisor ou gerente que buscará saber o que está acontecendo e como pode apoiar o colaborador - se for um problema pessoal - ou como resolver, se for simplesmente indisciplina.

Uma forma prática de compreender o indicador é dada pelo diagrama.



Diagrama 1 – Distribuição do tempo dos trabalhadores, horas

O fundamento do cálculo do Absenteísmo considera apenas as horas ausentes com custo absorvido pela empresa. Dessa forma, não se deve

incluir na conta as ausências após o 15º dia de afastamento por razões médicas ou acidentárias, e o período em que os empregados estão em licença maternidade ou paternidade, ainda que a empresa pague os encargos sociais correspondentes. Entretanto, mesmo que não sejam incluídos no cálculo do Absenteísmo, é importante que o RH acompanhe as informações dos tempos dos afastamentos médicos acima de 15 dias e de licença maternidade e paternidade.

Embora a medida do absenteísmo total seja a mais comum, nas organizações de maior porte que sofrem com muitas faltas pode ser conveniente dividir o absenteísmo em classes [80], cada uma merecendo análise e tratamento diferentes:

1. Absenteísmo voluntário: é a ausência voluntária do trabalho por razões particulares, não justificadas por doença e sem amparo legal.
2. Absenteísmo compulsório: é o impedimento ao trabalho mesmo que o trabalhador não deseje, por dificuldade de transporte ou outra razão que não lhe permita chegar ao local do trabalho.
3. Absenteísmo legal: compreende as faltas ao serviço amparadas por lei, como: licença maternidade, nojo, gala, doação de sangue etc. São as chamadas faltas justificadas.
4. Absenteísmo por patologia profissional: compreende as ausências por doenças profissionais ou por acidentes de trabalho.
5. Absenteísmo por doença: inclui todas as ausências por doença ou procedimentos médicos não relacionados às atividades profissionais.

Um interessante exemplo desse levantamento estratificado foi feito em um hospital universitário [81].

Em casos excepcionais, pode ser útil calcular separadamente o absenteísmo decorrente apenas dos atrasos daqueles causados exclusivamente por faltas, pois a forma de corrigir o problema pode ser diferente. O diagrama mostra outras possibilidades de estratificação dos tempos perdidos.

Ausências					
Liberalidade	Não justificadas	Legais	Médicas		
			Acidentes	Doenças Ocupacionais	Doenças

Diagrama 2 – Estratificação do Absenteísmo, tempo

Nota: Férias e folgas são consideradas ausências planejadas dentro de uma jornada legal, não prejudicando o trabalho previsto.

Embora as causas mais comuns do absenteísmo sejam doenças, problemas familiares, dificuldades de transporte, baixa motivação, deficiência das lideranças ou políticas inadequadas da organização, outras causas também são possíveis. A complexidade das análises do absenteísmo pode ser destacada com alguns exemplos:

- Levantamentos em supermercados ingleses indicam que nas lojas onde a proporção de trabalhadores maduros é grande, o absenteísmo chega a ser menos de um terço da média da rede [82].

- Uma dissertação de mestrado, que analisou o absenteísmo dos servidores estaduais da área de educação de São Paulo, concluiu que aproximadamente 20% da força de trabalho contratada esteve ausente durante o período estudado. O levantamento também mostrou que as ausências se distribuíam de forma distinta ao longo do ano, concluindo que não se deve usar todo o ano (365 dias) para a obtenção de uma média geral, pois há uma oscilação muito importante em períodos específicos. Também identificou diferenças nas proporções do absenteísmo entre o pessoal de apoio escolar e o quadro do magistério; os professores apresentaram maior proporção de faltas médicas e ausências homologadas por perícia [83].

- Em países de clima mais rigoroso, como é comum no hemisfério norte, algumas empresas acompanham separadamente o absenteísmo nas diversas estações [84]. Aqui, com um clima mais uniforme ao longo do ano, isso não se justifica. Mas nos casos em que o absenteísmo é elevado, um levantamento pontual, mostrando a distribuição do absenteísmo por dia da semana, do mês ou nos dias que precedem ou sucedem aos feriados pode trazer algum *insight* para o gestor.

Alguns especialistas [85] defendem que a gestão sobre o absenteísmo deve ser responsabilidade do supervisor imediato, que tem a função de motivar, divulgar e aplicar as normas da empresa, de modo a evitar que os trabalhadores que não se enquadram sofram as penalidades previstas na legislação.

Uma observação prática, que ajuda a entender o impacto do absenteísmo, é olhar o resultado como o percentual de tempo total contratado (e pago) que foi perdido devido às ausências dos empregados. Por exemplo, uma escola paranaense teve um absenteísmo médio de 4,9% em 2017 [86]. Isso representa, de modo aproximado, a necessidade de um empregado adicional para cada grupo de 20 colaboradores ou, de outro modo, 5% do tempo pago não foi usado de forma produtiva. A aplicação deste percentual sobre o custo da folha de pagamento mostra o impacto financeiro das ausências sobre a organização.

Como calcular

As empresas fazem uso de diversas formas de cálculo do Absenteísmo, conforme a peculiaridade da situação ou a prática de seus gestores. A mais usada, e validada pela ABRH [17], é a seguinte.

Absenteísmo

$$\text{ABSENT} = \frac{\text{Tempo perdido por ausências}}{\text{Horas normais}} \times 100$$

Em que:

Tempo perdido por ausências - É número total de horas perdidas por ausências dos empregados, no período avaliado. As ausências consideradas incluem:

- Faltas, justificadas ou não;
- Atrasos e saídas antecipadas, justificadas ou não;
- Afastamentos médicos, por doenças ocupacionais ou não, e por acidentes do trabalho;
- Licença paternidade.

Nota: Nos casos de afastamentos longos, incluir apenas os primeiros 15 dias; os demais são cobertos pelo auxílio-doença, nos termos da lei nº 8.213.

Horas normais – É a soma das horas trabalhadas nos horários previstos no contrato de trabalho, pelo conjunto dos empregados, no período avaliado. Não inclui as horas extras, o descanso semanal remunerado (DSR), o tempo em treinamento fora do expediente e o período de férias.

Obs.: O resultado, em percentual, deve ser apresentado com uma casa decimal.

A mesma fórmula pode ser usada para diferentes períodos, como mês, semestre, ano etc., conforme o interesse. A opção de usar horas, ao invés de dias, facilita tratar os atrasos e os empregos de tempo parcial. O cálculo do Absenteísmo para uma pessoa, ou para um grupo de empregados, é feito do mesmo modo.

Ausências que são compensadas em bancos de horas, feriados e férias não devem ser contadas como falta ao trabalho. As horas extras eventualmente realizadas também não são incluídas na conta. E o cálculo pode ser feito descontando alguns impedimentos à presença dos empregados, como greves no sistema de transporte, mas é importante que esses critérios sejam bem documentados.

O indicador deve incluir apenas os empregados. O objetivo é ter uma referência para a gestão desse grupo de trabalhadores. A inclusão de aprendizes, trainees, estagiários etc. leva a distorções, já que esses colaboradores usualmente estão sujeitos a regras administrativas diferentes. Se conveniente, o Absenteísmo pode ser calculado também

para esses públicos, mas como medida separada, para não influenciar o resultado relativo aos empregados.

A ideia de calcular as Horas Normais dividindo o total de dias do mês por 7, para descobrir o número de semanas, e multiplicar por 44 horas (tempo previsto de trabalho semanal para um colaborador) é simples e prática; mas ignora os feriados que, em alguns meses, podem impactar bastante o cálculo. O melhor é detalhar um pouco mais, ainda que dê algum trabalho. já que é uma conta que deverá ser feita apenas uma vez por mês. Nesse caso, somar os dias úteis (de segunda a sexta), multiplicar por 8 e somar os sábados que não são feriados multiplicados por 4, resultaria no número de horas esperadas de trabalho de cada empregado com maior precisão.

Mas há uma terceira alternativa. Muito provavelmente o *software* de apropriação de horas da empresa ou da folha de pagamento já deve ter esse cálculo feito internamente e basta consultar o sistema. Afinal, o *software* calcula o total de horas trabalhadas das pessoas que não tiveram nenhuma falta ou atraso e esse pode ser o melhor número.

Exemplo de cálculo

Tomando uma empresa com a seguinte situação em determinado período:

Horas normais = 1.801.580 horas

Tempo total perdido por ausências = 69.854 horas

$$\text{ABSENT} = \frac{\text{Tempo perdido por ausências} \times 100}{\text{Horas normais}}$$

Então,

$$\text{ABSENT} = \frac{69.854}{1.801.580} \times 100 = 3,9\%$$

Que pode ser traduzido como "no período, 3,9% do tempo dos empregados foi perdido devido às ausências não previstas".

Absenteísmo mensal

O exemplo a seguir usa uma planilha [87] para simplificar o cálculo mensal do Absenteísmo ao longo de um ano.

Planilha 1 – Exemplo de Cálculo do Absenteísmo mês a mês

	B	C	D	E
1		Horas normais programadas, h	Tempo total perdido por ausências, h	Absenteísmo, %
2	Janeiro	1.801.580	69.854	3,9
3	Fevereiro	1.502.712	65.989	4,4
4	Março	1.956.023	71.463	3,7
5	Abril	1.712.670	68.287	4,0
6	Maio	1.850.234	70.178	3,8
7	Junho	1.613.975	68.867	4,3
8	Julho	1.790.356	69.593	3,9
9	Agosto	1.855.678	67.279	3,6
10	Setembro	1.678.573	69.967	4,2
11	Outubro	1.833.572	71.022	3,9
12	Novembro	1.776.393	69.956	3,9
13	Dezembro	1.797.257	71.683	4,0
14	Soma	21.169.023	834.138	
15			Absenteísmo médio mensal	4,0
16			Absenteísmo médio anual	3,9

O Absenteísmo corresponde à divisão entre o “Tempo total perdido por ausências” e as “Horas normais programadas”, multiplicada por 100. Por exemplo, em janeiro temos $E2=D2/C2*100$.

O cálculo se repete para os demais meses do ano.

Absenteísmo anual

O cálculo do Absenteísmo ocorrido no ano é feito do mesmo modo que para qualquer outro período. Mas, claro, são usados os números correspondentes ao ano todo. Exemplificando com os valores anuais da planilha.

Horas normais = 21.169.023 horas

Tempo perdido por ausências = 834.138 horas

$$ABSENT = \frac{\text{Tempo perdido por ausências} \times 100}{\text{Horas normais}}$$

Então,

$$ABSENT = \frac{834.138}{21.169.023} \times 100$$

$$ABSENT = 3,9\%$$

É importante notar que há uma diferença entre o “Absentéismo médio mensal no ano”, calculado pela média aritmética dos resultados mensais no ano, e o “Absentéismo anual”, obtido pela divisão entre o tempo total perdido por ausências no ano pelo total de horas normais programadas no ano, multiplicada por 100. Sempre que possível, é melhor efetuar o cálculo diretamente para todo o período de interesse.

O cálculo usado pelo Ministério do Trabalho dos Estados Unidos [88] é:

$$\text{Índice de Absenteísmo} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de dias de trabalho perdidos por ausência no mês}}{\text{N}^\circ \text{ médio de empregados} \times \text{N}^\circ \text{ de dias de trabalho no mês}}$$

Outras formas de medir as ausências

A simples medida do Absenteísmo, como apresentada anteriormente, pode não ser suficiente para a gestão das ausências quando esse é um aspecto relevante para a organização.

Uma análise mais profunda pode ser complementada por outras métricas, como o percentual dos empregados que teve faltas e a duração média das ausências. Um levantamento feito em uma indústria química mostrou que menos de 10% dos empregados eram responsáveis por mais de 80% dos dias perdidos. Nessas situações, alguns dos indicadores apresentados adiante [89] são usados para melhor entendimento da realidade.

$$\text{Taxa de Frequência} = \frac{\text{Número de ocorrências}}{\text{Número de empregados}}$$

$$\text{Taxa de Gravidade} = \frac{\text{Número de dias perdidos}}{\text{Número de empregados}}$$

$$\text{Percentual de Ausentes} = \frac{\text{Número de empregados ausentes}}{\text{Número de empregados}} \times 100$$

$$\text{Duração Média das Ausências} = \frac{\text{Número de dias perdidos}}{\text{Número de ocorrências}}$$

Presenteísmo

Pela sua conotação positiva, algumas organizações têm substituído o Absenteísmo pelo Presenteísmo, calculado como complemento do Absenteísmo.

$$\text{Presenteísmo} = 100 - \text{Absentéismo}$$

Assim, se o Absenteísmo medido foi de 2,5%, o Presenteísmo foi 97,5%.

Atenção: É importante saber que o termo Presenteísmo também é usado para descrever a situação em que o empregado está fisicamente no posto de trabalho, mas com sua atenção voltada a problemas particulares ou outros interesses e, portanto, não é produtivo.

Fazendo *benchmarking*

Os dados comparativos podem ajudar o RH a tomar melhores decisões ou a promover mudanças culturais. Se o absenteísmo na empresa é bem maior do que nas concorrentes, não é difícil supor que a tolerância às faltas está prejudicando o negócio e os gestores precisam ser mais rigorosos.

A quantidade de faltas aceitável varia com o segmento de negócio e com a área de trabalho dos colaboradores. Logo, não há um número mágico ou ideal para o Absenteísmo. Por exemplo, a falta de pessoas em uma linha de montagem é crítica, então devem existir monitoramento e ações para manter o absenteísmo em nível menor que em uma área de desenvolvimento de *software*, por exemplo, em que os trabalhos são individuais e, portanto, eventuais ausências impactam menos.

Para referência, seguem resultados em diversos segmentos de negócio que podem ser usados para balizar o estabelecimento de metas.

Tabela 1 – Absenteísmo Anual por Segmento em 2018 no Paraná, %

Segmento	Mínimo	Máximo	Média	Mediana
Alimentos e bebidas (4)	1,7	4,4	2,8	2,5
Concessionárias de rodovias (4)	0,6	2,8	1,9	2,1
Educação (5)	0,0	1,9	0,9	1,0
Hospitais (15)	1,2	3,5	2,5	2,7
Indústria automotiva (5)	0,2	1,6	1,2	1,4
Indústria metalúrgica (7)	0,0	2,8	1,7	1,8
Indústria química (4)	0,1	1,7	0,8	0,8
Logística, transporte e armazenagem (7)	0,8	3,4	1,6	1,7
Papel e celulose (6)	0,2	2,9	1,3	1,3
Planos de saúde (9)	1,1	4,4	2,2	2,0
Fundações, Associações, Federações, Sindicatos (7)	0,2	4,1	1,6	1,3

Nota: O número entre parênteses indica a quantidade de empresas na amostra.

Fonte: Bachmann & Associados & ABRH-PR. 11º *Benchmarking* Paranaense de Recursos Humanos 2019: Dados de 2018. Curitiba. 2019.

Meta

Uma boa referência para estabelecer a meta inicial para o Absenteísmo em uma organização, caso ainda não exista um acompanhamento histórico, é tomar a média das empresas do segmento. A médio prazo, deve-se buscar estar entre as 20% empresas com os melhores resultados.

Análise dos resultados

Valores menores indicam resultados melhores.

Para checar a consistência dos resultados, vale observar que, em nenhum caso, o absenteísmo correspondente às causas específicas, como por exemplo as por motivos médicos, pode ser maior que o absenteísmo total. Caso o absenteísmo seja maior que a meta, é importante identificar as causas (razões médicas, legais, liberalidade da empresa etc.) e as áreas da empresa onde o problema é mais acentuado para, só então, agir.

Alguma variação entre os resultados dos diferentes períodos é normal e não deve ser motivo de preocupação. Assim, é importante observar se existe uma sucessão de resultados ruins ou alguma tendência de piora dos resultados, antes de planejar qualquer ação corretiva. Também é útil saber que o aumento no absenteísmo pode ser um indício de que o colaborador está se preparando para pedir demissão.

O Absenteísmo pode ser calculado para toda a organização, por área de atividade (vendas, produção etc.), por grupo de trabalho (gerentes, operários etc.) ou ser computado separadamente para cada empregado. Como visto, também pode ser estratificado para causas como: faltas médicas (considera apenas o tempo perdido devido às licenças médicas), faltas estabelecidas pela legislação (licença maternidade etc.), acordos com sindicato e outras. Naturalmente, a adoção deste controle mais detalhado impõe o estabelecimento de metas diferenciadas para cada grupo e a prática de *feedback* nos casos de desvios.

Uma análise mais profunda pode ser complementada pelos resultados de outros dois indicadores: Percentual da equipe que teve faltas e Duração média das ausências. E, na avaliação do impacto financeiro sobre a empresa, deve-se levar em consideração que a falta de um trabalhador nem sempre recai apenas sobre as atividades desempenhadas pelo ausente.

Dicas

- O absenteísmo pode ser distorcido se incluir empregados que estejam fora por motivos válidos, como viagens a trabalho ou em treinamento externo.
- Uma dificuldade adicional no cálculo do Absenteísmo é a inclusão dos profissionais isentos de controle de frequência. A maioria das empresas, por razões práticas, ignora esse público no cálculo.

Resumo

O absenteísmo pode impactar fortemente a produtividade e os custos das organizações. Também é relevante do ponto de vista legal, por ensejar desconto de salário e perda de dias de férias. Logo, é um indicador importante para a gestão de pessoas.

O cálculo do absenteísmo é fácil e pode ser estratificado para atender às características da organização e das diferentes áreas. Valores elevados também podem indicar desmotivação, problemas no clima organizacional ou intenção de trocar de emprego.

Quando alguém falta, outra pessoa acaba tendo de fazer o trabalho, muitas vezes ao custo de horas extras ou do prejuízo da qualidade de seu próprio trabalho.

Notas

Esta é uma cópia do texto sobre o indicador Absenteísmo do livro **Indicadores de RH como Ferramenta de Gestão**. O material está protegido por *copyright* e não pode ser reproduzido para fins comerciais.

A planilha Excel usada no exemplo está disponível para *download* gratuito em www.indicadoresrh.com.br.

O livro

BACHMANN, Dórian L. **Indicadores de RH como Ferramenta de Gestão**: Obtendo e comunicando resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2023.