

ABSENTEÍSMO: UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DA CIDADE DE ARCEBURGO

Janaína Mendes Batista
Renato Nascimento de Oliveira
Orientadora: Marcia Eliza de Godoi dos Santos

RESUMO:

Este estudo qualitativo e descritivo investiga os fatores que influenciam o absenteísmo em empresas de pequeno porte no município de Arceburgo, MG, e propõe estratégias para mitigá-lo. A pesquisa, um estudo de caso múltiplo, utilizou entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores, observação direta e análise documental. Os resultados destacam a complexidade das causas do absenteísmo, que incluem fatores individuais, organizacionais e contextuais. Foram identificadas diversas estratégias de gestão, como o estabelecimento de uma escola corporativa (inicialmente visando reduzir o absenteísmo e que se tornou uma ferramenta de integração comunitária), políticas informais de incentivo à assiduidade (premiações e sorteios), preocupação com o bem-estar físico e emocional (sala de descanso, refeições, gratificações por horas extras) e flexibilidade na jornada de trabalho. A comunicação aberta e o monitoramento contínuo do absenteísmo, com responsabilidade compartilhada entre os setores, também se mostraram cruciais. O estudo ressalta a importância de uma gestão de pessoas estratégica e humanizada, alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico). Conclui-se que a gestão eficaz do absenteísmo requer não apenas o monitoramento, mas a construção de uma cultura organizacional focada no cuidado, na comunicação e no reconhecimento, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Palavras-chave: absenteísmo, pequenas empresas, gestão de pessoas, saúde ocupacional.

1. INTRODUÇÃO

O absenteísmo nas organizações é um fenômeno que impacta diretamente a produtividade, o clima organizacional e os resultados operacionais. Esse desafio torna-se ainda mais crítico para as empresas de pequeno porte, onde a ausência de um único colaborador pode comprometer significativamente o andamento das atividades. Assim, compreender as causas e os efeitos desse fenômeno é fundamental para a adoção de

estratégias eficazes de gestão de pessoas.

No município de Arceburgo, situado no estado de Minas Gerais e com uma população estimada em pouco mais de 10 mil habitantes, as pequenas empresas desempenham papel relevante na dinâmica econômica local.

Contudo, esses empreendimentos enfrentam desafios constantes relacionados à manutenção do engajamento e à assiduidade dos seus colaboradores. Fatores como doenças, estresse, conflitos interpessoais, desmotivação, além de questões externas, como dificuldades com transporte e problemas familiares, são recorrentes e contribuem para o aumento dos índices de absenteísmo.

Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo investigar os fatores que influenciam o absenteísmo em empresas de pequeno porte no município de Arceburgo, com vistas a propor alternativas que minimizem suas causas e promovam um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Ademais, busca-se estabelecer uma relação entre essas ações e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em especial aqueles relacionados ao trabalho decente e ao crescimento econômico, promovendo, assim, o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento da economia local.

De acordo com Rodrigues (2020), a gestão de pessoas exerce um papel fundamental nas organizações, na medida em que todo o potencial de resultado e crescimento está nas mãos de diversas pessoas que atuam em conjunto e que, portanto, precisam ser gerenciadas de forma estratégica para alcançar bons resultados.

A relevância deste estudo reside na necessidade de aprofundar a compreensão sobre o absenteísmo em pequenas empresas, especialmente em contextos locais como o de Arceburgo, onde essas organizações são fundamentais para a geração de emprego e renda.

Ao investigar as causas desse fenômeno e propor estratégias de enfrentamento, pretende-se não apenas contribuir para a melhoria da gestão de pessoas e da produtividade organizacional, mas também oferecer subsídios para políticas públicas e ações que promovam o desenvolvimento sustentável. Dessa forma, o estudo reforça a importância de práticas de gestão que valorizem o bem-estar dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que fortalecem a economia local e alinham-se às metas globais estabelecidas

pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

O absenteísmo representa um fenômeno organizacional de grande relevância, cujos impactos extrapolam as questões comportamentais, afetando diretamente a produtividade, o clima organizacional e os resultados operacionais. Esse efeito torna-se ainda mais acentuado em empresas de pequeno porte, nas quais a ausência de um único colaborador pode comprometer significativamente o andamento das atividades. Embora o absenteísmo seja tradicionalmente analisado sob a ótica das motivações individuais, como desmotivação, conflitos interpessoais ou dificuldades pessoais, é imprescindível considerar também suas consequências econômicas e operacionais.

Nesse sentido, a Teoria da Hierarquia das Necessidades, proposta por Maslow (1943), oferece uma importante contribuição para a compreensão do fenômeno. Segundo o autor, os indivíduos organizam suas motivações em uma hierarquia de necessidades, que vão das fisiológicas às de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. A insatisfação de necessidades básicas, como segurança no trabalho ou reconhecimento, pode resultar em desmotivação e, conseqüentemente, em absenteísmo. Assim, incluir essa perspectiva teórica permite compreender a ausência como reflexo da não satisfação de necessidades humanas fundamentais no ambiente organizacional.

A aplicação da Teoria das Necessidades de Maslow no contexto organizacional possibilita uma análise mais profunda das causas do absenteísmo. Ao entender que os indivíduos priorizam a satisfação de necessidades básicas, como segurança, pertencimento e reconhecimento, torna-se evidente que a ausência frequente no trabalho pode ser um sintoma de um ambiente que falha em atender a essas demandas fundamentais. Quando a organização não oferece estabilidade, valorização ou oportunidades de crescimento, o colaborador tende a se sentir desmotivado, o que compromete seu comprometimento e sua presença.

Dessa forma, a ausência não deve ser interpretada apenas como um

problema de conduta individual, mas como um reflexo das deficiências estruturais na gestão de pessoas. Adotar a perspectiva de Maslow implica deslocar o foco da punição para a compreensão das condições de trabalho e das relações humanas, apontando caminhos para intervenções mais eficazes e humanizadas, que promovam não apenas a redução do absenteísmo, mas também a melhoria do bem-estar e da produtividade organizacional.

Robbins e Judge (2013) ressaltam que o absenteísmo, ao gerar quedas na produtividade, estimula o aumento de horas extras e impõe uma sobrecarga de trabalho sobre os demais membros da equipe, resultando não apenas em custos financeiros elevados, mas também em efeitos negativos sobre o bem-estar e a saúde dos trabalhadores. Tal cenário evidencia que a gestão do absenteísmo não pode se restringir a ações punitivas, sendo necessária a adoção de estratégias preventivas e estruturais que visem à sua mitigação.

Além disso, a sobrecarga decorrente da ausência de colaboradores pode provocar o esgotamento emocional — conhecido como burnout — entre os funcionários que permanecem na organização, agravando o clima organizacional e alimentando um ciclo vicioso de novos afastamentos. Ferreira e Silva (2022) destacam que o aumento da carga de trabalho associado ao absenteísmo compromete o bem-estar dos trabalhadores e favorece o adoecimento psíquico, com reflexos diretos na assiduidade e na qualidade do desempenho profissional.

A Teoria dos Dois Fatores, proposta por Herzberg (1959), constitui uma abordagem relevante para a compreensão do absenteísmo, especialmente em empresas de pequeno porte, onde as condições estruturais e financeiras muitas vezes limitam a oferta de benefícios e a adequação do ambiente de trabalho. De acordo com Herzberg, a motivação no trabalho é influenciada por dois grupos distintos de fatores: os fatores higiênicos, relacionados às condições externas ao trabalho, como salário, condições físicas e segurança, e os fatores motivacionais, ligados ao conteúdo da função, como reconhecimento, desenvolvimento e realização profissional.

No contexto das pequenas empresas, a ausência de políticas estruturadas de recursos humanos e as limitações financeiras podem resultar em deficiências significativas nos fatores higiênicos, o que, segundo o autor,

não gera necessariamente motivação, mas pode provocar insatisfação e, conseqüentemente, elevar os índices de absenteísmo. Assim, a ausência do trabalhador pode ser compreendida não apenas como um comportamento individual ou eventual, mas como uma resposta a falhas estruturais que comprometem seu bem-estar e sua permanência no ambiente laboral.

Particularmente em municípios como Arceburgo, onde a economia local depende fortemente das pequenas empresas e onde a rotatividade de mão de obra pode gerar impactos significativos na produtividade, torna-se ainda mais importante compreender o absenteísmo a partir dessa perspectiva teórica. Investir na melhoria das condições de trabalho, assegurando salários justos, um ambiente seguro e relações laborais saudáveis, configura-se como uma estratégia essencial para reduzir as ausências, promover a estabilidade e criar as bases necessárias para que os fatores motivacionais possam, de fato, potencializar o engajamento e a produtividade dos colaboradores.

Desse modo, a aplicação da Teoria dos Dois Fatores ao estudo do absenteísmo em pequenas empresas contribui para deslocar a análise do fenômeno de uma visão centrada exclusivamente na conduta do trabalhador para uma reflexão mais ampla sobre as condições institucionais e estruturais que impactam diretamente sua assiduidade e seu compromisso com a organização.

O modelo demanda-controle, proposto por Karasek (1979), oferece uma compreensão aprofundada das inter-relações entre a organização do trabalho, o estresse ocupacional e o absenteísmo. De acordo com esse modelo, ambientes laborais caracterizados por altas exigências associadas a baixos níveis de controle sobre as tarefas criam condições propícias ao desenvolvimento de estresse crônico, resultando frequentemente em quadros de esgotamento físico e emocional, bem como em doenças psicossomáticas. Nesse contexto, o absenteísmo deve ser interpretado não apenas como uma manifestação de falta de comprometimento por parte do trabalhador, mas sobretudo como uma resposta direta a condições laborais adversas, que restringem a autonomia e sobrecarregam os indivíduos.

Particularmente em empresas de pequeno porte, onde a distribuição das tarefas tende a ser menos flexível e os recursos para a gestão de pessoas mais limitados, essa dinâmica pode ser ainda mais acentuada, potencializando

o risco de afastamentos. Para enfrentar esse tipo de absenteísmo, torna-se imprescindível repensar o desenho dos cargos e das funções, promovendo maior participação dos trabalhadores nos processos decisórios e ampliando seu grau de controle sobre as atividades, de modo a construir ambientes de trabalho mais saudáveis, sustentáveis e psicologicamente seguros.

Complementando essa perspectiva, Lima et al. (2021) destacam que a gestão do absenteísmo deve ser pautada por ações integradas que envolvam a promoção da saúde ocupacional, o fortalecimento das relações interpessoais e a formulação de políticas institucionais voltadas ao bem-estar dos trabalhadores. Esse enfoque não apenas legitima a centralidade do tema na agenda gerencial, mas também justifica investimentos em melhorias estruturais e na adoção de práticas de gestão mais eficazes e sustentáveis.

Assim, ao incorporar uma visão que articula as causas comportamentais, organizacionais e as implicações econômicas do absenteísmo, amplia-se a compreensão desse fenômeno, reforçando a necessidade de uma abordagem integrada e sistêmica, que contemple tanto a prevenção quanto a promoção de ambientes organizacionais mais saudáveis, produtivos e alinhados às boas práticas contemporâneas de gestão de pessoas.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa e descritiva, com o objetivo de compreender os fatores que contribuem para o absenteísmo em empresas de pequeno porte localizadas na cidade de Arceburgo, Minas Gerais, bem como propor estratégias que possam mitigar esse fenômeno. A escolha por essa abordagem justifica-se pela necessidade de acessar, de maneira aprofundada, as percepções, experiências e dinâmicas internas dessas organizações, considerando o contexto socioeconômico específico do município, cuja economia é fortemente sustentada por pequenos empreendimentos.

O delineamento da pesquisa será do tipo estudo de caso múltiplo, concentrando-se na investigação de duas ou mais empresas de pequeno porte situadas em Arceburgo. Essa opção visa possibilitar a identificação de padrões,

convergências e variações nas causas do absenteísmo e em suas consequências organizacionais, permitindo uma análise comparativa e mais abrangente do fenômeno no contexto local. O estudo de caso múltiplo revela-se especialmente adequado para investigar fenômenos complexos e inseridos em ambientes específicos, contribuindo para a geração de conhecimentos aplicáveis à realidade das empresas Arceburgenses.

Para a coleta dos dados, serão utilizadas entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores das empresas participantes, utilizando-se um roteiro flexível que permita explorar as experiências e percepções relacionadas ao absenteísmo, bem como as práticas de gestão e as estratégias atualmente adotadas para lidar com o problema. Além das entrevistas, será realizada a observação direta das rotinas operacionais e das práticas de gestão de pessoas nas organizações selecionadas, com o intuito de identificar fatores ambientais, organizacionais e comportamentais associados ao absenteísmo, como condições de trabalho, processos de comunicação interna, relações interpessoais e gestão do tempo. Complementarmente, será feita a análise documental, com a avaliação de registros institucionais como folhas de frequência, atestados médicos e políticas internas relativas à gestão de pessoas e saúde ocupacional, quando esses documentos forem disponibilizados pelas empresas. Essa análise documental visa fornecer uma visão objetiva sobre a magnitude do absenteísmo e sobre as medidas formais adotadas para sua prevenção e controle.

Os dados coletados, de natureza qualitativa, serão analisados por meio da análise de conteúdo temática, conforme a proposta metodológica de Braun e Clarke (2006). Essa técnica consiste na identificação, organização e descrição sistemática de padrões e categorias emergentes a partir do material empírico, possibilitando a construção de uma compreensão abrangente e contextualizada dos determinantes do absenteísmo nas empresas de pequeno porte em Arceburgo. A análise seguirá etapas rigorosas, incluindo a familiarização com os dados, a codificação inicial, a busca e revisão de temas e, por fim, a elaboração do relatório interpretativo.

No que se refere aos aspectos éticos, a pesquisa será conduzida em conformidade com os princípios estabelecidos para investigações envolvendo seres humanos, garantindo o sigilo e o anonimato dos participantes. Todos os

envolvidos serão previamente informados sobre os objetivos, procedimentos e possíveis implicações do estudo, mediante a apresentação e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando o respeito à autonomia e aos direitos dos participantes, conforme determina a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS)

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas, cujas questões foram estruturadas em torno de eixos temáticos fundamentais para a compreensão da dinâmica organizacional e do absenteísmo no contexto estudado. Os principais eixos norteadores foram: percepção do absenteísmo, flexibilidade e jornada de trabalho, estratégias de gestão, ambiente e cultura organizacional, comunicação e relacionamento.

4.1 percepção do absenteísmo

A análise das respostas revela a complexidade dos fatores que influenciam o absenteísmo, bem como as práticas adotadas para sua mitigação. Na dimensão da percepção do absenteísmo, os entrevistados demonstraram diferentes visões sobre suas causas e impactos, refletindo tanto aspectos individuais quanto organizacionais. Essa complexidade das causas do absenteísmo é corroborada por estudos como os de Robbins e Judge (2013), que destacam a multifacetada natureza do fenômeno, englobando desde fatores individuais até as condições do ambiente de trabalho.

Quanto às estratégias de gestão, foram identificadas diversas iniciativas voltadas para a prevenção e o controle das faltas, evidenciando a importância do alinhamento entre políticas institucionais e práticas cotidianas. O ambiente e cultura organizacional também se mostraram elementos decisivos, uma vez que promovem ou dificultam o engajamento e o comprometimento dos colaboradores. A relevância do ambiente e da cultura organizacional para o engajamento e a redução do absenteísmo é amplamente discutida na literatura de gestão de pessoas (RODRIGUES,

2020).

Ao longo do capítulo, os dados coletados foram explorados e discutidos por eixos temáticos à luz da literatura pertinente, proporcionando uma análise integrada e crítica que contribui para o entendimento das práticas e desafios enfrentados pela organização em relação ao absenteísmo.

4.2 flexibilidade e jornada de trabalho

No que tange à flexibilidade e jornada de trabalho, as respostas indicam a relevância de modelos adaptativos que atendam às necessidades tanto da organização quanto dos trabalhadores, contribuindo para a redução do absenteísmo. Paralelamente, a ênfase na educação e desenvolvimento reforça o papel da capacitação contínua na melhoria do clima organizacional e no fortalecimento do vínculo dos colaboradores com a empresa.

A dimensão da comunicação e relacionamento destacou-se como fator-chave para o sucesso das ações de gestão, possibilitando um fluxo transparente e eficaz de informações e o fortalecimento das relações interpessoais. O monitoramento e indicadores foram apontados como instrumentos essenciais para a avaliação contínua das estratégias adotadas, permitindo ajustes e a tomada de decisões mais assertivas.

Além disso, o conceito de responsabilidade compartilhada emergiu como uma abordagem que valoriza a participação conjunta de gestores, colaboradores e demais atores no enfrentamento do absenteísmo, fomentando um ambiente de cooperação e apoio mútuo.

As perspectivas futuras indicam a necessidade de inovação e adaptação constante das práticas organizacionais, com foco na promoção da saúde, bem-estar e satisfação no trabalho, de modo a fortalecer o engajamento e reduzir as taxas de absenteísmo.

A implementação da escola no ambiente organizacional mostrou-se um importante fator para a melhoria do clima interno e a redução dos índices de absenteísmo. As entrevistas realizadas com colaboradores e gestores revelaram que a criação de um espaço de aprendizado contínuo elevou significativamente os níveis de motivação e engajamento dos funcionários. Muitos relataram sentir-se mais valorizados e reconhecidos pela empresa, o

que contribuiu para um maior comprometimento com as rotinas de trabalho. Essa percepção de valorização e reconhecimento, proporcionada pela escola corporativa, alinha-se diretamente com a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), que enfatiza a importância das necessidades de estima e autorrealização para a motivação no trabalho.

4.3 Estratégias de Gestão

No relato do gestor, foi enfatizado o impacto direto do absenteísmo sobre o funcionamento da empresa, especialmente considerando a elevada demanda produtiva. A empresa atua no segmento de alimentos, produzindo uma variedade de produtos, como balas (mastigáveis e duras), biscoitos recheados e normais, pão de mel e palitos de chocolate.

Diante das grandes exigências de produção e prazos de entrega, a ausência frequente de colaboradores compromete a capacidade de atendimento e a logística interna, prejudicando o relacionamento com os clientes e o faturamento da empresa. Os custos operacionais e a sobrecarga de trabalho gerados pelo absenteísmo são efeitos amplamente documentados na literatura, como apontam Robbins e Judge (2013).

O gestor destacou que o absenteísmo não afeta apenas a produtividade, mas também o compromisso da organização com seus clientes, uma vez que o atraso nas entregas pode minar a confiança construída.

“[...]foi notado uma melhora sim, muito boa, também muito repentina na empresa porque o funcionário ele começa a ganhar o kit alimentos e começa a ganhar os prêmios e ele fica animado[...]” (gerente da empresa).

Refrentes as ausências, ele indicou múltiplos fatores, entre eles problemas pessoais inesperados, dificuldades de transporte e questões de saúde que, muitas vezes, impedem a presença do colaborador no trabalho. A compreensão do absenteísmo como um fenômeno multifatorial, que transcende a esfera individual e engloba fatores organizacionais e contextuais, é uma premissa fundamental da gestão de pessoas e saúde ocupacional (LIMA et al., 2021).

Esses elementos demonstram a complexidade das razões que levam ao absenteísmo, evidenciando que não se trata apenas de um problema

individual, mas também de questões estruturais e contextuais.

[...] O descanso no horário de almoço, onde contém televisão, mesa de jogos. A gente tem um refeitório, o almoço e o jantar dos funcionários são serviços fornecido pela empresa [...] (gerente da empresa).

[...] O impacto percebido, a empresa teve melhorias, em relação ao absenteísmo e as faltas diminuíram bastante. O que ajudou também aos funcionários foi a escola que conta com com muitos profissionais de qualidade na área de educação [...] (gerente da empresa)

Segundo o gestor, a escola proporcionou maior tranquilidade, superando às expectativas da empresa, resultando na diminuição de falhas operacionais e na redução do estresse.

Essa melhora no ambiente organizacional refletiu diretamente na redução das faltas não justificadas e atrasos frequentes, problemas anteriormente recorrentes entre os colaboradores.

A iniciativa também reforçou a percepção de investimento no capital humano, fortalecendo o sentimento de pertencimento entre os funcionários.

Os relatos dos colaboradores, indicam uma mudança positiva no comportamento em relação à presença e pontualidade, demonstrando o potencial da escola como estratégia eficaz para o enfrentamento do absenteísmo e para o fortalecimento do clima organizacional.

As estratégias adotadas pela empresa para prevenir e lidar com o absenteísmo incluem políticas informais que buscam incentivar a assiduidade dos colaboradores.

A perspectiva de receber prêmios gerou um engajamento da equipe. Essa estratégia tem se mostrado eficaz para a empresa, reforçando a importância do reconhecimento e da recompensa como ferramentas de gestão.

A utilização de premiações e recompensas como fatores de motivação e redução do absenteísmo pode ser analisada sob a ótica da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), que deatacam que o reconhecimento pode atuar como um fator motivacional, e benefícios tangíveis, como fatores higiênicos, contribuindo para a satisfação e permanência no trabalho.

4.4 Ambiente e a cultura organizacional

No que se refere ao ambiente e à cultura organizacional, a empresa implementa diversas práticas voltadas ao bem-estar físico e emocional dos colaboradores. São oferecidas gratificações e bônus para funcionários que realizam horas extras ou trabalham em feriados, o que representa um reconhecimento financeiro pelo esforço adicional.

Além disso, a empresa disponibiliza uma sala de descanso equipada com televisão e jogos para uso durante o horário de almoço, além de fornecer refeições (almoço e jantar) para os trabalhadores. Essas ações demonstram a preocupação da organização com a qualidade de vida dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais agradável e motivador, fatores que contribuem para a redução do absenteísmo.

A oferta de benefícios que visam ao bem-estar físico e emocional dos colaboradores está alinhada às necessidades fisiológicas e de segurança da pirâmide de Maslow (1943). Segundo Herzberg (1959), fatores que quando atendidos, reduzem a insatisfação e, conseqüentemente, o absenteísmo.

A implantação da escola corporativa dentro da empresa foi percebida como um divisor de águas no enfrentamento do absenteísmo. A gestão relatou melhorias significativas na redução das faltas, associadas ao apoio oferecido aos funcionários por meio de uma equipe qualificada, incluindo pedagogos que atuam em creches e berçários.

A experiência indica que ações voltadas à formação e ao desenvolvimento, quando associadas a cuidados sociais e educacionais, têm impacto direto na motivação e na assiduidade dos colaboradores, fortalecendo o compromisso deles com a organização.

A comunicação interna na empresa é caracterizada por um diálogo constante e aberto entre líderes e colaboradores, o que favorece um ambiente de trabalho mais próximo e de confiança.

Os líderes mantêm uma presença diária no chão de fábrica, conversando diretamente com os funcionários para identificar possíveis dificuldades e oferecer apoio imediato. Essa abertura permite que os colaboradores se sintam à vontade para expressar suas necessidades e problemas que possam afetar sua presença e desempenho no trabalho,

reforçando uma cultura organizacional baseada na transparência e no suporte mútuo.

Sob a perspectiva de Chiavenato (2014), a liderança é compreendida como um processo de influência interpessoal exercida em um determinado contexto, com o objetivo de conduzir indivíduos ou grupos ao alcance de metas organizacionais. Diferentemente da autoridade formal, que decorre da posição hierárquica ocupada, a liderança envolve competências relacionais e comunicativas que mobilizam o engajamento das pessoas por meio da confiança, da motivação e da cooperação.

O autor destaca que o líder eficaz não apenas orienta e supervisiona, mas atua como agente de transformação, capaz de alinhar os objetivos individuais aos propósitos coletivos da organização. Nesse sentido, a liderança deve ser concebida como um fator estratégico no ambiente empresarial, especialmente em contextos marcados por mudanças constantes, onde a capacidade de inspirar, negociar e tomar decisões de forma ética e participativa torna-se essencial para a sustentabilidade organizacional. Para

Chiavenato (2014) uma concepção ampliada de liderança, que ultrapassa o controle hierárquico e valoriza o desenvolvimento humano como eixo estruturante da gestão contemporânea.

4.5 Comunicação e Relacionamento

A comunicação aberta e o apoio dos líderes são elementos cruciais para a construção de um ambiente de trabalho saudável, conforme ressaltado por Lima et al. (2021) ao discutir a promoção da saúde ocupacional.

A organização dos horários, busca ajustar os horários conforme a necessidade e disponibilidade dos funcionários, promovendo uma negociação que visa compatibilizar a rotina pessoal e profissional. Esse cuidado com a adequação do turno de trabalho tem se mostrado relevante para reduzir o absenteísmo, uma vez que possibilita que os colaboradores desempenhem suas funções em horários que não prejudiquem sua assiduidade.

A flexibilidade na jornada de trabalho contribui para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o que, por sua vez, pode reduzir o estresse ocupacional e, conseqüentemente, o absenteísmo, alinhando-se aos princípios do modelo demanda-controle de (Karasek, 1979).

O monitoramento do absenteísmo é realizado mensalmente por meio de planilhas que registram o número de faltas de cada funcionário, segmentadas por turno. Esses dados são sistematicamente analisados em reuniões com os gestores de todos os setores, permitindo comparar os índices atuais com os meses anteriores para identificar tendências.

[...]Quando são detectados casos de faltas elevadas, a empresa adota uma postura proativa, promovendo conversas individuais para compreender as causas, sejam elas relacionadas à saúde ou outras condições pessoais, e buscar soluções que viabilizem a continuidade do trabalho (Colaborador da empresa).

Essa prática evidencia um esforço contínuo para manter o equilíbrio entre a gestão eficiente da força de trabalho e o cuidado com o bem-estar dos colaboradores (Lima et al., 2021).

A prática colaborativa entre a gestão, o Recursos Humanos (RH), a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e outras áreas estratégicas tem se mostrado fundamental para o sucesso no controle das faltas.

Segundo Ferreira e Silva (2022), a gestão do absenteísmo na empresa é entendida como uma responsabilidade compartilhada entre diversos setores, e não exclusiva da liderança.

A gestão atua monitorando os índices de absenteísmo, identificando padrões críticos e promovendo um diálogo constante com as equipes para compreender as causas subjacentes.

O setor de Recursos Humanos da empresa, por sua vez, realiza o levantamento e análise dos dados relacionados às faltas e afastamentos, além de desenvolver políticas voltadas à saúde ocupacional, ao clima organizacional e à qualidade de vida no trabalho, sendo também responsável pela capacitação dos líderes para uma abordagem humanizada (Ferreira e Silva, 2022).

A abordagem integrada e a responsabilidade compartilhada na gestão do absenteísmo são fundamentais para o sucesso das estratégias de promoção da saúde ocupacional e bem-estar no trabalho, conforme enfatizado por Lima et al. (2021).

No que tange às perspectivas futuras, a gestão do absenteísmo enfrenta desafios crescentes que demandam inovação e adaptação. É necessário cuidados com bem-estar, sabe-se que a falta de cuidado, acarreta o aumento dos casos de adoecimento mental e emocional, como burnout, ansiedade e depressão, que impactam diretamente os índices de afastamento.

Percebeu-se pela pesquisa, que pequenas mudanças na rotina dos trabalhadores, com a entrada de novas gerações que valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, exigem maior flexibilidade e sensibilidade das organizações.

Os modelos híbridos e remotos de trabalho, embora tragam benefícios, podem dificultar o acompanhamento da saúde e do bem-estar dos colaboradores.

Segundo Ferreira e Silva(2022) outro desafio significativo é o envelhecimento da força de trabalho, que eleva a incidência de doenças crônicas e afastamentos médicos. Outro aspecto relevante , segundo os autores, é a falta de integração eficiente entre setores como RH, saúde, segurança e liderança que podem comprometer a precisão dos diagnósticos e a eficácia das ações adotadas.

O adoecimento mental e a sobrecarga de trabalho, como o burnout, são fenômenos que contribuem significativamente para o absenteísmo (Ferreira e Silva, 2022).

Para enfrentar esses desafios, algumas inovações são apontadas como potencialmente transformadoras. A adoção de tecnologias de análise preditiva pode permitir a antecipação de riscos de afastamento, possibilitando uma atuação preventiva mais eficaz. Investir em programas contínuos e integrados de bem-estar e saúde, que contemplem tanto a saúde física quanto mental dos colaboradores, também é fundamental.

A formação de lideranças mais humanizadas, capazes de reconhecer sinais de esgotamento e apoiar suas equipes com empatia, representa um

avanço importante.

Fortalecer uma cultura organizacional orientada para o cuidado e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal cria ambientes de trabalho mais saudáveis e motivadores.

Para tanto, o monitoramento inteligente de indicadores de saúde ocupacional, por meio de ferramentas que cruzam dados de absenteísmo, ergonomia, clima organizacional e produtividade, pode gerar insights valiosos para aprimorar as estratégias da empresa.

Essas perspectivas e iniciativas demonstram o compromisso da organização em enfrentar o absenteísmo de forma ampla e integrada, visando promover um ambiente de trabalho equilibrado e produtivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu compreender que o absenteísmo é um fenômeno complexo e multifatorial, que impacta diretamente o desempenho organizacional, especialmente em empresas de pequeno porte, como as localizadas no município de Arceburgo. Fatores como condições inadequadas de trabalho, falta de motivação, problemas pessoais, saúde física e mental fragilizada, entre outros aspectos internos e externos, contribuem significativamente para a ausência recorrente de colaboradores. A pesquisa revelou que iniciativas inovadoras podem gerar impactos positivos.

Um exemplo disso foi a criação de uma escola vinculada à empresa, com o objetivo inicial de reduzir o absenteísmo entre os funcionários. A proposta buscava oferecer suporte educacional e social, promovendo maior engajamento e melhorando a qualidade de vida dos trabalhadores. Com o tempo, essa escola se consolidou como uma importante ferramenta de integração comunitária, expandindo seu atendimento para pessoas que não trabalham na empresa, demonstrando o potencial de ações sociais como estratégia de gestão e desenvolvimento local.

Essa experiência destaca a importância de se adotar uma visão estratégica e humanizada na gestão de pessoas, investindo em ações que vão além das soluções convencionais. Programas voltados à saúde ocupacional, ao reconhecimento profissional, à escuta ativa e à educação podem ser

decisivos na construção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Ao alinhar-se à ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico – , este estudo reforça a importância de práticas organizacionais que valorizem o bem-estar, a dignidade e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Espera-se que os resultados aqui apresentados sirvam como base para a implementação de novas estratégias de gestão e para o fortalecimento das pequenas empresas, contribuindo para o progresso social e econômico da região.

Em suma, a gestão eficaz do absenteísmo exige não apenas o monitoramento quantitativo das faltas, mas sobretudo a construção de uma cultura organizacional centrada no cuidado, na comunicação aberta e no reconhecimento, favorecendo ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. A continuidade e a ampliação das ações implementadas poderão garantir a sustentabilidade das melhorias alcançadas, reforçando o compromisso da empresa com o desenvolvimento humano e a excelência operacional.

Referências

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FERREIRA, [Nome].; SILVA, [Nome]. Aumento da carga de trabalho, absenteísmo e adoecimento psíquico: impactos no desempenho profissional. 2022.

HERZBERG, F. The Motivation to Work. 1959.

KARASEK, R. A. Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 2, p. 285–308, 1979.

LIMA, [Nome]. et al. Gestão do absenteísmo: ações integradas para a promoção da saúde ocupacional e bem-estar no trabalho. 2021.

MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943.

RODRIGUES, [Nome]. Gestão de Pessoas nas Organizações: Estratégias para Resultados e Crescimento. 2020.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Comportamento organizacional. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

Prefeitura Municipal de Arceburgo. Prefeitura Municipal de Arceburgo, MG. Disponível em: <https://www.arceburgo.mg.gov.br>. **Acesso em: 3 abril. 2025.**