

COMPANHIA MUNICIPAL DE LIMPEZA URBANA – COMLURB
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL – PDG
PROJETO FINAL

O GERENCIAMENTO DO ABSENTEÍSMO NA
SUPERINTENDENCIA REGIONAL NORTE - LRN

ALUNOS:

ANTONIO CARLOS DA SILVA JUNIOR	NCG
CARLOS HENRIQUE DA COSTA RODRIGUES	NG31V
ELISA NEVES MONTEIRO	GGQ
GERSON LUIZ MALLET	NG13M
LUIZ CARLOS DE SOUZA	BG24B

RESUMO:

O presente projeto tem por determinação cumprir a etapa final do Programa de Desenvolvimento Gerencial, oferecido aos Gestores da Companhia Municipal de Limpeza Urbana, tendo por objetivo inicial reunir informações e dados que servirão de base para a construção da investigação do tema.

Neste sentido, o trabalho apresenta indagações sobre o ABSENTEISMO na Companhia, com maior centralidade na Superintendência Regional Norte – LRN, apresentando alguns aspectos para o seu gerenciamento.

A estratégia de pesquisa utilizada é a bibliográfica: a partir da pesquisa sobre o tema, levantamento de algumas ações utilizadas pela COMLURB, a partir de programas que tratam o absenteísmo ou atuam de forma preventiva, além de dados produzidos pela Superintendência Regional Norte e Setor de Serviço Social da Cia.

Ao final, são apresentadas recomendações que podem se constituir em diretrizes para um debate na Gestão de Pessoas, no que se refere ao efetivo gerenciamento das causas e consequências do Absenteísmo, não só na LRN, mas para a Empresa como um todo.

1 – INTRODUÇÃO:

Inicialmente, cabe destacar as dificuldades encontradas para a elaboração do presente trabalho. Em que pese a importância do tema, houve dificuldade em acessar informações sobre Absenteísmo na Companhia, principalmente no acesso aos dados na Superintendência Regional Norte, no caso, nosso alvo de pesquisa. Desta forma, dados do Setor de Serviço Social foram alçados.

Por outra via, a literatura sobre o assunto já aponta as dificuldades encontradas no Brasil para estudar e quantificar o Absenteísmo, em destaque para as questões que envolvem doenças, como consequência, não há como identificar o ônus econômico acarretado pelas ausências ao trabalho.

O tema, universo de preocupação das organizações e de seus administradores, tendo em vista a multiplicidade de causas e fatores, que vão desde as questões sociais, saúde, gestão de pessoas, dentre outros, tornando este tema complexo e de difícil gerenciamento.

Absenteísmo é uma palavra que guarda a sua origem no latim, onde ***absens*** significa “estar fora, afastado ou ausente”. O seu ato consiste em se abster de alguma atividade ou função. É uma expressão para designar a falta de assiduidade ao trabalho e outros deveres e obrigações, seja por ausência ou atraso.

Como se vê, no mundo corporativo, de uma forma mais simples, o Absenteísmo nada mais é que a ausência do funcionário no ambiente de trabalho. Na prática, se refere ao número de horas de trabalho perdidas, seja por faltas, saídas ou atrasos, justificados ou não.

De acordo com o clássico autor CHIAVENATO (1999), o Absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho. De uma forma bem resumida, traz a ideia do ato de se abster de atividades ou funções, podendo, por conseguinte, ser um indicador de assiduidade para as organizações de trabalho.

É interpretado como um indicador de fraco desempenho individual, bem como violação de um contrato implícito entre empregado e empregador, causando impacto financeiro na Companhia e fora dela (na sociedade), pois seus prejuízos alcançam o consumidor final, como o aumento de preço dos produtos, por exemplo.

A incidência dessas ausências na COMLURB vem acarretando problemas na organização, bem como na realização das atividades cotidianas, de difícil solução.

Diante da importância do tema, se faz necessário sua problematização e discussão, buscando, principalmente, seu estudo e formas de enfrentamento na Companhia, a partir de ações e programas institucionais.

Nas Empresas, em geral, este padrão de ausências dos empregados pode influenciar negativamente o ritmo da produção, afetando os resultados, com impacto nos custos, produção e relações interpessoais no ambiente interno.

Por este motivo, sua identificação e padrão de repetição deve ser motivo de estudo, pois, compreendendo melhor a sua ocorrência no trabalho, torna-se possível produzir correções e assim, diminuição nos índices de ausências.

O absenteísmo por doença é considerado como o mais importante dos diversos tipos de absenteísmos existentes, conforme já apontado, devido ao volume de ausências que acarreta. Contudo, existem ainda, vários outros tipos que podem ser classificados da seguinte forma:

1 Absenteísmo voluntário – é a ausência do trabalho, por razões particulares. Portanto, trata-se de ausência não justificada, sem amparo legal, de exclusiva responsabilidade do trabalhador;

2 Absenteísmo por doença – inclui todas as ausências por doenças, diagnosticada por procedimento médico;

3 Absenteísmo por patologia profissional – compreende as ausências por acidente de trabalho ou doença profissional;

4 Absenteísmo legal – aquelas faltas ao serviço amparadas em lei, como licença maternidade, nojo, gala, doação de sangue e serviço militar; e

5 Absenteísmo compulsório – falta ao trabalho por imperativo de ordem legal, ainda que o trabalhador não deseje, tais como: suspensão imposta pela chefia, prisão, etc.

O conhecimento dos casos individuais do Absenteísmo pode indicar soluções imediatas, no entanto, a sistematização dos casos isolados, quando bem organizados, vai indicar o problema na Organização, como por exemplo, a **insatisfação no trabalho**. O trabalhador, por não encontrar uma solução para alguma dificuldade inerente ao ambiente organizacional, vê como saída afastar-se, ocasionando o absenteísmo voluntário, quando não estrategicamente, utiliza-se do recurso da consulta médica, e apresentação de licenças, para justificar a sua falta ao trabalho.

A exemplo desta questão, o Serviço Social da Comlurb, em atendimento individual com empregados, por vezes identifica esta estratégia. Alegam alguns empregados agendamentos de consultas médicas como maneiras de se evitar o desgaste com as lideranças, o cansaço extremo com o trabalho ou mesmo com a difícil mobilidade urbana, além dos conflitos pessoais ou familiares. Desta forma, podem evitar o desconto no salário.

Entender esta engrenagem, ainda que complexa, pode ser o caminho para o seu gerenciamento, portanto é o que se pretende discutir nessas linhas.

2- OBJETIVOS:

2.1 - Objetivo Geral:

Propor ações de Gerenciamento do Absenteísmo na Superintendência Regional Norte.

2.2- Objetivos Específicos:

Propor o monitoramento do absenteísmo, através de Métrica única na Superintendência Regional Norte;

Propor a organização de um banco de dados único das ausências ao trabalho na Superintendência Regional Norte;

Promover ações na Superintendência Regional Norte de redução do Absenteísmo.

3- METODOLOGIA:

Apontamos como necessário para o presente trabalho a pesquisa bibliográfica sobre o Tema Absenteísmo, levantamento dos dados disponibilizados para as análises propostas e apresentação do presente estudo para os devidos debates.

Com relação a análise dos dados encontrados podemos afirmar que o índice elevado de ausências ao trabalho, por exemplo, nos serviços de coleta domiciliar (uma das poucas fontes encontradas neste estudo) nas gerências de serviços que compreendem a Superintendência Regional Norte, vem sendo identificadas por um longo período e de difícil solução.

Estratégias de enfrentamento da questão são utilizadas, no entanto, tais ausências configuram um padrão de repetição na Companhia como um todo.

As análises sobre tais ocorrências identificam seus determinantes, por incidir nas seguintes categorias: idade dos empregados, tempo de serviço, atividade designada, local de serviço e capacitação das lideranças, conforme melhor apresentadas abaixo:

3.1- Variável Idade

A idade do trabalhador é um fator que pode ser considerado como determinante do absenteísmo-doença. Ao contrário do que se espera, por se imaginar que os jovens são mais saudáveis que idosos, as análises da série histórica de absenteísmo na COMLURB mostram o contrário, que o absenteísmo entre os mais jovens é maior quando comparados ao absenteísmo entre os mais velhos.

3.2- Variável Tempo de Serviço

Também deve ser considerada a variável **tempo de serviço**, visto que assim como a variável idade, o absenteísmo é maior entre os mais novos de serviço, conforme identificado nos dados coletados.

3.3- Local de Serviço

Outra variável a ser considerada é o **local de serviço**, visto que o absenteísmo é menor nas gerencias de serviços localizados em bairros com melhores estruturas e maior visibilidade. Importante acrescentar que o exercício do trabalho em locais de risco, aumenta a incidência do absenteísmo, fato que se agrava sobre os empregados com menor tempo de serviço.

3.4- Capacitação da Liderança

Dentre as variáveis mencionadas, a capacitação da liderança tem influência direta no tratamento das demais variáveis do absenteísmo. Quando a liderança é treinada, com o objetivo de identificar a causa do absenteísmo, é possível criar uma rotina de prevenção aos fatores que propiciam a sua ocorrência.

Assim, ainda que tais variáveis encontrem aqui relevo, destacamos que a Superintendência Regional Norte possui dados estatísticos sólidos em relação ao absenteísmo em sua mão de obra. Neste caso, a análise destes dados pode promover uma compreensão mais qualificada, no sentido de afirmar tais variáveis ou mesmo refuta-las, indicando outras possibilidades de análise. No entanto, estas fontes não foram até então disponibilizadas em sua totalidade, porém, já podemos apontar as seguintes possibilidades:

➤ Rodízio dos Agentes de Limpeza Urbana

A mudança de liderança representa a possibilidade de reduzir os vícios comportamentais criado pelo convívio diário entre os ALSU's e as equipes de serviço. Também é importante frisar que a troca de experiências da liderança nova para uma equipe já formada, serve como Benchmarking dentro da própria companhia.

➤ Analisar a Interferência do Absenteísmo nas Gerencias de Serviço

O Clima Organizacional é o ambiente psicológico que existe dentro de uma Gerencia de Serviço, ou seja, são impressões ou percepções dos valores, atitudes, padrões de comportamento que os empregados têm em relação a empresa e que podem influenciar positivamente ou negativamente, podendo afetar na motivação dos mesmos.

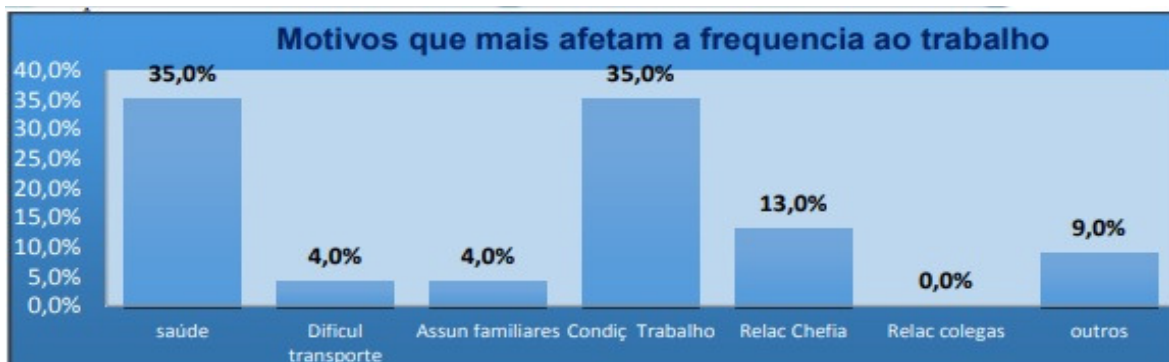
Com a disponibilidade das pesquisas feitas através do aplicativo COMLURB, seria uma ferramenta de grande importância, a elaboração de um módulo com objetivo de coletar as percepções dos empregados ativos. Sendo assim, seria possível mapear as gerencias operacionais com maior propensão a ocorrência de absenteísmo-doença e absenteísmo-voluntário.

Conforme gráficos abaixo podemos visualizar a percepção de relacionamento entre as lideranças e equipes de serviço, ilustrando se há ou não a necessidade de aprimoramento da liderança atual, intervenção de outros setores da Companhia ou rodízio entre as lideranças.



Com base nos resultados apresentados pelas pesquisas através do aplicativo institucional, é possível setorizar a informação por unidades gerenciais, tipos de serviços e escala de serviço. Sendo também possível, identificar a idade do empregado, tempo de serviço e histórico de absenteísmo.

Ao final, através da consolidação dos dados, seria possível visualizar as gerencias com maior propensão ao absenteísmo através das variáveis mais comuns. Abaixo gráfico demonstrativo:



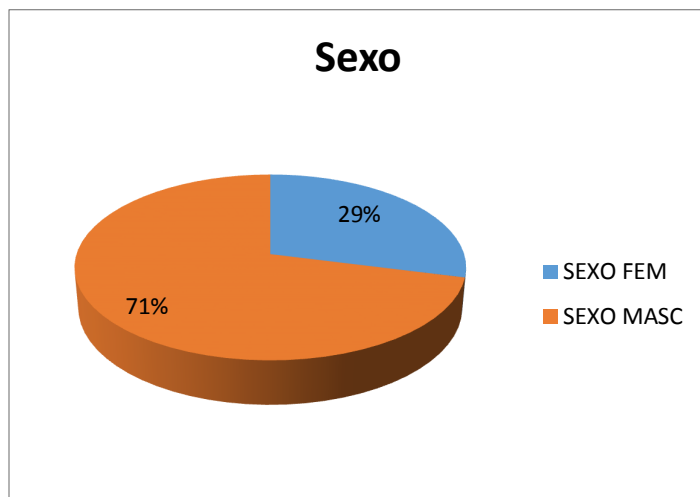
Importante sinalizar que o Absenteísmo é uma questão crítica para Empresas em várias partes do mundo, nos mais diferentes ramos de produção.

Conhecer suas principais causas não é uma tarefa fácil, vez que as respostas podem ser encobertas, pelo risco de represarias. Em geral, no caso do absenteísmo voluntário, há nos empregados o medo das consequências, e as informações produzidas podem não ser confiáveis.

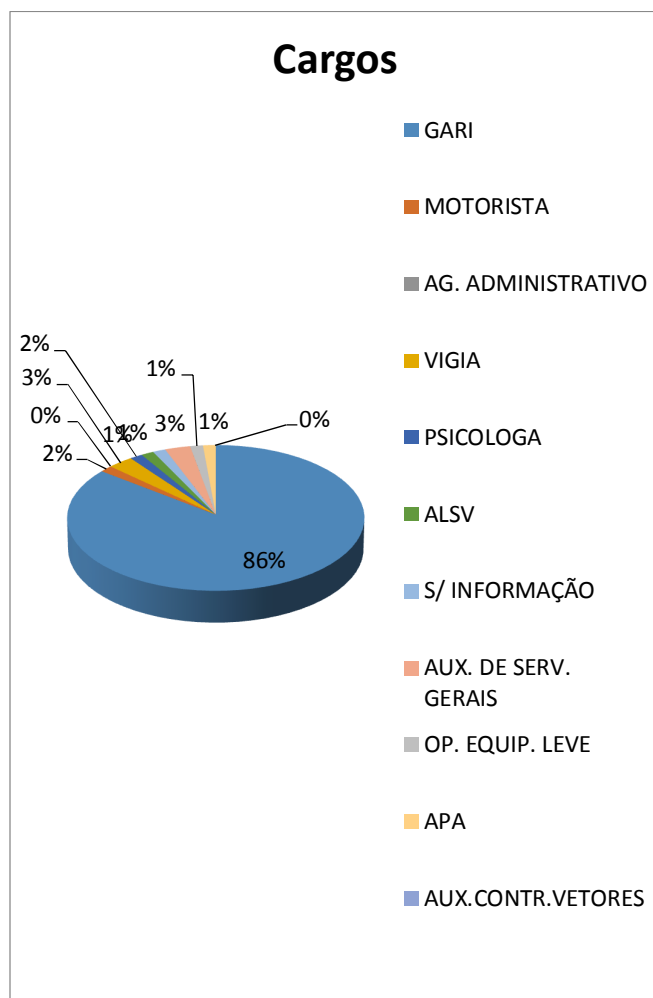
De qualquer forma, a realização de entrevistas com empregados pode ser uma boa fonte de análise.

Neste raciocínio, acessando as informações dos atendimentos realizados pelo Serviço Social da Comlurb, no período de janeiro até dezembro de 2018, referente às entrevistas realizadas com empregados encaminhados ao Setor de Medicina do Trabalho, por apresentarem licenças médicas acima de quinze (15 dias), conforme Ordem de Serviço Interno nº 002 de 15/01/2018 e após, seu encaminhamento para o Serviço Social, temos os seguintes dados:

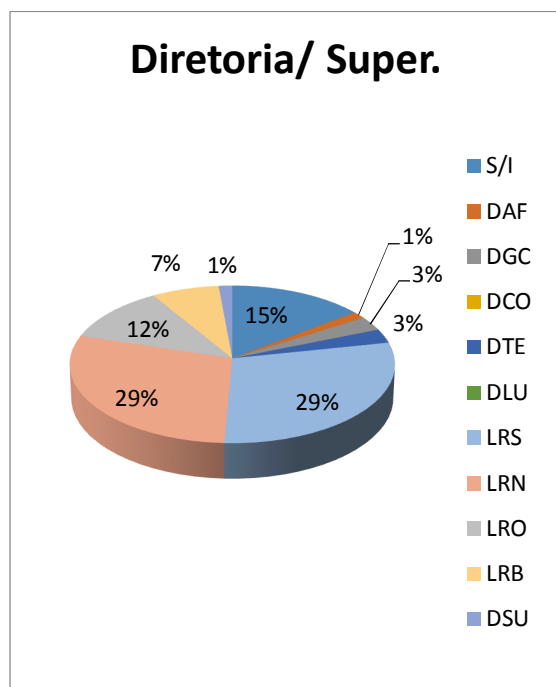
Foram entrevistados no período, 69 empregados, cujos gráficos encontram-se em anexo, dos quais, 71% corresponderam ao sexo masculino e 29% do sexo feminino.



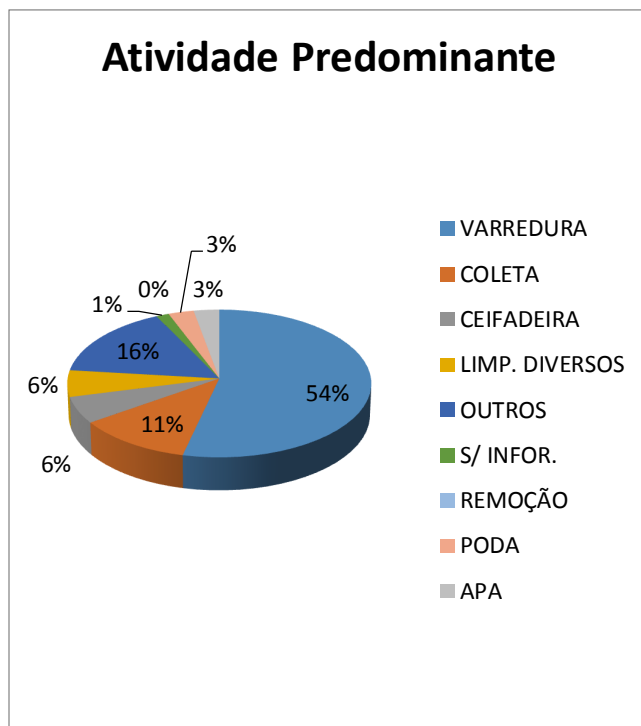
Dos atendimentos realizados, 86% são Garis, mão-de-obra majoritária na Cia.



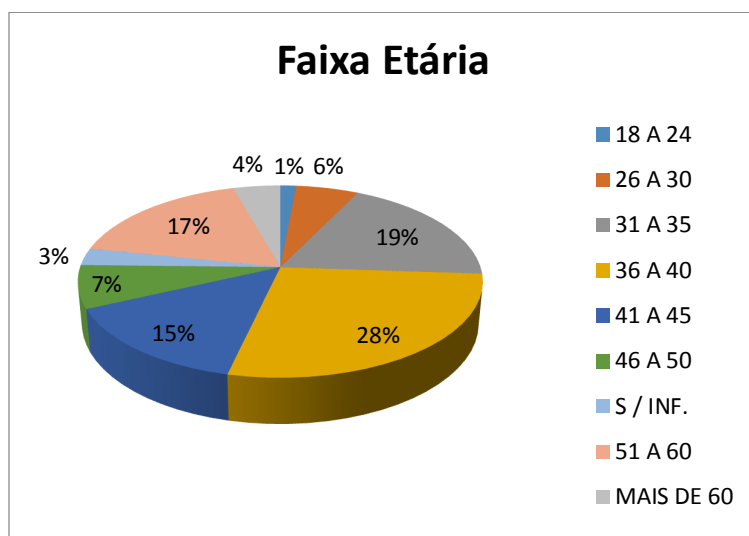
As Superintendências Norte e Sul ocupam a maior concentração de entrevistados, ambas com 29%.



No que se refere à atividade predominante, a varredura apresenta o maior percentual com 54%, seguida de 11 % da Coleta, não havendo a especificação se domiciliar ou seletiva.

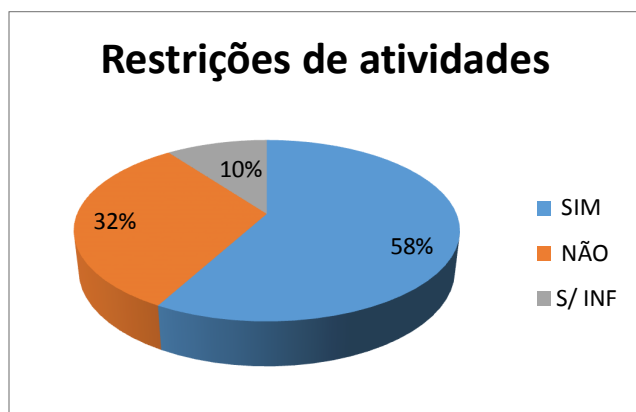
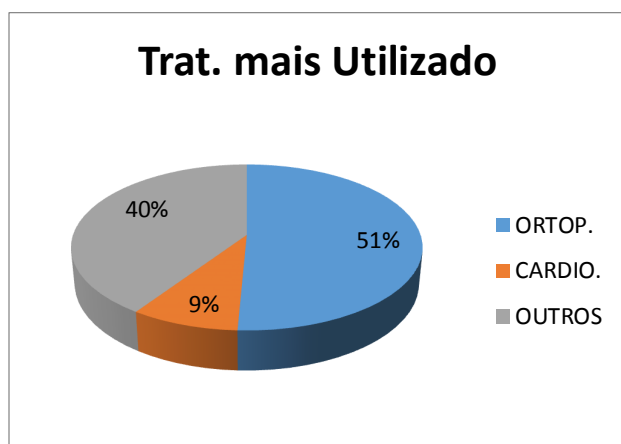


No que se refere à faixa etária, temos uma maior concentração de entrevistados no perfil de 36 a 40 anos com 28%, vindo em seguida 19% a faixa etária de 31 a 35 anos.



Neste caso os dados obtidos pelo Serviço Social, corroboram em parte com as pesquisas apontadas acima pela LRN, quanto ao absenteísmo por doença entre os mais jovens. No caso em específico, nas entrevistas apontadas pelo Serviço Social, a maior concentração de encaminhamentos diz respeito a empregados em

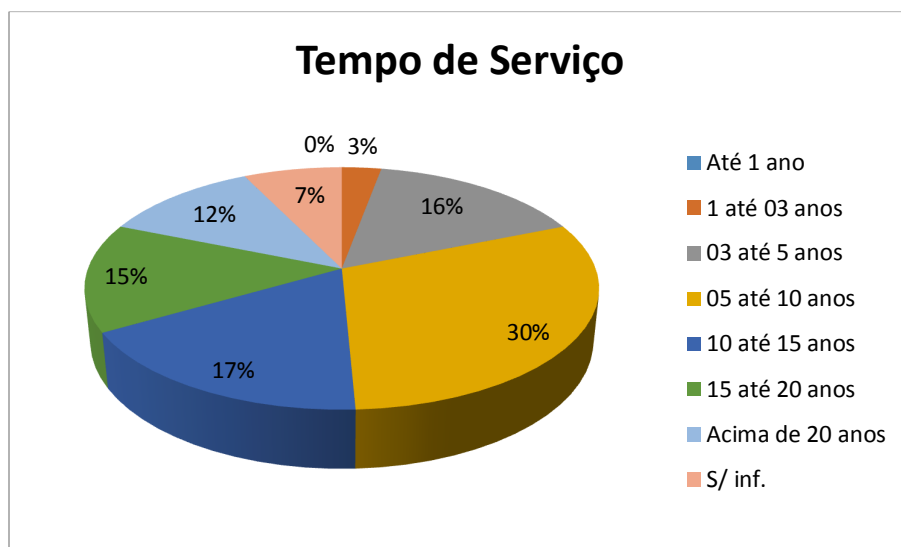
plena capacidade ativa, não necessariamente mais jovens. A Ortopedia é a Clínica Médica mais consultada, apresentando um percentual de 51%, seguida da Cardiologia com 40%, das consultas médicas. Cabe destacar que 58% dos entrevistados possuem restrições de atividades.



Quanto ao tempo de serviço, 30% dos entrevistados desenvolvem suas atividades na Empresa entre 05 até 10 anos de trabalho, seguido do percentual de 19%, os empregados que apresentam de 01 até 5 anos de trabalho. Importante destacar que os empregados que possuem 3 a 5 anos de experiência, a

porcentagem de 16% já indica um possível desgaste com as atividades desempenhadas, cabendo igual destaque aos empregados de 10 a 15 anos de trabalho, correspondendo a 17% dos entrevistados. Neste caso, os dados parecem indicar quanto ao absenteísmo por doença, sua centralidade é mais evidente nos empregados em plena capacidade laborativa.

Tal análise demonstra certa equivalência com os dados apresentados nas pesquisas realizadas na Superintendência Regional Norte, no gráfico referente aos motivos que afetam a frequência ao trabalho, em que as condições de trabalho ocupam juntamente com a saúde o proporcional de 35%.



Uma vez que sabemos não ter a Companhia alta rotatividade, esta amostragem parece não ter relação com os desligamentos ocorridos, pois estes não são elevados, dado a natureza de Empresa Pública, conforme será mencionado a seguir. Desta forma, podemos inferir que os empregados que apresentam problemas de saúde, mantêm a sua empregabilidade na Empresa, provavelmente impactando o absenteísmo por doença, merecendo tratativas dos Gestores neste sentido.

Outro aspecto importante refere-se à **Cultura Organizacional**, definida, de acordo com Chiavenato (1999), por:

“conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da Organização... modo institucionalizado de pensar e agir... como ela faz seus negócios... trata seus clientes e funcionários... grau de autonomia ou liberdade que existe em suas

unidades... e o grau de lealdade expresso por seus funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na Organização.”

A Cultura Organizacional pode ser um caminho para reduzir as taxas de Absenteísmo.

A motivação do trabalhador, por exemplo, através de seu envolvimento na Cultura Organizacional, com vias a valorizá-lo, com programas de benefícios e recompensas pode ser um caminho, na garantia da assiduidade das equipes.

As oportunidades de crescimento profissional, reconhecer esforços do grupo de empregados, por sua vez compreendem excelente vetor.

O Absenteísmo no setor público, como é o caso da COMLURB, é uma realidade, como em instituições de trabalho privado, no entanto, seu impacto econômico é muito preocupante, uma vez que gera gastos públicos, culminando na prestação de um serviço de má qualidade ou deficitário, com sérios prejuízos aos seus destinatários.

Suas causas guardam múltiplos fatores, tornando-o complexo e de difícil gerenciamento, e ainda, ao contrário da possibilidade de rotatividade de pessoal, de modo célere, tal qual na iniciativa privada, dado ao seu Regime Jurídico Celetista, no caso COMLURB, ainda que regida pelo mesmo regime Jurídico, sua natureza, Empresa Pública de Economia Mista, não permite os mesmos desligamentos de forma imediata.

Os desligamentos efetivados pela Companhia de Limpeza Urbana seguem alguns critérios, inclusive precedidos de parecer jurídico interno e mesmo assim, a Empresa enfrenta muitas reclamações trabalhistas, com sentenças, que não são poucas, concedendo a reintegração judicial dos empregados demitidos.

Apesar das dificuldades enfrentadas, nos últimos anos, a Comlurb vem produzindo ações com intuito de sobrepor àquelas carências provocadas pelo Absenteísmo, que podemos destacar: diversos cursos de capacitação profissional através da Universidade Corporativa (UNICOM); prêmios de incentivo aos empregados, ainda que não extensivos a todas as categorias profissionais no último ano; Programa de valorização profissional, com a movimentação da mão-de-obra, avaliação de desempenho profissional; aperfeiçoamento no canal de comunicação interna; aprimoramento de uma cultura organizacional; palestras socioeducativas para os empregados; manutenção do Programa de Dependência Química, Programa

de Bem com a Vida, para os empregados, dentro do ambiente corporativo, liberando o empregado para participar no horário de trabalho; atividades em parceria com o Plano de Saúde Empresarial Assim, a exemplo o Emagrecimento Saudável, dentre outros; Projeto de Absenteísmo, multidisciplinar (OS nº 002/15 de janeiro de 2019), mantido pela Medicina do Trabalho e Serviço Social, em que se avalia individualmente os casos de empregados com licença médica superior a 15 dias, com parecer final dos técnicos; concessão de adicional de coleta, como parte do Plano de Carreiras, Cargos e Salários – PCCS, para Garis, Garis II e Garis III que estejam efetivamente desempenhando suas atividades na coleta, conforme OS nº 001, de 07 de janeiro de 2019.

Importante destacar as atividades mantidas pelo **Programa de Bem com a Vida**, coordenado pelo Serviço Social da Comlurb há 25 anos. Cabe esclarecer, para melhor compreensão, que tal Programa tem por objetivo promover ações de prevenção e acompanhamento das questões pertinentes ao uso e abuso de químicos, com impacto no ambiente corporativo, tendo atividades em Grupo (Grupo de Bem com a Vida), de periodicidade semanal, no horário de trabalho, para os empregados em busca de recuperação.

De acordo com os dados sistematizados, participaram do Grupo de Bem com a Vida, até o ano de 2018, o número aproximado de 1.284 empregados, dos quais 493 empregados eram lotados na Superintendência Regional Sul; 254 da Superintendência Regional Oeste, por fim 175 pertenciam a Superintendência Regional Norte, destacando que o encaminhamento ao grupo pode ocorrer voluntariamente pelo empregado que deseja recuperação; através do encaminhamento do Assistente Social e, podendo ocorrer por solicitação da Liderança.

Curioso registrar que mesmo após anos de realização da atividade, muitos empregados dizem desconhecer o Programa e até mesmo as lideranças.

DIRETORIA / ANO	PRE	DGP	DAF	DJU	DTL (DIN)	D.S.A	DSN	DSS	DSO	DGV	DSV	DSB	DOL TOTAL
1993	3	7	3	1	7	0	0	0	0	0	0	0	6
1994	1	2	2	1	5	0	0	0	0	0	0	0	22
1995	2	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	10
1996	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44
1997	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	40
1998	0	1	3	0	7	0	0	0	0	0	0	0	38
1999	0	2	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	60
2000	0	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	38
2001	1	0	0	0	11	0	18	18	3	0	0	0	39
2002	0	1	3	0	6	0	36	57	10	0	0	0	103
2003	0	0	0	0	3	0	20	21	7	0	0	0	48
2004	0	0	0	0	12	0	32	24	3	0	0	0	59
2005	0	0	6	0	7	0	9	42	8	0	0	0	59
2006	0	0	3	0	9	0	3	45	14	0	0	0	62
2007	0	0	2	0	10	0	0	54	16	0	0	0	70
2008	1	0	2	0	9	0	0	29	19	0	0	0	48
2009	0	0	2	0	8	0	0	21	11	2	0	0	34
2010	0	0	1	0	2	0	0	29	26	2	0	0	57
2011	0	0	2	0	6	0	0	26	29	6	0	0	61
2012	0	0	3	0	10	0	0	28	29	9	0	0	66
2013	1	0	1	0	3	0	10	27	32	0	5	0	69
2014	0	0	4	0	0	7	10	20	19	11	0	0	61
2015	0	0	0	0	2	5	22	22	13	9	0	4	70
2016	0	0	0	0	3	2	21	20	4	0	3	1	49
2017	1	0	1	0	1	6	17	12	15	0	6	1	51
2018	0	0	1	0	0	3	3	9	3	0	2	1	20
TOTAL	12	13	44	2	130	19	175	493	254	39	14	2	1284

Convém destacar que recentemente a Empresa, no uso da Lei nº 13.467/2017 que introduziu a Reforma Trabalhista em território nacional, vem favorecendo o desligamento de empregados aposentados, que se encontram em atividade laborativa, oferecendo além dos 20% do saldo do FGTS, a utilização do Plano de Saúde e Odontológico, extensivo aos seus dependentes que já se encontram cadastrados. Esta medida vai de encontro aos anseios de muitos empregados, que desejavam o desligamento definitivo da Companhia, porém, receosos com a perda do plano de saúde, mais especificadamente.

Por fim, diferentemente do que muitos imaginam calcular o Absenteísmo de uma Empresa não constitui tarefa de difícil execução. Primeiro, é preciso que a Empresa detenha um mecanismo eficaz de controle de ponto. Por exemplo, o ponto eletrônico, tal qual a Lei estabelece para empresas com mais de dez empregados.

Continuando, é necessário que os horários de entrada e saída dos empregados sejam devidamente registrados. Assim vai espelhar a realidade a que se destina, exceto férias, dada a sua constitucionalidade. É um direito assegurado.

O Blog GYMPASS nos traz uma orientação sobre este cálculo que resumidamente apresentamos a seguir:

“Primeiramente, computa-se a jornada de trabalho dos colaboradores e quantos dias por mês eles trabalham. Posteriormente, esse valor deve ser multiplicado pelo número de colaboradores – com igual jornada de trabalho – que a empresa possui. Pronto. Feito isso, você terá obtido a quantidade de horas líquidas de trabalho que os seus colaboradores deveriam cumprir dentro da sua empresa, em dedicação às atividades respectivas.

O absenteísmo é representado pelo decréscimo desse número de horas, pois ele se caracteriza pelos atrasos, saídas antecipadas e faltas – tanto justificadas quanto injustificadas-cometidas pela equipe de trabalho. Assim, nessa segunda etapa de cálculo, deverão ser computados todas as ausências, saídas antecipadas e atrasos dos colaboradores, de cada um deles...”

Essas ausências, segundo o mesmo Blog GYMPASS devem ser transformadas em hora e por fim dividir o número de horas perdidas, pelo número de horas de trabalho que a equipe deveria executar e multiplicar o resultado por 100.

E os números, o que eles podem significar, será que fazem algum sentido para a COMLURB?

Observamos, entretanto, em que pese às inúmeras ações, que direta ou indiretamente atuem na diminuição do absenteísmo na Empresa, o seu índice elevado ainda se configura como um problema para a organização e o seu monitoramento, pelo que nos parece, elaborado de forma fragmentada carecendo de uma regulamentação em seu conjunto.

Afirmamos que conhecer apenas o perfil do Absenteísmo não resolve a questão. É necessário alinhar a gestão empresarial, melhorando os resultados e satisfação da equipe.

Para corrigir os problemas é preciso investir em soluções, por exemplo: Investir nas instalações e equipamentos, garantindo condições de trabalho condizentes para a sua melhor realização; treinar e desenvolver as lideranças para relações respeitadas, sem autoritarismo; buscar ações de melhoria do clima

organizacional; entender que em dados momentos empregados passam por dificuldades pessoais, é necessário que haja acolhimento; manter ações de saúde e segurança do trabalho; promover benefícios para os empregados, de acordo com as suas reais necessidades; melhorar a comunicação interna, permitindo que seja replicada em todos os ambientes de trabalho; investir na relação horizontal entre a Gestão de Pessoas e Áreas Operacionais.

Ambiente que permite inovação, criatividade e relativa autonomia propicia melhor ambiente laboral.

4- RESULTADOS:

As análises apontam que o Absenteísmo ainda que é uma grande preocupação na Cia, portanto deve ser melhor estudado, medido para produzir formas de gerenciamento.

Necessário esclarecer a validade de parceria mais eficaz da Diretoria de Gestão de Pessoas com as demais áreas operacionais, com estabelecimento de estratégias e investimento de maior vulto, com proposições mais efetivas de: contratação de empregados, investimento na melhoria das condições de trabalho, fortalecimento do papel das lideranças com seus liderados, facilitação para que a comunicação chegue efetivamente no chão da Empresa, a exemplo de um Programa de “Bom Dia”, que pode ser quinzenal entre lideranças e liderados, com intuito de repassar as informações acerca da Instituição, envolvendo os empregados nos assuntos sobre a organização de trabalho.

Aprofundar-se em situações de Gestão de Pessoas, ou seja, um tema como Absenteísmo deve ser tratado com prioridade, e não somente em situações pontuais, mas esgotado o seu estudo, para dar sustentabilidade na busca de soluções.

Uma Empresa forte necessita de uma Gestão de Pessoas engajada com a Política da Instituição, com ações voltadas para a qualidade de vida dos empregados, na saúde, bem-estar e ambiente de trabalho equilibrado. Seu papel de destaque deve ser garantido, ao lado as atividades operacionais. Parceria é o que importa!

É necessário sair das armadilhas de responsabilizar apenas o empregado por suas ausências. Um ambiente de trabalho saudável, seguro e com oportunidades diferenciadas pode ser um bom começo de conversa.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Disponível em: <https://blog.gympass.com/medir-e-controlar-o-absenteísmo-no-trabalho/> em 29/07/2019 às 11:06 horas

Disponível em: <https://www.vanusacardoso.com.br/2016/07/07/indice-de-absenteismo/> em 29/07/2019 às 11:20 horas.

Disponível em: www.socialconsultoria.com.br/blog/index.php/absenteismo-nas-empresas-principais-causas-e-soluções> Acesso em: 24/07/2019/11:49 horas

Ordem de Serviço nº 02 de 15 de janeiro de 2018 in: boletim Interno 006/2018 – Ano XXXII Rio de Janeiro 15 de janeiro de 2018 COMLURB.

Ordem de Serviço nº 001 de 07 de janeiro de 2019 in: boletim Interno 003/2019 – Ano XXXII Rio de Janeiro, 07 de janeiro de 2019 COMLURB.