

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD**

Emili Daiane Hobuss de Leon

**Comprometimento e Absenteísmo nas
Organizações: um estudo de caso na linha de
produção da Indústria Amazon Plásticos do Pólo
Industrial de Manaus.**

Manaus, 2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: **Comprometimento e Absenteísmo nas Organizações: um estudo de caso na linha de produção da Indústria Amazon Plásticos do Pólo Industrial de Manaus.**

Nome do Autor: Emili Daiane Hobuss de Leon

Data da aprovação: 28/10/2009

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 28 de outubro de 2009

Assinatura do autor

Emili Daiane Hobuss de Leon

**Comprometimento e Absenteísmo nas
Organizações: um estudo de caso na linha de
produção da Indústria Amazon Plásticos do Pólo
Industrial de Manaus.**

Orientador: Prof. Dr. José Ricardo Costa de Mendonça

Dissertação apresentada como requisito complementar para a obtenção do grau de mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Manaus, 2009

Leon, Emili Daiane Hobuss de
Comprometimento e absenteísmo nas
organizações: um estudo de caso na linha de
produção da indústria Amazon Plásticos do Pólo
Industrial de Manaus / Emili Daiane Hobuss de Leon. -
Recife : O Autor, 2009.

113 folhas : fig. , quadros, abrev. e siglas.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de
Pernambuco. CCSA. Administração, 2009.

Inclui bibliografia, apêndices e anexos.

1. absenteísmo. 2. Recursos humanos. 3. Cultura
organizacional. I. Título.

658.3	CDU (1997)	UFPE
658.4	CDD (22.ed.)	CSA2010 - 025

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD
Mestrado Interinstitucional – MINTER/UNINORTE

**Comprometimento e Absenteísmo nas
Organizações: um estudo de caso na linha de
produção da Indústria Amazon Plásticos Pólo
Industrial da Manaus**


Emili Daiane Hobuss de Leon

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 28 de outubro de 2009.

Banca Examinadora:


Prof. José Ricardo Costa de Mendonça, Doutor, UFPE (orientador)


Prof.a Lucia Maria Barbosa de Oliveira, Doutora, FBV (examinadora externa)


Prof.a Débora Coutinho Paschoal Dourado, Doutora, UFPE (examinadora interna)

Dedico este trabalho aos meus filhos
Pedro e Ana Clara, meus amores, minha
vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente aos meus pais, que sempre me ensinaram que o conhecimento jamais pode ser perdido ou roubado, e por isso é o nosso maior patrimônio. Meu pai, sempre com dificuldade, priorizou uma educação com qualidade. Minha mãe apoiava no que era preciso.

Ao meu marido que se fez presente na maioria dos momentos e apoiou toda e qualquer decisão, mesmo quando isso envolvia distanciamento. E sempre foi assim, acho que isso faz parte do famoso amor incondicional.

À Aldenira de Araújo, que muito mais do que uma funcionária, é alguém que sei que posso contar sempre, com sua dedicação e lealdade. Também a Silvia que pacientemente tomou conta dos meus filhos, sem elas não teria a tranquilidade necessária para enfrentar as viagens que se fizeram necessárias.

Ao meu amigo Prof. Marcelo da Silva, que quando comecei a ter problemas com o acesso a empresas para realizar meu trabalho, pacientemente me auxiliou nesta jornada e me encaminhou até a organização foco desta pesquisa.

Ao Diretor da empresa que me recebeu e permitiu a realização desta pesquisa, sendo acessível e disponível em todos os momentos. Além dele, a toda equipe que participou deste processo.

À Katiúscia, laços maiores que a amizade nos une e em determinado momento desta caminhada, quando estava pensando em fraquejar, me disse palavras duras, porém com carinho, que me fizeram levantar a cabeça e seguir em frente.

Às minhas amigonas Joanne e Eliana, elas foram tudo, meu apoio, minha diversão, meu colo, meu incentivo, elas representam muito para mim.

Preciso falar da minha chefe Soraya, e dizer que ela é muito mais do que isso, em certas horas amiga, mãe, irmã, superego, a pessoa que talvez mais acredite no meu potencial, a você meu muito obrigado.

Ao meu orientador Prof. Dr. Ricardo Mendonça, a quem aprendi a admirar imensamente. Aceitou minha troca de tema da pesquisa e nem por isso modificou sua forma de orientação. Mesmo quando em alguns momentos não concordava muito com suas colocações, percebia mais tarde que elas estavam corretas e que tinham toda a razão de acontecer. Não chegaria aonde cheguei, sem você, professor.

A todos os professores que possibilitaram este Minter, tanto os professores da Universidade Federal de Pernambuco como os professores do Centro Universitário do Norte. Sem profissionais que ousam em novos projetos e trabalham arduamente, este trabalho não teria acontecido.

Ao meu avô querido, que não está presente entre nós para ver esta minha conquista, mas sei que ele se orgulharia muito desta neta, sempre foi alguém que vibrou muito com as minhas vitórias.

Enfim, a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para que esse trabalho se realizasse, meus sinceros agradecimentos.

tomarei teus olhos “E quando estiveres próximo
e os colocarei no lugar dos meus
e tu
tomarás meus olhos
e os colocará no lugar dos teus,
então te olharei com teus olhos e tu me olharás com os
meus

(J. L. Moreno)

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo verificar até que ponto existe relação entre o comprometimento organizacional e o absenteísmo na Indústria Amazon Plásticos do Pólo industrial de Manaus. Os objetivos específicos que direcionaram esta investigação foram: a) Verificar o entendimento sobre o conceito de comprometimento dos gestores do Departamento de Recursos Humanos e da Área de Produção e funcionários da Área de Produção; b) Levantar os índices de absenteísmo da empresa; c) Identificar, na percepção dos sujeitos, os motivos geradores de absenteísmo e d) Analisar, a luz do arcabouço teórico, a possível relação entre comprometimento e absenteísmo na percepção dos gestores e funcionários da linha de produção e dos gestores da área de recursos humanos. Foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa. Utilizou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Foram entrevistados quatro gestores, dois da linha de produção e dois do departamento de recursos humanos e dez funcionários da linha de produção. Além disto, foram obtidos com a empresa relatórios sobre os índices de absenteísmo. A análise dos dados foi realizada por meio do cruzamento dos dados obtidos nas entrevistas e na análise documental. As entrevistas foram interpretadas através da análise de conteúdo. A partir dos resultados obtidos concluiu-se que: a) O entendimento sobre comprometimento diverge consideravelmente na percepção de gestores e operários; b) Na percepção dos sujeitos desta pesquisa, comprometimento e absenteísmo possuem uma relação significativa.

Palavras-chave: comprometimento organizacional, absenteísmo, recursos humanos

ABSTRACT

This work had the purpose to verify up to what point there is a relation between organizational commitment and absenteeism at “Amazon Plásticos” Industry, from Manaus's Industrial Pole. The specific purposes that directed this investigation were: a) verify the managers understanding about the concept of commitment, in the Human Recourses Department and Production Area as well as the employees from the Production Area; b) raise the absenteeism registers from the company; c) identify, in the interviewed person's perception, what engenders absenteeism and d) analyze, from the theoretical point of view, the possible relation between commitment and absenteeism in the managers and employees perception from the production area and the managers from the human recourses area. A qualitative based methodology research was accomplished with the use of case study as a strategy. Four managers were interviewed, two from the production area and two from the human recourse's department, and also ten employees from the production area. Besides, it was possible to obtain, with the company, written reports about absenteeism registers. The informations were analyzed by means of crossing informations obtained in the interviews and documentary analysis. The interviews were interpreted through content analysis. From the obtained results, the conclusions were: a) there is a substantial divergence, between managers and employees, in the understanding about commitment; b) in the perception of the interviewed ones in this research, commitment and absenteeism have a significative relation.

Key words: organizational commitment, absenteeism, human recourses

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Principais antecedentes e conseqüentes das bases do comprometimento	37
Figura 2 Principais fatores de ausências: cultura e políticas de ausências	46
Figura 3 Modelos de tampas plásticas para refrigerantes	61
Figura 4 Modelos de tampas plásticas para energéticos	61

LISTA DE QUADROS e TABELAS

Quadro 1	Os três componentes mais abordados pela literatura acerca do comprometimento organizacional	25
Quadro 2	Principais causas do absentéismo	44
Quadro 3	Objetivos específicos e seus respectivos instrumentos de coleta de dados	54
Quadro 4	Bases do comprometimento dos operários com base no relato dos mesmos	71
Quadro 5	Bases do comprometimento dos operários na percepção dos gestores	73
Tabela 1	Respostas dos operários quanto a percepção deles sobre o comprometimento do grupo	69
Tabela 2	Índices de absentéismo na percepção dos operários	77
Tabela 3	Respostas dos operários a respeito dos motivos de suas faltas	81

LISTA DE SIGLAS

ARH: Analista de Recursos Humanos

CP: Coordenador de Produção

DG: Diretor Geral

EPIs: Equipamentos de Proteção Individual

GRH: Gerente de Recursos Humanos

OIT: Organização Internacional de trabalho

OP: Operário Entrevistado

PIM: Pólo Industrial de Manaus

SUFRAMA: Superintendência da Zona Franca de Manaus

Sumário

1	Introdução	15
1.1	Objetivos	17
1.1.1	Objetivo geral	18
1.1.2	Objetivos específicos	18
1.2	Relevância e justificativa da pesquisa	19
2	Fundamentação teórico empírica	21
2.1	Comprometimento nas organizações: principais conceitos	21
2.1.1	Comprometimento organizacional: os principais modelos multidimensionais	24
2.1.2	Antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional	32
2.2	Absenteísmo nas organizações	39
2.2.1	Causas do absenteísmo	43
3	Procedimentos metodológicos	49
3.1	Delineamento da pesquisa	49
3.2	Seleção do Caso	50
3.3	Coleta de dados	51
3.4	Análise dos dados	54
3.5	Limitações	57
4	Apresentação e análise dos resultados	59
4.1	Caracterização do Estudo de caso	59
4.2	O conceito de comprometimento na percepção dos Gestores De Produção e do Departamento de Recursos Humanos	61
4.3	O conceito de comprometimento na percepção dos Funcionários da Produção	63
4.4	Bases do comprometimento dos operários, nas suas próprias percepções e na percepção dos Gestores	70
4.5	Absenteísmo	75
4.5.1	Índices de Absenteísmo	76
4.5.2	Causas ou motivos geradores de absenteísmo	79
4.5.3	Consequências do absenteísmo	83
4.6	A relação entre comprometimento e absenteísmo	85
5	Conclusões e Recomendações	93
5.1	Conclusões	93
5.2	Recomendações para futuras pesquisas	96
6	Referências	97
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista utilizado com os Gestores da Área de Produção e do Departamento de Recursos Humanos	101
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista utilizado com os Funcionários da Área de Produção	102
	ANEXO 1 - Documentos fornecidos pela empresa com os índices de absenteísmo	103
	ANEXO 2 - Organograma da Amazon Plásticos	111
	ANEXO 3 - Ata de reunião com a criação da missão, visão e políticas	112

1 Introdução

Observa-se que o tema absenteísmo tem preocupado estudiosos e teóricos do campo da administração, por ter se tornado um problema representativo para as organizações. Para Oliveira, Granzinoli e Ferreira (2007), o fenômeno absenteísmo tem se tornado problema representativo para as organizações públicas e privadas, além de ser um verdadeiro desafio para os administradores. Suas causas estão ligadas a múltiplos fatores que o tornam complexo e de difícil gerenciamento. Ele ocasiona custos diretos e indiretos pela queda da produtividade e da qualidade, e problemas organizacionais decorrentes. Ainda segundo estes autores, absenteísmo engloba as ausências dos trabalhadores no processo de trabalho, seja por falta ou atraso, devido a algum motivo interveniente.

Por trás do índice de absenteísmo podem estar muitos problemas que interferem diretamente na qualidade de vida do colaborador e, portanto, em seu desempenho e assiduidade. Problemas esses que podem ser de natureza pessoal, biológica, ambiental, social, familiar, financeira ou funcional e, ainda, estarem relacionados à própria estrutura organizacional (OLIVEIRA; GRANZINOLLI; FERREIRA; 2007).

Dentre os diversos fatores associados ao absenteísmo, pode-se destacar o comprometimento organizacional. Segundo Eby et al (1999) o absenteísmo se correlaciona primeiramente com comprometimento. Os autores também destacam que os trabalhadores mais competentes, devido à sua habilidade de adaptação, conhecimentos gerais e senso de responsabilidade costumam ser mais motivados e essa motivação afeta o comprometimento.

Segundo Bastos e Costa (2000), a compreensão do comprometimento no trabalho expandiu-se bastante ao longo das duas últimas décadas. Essa expansão, contudo, vem sendo desafiada, por um lado, pelas mudanças aceleradas do trabalho e, por outro, pelos problemas conceituais e de significância fenomenológica envolvidos no processo que gera. Novas tendências dos estudos psicológicos e psicossociais têm redirecionado fortemente os conceitos que estruturam o entendimento das relações entre indivíduos e seu mundo do trabalho (BASTOS; COSTA, 2000).

De acordo com Borges- Andrade e Pilati (2006), no Brasil, há mais de duas dezenas de estudos sobre comprometimento, envolvendo quase meia centena de organizações públicas e privadas, de âmbito nacional ou local, em capitais e no interior, principalmente nas regiões nordeste, centro-oeste e sudeste. Ao fazer uma análise dos resultados relatados, os autores concluíram que no exterior as mais relevantes variáveis preditoras de comprometimento organizacional envolvem fatores pessoais relativos ao empregado, ao planejamento, ao manejo adequado de atividades e à qualidade da liderança exercida pelos gerentes.

Distintamente, no Brasil, emergem como as mais poderosas variáveis preditoras: o crescimento ocupacional proporcionado por políticas institucionais, a existência de políticas justas de gestão de recursos humanos e a imagem da organização na sociedade. Borges-Andrade e Pilati (2006) argumentam ainda que no exterior pareceriam ser mais importantes variáveis micro-organizacional, enquanto no Brasil ganhariam importância as variáveis macro-organizacional.

As considerações expostas acima permitem argumentar que o absenteísmo e o comprometimento interferem na dinâmica das organizações. Especificamente em Manaus, segundo dados da SUFRAMA (Superintendência da Zona Franca de Manaus),

o Pólo Industrial de Manaus (PIM), hoje o segundo maior centro industrial do Brasil, sofre muito com os altos índices de absenteísmo, principalmente nos cargos de menor nível hierárquico. Estas ausências podem implicar diretamente nos índices de produção, qualidade, cumprimento de metas, de prazos de entrega e conseqüentemente em produtividade e lucratividade.

Vale ressaltar que por questões de sigilo, optou-se por ocultar o nome verdadeiro da empresa pesquisada, criando-se então um nome fictício, preservado assim a organização foco deste trabalho.

Com base no exposto anteriormente e em decorrência do arcabouço teórico e do campo empírico, objeto deste estudo, definiu-se a seguinte pergunta de pesquisa: **até que ponto existe relação entre comprometimento organizacional e os índices de absenteísmo na linha de produção da Indústria Amazon Plásticos do Pólo Industrial de Manaus, na percepção dos gestores e funcionários da Linha de Produção e dos gestores do Departamento de Recursos Humanos?**

1.1 Objetivos da Pesquisa

Para responder à pergunta de pesquisa foram traçados o objetivo geral e os específicos, descritos a seguir.

1.1.1 Objetivo Geral

Verificar até que ponto existe relação entre o comprometimento organizacional e os índices de absenteísmo na linha de produção da Indústria Amazon Plásticos do Pólo Industrial de Manaus, na percepção dos gestores e funcionários da linha de produção e gestores do Departamento de Recursos Humanos.

1.1.2 Objetivos Específicos

1. Verificar o entendimento sobre o conceito de comprometimento dos funcionários e gestores da área de produção e dos gestores do Departamento de Recursos Humanos na Indústria Amazon Plásticos;
2. Identificar a percepção dos gestores e funcionários da linha de produção e dos gestores do departamento de Recursos Humanos sobre a possível relação entre comprometimento e absenteísmo no grupo de funcionários da Área de Produção.
3. Levantar os índices¹ de absenteísmo na linha de produção da Indústria Amazon Plásticos;
4. Identificar, na percepção dos gestores e funcionários da linha de produção e gestores do Departamento de Recursos Humanos, os motivos geradores de absenteísmo na linha de produção da Indústria Amazon Plásticos;
5. Analisar, a luz do arcabouço teórico, a relação entre comprometimento e absenteísmo na percepção dos gestores e funcionários da linha de produção e gestores do Departamento de Recursos Humanos.

¹ Segundo o dicionário Aurélio, tudo que indica qualidade ou característica especial. Termo também utilizado pela empresa e por isso empregado nesta pesquisa.

1.2 Relevância e Justificativa da Pesquisa

Segundo Costa (2006), em um ambiente bastante competitivo, possuir uma força de trabalho que esteja permanentemente comprometida com os objetivos da empresa, aliada a modernidade organizacional, é essencial para a sobrevivência das organizações atuais, porque as inovações tecnológicas se frustram ou perdem a sua força caso a organização não disponha de um patrimônio efetivamente comprometido com o trabalho. Assim, considerando que o comprometimento afeta diretamente o absenteísmo, segundo Eby et al. (1999), espera-se com esta pesquisa compreender melhor a relação entre os fenômenos na realidade do norte do Brasil.

A competição acirrada entre as empresas exige um equilíbrio entre a capacidade estimada de produção e a produtividade real, em função disto, qualquer fenômeno que possa dificultar este equilíbrio merece uma atenção particular para que se tente diminuir os prejuízos causados pelo mesmo. O absenteísmo, sem dúvida, é um forte representante dos fenômenos que atrapalham o desempenho organizacional, e em face disto, mais um motivo que justifica a execução desta pesquisa.

Levando-se em conta o tamanho e a importância do Pólo Industrial de Manaus e os efeitos negativos ocasionados pelos seus altos índices de absenteísmo, segundo dados da SUFRAMA, acredita-se que os resultados deste estudo podem fornecer subsídios para os gestores das organizações da região.

De acordo com Eby et al. (1999) o absenteísmo não se correlaciona com a satisfação geral no emprego, mas com o comprometimento. Os autores também destacam que os trabalhadores mais competentes, devido à sua habilidade de adaptação,

conhecimentos gerais e senso de responsabilidade costumam ser mais motivados e que esta motivação afeta positivamente a satisfação (intrínseca e extrínseca) e o comprometimento. Assim, trabalhadores mais competentes tendem a ser mais satisfeitos, comprometidos e com menores taxas de absenteísmo e rotatividade.

A problemática do absenteísmo tem gerado muitas discussões a respeito de suas causas objetivas e subjetivas, porém a produção científica a respeito do tema, no Brasil, ainda é pequena comparada à produção internacional, e se considerar a realidade do Norte do país é quase inexistente, de acordo com pesquisa bibliográfica realizada. O comprometimento, por sua vez, possui uma vasta literatura no Brasil, todavia observa-se que a relação entre comprometimento e absenteísmo é pouco estudada. Este trabalho contribuirá para o avanço no entendimento do fenômeno estudado e servirá como base para futuros estudos.

Não se espera com esta pesquisa encerrar a discussão sobre o tema, mas dar início ao desafio de aprofundar e produzir mais conhecimentos a respeito dos construtos estudados e da relação entre eles.

2 Fundamentação Teórico Empírica

Nesta seção serão discutidos os temas relacionados ao problema de pesquisa, comprometimento e absenteísmo.

2.1 Comprometimento nas Organizações: Principais Conceitos

Segundo Bastos e Borges-Andrade (2002), as organizações pressionadas por intensas mudanças em escala mundial, encontram-se em um processo acelerado e diferenciado de transformação de sua estrutura, formas de organização de trabalho e, em especial, estilos de gerenciar as relações sociais em seu interior. Esse processo global de reestruturação produtiva, cujos impactos se fazem sentir nas organizações, nas ocupações, nos sindicatos e na própria força de trabalho, buscava superar o modelo tradicional e burocrático de estruturação e funcionamento organizacional. Esse contexto de transformações, ambientais e organizacionais, implica significativas reestruturações das relações ou dos vínculos psicológicos postulados como necessários entre os indivíduos e as organizações.

Ainda segundo Bastos e Borges-Andrade (2002), surge daí a necessidade de melhor compreender o comprometimento do trabalhador com as facetas do seu mundo de trabalho, considerando algumas inovações organizacionais.

De acordo com Mowday (1998), o comprometimento tem relevância tanto para os empregados como para a organização. Se, para os empregados, o compromisso com o trabalho e com a organização representa uma relação harmoniosa que pode acrescentar significado à vida, para a organização, por outro lado, o fato de ter empregados comprometidos aumenta o desempenho e diminui o absenteísmo na empresa.

Bastos (1994) explorou o significado de comprometimento na linguagem cotidiana e encontrou pelo menos três usos do conceito: o primeiro aproxima-se dos conceitos de “compromisso”, “com envolvimento”: descreve formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos; “com comprometimento” seria o oposto de “descompromissadamente” e indicaria o grau de atenção, de esforço e cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo. Por extensão, comprometimento passou a significar um estado do indivíduo: estado de lealdade a algo, relativamente duradouro, e que pode ser descrito por sentenças que delineiam intenções, sentimentos e desejos.

O termo comprometimento foi definido, conforme Bandeira, Marques e Veiga (2000), de forma a gerar diversas interpretações, consistindo em atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa. Pode ser um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo. Ainda que não tenha um conceito único, o propósito dos teóricos tem-se restringido a delimitar e identificar seus determinantes de modo a direcionar esforços para envolver o ser humano integralmente com a organização e atingir maiores escores de produtividade.

Comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, envolve também um relacionamento ativo que busca o bem-estar da organização. Pode ser caracterizado por no mínimo três fatores: uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; e um forte desejo de se manter parte da organização (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

De acordo com Bastos et al, (1996) colaboradores comprometidos com os objetivos da organização têm interesse em fazer o que for preciso para atingi-los. As definições de comprometimento trazem em si a noção de que o trabalhador esteja de alguma forma amarrado, atado ou até mesmo unido a organização. Comprometimento significa também adesão, representando forte envolvimento do indivíduo e o ambiente de trabalho. Ainda segundo os mesmos autores, alguns significados comuns nos estudos do comprometimento revelam o desejo de permanecer, de continuar; orgulho de pertencer e de identificar-se com objetivos e valores compartilhados no ambiente organizacional. Devido a abrangência e consistência do conceito apresentado por Bastos, optou-se por utilizá-lo como base deste trabalho.

Conforme Reichers (1985) uma organização pode esconder diferentes níveis de compromisso e, até mesmo conflitos entre compromissos com partes indispensáveis do todo. Para este autor, as organizações são vistas basicamente como entidades que eliciam uma identificação e apego da parte dos indivíduos. O autor afirma também que as organizações são integradas por várias coalizões ou elementos constituintes como proprietários, gerentes e consumidores que podem ter seus próprios objetivos e valores, não necessariamente compatíveis com aqueles gerais. O comprometimento

organizacional deve, portanto, ser visto como uma coleção de vários comprometimentos que podem ser, inclusive, conflitantes entre si.

Conforme Muller et al (2005) para se obter vantagens competitivas e atingir suas metas, as organizações necessitam de pessoas comprometidas que se identifiquem com a organização, para que isto aconteça se faz necessário que a empresa possibilite condições para que seus colaboradores alcancem seus objetivos pessoais. Ainda segundo estas autoras, as pesquisas de comprometimento organizacional possuem uma premissa em comum de que o comprometimento sozinho não garante o sucesso da empresa, mas que um elevado grau de comprometimento com a organização contribui para que as empresas alcancem seus objetivos.

A seguir, passará a ser apresentado os principais modelos multidimensionais do comprometimento.

2.1.1 Comprometimento Organizacional: Os Principais Modelos Multidimensionais

Meyer e Allen (1991) conceitualizaram o comprometimento organizacional em função de três dimensões: comprometimento com o apego afetivo com a organização, comprometimento percebido em função dos custos associados a deixar a organização e comprometimento como obrigação de permanecer na organização. Caracterizaram os três tipos de vínculos entre indivíduos e organização da seguinte forma: Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam; e

aqueles com comprometimento normativo permanecem porque sentem que são obrigados. Segundo estes autores, estes três tipos de bases estariam presentes no vínculo indivíduo-organização, porém com intensidades diferenciadas.

O comprometimento é estudado em função dos focos ou alvos e das bases ou natureza do vínculo. São inúmeros os alvos de vínculo que o trabalhador tem: a organização, o grupo, o sindicato, os valores, a profissão, o trabalho, entre outros; já no que tange a natureza destes vínculos citam-se três: afetiva, instrumental e normativa. Vale ressaltar ainda que, dentro de cada foco (alvo), especialmente com a organização e o sindicato, existem abordagens diferenciadas quanto às bases (NAVES; COLETA, 2003).

Medeiros et al. (2005) salientam que o modelo de Meyer e Allen é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas. Este modelo pode ser visualizado através do Quadro 1.

CATEGORIAS	CARACTERIZAÇÃO	A PESSOA PERMANECE NA ORGANIZAÇÃO PORQUE...	ESTADO PSICOLÓGICO
Afetiva	Funcionário se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização	... sente que quer permanecer	Desejo
Normativa	Funcionário Possui um sentido da obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigações
Instrumental	Funcionário de mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída são elevados	... sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade

Quadro 1- Os três componentes mais abordados pela literatura acerca do comprometimento organizacional

Fonte: Adaptado de Rego, 2003

Conforme Meyer e Allen (1991) o comprometimento organizacional caracteriza-se por três tipos:

a) Enfoque Afetivo:

Neste enfoque, ocorre a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a introjeção dos valores institucionais, assumidos como se fossem próprios do indivíduo. Parte-se da suposição de que o empregado deseja dar algo de si para a organização e esforça-se por ela (HEIZER, 2007).

Bandeira (1999) afirma que este enfoque representa um vínculo mais forte com a organização, levando-se em consideração que a dimensão afetiva é alimentada e sedimentada através dos sentimentos do indivíduo, aceitação de crenças e assimilação dos valores da organização.

O trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982) está centrado no chamado vínculo “empregado-organização” e explora amplamente os fenômenos do comprometimento organizacional, do absenteísmo e do *turnover*, tomando o primeiro, comprometimento organizacional, como uma atitude antecedente dos outros dois, absenteísmo e *turnover*.

Para Bandeira, Marques e Veiga (2000) neste enfoque o indivíduo assume uma postura ativa, em que se parte da suposição de que ele deseja dar algo de si para a organização.

b) Enfoque Normativo

Neste enfoque o comprometimento se deve a um sentimento de obrigação de retribuir o que a organização fez ou faz, bem como uma idéia geral de que o empregado deve ser leal à sua organização e não ficar mudando de empresa. O elemento central desse enfoque reside no fato de que indivíduos comprometidos exibem certos

comportamentos porque acreditam que é certo fazê-lo, ou seja, eles aceitam como verdadeiros os valores organizacionais (COSTA, 2007).

Para Bastos (1994) a cultura organizacional pode produzir membros comprometidos, exercendo uma influência estável e de longo prazo. As pressões normativas predis põem o indivíduo para se comportar segundo padrões internalizados. Contudo, dependendo do tipo de valores, essas pressões podem ser ou não construtivas para a organização.

O comprometimento, no enfoque normativo, pode ser entendido como vínculo do trabalhador com os interesses da organização, estabelecido e perpetuado por meio dos valores, missão e normas compartilhados e pelas pressões normativas internalizadas (BANDEIRA, 1999).

Dentro deste modelo teórico, Dias (2005) destaca que esta vertente procura articular dois níveis de análise: o nível organizacional, por meio do conceito de cultura, definida como um conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre seus membros; e o individual, por meio da motivação e do comportamento.

c) Enfoque Instrumental

Também conhecida como calculativa, concebe o comprometimento como um conjunto de ações decorrentes das recompensas e custos integrantes da organização. Este tipo de comprometimento relaciona-se com a percepção da existência de um custo elevado de saída da organização, já que o indivíduo despendeu investimentos e sacrifícios pessoais, o que torna difícil deixá-la. Por outro lado, quando esse percebe a existência de uma equidade entre as contribuições prestadas a essa e as recompensas

obtidas por fazer parte dela, ele passa a se esforçar para se manter na organização (COSTA, 2007).

Bastos (1994) comenta que as pesquisas de Becker, em 1960, são pioneiras em focar o comprometimento instrumental como uma tendência de permanecer na organização, através de “linhas consistentes de atividades” em função de custos e dos investimentos (*side-bets*) associados ao fato de ser pertencente a ela.

Ainda segundo Costa (2007) no comprometimento instrumental percebe-se a existência de uma forma de apego psicológico, na qual o indivíduo considera que sua saída da organização representa um alto custo ou sacrifícios significativos, tanto de ordem econômica, social ou psicológica. Essa relação apresenta-se satisfatória quando o indivíduo verifica que as recompensas, tais como: salário, status e liberdade, atendem às suas expectativas e necessidades.

Dias (2005) afirma que o comprometimento afetivo é, sem dúvida, o que mais desperta interesses dos pesquisadores e profissionais do campo do Comportamento Organizacional. Siqueira (1995) comenta que o comprometimento afetivo depende de três pontos fundamentais: a identificação do sujeito com a empresa, o que seria a base de sua ligação; o envolvimento com o papel organizacional, com o cargo, por onde se verifica a força da ligação afetiva e, apropriada efetividade do trabalhador com relação à empresa, como uma lealdade, que permite a avaliação do vínculo existente.

Na concepção de Bastos (1993) existem cinco abordagens que podem distinguir a maioria das pesquisas na área de estudo do comprometimento organizacional, são elas:

a) Afetivo ou Atitudinal: o indivíduo se identifica com a organização e com os objetivos dela e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses

objetivos. O comprometimento afetivo é associado a idéia de lealdade, desejo de contribuir, sentimento de orgulho de permanecer na organização.

b) **Calculativo ou Instrumental:** comprometimento como função das recompensas e dos custos pessoais, vinculados à condição de ser ou não membro da organização. O comprometimento seria fruto de um mecanismo psicossocial de trocas e de expectativas entre o indivíduo e a organização, em aspectos como salário, status e liberdade.

c) **Sociológico:** relação de autoridade e de subordinação. O comprometimento do trabalhador se expressa no interesse em permanecer no atual emprego porque percebe a legitimidade da relação autoridade/subordinação. Desta forma, os indivíduos levam para o trabalho tanto uma orientação para seus papéis de subordinados, quanto um conjunto de normas que envolvem os modos corretos de dominação.

d) **Normativo:** internalização de pressões normativas de comportamento.

e) **Comportamental:** manutenção de determinadas condutas e de coerência entre seu comportamento e as suas atitudes. O comprometimento pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis. Desta forma, as pessoas tornam-se comprometidas a partir de suas próprias ações, formando um círculo de auto-reforçamento no qual cada comportamento gera novas atitudes que levam a comportamentos futuros, em uma tentativa de manter a consistência.

Para Davenport (2001) o comprometimento se refere ao elo entre as pessoas e a organização, de base emocional ou intelectual, e é dividido por ele em três categorias:

a) **Atitudinal:** pessoas que se identificam e se envolvem com a organização e gostam de fazer parte dela. Comungam dos mesmos interesses da empresa, o que os motiva a trabalhar por ela.

b) Pragmático: pessoas que fazem parte da empresa somente porque os custos de deixá-la são muito altos. Preferem não se arriscar, embora insatisfeitas, continuam na empresa, mas não investem efetivamente capital humano.

c) Baseado na lealdade: pessoas que se sentem amarradas à organização por um senso de obrigação; esses trabalhadores desejam fazer aquilo que crêem ser o certo para a organização. Mesmo que de forma mais modesta da que ocorre no comprometimento atitudinal, produz dedicação e absorção dos objetivos organizacionais por parte do trabalhador.

Bandeira, Marques e Veiga (2004) afirmam que o ponto em comum das definições de comprometimento organizacional consiste em ser um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização, o que os diferencia é a natureza desse estado.

Conforme Siqueira e Gomide Junior (2004) atualmente é possível identificar duas bases psicológicas de comprometimento organizacional: uma de base afetiva e outra cognitiva. A base afetiva assenta-se nas teorias psicológicas sobre ligações afetivas e na concepção de atitudes, refletindo o entendimento de que o indivíduo desenvolve uma forte identificação com a organização e nutre por ela sentimentos e afetos positivos ou negativos. A base cognitiva de comprometimento insere-se em concepções sociológicas de permuta e cognitivistas sobre crenças desenvolvidas por indivíduos trabalhadores acerca de suas relações com a organização. A partir dessas duas bases psicológicas (afetiva e cognitiva), fortaleceram-se na literatura três estilos de comprometimento organizacional: o estilo de comprometimento afetivo, o estilo de comprometimento calculativo ou instrumental e o estilo de comprometimento

normativo, sendo estes dois últimos de base cognitivista e com fortes raízes em postulados sociológicos sobre relações de troca.

Vale ressaltar, que ainda para Allen e Meyer (1990), os funcionários poderiam apresentar estados psicológicos de comprometimento organizacional diversificados, compostos pela combinação de diferentes níveis dos três componentes, como por exemplo, uma forte necessidade e uma forte obrigação, mas um baixo desejo de permanecer na empresa. Portanto, um estado psicológico de comprometimento organizacional seria função da combinação de níveis diversificados dos três componentes. Ainda os mesmos autores postularam a existência de categorias distintas de fatores antecedentes para cada um dos três estilos de comprometimento. Segundo os autores, comprometimento afetivo (desejo de permanecer na organização) seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho. Comprometimento calculativo (a necessidade de permanecer na organização) seria desenvolvido a partir de dois fatores antecedentes: a) a magnitude de investimentos feitos pelo empregado na organização e b) a falta de alternativas de empregos no mercado. Por fim, o comprometimento normativo (obrigação moral de permanecer na organização) seria um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, bem como no processo de socialização organizacional, ocorridos após a entrada do empregado na organização.

Além da compreensão dos principais conceitos e dos modelos multidimensionais, se faz necessário o entendimento sobre os fatores que antecedem o

comprometimento e suas principais conseqüências, que será abordado no tópico a seguir.

2.1.2 Antecedentes e Conseqüentes do Comprometimento Organizacional

De acordo com Medeiros (2003) é sabido que uma ampla gama de características organizacionais influi no comprometimento das pessoas com suas organizações. Valores, estratégia e cultura determinam não somente o comportamento, mas também são antecedentes aos sistemas organizacionais. Esses sistemas são, por sua vez, determinantes do comportamento das pessoas e dos resultados.

Mowday, Porter e Steers (1982) apontam quatro grandes grupos de variáveis sobre os antecedentes de comprometimento organizacional: a) características pessoais: as correlações entre comprometimento e características pessoais tendem a ser reduzidas. Um maior comprometimento associa-se a mais idade, mais tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração. b) características do trabalho: os trabalhos, principalmente aqueles tidos como desafiantes e que ofereçam um conteúdo mais interessante e complexo, se correlacionam com graus mais elevados de comprometimento, atuando como força mantenedora do vínculo do empregado com a empresa. c) características do papel ou tarefa: os aspectos relacionados ao papel do trabalho com potencial de influenciar o comprometimento são: campo de trabalho ou desafio, conflito de papéis e ambigüidade de papéis. Quanto maior é o campo de trabalho maior é a experiência de desafios vivida pelo indivíduo, aumentando o

comprometimento; e d) experiências no trabalho: o treinamento em uma ocupação e o ingresso em um grupo funcional influenciam os indivíduos na avaliação do seu trabalho e da organização. O treinamento e um conjunto de experiências socializadoras desenvolvem, no indivíduo, uma identificação psicológica com a imagem de sua ocupação, com as normas, valores e padrões de comportamento que unificam um determinado grupo ocupacional.

Para Steers (1977) os antecedentes do comportamento organizacional baseiam-se num modelo que apresenta três categorias: experiências de trabalho, características pessoais, e características do trabalho. As experiências de trabalho englobam as forças socializantes, que têm impacto nas ligações formadas com a organização e nas experiências relacionadas às atitudes de grupo e investimento pessoal. As características pessoais incluem variáveis como idade, escolaridade e necessidade de realização. E as características do trabalho relacionam-se aos desafios inerentes às oportunidades para integração social e *feedback*. Embora não tendo incluído no modelo a variável satisfação com o trabalho como antecedente, o autor considera que ela talvez exerça uma influência no comprometimento organizacional, provavelmente até maior do que a das variáveis que compõem as características do trabalho.

Com relação aos conseqüentes do comprometimento, de acordo com Bastos (1993), esta linha de pesquisa procura relacionar as formas e os níveis de comprometimento com a *performance* no trabalho e com decisões relativas à permanência ou abandono do emprego. Os trabalhos de pesquisa nessa área, geralmente, confirmam a hipótese de que o comprometimento conduz a uma menor rotatividade e absenteísmo e a uma melhoria do desempenho dos trabalhadores. Ainda segundo este autor, cada estilo de comprometimento organizacional relaciona-se de

forma diferente com a rotatividade. O empregado, com forte comprometimento afetivo, por estar emocionalmente ligado à empresa, opta por faltar ao trabalho com menos frequência e sente-se mais motivado para executar melhor as suas tarefas. Contudo, o empregado comprometido instrumentalmente, permanece na organização porque considera oneroso o seu desligamento. Desta forma, não se pode esperar que ele deseje contribuir para o desenvolvimento da empresa e, ao contrário, essa situação é capaz de gerar ressentimentos e frustrações que o leve a uma baixa produtividade e um aumento do absenteísmo.

Segundo Bastos (1993) e Medeiros (1997), os sentimentos de obrigação e dever subjacentes ao comprometimento normativo, embora menos duráveis, motivam os empregados a terem uma atitude positiva quanto ao desempenho e absenteísmo.

Para Costa (2007) entre os principais conseqüentes do comprometimento estão: rotatividade, absenteísmo, intenção de procurar outro emprego, alternativas de trabalho percebidas, desempenho no trabalho e desempenho organizacional.

Geralmente, os estudos nessa área confirmam a hipótese de que o auto-comprometimento provoca, por exemplo, menor rotatividade, baixo absenteísmo e melhoria do desempenho dos trabalhadores. Quanto a esse desempenho, os resultados mostram fracas correlações com o comprometimento organizacional, especialmente se ele é avaliado a partir do próprio produto do trabalho. Esse resultado, em princípio, não é surpreendente, por se saber que o produto do trabalho é conseqüência de um complexo de fatores situacionais e individuais (DIAS, 2005).

Para detalhar um pouco mais sobre os conseqüentes do comprometimento, Meyer e Allen (1997) elencam as características encontradas em algumas pesquisas:

- a) Rotatividade: Existem correlações negativas consistentes entre a intenção de deixar a organização e o comprometimento organizacional para as três bases (afetiva, instrumental e normativa), embora a correlação afetiva seja mais forte;
- b) Absenteísmo/assiduidade: assiduidade está relacionada positivamente com o comprometimento afetivo. É importante ressaltar que ele inibe o absenteísmo voluntário, mas não inibe as faltas involuntárias provenientes de problemas com a família ou problemas de saúde. Isso ficou evidenciado nas pesquisas, que também não identificaram correlação significativa com o comprometimento instrumental;
- c) *Performance*: na maioria dos estudos, os indicadores de *performance* apresentaram correlação positiva com o comprometimento afetivo. Entretanto, também nestes estudos foi utilizada a dimensão individual como base. Os autores ressaltam que é possível que esta abordagem não capture certas expressões do comprometimento no comportamento dos indivíduos, as quais, conjuntamente, podem alavancar a *performance* da organização significativamente, principalmente naquelas atividades que proporcionam ganhos de sinergia. Os trabalhos indicam haver pouca correlação entre a *performance* e as bases de comprometimento afetiva e instrumental.
- d) Comportamento cidadão: refere-se a um comportamento que vai além da função exercida, como oferecer ajuda a um colega, fazer atividades voluntárias ligadas ao trabalho ou apresentar sugestões. As pesquisas confirmaram alta correlação entre o comportamento cidadão, porém não de forma tão intensa como o comprometimento afetivo. Já o comprometimento instrumental não apresentou nenhuma relação.

- e) Outros comportamentos no trabalho: neste aspecto, o comprometimento afetivo foi correlacionado positivamente no que se refere às sugestões de melhoria e à aceitação das coisas como elas são. Entretanto, foi negativamente correlacionado com a tendência da passividade ou da abstenção diante de um problema.
- f) Bem-estar: as pesquisas não indicam que o comprometimento afetivo poderia trazer consequências negativas para a vida pessoal e para as atividades extra-trabalho, apesar de não haver evidências consistentes de que os comprometimentos afetivos ou normativos contribuam para o bem-estar. Os autores sugerem que seja examinada em outras pesquisas, de forma criteriosa, a ligação do comprometimento instrumental com o bem-estar dos indivíduos.

Heizer (2007) afirma que, de forma geral, as pesquisas sobre comprometimento indicam que há mais pontos positivos do que pontos negativos entre suas consequências. Sendo assim, o comprometimento pode conduzir os indivíduos a comportamentos desejáveis, sendo isso bom tanto para a organização como para os trabalhadores. Na Figura 1, apresentam-se os principais antecedentes e consequentes das bases de comprometimento.

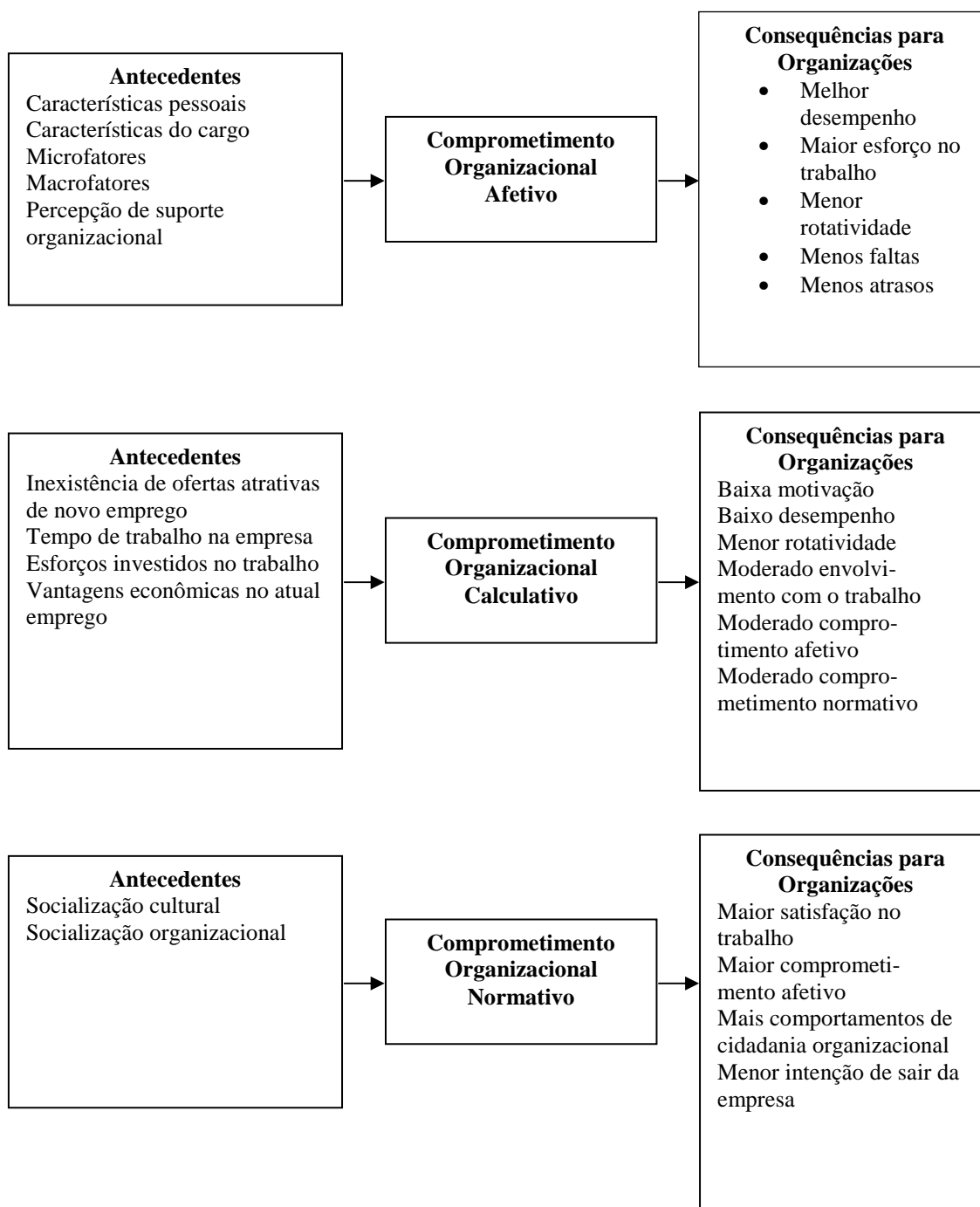


Figura 1 – Principais antecedentes e conseqüentes das bases do comprometimento.

Fonte: Zanelli; Borges-Andrade; Bastos (2004)

Mathieu e Zajac (1990) apresentaram uma meta-análise que resume os resultados das pesquisas sobre os antecedentes de comprometimento fora do Brasil,

onde foram encontrados os seguintes resultados: dentre as características pessoais, maiores idades associam-se a níveis mais elevados de comprometimento, assim como a adoção de valores que integram a “ética protestante do trabalho”. A correlação positiva mais elevada encontra-se com a percepção do indivíduo quanto à sua competência pessoal. Quanto às características do trabalho, observam-se correlações positivas significativas entre comprometimento e variedade, caráter não rotineiro e escopo do trabalho. Aspectos das relações grupo-liderança mostram-se positivamente associadas a comprometimento: interdependência das tarefas, comportamentos de estruturação, comunicação, consideração do líder e estilo participativo.

Kanter (1997) comenta que as mudanças no ambiente organizacional atuam no sentido de fragilizar o vínculo com a empresa e o fortalecimento da ligação com a própria profissão. Conforme Bastos (2004) os processos de mudanças no mundo do trabalho têm alterado os aspectos tradicionalmente tomados como focos de comprometimento pelo trabalhador. A natureza do processo de trabalho, crescentemente sob o efeito das novas tecnologias, requer todo um ajuste da relação indivíduo versus posto de trabalho, vínculo primário, fonte de recompensas intrínsecas e de expressão de valores mais centrais da vida pessoal.

Para Bastos (2004), as novas estratégias de gestão da força de trabalho, os novos arranjos organizacionais, a crise do emprego têm, no geral, enfraquecido o papel dos sindicatos na vida do trabalhador. A noção de carreira tem sofrido forte alteração, voltando-se para enfatizar o papel do próprio indivíduo na construção de sua carreira, não necessariamente no interior da mesma organização. As ocupações e profissões têm-se reestruturado e mudado de posição na hierarquia dos valores sociais e elas associados. Finalmente, as próprias organizações estão alterando a sua estrutura, estilos

de gestão e as políticas de compensação tradicionalmente utilizadas para atender às expectativas dos seus funcionários (BASTOS, 2004).

Conforme Bastos (2004) as relações entre contextos em mudança e comprometimento têm sido exploradas a partir de dois eixos básicos: o primeiro toma a reestruturação produtiva no sentido mais global e os seus impactos sobre as arquiteturas organizacionais e, mais especificamente, sobre a questão do emprego. O segundo, parte dos novos formatos organizacionais para enfatizar a reestruturação das políticas organizacionais e o desenvolvimento de novos estilos de gestão da força de trabalho.

Bandeira, Marques e Veiga (2000), afirmam que mediante as políticas de recursos humanos, as empresas procuram estabelecer uma comunicação com seus empregados e, de certa forma, tentam influenciar o comportamento e o envolvimento deles no ambiente organizacional. Para eles, o comprometimento organizacional, em linhas gerais, pode ser entendido como forte vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, como sua energia e lealdade. O presente panorama sócio-econômico leva a refletir, no entanto, sobre a melhor forma de se conquistar esse vínculo da crise que se acentua no cenário mundial.

Após a explanação de conceitos diretamente ligados ao comprometimento, considera-se no tópico a seguir o entendimento sobre absenteísmo.

2.2 Absenteísmo nas organizações

Desde a época da Administração Clássica, já se pensava em harmonia, cooperação, rendimento, desenvolvimento e eficiência do homem no trabalho. As escolas precursoras da Administração já ressaltavam as consequências do trabalhador no seu posto de trabalho. O impacto do absenteísmo nos aspectos econômicos e sociais

das organizações, e da sociedade em geral, desperta a consciência da essencialidade do estudo desse fenômeno em qualquer organização (OLIVEIRA; GRANZINOLLI; FERREIRA, 2007).

Observa-se que na literatura há várias abordagens sobre absenteísmo, Bulhões (1986) considera que o absenteísmo abrange todas as causas de ausência, como: doença prolongada, acidentes, licença maternidade, atenção a problemas familiares ou formalidades judiciais e até cursos fora da empresa, cursos dentro da empresa, repouso semanal ou recompensado, férias e feriados, excluindo apenas as greves.

Jorge (1995) propõe a idéia de absenteísmo como as ausências ao trabalho por faltas e licenças médicas, ou seja, ausências não programadas. As férias e folgas são excluídas por serem consideradas ausências planejadas dentro de uma jornada de trabalho. Soares (2002) considera absenteísmo como as ausências do trabalhador por qualquer razão: doenças, direitos legais, fatores sociais, fatores culturais e acidentes de trabalho.

Para Penatti Filho (2006) o índice de absenteísmo refere-se ao controle das ausências nos momentos em que os trabalhadores encontram-se em seu tempo programado de jornada de trabalho, segundo ele, o conceito pode ainda ser compreendido melhor pelo somatório dos períodos em que os empregados de determinada organização ausentam-se do trabalho, incluindo atrasos, dentro de sua jornada de trabalho.

De acordo com Quick e Lapertosa (1982) o termo absenteísmo origina-se da palavra “absentismo”, aplicada aos proprietários rurais que se evadiam do campo para as zonas urbanas. Durante a revolução industrial a expressão passou a significar à falta ao trabalho pelos empregados das fábricas. Ainda segundo estes autores, o absenteísmo

pode ser: a) voluntário, que é a ausência ao trabalho por razões particulares, não justificadas por doença e sem amparo legal; b) por doença profissional, inclusive ausências por acidente de trabalho; c) por doença geral, ausências por doença ou procedimento médico; d) legal amparadas por lei; e e) compulsório, impedimento do trabalho por suspensão imposta pelo patrão, prisão ou outra ausência indesejada pelo trabalhador em caráter de punição.

Para a Organização Internacional do Trabalho (1999) o absenteísmo é a ausência remunerada ou não do trabalhador por mais de um dia de trabalho quando se esperava que ele estivesse presente, seja por ordem médica ou qualquer outra. Ainda para esta organização, as ausências podem ser previstas como férias, folgas e feriados; parcialmente previstas como maternidade, paternidade e outras licenças amparadas por lei (jurado, mesário, serviço sindical, entre outros) ou não previstas, que efetivamente caracterizam o absenteísmo, como licenças médicas, acidentes de trabalho, luto. Podem ainda ser faltas abonadas e com rendimentos ou não abonadas, geralmente injustificadas e sem rendimentos. O índice de absenteísmo proposto pela OIT (1999) recomenda a exclusão de férias e folgas do cálculo do absenteísmo por considerá-las previsíveis e programáveis.

O absenteísmo, genericamente se refere à ausência do trabalhador no local de trabalho. Dentre os denominados fatores humanos no processo de trabalho, que incluem as chamadas doenças ocupacionais e a rotatividade, o absenteísmo se situa entre os efeitos mais danosos ao processo de trabalho, ao suporte social do trabalhador. O absenteísmo se caracteriza, nesse sentido, como tendo um duplo efeito: do ponto de vista do trabalhador, a possibilidade de desconto no salário, de demissão ou de outros problemas correlatos; do ponto de vista da organização do trabalho, a dificuldade de

realização do trabalho previsto e os prejuízos por ventura decorrentes (PENATTI FILHO, 2006).

Edwards e Whitston (1993) apontam aspectos onde os trabalhadores buscam legitimar o absenteísmo por diversas razões e também separam em absenteísmo involuntário, quando o trabalhador realmente não queria se ausentar, e o voluntário, quando o trabalhador, falta o serviço sem avisar desculpando-se posteriormente, realçando este último como o pior, pois geralmente passa-se por involuntário onde a justificativa é uma doença súbita, difícil de posteriormente constatar sua genuinidade. Porém, os autores destacam que a prática da desconfiança da legitimidade da origem da ausência por parte do empregador poderá ainda piorar o índice de absenteísmo involuntário, aumentando o desgaste mútuo, estresse e sentimento de não equidade, levando a piorar problemas físicos e mentais caracterizando-se como assédio moral. Vale ressaltar, que ainda segundo os mesmos autores, quaisquer tentativas mais rigorosas de controle de ausências geram mais estresse, o que resulta em aumento do absenteísmo, em vez de sua redução.

Os mesmos autores destacaram ainda a importância de se analisar separadamente grupos de trabalhadores que se ausentam poucas vezes por muitos dias consecutivos daqueles que se ausentam constantemente por poucos dias consecutivos, pois denotam diferentes problemas, causas e soluções. Também consideram que ausências prolongadas costumam ser genuínas.

Segundo Grajales (1998), o absenteísmo laboral é um assunto extraordinariamente complexo, com muitas definições, diversas causas, elementos confusos, inúmeras motivações e consequências. Os mesmos autores afirmaram que os estudiosos do fenômeno coincidem em assinalar que não se trata de um problema

individual nem um indicador da verdadeira morbidade da população trabalhadora, senão um sinal das tensões na relação homem-trabalho-saúde e disfunções estruturais da empresa.

A ausência, o não-comparecimento do funcionário, quando esperado, pode ser um problema grave para as organizações. Muitos dos trabalhos exigem a presença de alguém, mesmo quando a pessoa normalmente responsável pelas tarefas não está presente. A ausência exige que as organizações contratem mais pessoas do que o necessário para estarem disponíveis diariamente ou tenham substitutos a disposição (SPECTOR, 2008).

De acordo com Penatti Filho (2006) a solução dos problemas do absenteísmo nas empresas constitui-se em problemática importante a impactar o custeio de produtos e serviços. No campo das consequências relativas à gestão da saúde e segurança ocupacional, é um dos maiores desafios exigindo atenção redobrada do gestor para a detecção e monitoramento das causas do absenteísmo: psicológica, física e ambiental, ou seja, diagnosticar as circunstâncias que levam o trabalhador a se ausentar do seu local de trabalho.

Após uma explanação geral sobre absenteísmo, discutir-se-ão a seguir, as principais causas do absenteísmo encontradas na literatura a respeito.

2.2.1 Causas do absenteísmo

O absenteísmo pode ser atribuído a causas conhecidas e a causas ignoradas. Dentre as conhecidas, estão as amparadas por lei e que são, por isso mesmo, justificadas ao empregador, solicitando-lhe a permissão. É o caso de férias, casamentos, nascimentos, óbitos e mudanças de domicílio. As ignoradas são justificadas geralmente

por problemas de saúde do trabalhador, por problemas de seus dependentes ou de fatores aleatórios dos mais diversos (PENATTI FILHO, 2006).

Ainda segundo o autor Penatti Filho (2006), o absenteísmo tem exigido muito das organizações e de seus administradores, devido suas causas serem ligadas a vários fatores, que vão desde questões sociais, saúde, gestão de pessoas, entre outros problemas, tornando assim, este tema complexo e de difícil gerenciamento.

De uma forma mais específica, considera-se que as causas mais conhecidas do absenteísmo são as posições forçadas, os movimentos de força exigidos pelo trabalho, a pressão psicológica, a tensão e o medo da perda de emprego. Acredita-se também, que o absenteísmo não está associado à negligência e à preguiça, e sim a problemas, em grande parte, relacionados ao trabalho. De uma forma ou de outra, o absenteísmo é um indicador da baixa qualidade de vida do profissional (ALVES, 1996).

Segundo Souto (1980), entre as causas do absenteísmo estão fatores intra-organizações e extra-organizações, como pode ser visualizado no Quadro 2. São consideradas causas intra-organizações insatisfação com o trabalho, falta de liderança ou supervisão, antiguidade, quebra de coesão do grupo, tratamento injusto e idade. As causas extra-organizações estão causas por doença (doenças em geral, lesão por acidente e alcoolismo), problemas de transporte, problemas domésticos e sexo.

Absentéismo	
Causas Intra-Organizações	Causas Extra-Organizações
<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfação no trabalho • Falta de liderança ou supervisão • Antiguidade • Quebra de coesão do grupo • Tratamento injusto • Idade 	<ul style="list-style-type: none"> • Causas por doenças <ul style="list-style-type: none"> • Doenças em geral • Lesão por acidente • Alcoolismo • Problemas de transporte • Problemas domésticos • Sexo

QUADRO 2 – Principais Causas do Absenteísmo

Fonte: Souto (1980)

De acordo com McDonald e Shaver (1981), as causas de ausências não previstas podem ser classificadas em três categorias: As causas intrínsecas que estão relacionadas à natureza e condições do trabalho e refletem a satisfação do trabalhador, como o trabalho em si; a supervisão ineficiente; a falta de controle; a sobrecarga no trabalho; e a exaustão física. As causas extrínsecas estão principalmente relacionadas às políticas de pessoal condolentes com as faltas; políticas de pessoal liberais em fornecer licença saúde; falta de canais de comunicação da administração; falta de seleção, treinamento e orientação adequados; falta de perspicácia em alocar os funcionários em setores apropriados; e baixos salários e condições de trabalho. Por último as causas da personalidade dizem respeito ao comportamento do trabalhador, como empregados que criam conflito entre os membros do grupo; personalidade mais propensa às faltas com: hipocondríaco, fugitivo e desmotivado; e problemas pessoais relacionados ao abuso de droga e álcool.

Muitas vezes, trabalhadores com problemas de saúde, quer físicos e/ou mentais, segundo Moura (1992) transferem seus problemas para o trabalho, os quais podem ocasionar atrasos, faltas, descuido com o material e queda na qualidade do material executado.

Para Alves (1995) o número insuficiente de recursos humanos também pode contribuir para elevar o índice de absenteísmo, como consequência da sobrecarga e insatisfação dos trabalhadores, desencadeando a queda da qualidade do cuidado prestado ao homem.

De acordo com Spector (2008) a principal abordagem para a compreensão de por que a ausência ocorre tem sido focalizada no abandono como resposta a trabalhos ou condições de trabalho insatisfatórios.

Nicholson e Johns (1985) perceberam que o absenteísmo pode ser causado pela cultura da ausência de um grupo de trabalho ou organização. Ou seja, em qualquer grupo ou organização geralmente haverá regras sociais definindo a quantidade apropriada e as razões para que ela se dê. Uma organização pode ter uma cultura que encoraje a ausência sempre que alguém não tiver vontade de ir para o trabalho. Outra pode encorajar os funcionários a ir sempre para o trabalho, a menos que seja absolutamente impossível que eles compareçam.

Para Spector (2008) a cultura e as políticas de ausência são dois dos principais fatores de ausências, ilustrado por meio da Figura 2. Apesar de a satisfação no trabalho ter sido o foco da maioria das pesquisas, parece que seus efeitos potenciais são menores do que aqueles da cultura e das políticas. Um indivíduo insatisfeito, que pode querer escapar do trabalho dizendo estar doente, dificilmente fará isso se a ausência for punida ou for encarada pelos colegas como inaceitável. As empresas podem reduzir a ausência mediante a mudança de políticas para incentivar a frequência e desencorajar a ausência.

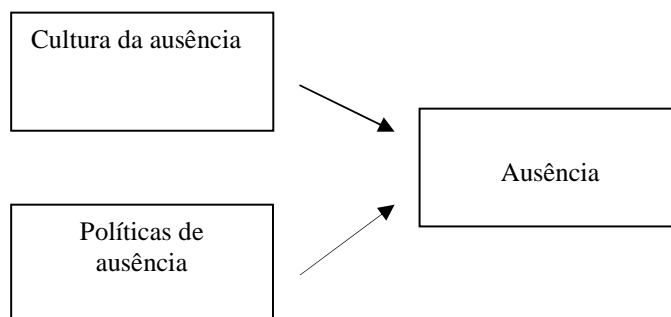


Figura 2 – Principais fatores de ausências: cultura e política de ausências

Fonte: Spector, 2008

Para Nogueira e Azevedo (1982), o absenteísmo é decorrente de multicausalidade, mas as legislações e contratos de trabalho costumam abonar somente faltas por motivos de saúde, o que faz com que trabalhadores recorram ao atestado médico para justificar suas faltas e não sofrer redução de salário, quando as faltas realmente não estão associadas a problemas de saúde.

Meira (2001) acrescenta ainda às causas do absenteísmo fatores naturais, como climáticos e epidemiológicos; fatores inerentes a própria empresa, como condução; e fatores socioeconômicos como tempo de empresa ou idade.

Segundo Oliveira, Granzinoli e Ferreira (2007), o estilo de liderança e controle, a repetitividade das tarefas, o ambiente de trabalho e a falta de integração entre os funcionários podem levar a desmotivação e ao desestímulo e, dessa forma, provocar impacto na assiduidade ao trabalho. Assim, afirmam os autores, que um aspecto importante a ser considerado é que as causas do absenteísmo nem sempre estão relacionadas ao trabalhador, mas sim à organização.

Betiol e Tonelli (2006) argumentam que o absenteísmo e a falta de comprometimento no trabalho podem estar relacionados à insatisfação que está sendo vivida no trabalho. A insatisfação no trabalho decorre, muitas vezes, dos sentimentos que são experimentados no exercício da função, especialmente quando se trata de níveis operacionais com menor qualificação. O exercício de qualquer tarefa não é neutro, ou seja, o trabalho sempre tem algum significado para a própria pessoa que o executa.

A cultura organizacional, os valores e os hábitos da equipe também são, conforme Betiol e Tonelli (2006), variáveis importantes a serem observadas, pois o trabalhador influencia-se prontamente pelas disfunções no trâmite de licenças médicas

ou atestados desnecessários. Outro fator importante está relacionado ao alcoolismo, um problema que atinge vários setores da sociedade e influencia, se não diretamente ao absenteísmo, indiretamente a eficiência do trabalhador na organização.

De acordo com Chiavenatto (2008) as causas e consequências do absenteísmo foram intensamente estudadas através de pesquisas que mostram que este fenômeno é afetado pela capacidade profissional das pessoas e pela sua motivação para o trabalho. A capacidade de assiduidade ao trabalho pode ser reduzida por barreiras à presença, como doenças, acidentes, responsabilidades familiares e particulares e problemas de transporte para o local de trabalho. A motivação para a assiduidade é afetada pelas práticas organizacionais (como recompensas à assiduidade e punições ao absenteísmo), pela cultura de ausência (quando faltas ou atrasos são considerados aceitáveis ou inaceitáveis) e atitudes, valores e objetivos dos empregados.

Ainda segundo Penatti Filho (2006) pode-se entender que o processo de absenteísmo envolve uma percepção extremamente focada em Gestão de Pessoas, onde o principal é dar “inputs” e “feedbacks”, para que todos os funcionários sintam-se parte integrante do maior patrimônio que as empresas possuem. Demonstrando com transparência que o índice de absenteísmo está ligado ao resultado das empresas e ainda que quanto menor for este índice melhor serão as perspectivas de estabilidade de emprego e crescimento profissional.

Pelo exposto, buscou-se nortear os principais conceitos necessários para a compreensão dos construtos teóricos abordados neste trabalho. A seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados no trabalho em questão.

3 Procedimentos Metodológicos

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos adotados para atender aos objetivos de pesquisa propostos. Apresentam-se a seguir, o delineamento da pesquisa, os critérios para a seleção do caso, além das técnicas de coleta e análise dos dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Para o alcance dos objetivos propostos, optou-se um por uma pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo descritiva- analítica e de corte transversal para a coleta dos dados. A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos (RICHARDSON, 2008).

Foi utilizado como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Segundo Godoi (2007), o estudo de caso deve estar centrado em uma situação particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno a ser investigado. Esta particularidade torna o estudo um tipo de pesquisa especialmente indicado para problemas práticos, oriundos de situações individuais e sociais presentes nas interações cotidianas. Embora o estudo de caso se concentre na maneira como uma pessoa ou grupo de pessoas enfrenta determinados problemas, é importante ter um olhar holístico sobre a situação.

Para Oliveira (2007), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa, que pode ser adotada em diversas circunstâncias, sendo particularmente útil para compreender fenômenos mais complexos.

O estudo de caso descritivo apresenta um relato detalhado de um fenômeno social. É considerado importante na medida em que apresentam informações sobre fenômenos pouco estudados. Frequentemente formam uma base para dados futuros (GODOI, 2007).

Nesta pesquisa foi adotado um caso único, em uma indústria de injeção plástica, por poder aprofundar melhor as análises e a compreensão dos fenômenos. Para Stake (1988 apud GODÓI, 2007), a principal diferença entre o estudo de caso e outras possibilidades de pesquisa é o foco de atenção do pesquisador que busca a compreensão de um particular caso, em sua idiossincrasia em sua complexidade.

3.2 Seleção do Caso

Primeiramente, foi selecionada para esta pesquisa uma empresa do Pólo Industrial de Manaus, uma empresa do ramo eletroeletrônico, porém devido a crise econômica que acometeu no mundo e no Brasil ocorreram vários problemas com relação às empresas deste ramos. Algumas deixaram de funcionar, outras tiveram suas produções prejudicadas, optando por férias coletivas, o que inviabilizou o trabalho nestas organizações. A penúltima empresa selecionada, com reunião agendada que estabeleceria o cronograma das entrevistas, teve uma demissão em massa dos gestores dois dias antes da data marcada para a reunião.

Por último, foi escolhida então uma empresa no ramo da injeção plástica, que embora possua um quadro funcional um pouco reduzido, se comparado com as empresas contatadas anteriormente, estava funcionando com a linha de produção ativa e permitiu a realização da pesquisa.

A seleção da empresa Amazon Plásticos atende também outros critérios estabelecidos como: localização, disponibilidade do Departamento de Recursos Humanos e da Linha de Produção da empresa para a realização das entrevistas e a possibilidade de acesso aos documentos relativos ao absenteísmo.

Os sujeitos escolhidos para a pesquisa, no caso o grupo de operários, deu-se pela indicação do referencial teórico, de que quanto mais baixo o nível hierárquico, maior o absenteísmo.

3.3 Coleta de Dados

Neste estudo foram adotados dois métodos de coleta de dados: a entrevista estruturada em profundidade e a análise documental. Foram criados dois roteiros de entrevistas. O primeiro roteiro foi utilizado com os Gestores da Área de Produção e do Departamento de Recursos Humanos (APÊNDICE A), o segundo roteiro orientou as entrevistas realizadas com os Funcionários da Área de Produção (APÊNDICE B).

Para Gaskell (2002), as entrevistas são adequadas para investigar o que não pode ser diretamente observado, como comportamentos, sentimentos ou interpretações pessoais sobre o mundo ao seu redor. As entrevistas foram realizadas com os gestores e funcionários da Área de Produção e com os gestores do Departamento de Recursos Humanos, por considerar esta a melhor forma de compreender a percepção que os

mesmos possuem sobre comprometimento e a possível relação que os mesmos fazem sobre os fenômenos. Ainda de acordo com Gaskell (2002), a entrevista individual ou de profundidade é uma conversação que dura normalmente entre uma hora e uma hora e meia. Antes da entrevista, a pesquisadora terá preparado um tópico guia, cobrindo os temas centrais e os problemas da pesquisa (GASKELL, 2002).

Conforme Roesch (2007), a entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa. É uma técnica demorada e que requer muita habilidade do entrevistador, onde o principal objetivo é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador.

As entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas pela própria pesquisadora. Segundo Gill (2002), uma boa transcrição deve ser um registro tão detalhado quanto possível do discurso a ser analisado. A transcrição não pode sintetizar a fala, nem deve ser limpa ou corrigida, ela deve registrar a fala literalmente, com todas as características possíveis.

Estas entrevistas ocorreram em quatro visitas à empresa entre os dias 16 e 30 de julho do ano de 2009. Nos dois primeiros encontros foram entrevistados dois gestores e na segunda, os outros dois. Fizeram parte deste processo os quatro gestores que compõem a Área de Produção e o Departamento de Recursos Humanos. A média geral de duração destas quatro entrevistas foi de aproximadamente dezoito minutos, cada.

Nas duas visitas seguintes, foram entrevistados 10 operários de um total de 38. Este número foi aleatório, e as escolhas dos mesmos ocorreram por parte do Coordenador de Produção, que conforme conveniência e limitação do tempo

encaminhava um operário por vez para a entrevista. A média geral destas dez entrevistas foi de 9 minutos, cada.

Todos os respondentes foram receptivos, tanto funcionários como gestores. Alguns apresentaram um pouco de dificuldade em se expressar, e alguns, num primeiro momento, ficavam receosos com o fato de a entrevista ser gravada, mas logo depois de tranquilizavam. Três encontros que foram marcados para a realização das entrevistas tiveram que ser desmarcados, um por morte de um funcionário, outro por uma visita inesperada pela empresa, da diretoria geral do grupo e um terceiro, devido a um treinamento que se estendeu mais do que o departamento de Recursos Humanos esperava.

As fontes documentais, também utilizadas nesta pesquisa, muitas vezes são capazes de proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo, sem contar que em muitos casos só se torna possível a investigação social a partir de documentos (GIL, 1999).

Uma das fontes mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração, tanto de natureza quantitativa como qualitativa, é constituída, conforme Roesch (2007), por documentos como relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, políticas de marketing e de recursos humanos, documentos legais e etc. Normalmente, tais fontes são utilizadas para complementar entrevistas ou outros métodos de coleta de dados (ROESCH, 2007).

No Quadro 3, a seguir, apresenta-se a relação entre os objetivos específicos e os instrumentos de coleta de dados que foram empregados.

Objetivos Específicos	Instrumentos de Coleta de Dados
1. Verificar o entendimento sobre o conceito de comprometimento dos funcionários e gestores da Área de Produção e dos gestores do Departamento de Recursos Humanos na Indústria Amazon Plásticos;	Entrevistas com funcionários e gestores da Área de Produção e com os gestores do Departamento de Recursos Humanos.
2. Identificar a percepção dos funcionários e gestores da Área de Produção e dos gestores do Departamento de Recursos Humanos sobre a possível relação entre comprometimento e absenteísmo;	Entrevistas com funcionários e gestores da Área de Produção e com os gestores do Departamento de Recursos Humanos.
3. Levantar os índices de absenteísmo na linha de produção da Indústria Amazon Plásticos;	Entrevistas com funcionários e gestores da Área de Produção e com os gestores do Departamento de Recursos Humanos e Pesquisa Documental
4. Identificar, na percepção dos sujeitos, os motivos geradores de absenteísmo na Indústria Amazon Plásticos;	Entrevistas com funcionários e gestores da Área de Produção e com os gestores do Departamento de Recursos Humanos.
5. Analisar, a luz do arcabouço teórico, a relação entre comprometimento e absenteísmo na percepção dos gestores, funcionários da linha de produção e gestores do Departamento de Recursos Humanos.	Não houve coleta de dados para esse objetivo, ele foi alcançado com a análise dos dados coletados

Quadro 3: Objetivos específicos e seus respectivos instrumentos de coleta de dados.

A seguir será apresentada a forma como os dados foram tratados e analisados pela pesquisadora, com o intuito de alcançar os objetivos.

3.4 Análise dos Dados

A análise dos dados foi realizada por meio do cruzamento dos dados obtidos nas entrevistas, com os gestores e com os funcionários, e na análise documental foram trabalhados dados primários e secundários, dos relatórios fornecidos pela empresa sobre os índices de absenteísmo. As entrevistas foram interpretadas mediante a análise do

conteúdo, para que se pudesse compreender a possível relação entre comprometimento e absenteísmo na percepção dos indivíduos envolvidos na pesquisa.

A análise do conteúdo é uma construção social e, como qualquer construção viável, deve ser julgada pelo seu resultado. Em uma pesquisa, o resultado vai dizer se a análise apresenta produções de interesse e que resistam a um minucioso exame. A metodologia da análise de conteúdo possui um discurso elaborado sobre qualidade, sendo suas preocupações-chave a fidedignidade e a validade, provindas da psicometria (BAUER; GASKELL, 2002).

Segundo Vergara (2005), a análise do conteúdo compreende três etapas básicas: (a) pré-análise, (b) exploração do material, (c) tratamento dos dados e interpretação. A pré-análise refere-se à seleção do material e à definição dos procedimentos a serem seguidos. A exploração do material diz respeito à implementação destes procedimentos. O tratamento e a interpretação, por sua vez, referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação.

De acordo com Bardin (2006), que guiou a análise deste trabalho, a análise de conteúdo é um método empírico, dependente do tipo de fala a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende no objetivo. A análise de conteúdo é ainda, um conjunto de técnicas de análise das comunicações.

As respostas obtidas nas entrevistas foram alocadas de acordo com os objetivos específicos que cada uma buscou atingir. Foram criadas categorias de análises, também conforme os objetivos específicos. São elas: comprometimento, bases do comprometimento, absenteísmo e motivos geradores de absenteísmo. Logo após, com o cruzamento dos dados obtidos através das respostas obtidas, foi realizada a relação entre estas principais categorias.

Para Severino (2007) a análise do conteúdo é uma metodologia de tratamento e análises de informações constantes de um documento, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escritos, orais, imagens, gestos. Um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Trata-se de se compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações. Envolve, portanto, a análise do conteúdo das mensagens, os enunciados dos discursos e a busca do significado das mensagens.

Roesch (2007) propõe um roteiro simplificado para a realização da análise de conteúdo que engloba: definição das unidades de análise, definição das categorias, codificação do texto com base nas categorias criadas, apresentação dos dados de forma criativa e interpretação dos dados à luz de teorias conhecidas.

Após a análise do conteúdo das entrevistas e dos documentos, tanto nos dados primários como secundários, foi realizado o cruzamento dos dados. O uso de documentos em estudos de caso pode corroborar e valorizar as evidências encontradas por meio das demais fontes de coleta de dados utilizadas.

Um documento é uma fonte de dados já elaborada e facilmente acessível para o investigador; e a maioria dos documentos é produzida independentemente do propósito da pesquisa, sendo fundamentados no contexto; e podem ajudar o investigador a descobrir significados, desenvolver compreensão, descobrir insights pertinentes ao problema de pesquisa (MERRIAM, 1998).

Desta forma, foram analisados os dados registrados nos documentos da empresa e nas transcrições das entrevistas com gestores e funcionários. As categorias e as respectivas análises encontram-se exploradas no capítulo de apresentação e análise dos dados.

3.5 Limitações

Na pesquisa qualitativa o pesquisador é considerado o principal instrumento de coleta de dados; e esses dados quando analisados partem de uma visão particular de mundo, e são revelados por meio de ricas e extensas descrições (MERRIAM, 1998).

Já em relação às entrevistas de acordo com Flick (2004), pode-se aumentar a confiabilidade por meio de checagem de roteiros e resultados das entrevistas por meio dos entrevistados ou pares. Entre as principais limitações da entrevista, para Gil (1999), está a inabilidade do entrevistado para responder adequadamente e a influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado.

Para se tentar minimizar as limitações da utilização de entrevistas, optou-se por realizar uma triangulação de fontes, entre as entrevistas com os funcionários, com os gestores e com a análise documental.

Pode-se considerar outro limitador, o tempo reduzido para as análises, em virtude da dificuldade de encontrar uma empresa que atendesse a requisitos mínimos para a realização deste estudo. Como já foi citado anteriormente, o Pólo Industrial de Manaus foi afetado consideravelmente pela crise econômica mundial, e isto atrasou bastante, a coleta de dados.

Esperava-se também, encontrar documentos mais detalhados da empresa pesquisada, sobre absenteísmo. Os relatórios trabalhados pela mesma, apenas demonstram índices gerais de absenteísmo dos distintos dos setores, não possuindo dados mais ricos e detalhados sobre este fenômeno.

Contudo, apesar das limitações apresentadas neste tópico, acredita-se que esta pesquisa tenha alcançado seu objetivo, e que tenha contribuído para um melhor entendimento dos fenômenos estudados.

Dessa forma, uma vez apresentadas as limitações deste estudo, segue-se o capítulo referente à apresentação e análise dos resultados.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

O objetivo deste capítulo é apresentar e analisar os resultados obtidos no sentido de responder à questão de pesquisa deste estudo e alcançar o objetivo geral do trabalho que foi verificar a possível relação entre o comprometimento organizacional e o absenteísmo na empresa Amazon² Plásticos do Pólo Industrial de Manaus.

Este capítulo tem início com a caracterização do *locus* da pesquisa, apresentando a seguir o entendimento do conceito de comprometimento para os sujeitos, os índices de absenteísmo da empresa e os principais motivos geradores deste absenteísmo.

4.1 Caracterização do caso estudado

O Grupo Flex³ responsável pela Amazon Plásticos foi fundado em 30 de maio de 1951. Durante mais de 20 anos esta indústria, dedicou-se a fabricação de tampas metálicas. A partir da década de 70, a nova direção da empresa amplia sua linha de produção dando início ao desenvolvimento e fabricação de tampas de alumínio e, mais adiante, tampas e embalagens plásticas.

Ao longo da história o Grupo Flex consolidou-se como parceiro estratégico de engarrafadores, empresas farmacêuticas, bem como fornecedor de empacotamento e outros produtos para a indústria regional e mundial.

² Nome fictício criado por questões de sigilo.

³ Nome fictício criado para o Grupo responsável pela empresa onde se realizou esta pesquisa.

Baseada em uma política estratégica de expansão, desde 1999 a empresa estabeleceu e conta com unidades de produção nos seguintes países: Argentina, Bolívia, Brasil, El Salvador, Guatemala, México, Peru e República Dominicana.

A trajetória industrial do Grupo Flex, sua permanente inovação tecnológica, assim como a patente exclusiva de seus produtos, permite à empresa criar e fornecer produtos de alta qualidade, respondendo assim às exigências e necessidades de seus clientes. Entre os principais clientes do grupo estão: Unilever, Coca-Cola, Pepsi, Colgate-Palmolive, Danone, Nestlé, Ambev, entre outros. Os principais produtos produzidos pelo grupo são: tampas plásticas e metálicas, preformas e embalagens plásticas, rígidas e flexíveis. Estes dados foram obtidos através do site oficial do grupo.

A Amazon Plásticos foi fundada em Manaus no dia 01 de julho de 2008, produzindo tampas plásticas, conforme figuras 3 e 4, fornecendo para a Coca-Cola e a Ambev. Toda sua produção já tem destino certo e compra garantida. A empresa possui no seu quadro 55 funcionários, divididos nas áreas de produção, logística, qualidade, manutenção e administração. O organograma da empresa encontra-se no anexo 2.

Em 13 de agosto de 2009, foram criadas a missão, a visão e as políticas da Amazon Plásticos, descritos a seguir.

- Missão: fabricar embalagens plásticas garantindo a satisfação de nossos clientes, através de soluções, inovações, qualidade e custos competitivos;
- Visão: ser reconhecida como referência no mercado em que atuamos, desenvolvendo produtos de alta *performance* e gerando retorno financeiro;
- Políticas: ser ético, sistematizar os processos internos através do Sistema de Gestão de Qualidade, buscando a melhora contínua de nossos produtos; manter como fornecedoras empresas comprometidas com a qualidade e a inovação,

buscando um aperfeiçoamento mútuo; fomentar e melhorar as relações interpessoais e com a empresa, reconhecendo os esforços e contribuições de nossos colaboradores e compatibilizar os efeitos de nossas atividades com o cuidado com o meio-ambiente, preservando locais de trabalho saudáveis e seguros.



Figura 3 – Modelos de tampas plásticas para refrigerantes



Figura 4 – Modelos de tampas plásticas para energéticos

Após esta caracterização é apresentado o entendimento sobre comprometimento na percepção dos Gestores da Linha de Produção e do Departamento de Recursos Humanos (DRH).

4.2 O conceito de comprometimento na percepção dos Gestores de Produção e do DRH

Apresenta-se, a seguir, o conceito de comprometimento na percepção dos Gestores da Linha de Produção e do Departamento de Recursos Humanos. Foram entrevistados o Diretor Geral (DG), o Coordenador de Produção (CP) a Gerente de Recursos Humanos (GRH) e a Analista de Recursos Humanos (ARH).

Observou-se que na visão desses sujeitos o comprometimento diz respeito a um forte envolvimento do funcionário com a empresa. Assim funcionários comprometidos

precisam ser responsáveis com o processo total, precisam dar o melhor de si, estar comprometidos com uma produção de qualidade, desejar ver a tarefa a que se propõe concluída, doar-se para a empresa. Pode-se perceber que estes gestores não possuíam um conceito consolidado sobre comprometimento, houve a necessidade da construção deste conceito baseado na fala dos mesmos. Diferentemente dos constructos teóricos a respeito do tema, o conhecimento dos mesmos é embasado do dia-a-dia e no senso comum.

Com base em trechos das respostas obtidas com os Gestores sobre o entendimento de comprometimento verifica-se uma coerência com as idéias de Mowday; Porter e Steers (1998) os quais caracterizam comprometimento como um relacionamento ativo em que funcionários preocupam-se com o bem estar da empresa. Também de acordo com Bastos (1996), autor do conceito de comprometimento que embasa este trabalho, colaboradores comprometidos com os objetivos da organização têm interesse em fazer o que for preciso para atingi-los. Verifica-se então a visão de comprometimento como algo além do cumprimento de regras e procedimentos, conforme apresentado nos trechos das respostas obtidas, expostas abaixo.

(...) o comprometimento é aquilo que ele tem de melhor para oferecer para a empresa (...) a pessoa comprometida é aquele muito ligado com o processo, muito ligado com os padrões de qualidade, com a empresa em si (...) porque só o fato dele ir todos os dias para o trabalho e não faltar, isso não quer dizer que ele é comprometido (...) estar comprometido é buscar sempre algo a mais, ter objetivos de crescimento não só do aspecto econômico, mas também social. (DG).

(...) quando a pessoa dá o melhor dela, quando o funcionário consegue perceber a necessidade e doar de si para atingir aquilo, se doar, perceber o que a empresa precisa (...) é aquela pessoa que realmente veste a camisa... (GRH)

(...) comprometimento pra mim é responsabilidade, é o compromisso que você tem com a outra parte, assim como você têm direitos, você tem deveres (...) é estar comprometido com aquilo que você faz (ARH).

Pra mim comprometimento é o desejo de ver concluída uma tarefa, de não desistir daquela tarefa até concluir. Comprometimento seria isso, não se dar por vencido no primeiro obstáculo, mas procurar alternativas (CP).

Após compreender o conceito de comprometimento na percepção dos Gestores de Produção e do Departamento de Recursos Humanos será apresentado o conceito CE comprometimento na percepção dos Funcionários da Área de Produção, descrito a seguir.

4.3 O conceito de comprometimento na percepção dos Funcionários da Produção

O conceito de comprometimento na percepção destes funcionários mostrou-se bastante diferente dos gestores. As respostas a duas perguntas deveriam compor a idéia sobre este conceito, a primeira pergunta buscava o entendimento dos mesmos sobre comprometimento e a segunda às características de um funcionário comprometido. Porém os operários tiveram dificuldade em compreender a diferença entre a definição de comprometimento e os indicadores de um funcionário comprometido. Foram então, condensadas as duas respostas, e extraído trechos que melhor explicavam este conceito. Podendo-se concluir que para estes funcionários, o comprometimento está ligado ao cumprimento de normas e regras, não envolvendo comportamentos, além disto. Não demonstraram nenhuma necessidade de identificação com a empresa para que haja comprometimento, como mostram os trechos a seguir:

(...) a empresa faz uma norma e a pessoa precisa se comprometer com o que vai fazer, na integração a empresa pergunta? Você vai poder fazer isso e isso? Comprometimento é isso, fazer aquilo que pediram (...) é aquele funcionário que mesmo que ele chegue atrasado ele vem. Podia pegar um atestado pra não ser descontado o atraso, mas não, ele vem mesmo atrasado (OP3)

(...) a pessoa se comprometer com as normas da empresa, obedecer e fazer tudo aquilo que tiver que fazer nos seus devidos momentos (...) é cumprir com os seus deveres sem que outra pessoa precise ficar mandando ele (OP4).

Realizar uma tarefa da melhor forma possível (...) é alcançar metas, independente do setor (...) vai tanto da pontualidade do funcionário, como da higiene ... (OP6).

É a pessoa comprometida no dia-a-dia com todas as atividades da empresa, comprometimento com horário, com a frequência (...) é um funcionário que não falta, que não atrasa, que ta sempre presente nas atividades da empresa (...) e que ta sempre motivando os colegas (OP7).

Neste grupo de funcionários percebe-se uma ligação com a empresa, afinal estes funcionários permanecem em seu posto de trabalho, porém sem grandes vinculações. Buscando a revisão de literatura encontra-se Bandeira, Marques e Veiga (2000) que afirmam que o termo comprometimento suscita diversas interpretações, consistindo basicamente em atitude ou orientação para a organização, o que une a identidade da pessoa à empresa.

Pode-se verificar então que o entendimento sobre o conceito de comprometimento é bastante diferente para estes dois grupos pesquisados: o grupo de gestores e de funcionários. Enquanto o primeiro acredita que comprometimento é uma forte ligação com a empresa, uma identificação com os seus objetivos, uma busca para atender as expectativas da empresa, o segundo grupo, percebe comprometimento,

principalmente, como cumprimento de regras estipuladas pela empresa. Além disso, comprometimento na percepção dos operários é uma grande troca, se por um lado a empresa cumpre com as regras oferecendo o emprego e pagando os salários, o funcionário deve ser comprometido, que para ele, basicamente é cumprir regras, como: chegar no horário, não faltar e atingir metas.

Os operários dificilmente serão comprometidos na percepção dos gestores, pois o entendimento de comprometimento é bastante diferente para ambos. Os gestores esperam e cobram um funcionário comprometido, que para eles significa uma doação, uma identificação, um apego afetivo com a empresa, e os funcionários percebem-se comprometidos quando cumprem com as normas e regras impostas pela empresa, que se distancia bastante da idéia dos gestores.

Ao serem indagados sobre o seu próprio comprometimento, vários funcionários afirmaram que se consideram comprometidos. Estes indivíduos justificam sua percepção, sua crença de que são comprometidos dizendo que não faltam e quando o fazem é com atestado, de forma justificada, quando atrasam é por conta do transporte público, visto que a empresa não fornece transporte, procuram fazer tudo certo, seguindo as normas. Conforme pode ser percebido nos trechos abaixo:

Me considero, porque eu obedeço as normas da empresa, ta entendendo? Se eu tenho obrigações, eu cumpro, faço de tudo pra não ser chamado atenção, eu me acho um cara comprometido (OP8).

Sim, porque primeiro: apesar de ta há pouco tempo aqui, até agora eu não faltei, eu to sempre atento pra fazer as coisas certas, principalmente o que o líder e as pessoas mais velhas falam, eu faço ... (OP1).

Outros funcionários acreditam que não são comprometidos, por já terem encontrado algo melhor, não possuem mais desejo de permanecer na empresa. De acordo com Kanter (1997) as mudanças no ambiente organizacional atuam no sentido de fragilizar o vínculo com a empresa e o fortalecimento com a própria profissão. A fala a seguir descreve bem esta situação, onde o vínculo com a instituição é frágil e a preocupação maior se dá com a própria profissão.

Com a Amazon Plásticos eu não me julgo não, porque atualmente eu to esperando uma convocação dum concurso que eu passei, então eu não tenho mais interesse de permanecer na empresa, mas eu não deixo de estar aqui, às vezes eu chego atrasado (...) se eu fosse querer ficar na empresa aí eu ia manter um padrão (OP5).

Houve ainda funcionário que já teve uma atitude comprometida, porém hoje não mais. O OP10, afirma que já foi comprometido, mas que como a empresa “não prestou atenção nele”, indo buscar fora da organização pessoas para assumir funções com um conhecimento técnico maior e que ele se julgava capaz de assumir esta responsabilidade, perdeu o interesse pela empresa. Para Bastos (2004) a natureza do processo de trabalho, crescentemente sob o efeito das novas tecnologias, requer todo um ajuste da relação indivíduo versus força de trabalho, vínculo primário, fonte de recompensas intrínsecas e de expressão de valores mais centrais na vida pessoal. Os funcionários percebem a promoção, a transferência para um determinado setor que exige mais capacidade de um funcionário, como recompensa e devido a isso, ser promovido proporciona uma valoração pessoal.

Quando os Gestores são perguntados sobre o comprometimento dos funcionários, do grupo, eles demonstram acreditar que grande parte não se mostra

comprometida, já que eles esperam mais do que o simples cumprimento de normas e regras. Na percepção dos gestores como os funcionários possuem pouca expectativa de crescimento, não valorizam a sua função dentro desta organização e principalmente por não terem metas e objetivos profissionais claros, torna-se difícil o desenvolvimento do comprometimento. Consoante com alguns teóricos como Mathieu e Zajac (1990), Kanter (1997), Bastos (2204), baixos níveis hierárquicos, trabalhos rotineiros e repetitivos estão relacionados com baixos níveis de comprometimento. Estas idéias expostas pelos teóricos citados acima, corroboram a realidade encontrada nesta empresa. Alguns gestores justificaram o não comprometimento dos funcionários da Linha de Produção da seguinte forma:

Bom, esse nível de colaboradores, eu acho muito difícil o comprometimento deles. (...) essas pessoas não fazem planos, não pensam na vida daqui há três anos (...) quando a gente não tem um desafio para alcançar, uma meta para atingir, o dia-a-dia se torna monótono, se torna assim, sem motivos para fazer (CP).

A maioria não são comprometidos. Eles não dão valor pro cargo que eles tem, e não procuram se capacitar pra poder sair daquela situação, então é muito assim, eu diria assim, eles querem colher sem plantar. Na minha opinião, os comprometidos são os mais maduros, aqueles que tem responsabilidade em casa, que tem filhos e que não pensam só no hoje (ARH)

Faz-se necessário destacar a resposta da Gerente de Recursos Humanos. Esta gestora é corporativa, sendo responsável por várias unidades fabris do grupo. Na opinião dela, o problema da falta de comprometimento destes funcionários está ligado às questões culturais do local, nada tendo haver com nível hierárquico, idade, grau de instrução ou aspectos rotineiros da função. A mesma tem contato com esta mesma função, nas diversas linhas de produção de diversos locais, dentro de Brasil e fora dele,

e segundo ela a realidade do descomprometimento encontrado no estado do Amazonas não é encontrado em nenhum outro local. Como não é foco deste trabalho analisar a relação do comprometimento com a cultura, sugere-se este tema para pesquisas futuras, principalmente enfocando esta influência da cultura amazonense nas relações de trabalho. Segue abaixo, trecho da entrevista realizada com a Gerente de Recursos Humanos:

Aqui tem uma coisa muito diferente na região de Manaus, eu tenho a oportunidade de trabalhar em outras empresas do grupo e até em outros países, e a cultura é uma coisa muito importante, que determina muito, a cultura é tudo, principalmente no aspecto do comprometimento (...) eu tinha uma frustração muito grande aqui (...) e cheguei a conclusão de que isto é local, é cultural, em outras regiões do país os profissionais tem um outro comportamento, a preocupação com a carreira é muito grande, e aqui o lado profissional está totalmente solto. Aqui o profissional não pensa no futuro, não pensa em formar carreira, e isso eu to falando em vários níveis. Pra você ter uma idéia, muitas empresas aqui no Pólo só contratam gestores de outras regiões do país, pela questão cultural... (GRH).

Os funcionários também foram incentivados por uma pergunta a analisar o comprometimento do seu próprio grupo, e, embora por motivos diferentes dos gestores, também chegaram a conclusão de que o grupo num todo, não pode ser considerado comprometido.

Eles foram perguntados se acham o grupo comprometido com a empresa e o por que. As principais falas estão expostas na Tabela 1.

Mais ou menos. O nosso grupo nunca vem completo, e aí tem que redobrar o trabalho pra cobrir o trabalho do colega... (OP1)

Acho que não, sinceramente, eu acho que não é comprometido, porque não dá pra separar um do outro, se um falha, o grupo inteiro falha. (OP2)

Quarenta por cento não. Eu mesmo já tentei empurrar alguns, só que não querem (OP3).

Vamos dizer que o grupo todo não, sempre tem uma falha, alguém que não cumpre com as suas obrigações (OP4).

Nem todos, existem aqueles que dão sempre uma ratada... (OP5).

Eu acho que deixa muito a desejar (...) a questão da qualidade deixa muito a desejar, por causa das pessoas que trabalham (OP6).

No máximo cinquenta por cento das pessoas aqui são comprometidas... (OP7)

Não, porque a empresa dá pouco motivo pro funcionário continuar, e a maioria não tem paciência pra esperar... (OP8).

Muitos sim, mas muitos não, porque eles ficam esperando pela empresa, futuramente talvez, a coisa pode ficar melhor (OP9).

O grupo é grande, mas eu acho que não, não tem aquele comprometimento não (OP10).

Tabela 1: Respostas dos operários quanto a percepção deles sobre o comprometimento do grupo

Como se pode perceber há uma incoerência entre a avaliação sobre o comprometimento pessoal e a avaliação do comprometimento do grupo. Quando os operários estão fazendo uma auto-avaliação sobre o comprometimento a maioria se avalia positivamente, porém quando o foco da avaliação parte para o grupo, os funcionários o percebem como não comprometido, corroborando com a idéia dos gestores no sentido do não comprometimento. Porém não é explícito em todas as falas dos funcionários, as razões do grupo não ser comprometido. Todavia, dois funcionários do grupo, responsabilizam as políticas da empresa como fonte da falta de comprometimento.

De acordo com Muller (2005), a empresa para se tornar competitiva necessita de pessoas comprometidas com a organização, e para que isto aconteça se faz necessário

que a empresa possibilite condições de que seus colaboradores alcancem seus objetivos pessoais. Os funcionários demonstram acreditar que isto não está acontecendo nesta organização, pois é recorrente a idéia entre eles de que a empresa está oferecendo pouco, e muitos não possuem paciência para esperar que as coisas mudem, como assim muitos verbalizaram.

Após identificar como Funcionários e Gestores da Área de Produção e Gestores do Departamento de recursos humanos entendem comprometimento, partir-se-á para a verificação das bases do comprometimento presentes nos operários, segundo à percepção dos mesmos e dos gestores.

4.4 Bases do comprometimento dos Operários, nas suas próprias percepções e na percepção dos Gestores

Aqui serão abordadas as bases do comprometimento dos operários, conforme as suas próprias percepções e a percepção dos gestores de Produção e do Departamento de Recursos Humanos.

No relato dos funcionários, conforme exposto no Quadro 4, foi possível verificar as três principais bases de comprometimento.

Embora o comprometimento instrumental tenha predominado, em detrimento das bases afetiva e normativa. Grande parte estabelece uma relação de dependência financeira com a empresa, necessitam dela para pagar as contas, para manter a família. Alguns percebem a oportunidade do trabalho como uma possibilidade de aprendizado que proporcionará uma qualificação maior e assim, ficará mais fácil buscar novos empregos. Outros acreditam que como as ofertas de emprego estão difíceis, é melhor permanecer no mesmo local de trabalho. Todas estas situações caracterizam a base

instrumental, onde os custos de deixar a empresa são vistos como altos e os sacrifícios pessoais que serão impostos com esta decisão serão bastante elevados. Há uma idéia de troca, o funcionário oferece sua permanência à empresa, desde que seja vantajoso para ele.

Relato dos Operários	Bases do Comprometimento
O mercado de trabalho lá fora tá difícil, tá ruim, minha área era eletroeletrônica, e aqui tô conhecendo mais, aí pretendo ficar mais um tempo (OP1).	Instrumental
Eu vim mas sem intenção de trabalhar nessa área, minha área é informática, mas como eu não tenho curso nessa área, vou ficando. Eu fico aqui por não ter uma outra opção ainda (OP2).	Instrumental
Como a empresa começou, eu posso começar junto com ela, até eles me observarem e se de repente aparecer algo melhor pra mim, aí eu saio (OP3).	Instrumental
Eu preciso ajudar a minha família, mais do que tudo (OP4).	Instrumental
Eu nunca fui um profissional de deixar a empresa na mão. Eu acho injusto (...) porque o que eu faço na empresa, a função que eu exerço, eu nunca deixei de ser profissional (OP5).	Normativo.
Bom, pra falar a verdade, nessa questão aí a empresa tá deixando muito a desejar, não tá oferecendo muita coisa que faça a gente ficar (...) mas eu preciso do dinheiro, preciso sobreviver (OP6).	Instrumental
Em primeiro lugar é porque eu gosto. Eu acho que por mais que você, quando entra na empresa, se você ganha o dobro, mas gostava da anterior, e nesse você não gosta do serviço, acaba desmotivando. Então primeiro você tem que gostar daquilo que você faz. Eu gosto do que eu faço (OP7).	Afetivo
O motivo que me faz ficar aqui é o aprendizado. Porque quando eu cheguei aqui eu não conhecia o processo, aí fui aprendendo e procuro aprender cada vez mais, porque a empresa é nova (...) ela vai subindo e eu vou subindo junto com ela, esse é o meu objetivo (OP8).	Instrumental
Justamente a necessidade, a gente precisa do trabalho, do dinheiro pra se manter, tanto pra manter a casa como a família (OP9).	Instrumental
Eu tenho família, apesar de tudo, o pouco que ganha aqui, dá pra me segurar e segurar a minha família. Tô fazendo uns cursos, que se eles não aumentarem o meu salário, eu procuro outro lá fora, melhor que esse aqui (OP10).	Instrumental

Quadro 4 - Bases do comprometimento dos operários com base no relato dos mesmos.

Neste sentido, fica muito difícil vincular o funcionário à empresa, é como se o mesmo estivesse “passando uma chuva” relato de um gestor, ou seja, o funcionário está naquele momento necessitado deste emprego e permanecerá apenas enquanto esta necessidade existir e até que outra oportunidade mais vantajosa apareça. Não há preocupação com a empresa em que se está vinculada no momento.

Para Allen e Meyer (1991) o comprometimento instrumental ou calculativo, necessidade de permanecer na organização, seria desenvolvido a partir de dois fatores antecedentes: a) a magnitude de investimentos feitos pelo empregado na organização e b) a falta de alternativas de empregados no mercado. Para alguns esse foi exatamente o ponto de origem desta permanência dele no emprego, em função da crise econômica que assola o país e o mundo, com a escassez dos empregos, é melhor permanecer onde se está.

Houve também o relato de um funcionário com comprometimento de base afetiva, o mesmo expôs que não adianta possuir um salário melhor, se o indivíduo não gostar daquilo que faz. Esta é uma característica de base afetiva, onde o funcionário se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização. Este funcionário é oriundo da mesma empresa, vindo de outro estado para treinar os novos funcionários na instalação da empresa em Manaus. Após este treinamento, permaneceu como funcionário, pois a planta de São Paulo foi fechada.

Dentro do grupo entrevistado, um funcionário apresentou comprometimento de base normativa, tendo uma obrigação moral para com a empresa. Mostrou-se preocupado com o profissionalismo, com sua obrigação de manter sua imagem profissional, pois o funcionário deve ser responsável pelos erros e acertos.

Quando os gestores foram então questionados sobre o tipo de comprometimento que liga os operários a esta empresa, as respostas foram bastante variadas. Faz-se necessário ressaltar que, no caso dos funcionários, todos se percebem comprometidos e explicam o que os mantém na empresa. Já os gestores, explicam o que eles acreditam fazer a ligação do funcionário com a empresa, mas acreditam que uma minoria se

apresenta de forma comprometida. O Quadro 5 reproduz as principais falas dos gestores neste item.

Relato dos gestores sobre o comprometimento dos operários	Bases do comprometimento
Acho que são pessoas que buscam, que traçam metas, são pessoas que tem uma meta pra vida delas. São pessoas que tem uma maturidade um pouco maior, né, não são pessoas muito velhas, mas também não são garotos (...) são pessoas que sabem o que querem pro futuro (DG).	Instrumental
Eu acho que tem um pouco assim, de lealdade com os gestores, eu sinto assim, porque como eu também sou leal, eles esperam (...) lealdade com os gestores e com a empresa, mas principalmente com os gestores (GRH).	Afetivo
Eu acho que é a vontade de ver realizada aquela atividade dele, é uma responsabilidade dele, que independente do resultado, vai ta exposto o seu profissionalismo (...) Bom, sou eu que to fazendo, então se der certo ou errado é o meu profissionalismo (CP).	Normativo
Eu acho que eles se comprometem com a família, com quem ta em casa esperando o resultado desse trabalho dele, acho que eles se comprometem com os filhos, se comprometem com a esposa, e se compromete com ele mesmo, com a questão profissional, com o crescimento profissional, não há um comprometimento com a empresa (ARH).	Instrumental

Quadro 5 - Bases do comprometimento dos operários na percepção dos gestores.

Entre os comprometidos então, na opinião dos gestores, foi possível verificar a base afetiva, quando a Gerente de Recursos Humanos acredita que a lealdade aos gestores e à organização é o que compromete os funcionários. Para o Coordenador de Produção, o comprometimento dos funcionários está ligado ao aspecto moral, de dever, já que o funcionário se compromete com o resultado final, que o sucesso ou insucesso é sua responsabilidade. Para o Diretor Geral, a base do comprometimento é instrumental, pois segundo ele, as pessoas comprometidas são aquelas que traçam metas para sua vida, sabem o que querem, e, portanto, vêm na organização uma forma de alcançar seus objetivos, caracterizando assim, uma troca e uma necessidade do funcionário. Também atribui à idade como uma variável relevante, para ele pessoas muito jovens, com mais oportunidade, tendem a ser menos comprometidas.

Todavia, percebe-se na visão da Analista de Recursos Humanos o discurso mais compatível com o relato dos operários, ela faz uma leitura bastante coerente sobre o comprometimento do grupo de produção. Pode-se supor que esta compatibilidade seja em função da analista ter mais contato com estes funcionários e devido ao fato de ela também se tratar de uma funcionária sem um nível hierárquico muito elevado e de certa forma, próxima do nível deles. Esta funcionária atribui o comprometimento dos operários como instrumental, no sentido que os mesmos preocupam-se com a esposa, com a família, com os filhos, com quem está em casa esperando por este ordenado. Além disso, é bastante claro para ela, que os mesmos não se preocupam com a organização.

De acordo com Meyer e Allen (1991) empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque precisam; e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque são obrigados. Analisando esta empresa, percebe-se que grande parte dos operários permanece na empresa pela necessidade de manter uma família, de honrar com seus compromissos financeiros. E, como não percebem uma equidade entre as contribuições prestadas a empresa e as recompensas obtidas por fazer parte dela, não se esforçam para permanecer na organização. Esta relação, entre as recompensas recebidas e necessidade ou não de se manter na empresa, é bastante visível no trabalho de Costa (2007). Ainda segundo o autor, essa relação apresenta-se satisfatória quando indivíduo verifica que as recompensas tais como: salário, *status* e liberdade, atendem às suas expectativas e necessidades. Contudo, não é a realidade presente no estudo desta organização, pois para os funcionários esta relação é insatisfatória, pois, ainda na

opinião dos funcionários, as recompensas recebidas são poucas para mantê-los nesta organização.

Verifica-se ainda uma combinação de diferentes níveis de combinação dos três componentes, afetivo, normativo e instrumental, conforme propõem Allen e Meyer (1990), pois na análise deste grupo de operários percebe-se uma forte necessidade, uma forte obrigação, mas um baixo desejo de permanecer na empresa.

Estas conclusões expostas acima foram obtidas através das seguintes questões: para os operários a pergunta realizada foi: O que te faz permanecer neste trabalho? Esta pergunta teve como intenção compreender o que liga estes operários a esta organização, e assim, poder estabelecer as bases do comprometimento com relação à empresa.

De acordo com os gestores então, é possível verificar as três bases de comprometimento. Dois deles demonstraram acreditar que o comprometimento existente entre os operários é de base instrumental, preocupados consigo, com suas famílias, com seus compromissos pessoais. Uma das gestoras percebe a existência do comprometimento afetivo, de uma lealdade com gestores e com a organização. E o coordenador de produção percebe os funcionários preocupados com o dever, com aquilo que é certo ser feito dentro da organização e enquanto profissional.

Para Bastos (1993), pesquisas na área dos consequentes do comprometimento confirmam a hipótese de que o comprometimento conduz a menores índices de absenteísmo. Em razão disto, discutir-se-á a seguir, os índices de absenteísmo.

4.5 Absenteísmo

Aqui serão discutidos os índices de absenteísmo, causas ou motivos que levam os operários a se ausentarem do trabalho e as consequências do absenteísmo.

4.5.1 Índices de Absenteísmo

Neste tópico serão apresentados os índices de absenteísmo na opinião dos operários e gestores. Foi realizada a seguinte pergunta para os gestores: Você classifica os índices deste setor, como baixo, médio ou alto. Por quê?

... **médio** (...) na condição atual, pensando aqui em Manaus, que tem uma fábrica de atestados médicos, então é muito fácil faltar, se o cara ta se sentindo mal ou simplesmente não tá a fim de trabalhar, ele vai e pega um atestado médico e pronto... (Diretor Geral)

Altíssimo (...) o funcionário aqui ele não planta, ele já quer sempre colher, colher, é o imediatismo total, e eu acho que o profissional daqui ele ainda não percebeu isso (Gerente de Recursos Humanos).

Alto, nós temos quatro grupos de trabalho que se revezam ao longo da semana, e sempre nós temos pelo menos uma falta dentro de cada grupo, e essas faltas eu acredito que seria pela falta de visão (...) Os funcionários vivem o dia-a-dia, e a gente não pode viver assim, a gente tem que viver o hoje, mas plantando para o amanhã (Coordenador de Produção).

Eu diria que é **médio**, logo no primeiro ano foi muito alto, porque a gente percebe nas pessoas que elas precisam de uma segurança, então como a empresa tava começando, isso reflete neles (...) começamos com pessoas muitos jovens e sem experiência e depois fomos buscando pessoas mais maduras... (Analista de Recursos Humanos).

Para os operários, a pergunta realizada para detectar os índices na opinião deles foi: Você acha que o número de faltas das pessoas do seu grupo de trabalho é baixo, médio ou alto. Por que? As respostas encontram-se na Tabela 2, a seguir:

Índice	Indicador
Alto	(OP1): É alto, muito gente falta, no meu turno é assim.
	(OP2): É alto, do grupo é alto. Porque tem uns caras aí, que não é bom citar o nome, mas eles faltam bem.
	(OP7): Eu acho alto. Eu levei um bom tempo pra me acostumar com isso aqui, e ainda não me acostumei bem, eu trabalhava em São Paulo e era completamente diferente, eu não sei se é característica daqui, eu ainda não consegui entender o por que.
Médio	(OP3): De faltas assim, é médio, porque não faltam nem muito, nem pouco.
	(OP5): Eu acho que é médio, porque sempre tem um ou outro faltando. E aí tem outros que por tantas faltas acabam entrando numa advertência, suspensão e isso prejudica o grupo.
	(OP8): Eu diria que é médio, eu não tenho muitos índices, mas não chega a ser muito alto.
	(OP9): É médio, porque a maioria falta, e hoje em dia é mais fácil justificar uma falta, sempre tem um conhecido que pega um atestado pra gente, é fácil arrumar, acho que por isso as pessoas se confiam mais.
Baixo	(OP10): É médio, não tem aquele índice tão alto de faltas não.
	(OP4): Eu acho que do grupo todo é baixo , as pessoas não faltam muito.
	(OP6): É baixo, pelo tempo que eu to aqui eu acho que é baixo, principalmente no meu turno.

Tabela 2 - Índices de absenteísmo levantados pelos operários

Neste trabalho optou-se por adotar o conceito de absenteísmo proposto por Penatti Filho (2006), que se refere ao termo como controle das ausências nos momentos em que os trabalhadores encontram-se em seu tempo programado de jornada de trabalho. Segundo o autor o conceito pode ainda ser compreendido pelo somatório dos períodos em que os empregados de determinada organização ausentam-se do trabalho, incluindo atrasos. Penatti Filho (2006) desconsidera férias, repouso semanal, feriados e greves, levando em consideração apenas às ausências dos momentos em que o funcionário deveria estar no trabalho, porém incluindo as faltas justificadas.

Verifica-se em alguns relatos, a procura pelo atestado médico para a justificativa da falta, e conseqüentemente a ausência do desconto desta falta na sua remuneração. Para Penatti Filho (2006) o absenteísmo tem um efeito duplo: do ponto de vista do trabalhador, a possibilidade de desconto no salário, de demissão e de outros problemas correlatos; do ponto de vista da organização do trabalho, a dificuldade de realização do

trabalho previsto e os prejuízos decorrentes. No caso desta empresa estudada, os prejuízos parecem ser maiores para a organização, pois como citado por um dos operários e por um gestor, a “fábrica de atestados médicos” facilita o absenteísmo.

Outro aspecto relevante para análise do absenteísmo, diz respeito ao tempo de faltas consecutivas. No grupo dos operários, percebe-se que o índice de faltas é alto, com uma característica de ausentarem-se muitas vezes por apenas um único dia e poucos são os afastamentos com vários dias consecutivos de ausência. Para Edwards e Whitston (1993) é importante analisar separadamente grupos de trabalhadores que se ausentam poucas vezes por muitos dias consecutivos daqueles que se ausentam constantemente por poucos dias consecutivos, pois denotam diferentes problemas, causas e soluções. Também constatam que ausências prolongadas costumam ser genuínas. No caso do grupo de operários estudados, infere-se, de acordo com o referencial apresentado e com relatórios de absenteísmo disponibilizados pela empresa, conforme ANEXO 1, que como estes funcionários faltam geralmente um único dia, porém com bastante repetição, que estas ausências são pouco genuínas.

Spector (2008) afirma que muitos trabalhos exigem a presença de alguém quando a pessoa responsável pela tarefa não está presente. A ausência exige então contratação de pessoas para realizarem essa substituição. O grupo de operários da empresa estudada trabalha em um regime de trabalho de 12/36 horas, ou seja, trabalha 12 horas de um dia e folga o próximo dia inteiro, tendo que retornar no próximo. Quando um funcionário falta, é acionado um colega que se encontra em folga, para que o mesmo possa realizar esta substituição. Neste caso, o funcionário trabalha três dias consecutivos, pois, trabalhou no seu dia normal, vai trabalhar em sua folga, para

substituir o colega, e no próximo dia já é o seu de trabalhar, isso acarreta em um desgaste muito grande para este funcionário.

Analisando os documentos disponibilizados pela empresa, percebe-se que as faltas, justificadas ou não, geralmente ocorrem em dia único, ou seja, não ocorrem faltas em vários dias consecutivos. Porém, este fenômeno é bastante repetitivo, o funcionário falta um único dia por mês, mas reincide em vários meses do ano.

4.5.2 Causas ou Motivos Geradores de Absenteísmo

Primeiramente, foi perguntado para os Gestores da Produção e do Departamento Pessoal, quais os motivos, que na percepção deles, geram o absenteísmo na linha de produção da empresa. Na opinião dos gestores, a maioria das faltas ocorre pela ausência de vontade do funcionário de trabalhar, há também uma constante desconfiança nas razões que os funcionários alegam para as suas faltas, e mesmo quando ocorre à apresentação de atestados, é questionada sua veracidade. Alguns trechos descritos abaixo descrevem estas situações:

Bom, além de doença, quando realmente é doença, não sei, se você olha aí tem muito atestado médico, acho que também tem haver com salário, com motivação. (...) Outros tão só passando uma chuva, então se tiver uma coisa melhor pra eles fazerem, eles vão e fazem e aí faltam ao trabalho (...) às vezes o funcionário traz um atestado, diz que tava muito doente no dia anterior e chega aqui todo bronzado, é muito complicado (DG).

(...) eles sempre inventam histórias absurdas, mas é muito lazer, porque tem festa, aqui eles tem a festa do boi, quando não é a festa do boi, é a festa não sei do que (...) porque aqui essa coisa de beber, de se

divertir é muito forte (...) dizem que alguém morreu, que o irmão foi assaltado, que precisa levar a mãe no médico (...) nas outras fábricas que eu coordeno é muito baixo o nível de absenteísmo, é baixíssimo, e os absenteísmos são justificados por doença (...) então é muito diferente mesmo o trabalho aqui (GRH).

Os principais motivos que geram as faltas são problemas particulares, eles não falam, eles não abrem muito (...) quando eles alegam motivos de doença e não tem atestado médico eu pergunto por que? Eles respondem: Não fui porque não gosto de médico. Mesmo ele sabendo que vai ser descontado, mesmo sabendo que aquela advertência verbal, por escrito ou suspensão vai pra esse histórico dele (...) e que esse histórico pesa numa análise pra uma promoção internamente (ARH).

De acordo com Penatti Filho (2006) o absenteísmo tem exigido muito das organizações e de seus administradores, devido às causas serem ligadas a vários fatores, que vão desde questões sociais, saúde, gestão de pessoas, entre outros problemas, sendo este tema complexo e de difícil gerenciamento, como é demonstrado no relato dos gestores.

Para Souto (1980), entre as causas do absenteísmo estão fatores intra-organizações e extra-organizações. Na empresa estudada, na opinião dos gestores, os motivos que levam os operários a faltar está bastante ligado a causas intra-organizacionais, principalmente relacionadas à insatisfação no trabalho e a causas extra-organizacionais, com bastante incidência de problemas familiares.

Mcdonald e Shaver (1981) classificam as causas do absenteísmo em três categorias: causas intrínsecas relacionadas à natureza e as condições do trabalho, causas extrínsecas principalmente relacionadas às políticas de pessoal condolentes com as faltas e políticas liberais em fornecer licença saúde, e causas de personalidade que diz respeito ao comportamento do trabalhador, personalidades mais propensas às faltas. No relato dos gestores percebe-se com clareza as causas extrínsecas no que tange a

facilidade da aquisição do atestado médico para justificativa das faltas. Para Nogueira e Azevedo (1982) o absenteísmo é decorrente de muitas causas, porém como a legislação costuma abonar apenas as faltas por motivos de saúde, é comum que os trabalhadores recorram a atestados médicos para justificar suas faltas, mesmo quando elas não estão associadas a problemas de saúde. Isto é pontuado por um dos gestores quando ele questiona estes atestados, mostrando acreditar que nem sempre um documento destes garante que o funcionário esteja doente verdadeiramente. Também supõe-se causas de personalidade, quando os gestores afirmam que os funcionários priorizam o lazer, demonstrando uma personalidade que funciona primitivamente de acordo com o princípio do prazer.

Na entrevista com os funcionários, foi perguntado quais foram os motivos de suas últimas faltas, as mesmas estão descritas na Tabela 3.

(OP1): Primeiro é doença, primeiro lugar é doença, segundo não tenho idéia.
(OP2): Eu já tive que faltar porque tava doente, tava com problema de garganta e aí me indicaram um médico (...) agora atraso, eu atraso no dia de domingo, frequentemente dá pra atrasar aqui, porque aqui a gente não tem rota, aqui a gente precisa de transporte urbano, aí dia de domingo é terrível.
(OP3): Eu falto assim com justificativa, pelos meus cálculos eu já tenho umas doze desde que eu to aqui, mas eu trouxe atestado em todas, só num domingo que eu faltei e não consegui atestado...
(OP4): Motivo doença, por outros motivos particulares também, já tive que acompanhar minha mãe no médico, o básico (...) algumas vezes também tive que sair mais cedo, também por doença e por questões particulares.
(OP5): Faltas? Passei uma noite de insônia, não dormi a noite inteira. E aqui a gente depende de ônibus, a empresa não fornece rota, aí tem vezes que eu não consigo chegar no horário.
(OP6): Eu tive uma falta por questão familiar, foi sempre por causa dessas questões, de família e de saúde.
(OP7): Eu fiquei dois dias afastado por uma queimadura, foi um acidente de trabalho, e outra vez sete dias por conta de uma cirurgia, e só. Tem coisas que eu não entendo, às vezes eu venho trabalhar doente, porque eu não consigo faltar, de certa forma eu me sinto mal, e aqui todo mundo falta por nada.
(OP8): Família, por causa da minha família eu falto, minha família é tudo, vem sempre em primeiro lugar, se tiver algum problema na minha família eu falto e não tem o que faça eu abrir mão disto, falto mesmo (...) eu não falto por besteira, sempre aviso, dou uma justificativa.
(OP9): No meu caso o que eu tenho muito é atraso, falta nem tantas, mas é que às vezes eu acordo tarde e não consigo chegar no horário. Às vezes tenho problema de saúde e aí preciso faltar.
(OP10): Já faltei muito, principalmente agora pra ver se eles dão a minha conta, mas até agora nada, eu cheguei a descer do ônibus, olhar pra cá e dá a volta, ah, hoje eu não vou trabalhar.

Tabela 3- Respostas dos operários a respeito dos motivos de suas faltas.

Percebe-se no relato dos operários a predominância de fatores extra-organizacionais, principalmente por doença, problemas familiares e problemas com transporte. A exceção de um funcionário que claramente verbalizou estar faltando para que o demitam, demonstrando uma grande insatisfação com a empresa. Porém, questiona-se estas falas, visto que na fala explícita de um, é utilizado o termo “conseguir um atestado”, demonstrando que os motivos de doença tão verbalizados por eles podem não ser assim caracterizados.

Verifica-se através da fala dos operários, uma cultura de ausência no grupo de funcionários desta organização. Falas como “todos faltam”, “sempre tem um faltando”, são recorrentes. Nicholson e Johns (1985) perceberam que o absenteísmo pode ser causado pela cultura da ausência de um grupo de trabalho ou organização. Neste caso infere-se que, muito mais do que a cultura organizacional, pode estar presente a cultura local do Amazonas influenciando o absenteísmo.

Para Spector (2008) a cultura e as políticas de ausência são dois dos principais fatores de absenteísmo. Apesar de a satisfação no trabalho ter sido o foco da maioria das pesquisas, seus efeitos são menores do que os relacionados à cultura e às políticas. Um indivíduo insatisfeito, que pode querer escapar do trabalho dizendo estar doente, dificilmente fará isso se a ausência for punida ou for encarada pelos colegas como inaceitável. Já as empresas podem reduzir a ausência mediante a mudança de políticas para incentivar a freqüência e desencorajar a ausência. Neste grupo de operários, parece haver um pacto entre ambos, pois as faltas entre eles não representa incômodo, é como se já fizesse parte do grupo este fenômeno. Apenas um operário, oriundo de outra região do país, relatou não entender o que ocorre no grupo com relação às faltas.

O grupo estudado em questão é o grupo de nível hierárquico mais baixo na instituição, e isto pode influenciar o comprometimento e conseqüentemente o absenteísmo. Para Betiol e Tonelli (2006) o absenteísmo e o comprometimento no trabalho podem estar relacionados à insatisfação que está sendo vivida no trabalho. Muitas vezes esta insatisfação é decorrente dos sentimentos experimentados no exercício da função, especialmente quando se trata de níveis operacionais com menor qualificação.

Tendo sido explorado os motivos que podem acarretar o absenteísmo, buscar-se-á no próximo tópico, verificar na opinião dos Gestores as principais conseqüências do absenteísmo.

4.5.3 Conseqüências do absenteísmo

Para encerrar a discussão sobre absenteísmo neste estudo, foi perguntado para os gestores, quais as principais conseqüências do absenteísmo para a empresa.

Na opinião do Diretor Geral, a primeira do absenteísmo é a baixa qualidade, depois a queda da produtividade. Para ele, essas duas são as piores conseqüências e a qualidade vem antes até da produtividade, porque a produtividade é uma conseqüência da qualidade, e o absenteísmo traz uma baixa desses dois. Esta visão corrobora com as idéias de Oliveira, Granzinolli e Ferreira (2007) que as causas do absenteísmo estão ligadas a diferentes fatores e principalmente, que ele ocasiona custos diretos e indiretos pela queda da produtividade e qualidade, e problemas organizacionais recorrentes.

De acordo com a Diretora de Recursos Humanos entre as principais conseqüências estão à dificuldade no atingimento de metas, o *stress* dos gestores e a

produtividade. Ela ainda argumenta que o absenteísmo afeta o desenvolvimento de pessoas no local, o nível de motivação, pois os gestores sentem-se cansados de investir em treinamento de funcionários que logo sairão da empresa. Isso ocorre, porque na política de faltas está previsto a seguinte situação: o funcionário que falta a primeira vez sem justificativa recebe uma advertência verbal, na segunda falta injustificada uma advertência por escrito, na terceira, suspensão por três dias e por último, na quarta falta injustificada ocorre a demissão por justa causa. Sendo assim, quando o funcionário falta três vezes e já recebeu como punição a suspensão, ele pede demissão para evitar que seja demitido por justa causa. Tem-se então, mais uma consequência do absenteísmo, o *turnover*.

Para o Coordenador de Produção a empresa perde na produtividade, há o aumento da probabilidade de acidentes, principalmente dentro da área produtiva, porque a pessoa vai ter que se desdobrar que fazer várias atividades ao mesmo tempo, os funcionários tentam reduzir o mínimo a falta daquela pessoa, e assim aumentam o risco de acidentes.

Por último, para a Analista de Recursos Humanos, o absenteísmo gera custos, porque a empresa vai ter que chamar um colaborador para substituir. Vai ser necessário tirar alguém da sua folga, alguém que “tá descansando”, se preparando para o dia seguinte, o que pode gerar outra falta, porque se ele vem na extra, no outro dia ele “tá quebrado” muitas vezes e aí não aguenta. Ela ainda declara que o absenteísmo gera prejuízos, porque às vezes a produção fica parada, e o cronograma de produção acaba não sendo cumprido pelas faltas dos funcionários.

Para encerrar esta análise, no próximo tópico será exposto a relação estabelecida por Gestores e Funcionários da Área de Produção e para os Gestores do Departamento de Recursos Humanos.

4.6 A Relação entre Comprometimento e Absenteísmo

No que se refere a ligação entre comprometimento e absenteísmo para gestores e funcionários entrevistados, as respostas são bastante parecidas, pois todos percebem esta ligação, porém com o aprofundamento das análises, podem-se perceber diferenças nos discursos.

Para o Diretor Geral existe uma forte relação, de acordo com ele as pessoas comprometidas raramente faltam, e se faltam se preocupam em avisar os gestores, permitindo assim que os mesmos possam administrar essa ausência. Já as pessoas que não tem comprometimento não possuem essa preocupação, para elas a preocupação está em conseguir um atestado que justifique a falta e assim não haja desconto salarial. É interessante perceber a fala do mesmo quando diz:

Absenteísmo e comprometimento tem total relação sim, porque absenteísmo vai ter sempre, não tem como deixar de existir, mas as pessoas podem minimizar esses problemas, porque o absenteísmo causa um impacto terrível na produção. Como reduzir esse impacto, com o comprometimento (DG).

Acredita-se então, que para ele o comprometimento não só diminui o absenteísmo como também o auxilia em sua administração quando ele é inevitável.

No entendimento da gerente de Recursos Humanos o absenteísmo é o retrato de que não existe comprometimento. Para ela a ausência no local de trabalho é total falta de compromisso, um funcionário comprometido tem tanto cuidado em não faltar que ele jamais marca uma consulta no seu horário de trabalho e que se ele não está se sentindo bem ele vai logo ao médico para estar bem para o próximo dia. Segundo a GRH,

O comprometimento e o absenteísmo tem uma total ligação, no sentido que o funcionário que falta é o que não é comprometido. E eu acho isso muito triste, porque ta marginalizando a região. Ao mesmo tempo em que é uma região que atrai pelos incentivos, não é um lugar onde encontramos pessoas que fazem carreira.

Este relato remete novamente a idéia da questão da cultura local. Na visão dela, o Amazonas poderá ficar com o estigma de não possuir mão-de-obra que se compromete com a organização em que trabalha, e, portanto, mesmo com os incentivos fiscais que aumentam a lucratividade das empresas, poderá ser difícil buscar a instalação nesta região. Porque os possíveis lucros obtidos com os incentivos serão descartados pelos prejuízos decorrentes da ausência de comprometimento dos funcionários e conseqüentemente pelo absenteísmo que será gerado.

Segundo Costa (2006), em um ambiente extremamente competitivo, possuir uma força de trabalho comprometida com os objetivos da empresa, aliada as inovações tecnológicas é essencial para a sobrevivência de uma organização.

Ao Coordenador de Produção também foi perguntado sobre a existência de relação entre comprometimento e absenteísmo. Sua resposta foi de que existe uma relação total, pois se a pessoa não está comprometida com a atividade, com a sua função, não vai ser para ela um prejuízo muito grande aquela falta, ele prefere ser

descontado em alguns reais no final do mês do que abrir mão do que para ele é interessante fazer. Ele faz a troca e se sente satisfeito por isso. Ainda na visão deste gestor, falta aos operários entusiasmo para querer crescer na empresa, faltam metas, e em função disto, eles vivem o dia-a-dia, eles trocam alguns reais a menos no seu salário para desfrutar de algo que naquele momento seja prazeroso para eles. Esta idéia corrobora a fala da Gerente de Recursos Humanos que relaciona as faltas dos operários com o lazer dos mesmos.

Para a Analista de Recursos Humanos comprometimento e absenteísmo “têm tudo haver”. Segundo ela se você não está comprometido, você vai faltar, relatou alguns casos de funcionários que foram admitidos, passaram pela integração, por treinamento e depois de dois dias de trabalho “sumiram”, não voltaram nem para ter baixa na carteira de trabalho.

Após a conclusão das entrevistas com os gestores, foram entrevistados os operários. Suas respostas foram parecidas com a dos gestores no sentido de acreditarem que existe uma relação direta, porém suas explicações foram um pouco diferentes.

O primeiro operário entrevistado acredita que quem é comprometido falta menos, diz que nunca faltou e nem chegou atrasado, mas que o grupo não é assim. Chega a afirmar que o grupo dele nunca veio completo, ou seja, em uma equipe de 10 funcionários, sempre há uma falta, o que representa um índice de pelo menos 10% de absenteísmo todo dia.

O próximo operário entrevistado foi um pouco confuso na sua resposta, ele afirma que há relação entre os dois conceitos pesquisados, mas diz que as pessoas às vezes não possuem motivação para trabalhar e por isso faltam e atrasam que embora sejam pagos para cumprir com os seus horários, isso nem sempre acontece. Quer

parecer a cultura de ausências, embora não seja algo correto, todos assim o fazem, por já fazer parte do grupo.

Na terceira entrevista, a resposta obtida foi:

Hum, eu acho que o comprometido falta menos, mas dependendo da pessoa, creio eu, porque eu acho que tem pessoa que mesmo comprometida, falta do mesmo jeito (OP3).

Neste relato não fica claro se há uma relação, pois embora no primeiro momento ele afirme que o comprometido falta menos, ele reconsidera quando diz que dependendo da pessoa, mesmo comprometida ela irá faltar. Infere-se que o mesmo faz uma separação da realidade pessoal do funcionário com a realidade da organização, onde as questões pessoais estão em primeiro plano.

Com relação ainda a mesma pergunta, o quarto operário apresenta a seguinte resposta:

Vamos dizer assim, que, o funcionário comprometido ele tenta fazer o serviço dele, agora quando eu lembro de coisas que acontecem aqui fica chato, porque às vezes eles mandam o funcionário embora porque ele chegou muito atrasado. Aí a gente tem que ficar sozinho, ou dependendo dos outros, é muito ruim. O comprometido falta menos, claro que, como posso dizer, ninguém é perfeito, o comprometido falta menos, mas mesmo ele às vezes dá uma escorregada e sai da linha (OP4).

Neste relato se faz necessário chamar a atenção para duas situações. Primeiramente o funcionário não parece se incomodar com os atrasos ou as faltas dos colegas, mas com a empresa que “manda para casa” aquele funcionário que chegou muito tarde. Há um protecionismo com o grupo e uma insatisfação com a empresa, como se fossem dois lados muito distintos e rivais. Se sou do grupo dos funcionários, independente do que a empresa faça, estamos certos e ela, a empresa, errada. Segundo,

também aparece o comprometido “escorregando” praticando a falta. O que infere-se é que esta falta ocorre sem necessidade, não é um discurso que remete ao fato do comprometido também adoecer e por isso vai haver a necessidade de faltar, mas que mesmo o comprometido vai fazer algo errado e deixar a empresa na mão, termo comumente utilizado por eles.

O quinto operário entrevistado acredita que o funcionário comprometido não tem porque faltar, ou caso falte, vai apresentar uma boa justificativa. Para ele, quando a falta é constante, não existe comprometimento. Cita o fato de que existem pessoas assim na empresa que faltam e que não se preocupam se serão demitidos. Afirma pensar diferente, ele só sairá se recebesse uma proposta em outro lugar que pague mais, mas que nesta situação irá avisar, pedir para sair e não ficará faltando para que “lhe dêem a conta”. Embora neste relato fique claro a relação entre comprometimento e absenteísmo, é necessário fazer a ligação com outras falas dos gestores que salientam a dificuldade dos operários em fazer carreira, o pensamento dos mesmos no aqui-e-agora, ou seja, no imediatismo. Está presente um comprometimento com a renda, “preciso estar onde me paguem mais”, como argumenta um dos operários e não um comprometimento com a organização.

Na opinião do sexto operário entrevistado, a relação está no fato de que o comprometido vai avisar sobre a sua falta. Diz que a assiduidade está ligada ao comprometimento e reforça que se não vai haver jeito, se o funcionário vai precisar faltar ele vai ter o compromisso de avisar a empresa para não atrapalhar a produção.

O próximo operário entrevistado faz o seguinte relato:

Eu acho que o comprometimento ele envolve tudo, tanto no desempenho dentro dele na empresa, como na assiduidade do

funcionário, ele faltar, ele chegar atrasado, pra mim tudo isso tá dentro do comprometimento. Porque se ele é comprometido ele vai se preocupar, eu não posso chegar atrasado, então eu vou sair de casa cedo, pra chegar no horário certo, se uns conseguem por que outros não conseguem? Porque tudo isso tá ligado ao comprometimento (OP7).

Este funcionário faz uma leitura bastante coerente sobre a relação de comprometimento e absenteísmo e os achados teóricos abordados neste trabalho. Ele relata um comprometimento com a organização, remete o comprometimento ao desempenho, a assiduidade, ao atraso, ao compromisso com a organização.

O oitavo operário acredita também que uma pessoa comprometida falta menos, porque para ele, comprometimento está relacionado ao cumprimento das regras da organização, então se há comprometimento, não há faltas ou atrasos. Para ele a pessoa que não gosta de receber ordens, deve estudar para poder mandar. Argumenta também que a pessoa que não é comprometida com ela mesma, tanto faz faltar ou não, o que ela faz dentro da empresa não traz a menor preocupação.

Para o nono operário entrevistado, se os operários fossem comprometidos “viriam sempre, e não quando desse, e nem faltar pela simples vontade”. Para ele a pessoa comprometida dá um jeito de fazer suas outras atividades nos dias de folga, para ele, como nesta empresa o trabalho é no regime de 12/36hs, a falta é reflexo direto da falta de comprometimento.

Na opinião do último funcionário entrevistado, ser comprometido significa não faltar. Para ele sempre existem funcionários assim, estes são considerados os “puxa”, termo utilizado para referirem-se aos “puxa-sacos”, os que fazem as vontades da chefia para terem gratificações por isto. Nesta fala, o comprometimento é bastante deturpado, dá a idéia de algo errado, é como se o correto fosse não ser comprometido e estar aliado

ao grupo em um comportamento que no enfoque organizacional é inaceitável, é o correto.

Torna-se claro, que funcionários e gestores estabelecem relação entre comprometimento e absenteísmo. Para Eby et al (1999), o absenteísmo se correlaciona primeiramente com comprometimento. Ainda destacam que os trabalhadores mais competentes, devido a sua habilidade de adaptação, conhecimentos gerais e senso de responsabilidade costumam ser mais motivados e essa motivação afeta o comprometimento. Talvez este seja um dos problemas da equipe pesquisada, por se tratarem de operários da linha de produção, estão em um nível hierárquico baixo, possuem pouca instrução acadêmica, grande parte deles possui apenas o ensino médio, e estes são fatores que interferem no comprometimento. Mowday, Porter e Steers (1982) já afirmavam que atividades tidas como desafiantes, interessantes e complexas, estavam correlacionados com níveis mais elevados de comprometimento. O grupo pesquisado possui um trabalho repetitivo, nada complexo. Pressupõe-se que isto também dificulte o estabelecimento do comprometimento.

Bandeira, Marques e Veiga (2000), definiram comprometimento como sendo um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro como o sistema como um todo. Ao que tudo indica as crenças que unem este grupo de trabalho à organização, dizem respeito a uma cultura de troca, e qualquer fato que possa desagradar ao funcionário, como esta ligação é muito frágil, afeta o comprometimento dos mesmos e gera então, o absenteísmo.

Não se percebe no grupo de operários aceitação dos valores e dos objetivos da organização, nem disposição para exercer esforço considerável em benefício da organização e muito menos desejo por parte do grupo de realmente permanecer na empresa, e segundo Mowday, Porter e Steers (1982) estes fatores são imprescindíveis para o desenvolvimento do comprometimento.

Outro ponto significativo é encontrado no trabalho de Heizer (2007), pois para ele, no comprometimento afetivo, ocorre a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a introjeção dos valores institucionais como se fossem próprios do indivíduo, e por isso, esses funcionários com este tipo de comprometimento faltam menos. No caso estudado, praticamente não há funcionários comprometidos afetivamente, e os índices de absenteísmo são elevados, confirmando a teoria apresentada.

Conforme foi visto anteriormente, houve uma predominância no enfoque instrumental de comprometimento no grupo dos operários. Para Bastos (1993) não se pode esperar que funcionários comprometidos instrumentalmente desejem contribuir para o desenvolvimento da empresa, ao contrário, essa situação é capaz de gerar ressentimentos e frustrações que acabam levando a uma baixa produtividade e um aumento do absenteísmo. Alguns funcionários relataram sobre a falta de paciência em esperar uma promoção, acreditam que a empresa está crescendo ao mesmo tempo que percebem que não estão crescendo na mesma proporção, perdem o interesse.

De uma forma geral, houve unanimidade na afirmação de que existe sim relação entre comprometimento e absenteísmo.

Em seguida, serão apresentadas as conclusões sobre os aspectos analisados nesta seção e as recomendações para futuros estudos sobre comprometimento e absenteísmo.

5 Conclusões e Recomendações

O objetivo geral deste trabalho foi verificar até que ponto existe relação entre o comprometimento organizacional e os índices de absenteísmo na Indústria Amazon Plásticos do Pólo Industrial de Manaus. A fim de entender o fenômeno proposto neste estudo, utilizou-se da pesquisa qualitativa e do estudo de caso único, além da análise de conteúdo proposta por Bardin (2006).

Para vislumbrar as conclusões deste estudo foi necessário basear-se nos objetivos geral e específicos e nos resultados das análises.

5.1 Conclusões

Primeiramente pode-se verificar a dificuldade para os dois grupos entrevistados, gestores e funcionários, em definir comprometimento. Suas respostas tiveram que ser analisadas para que pudesse ser extraído o entendimento dos mesmos sobre comprometimento. Outro ponto que chama bastante a atenção é a distância do entendimento deste conceito para os dois grupos. Enquanto os gestores percebem comprometimento como uma identificação com os valores da empresa, uma afinidade e uma constante busca pelo atingimento das metas da organização, os funcionários acreditam ser comprometimento apenas o cumprimento de regras.

Este aspecto é bastante relevante, pois, enquanto os gestores cobram comprometimento sem explicar o significado deste conceito, os funcionários dificilmente serão considerados comprometidos pois percebem este fenômeno de forma bastante distanciada do que esperam os gestores.

O grupo estudado, funcionários da linha de produção, confirmaram as idéias de Mowday, Porter e Steers (1982) e Bastos (1993) que afirmam que o comprometimento tende a ser mais baixo em níveis hierárquicos menores. Esta atitude foi confirmada pelos próprios funcionários que compõem este grupo e pelos gestores, embora porém por razões diferentes. Enquanto os funcionários não percebem o grupo comprometido porque muitos não cumprem com as regras impostas pela empresa, os gestores não vêem o grupo comprometido porque, segundo eles, os funcionários não “vestem a camisa da empresa”.

Contribuindo com esta idéia, este trabalho verificou também as bases de comprometimento dos funcionários deste grupo e percebe-se predominantemente uma vinculação de base instrumental ou calculativa, em que a relação que se estabelece entre o sujeito e a organização, é uma grande troca. Estes funcionários permanecem na empresa estudada, por acreditarem que as oportunidades de emprego estão escassas, porque perderão muito financeiramente se pedirem demissão e porque possuem compromissos financeiros que devem ser honrados para sua sobrevivência e da sua família. A vinculação afetiva e normativa aparecem numa proporção insignificante.

Arelado ao comprometimento, está o absentéismo, que na avaliação dos dois grupos estudados, a linha de produção possui índices de absentéismo que variam de médio a alto. Os documentos da empresa corroboram com as teorias apresentadas neste trabalho, que verificam índices mais altos deste fenômeno em cargos mais baixos.

Verifica-se que quando os funcionários avaliam seu desempenho em termos de absentéismo e comprometimento, o fazem de forma positiva, consideram-se comprometidos e bastante assíduos, porém, quando avaliam o seu grupo, o percebem de forma oposta, ou seja, o grupo é pouco comprometido e pouco assíduo. Acredita-se que

pode neste exemplo estar presente a Teoria da Atribuição, onde os autores, ao analisarem seu comportamento tendem a fazer atribuições situacionais (externas), já os observadores de uma ação tendem a fazer atribuições disposicionais. Como não foi objetivo deste estudo analisar este fenômeno, sugere-se que ele seja pesquisado e aprofundado posteriormente.

Embora a afirmação de que comprometimento e absenteísmo estejam relacionados sim, tenha sido unânime, se faz necessário refletir um pouco mais sobre este aspecto. Se dois grupos apresentam conceitos diferenciados para um mesmo fenômeno, no caso comprometimento, a forma como este se relaciona com o absenteísmo, também deve apresentar diferenças. Para os gestores, funcionários não comprometidos faltam porque não estão preocupados com o sucesso da empresa, para funcionários, os não comprometidos faltam e não comunicam a empresa. É como se o problema maior estivesse em não prevenir ou em não tentar remediar os efeitos desta falta, muito mais do que o fato de faltar em si, que para eles, mesmo os comprometidos, vão precisar faltar, mas neste caso, eles estarão acionando a empresa na tentativa de causar menos impacto.

Os motivos geradores de absenteísmo na opinião dos funcionários da linha de produção corrobora os achados de Souza (1980) de que as causas são principalmente as extra-organizacionais, quando eles pontuam problemas familiares e de transporte como a maior causa para as faltas e atrasos. Já para os gestores, quando os mesmos analisam este mesmo problema, acreditam que a falta de metas e objetivos profissionais, torna a relação do funcionário com a empresa pouco importante, estando num segundo plano sua carreira, e num primeiro plano sua vida pessoal. Não ficou claro se isto acontece por

causas extra-organizacionais, ou devido a causas intra-organizacionais, como a insatisfação com a empresa.

Conclui-se então que, na percepção dos sujeitos estudados nesta pesquisa, comprometimento e absenteísmo estão relacionados. Para estes, funcionários comprometidos faltam menos e descomprometidos faltam mais numa proporção direta. Além disto, quando funcionários comprometidos necessitam verdadeiramente faltar, preocupam-se em diminuir os prejuízos causados pelo absenteísmo.

5.2 Recomendações para Futuras Pesquisas

Um aspecto significativo emergente desta pesquisa relaciona-se ao comprometimento associado às questões culturais locais. Foi apresentado a idéia de que a região norte pode apresentar dificuldades com o aspecto profissional, com a busca pelo estabelecimento de uma carreira por funcionários locais. Este fato poderia dificultar o desenvolvimento do comprometimento organizacional. Baseado nisto, sugere-se como tema de trabalho futuro a relação entre comprometimento e cultura nas diferentes regiões do país, para que fosse possível comprovar ou não a existência desta relação.

Sugere-se também o aprofundamento da Teoria da Atribuição discutida por Heider (1958), Jones e Davis (1965), Kelley (1967), Weinwe (1971), relacionada aos fenômenos estudados neste trabalho e o aprofundamento dos focos do comprometimento.

Encerram-se as recomendações, sugerindo pesquisas sobre comprometimento, relacionando os modelos multidimensionais com os focos do comprometimento.

6 Referências

ALLEN, N. J; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990

ALVES, M. **Causas do absenteísmo na enfermagem**: uma dimensão do sofrimento no trabalho. Dissertação de mestrado em Sistemas de Gestão. Escola de Enfermagem, USP, São Paulo, 1996.

BANDEIRA, M. L. **Investigando o impacto das políticas de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa de serviços do setor público. Dissertação de Mestrado em Administração** – Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais , Belo Horizonte, 1999.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, Mai/Ago. 2000: 133-157.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Portugal: Edições 70, 2006

BATOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, p. 52-64, maio/jun. 1993.

BASTOS, A. V. B. *Comprometimento no trabalho: A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Brasília, 1994. Tese de Doutorado / Universidade de Brasília

BASTOS, A. V. B e BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. São Paulo, v. 42, n.2, p.31-41, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Abr/Jun, 2002.

BASTOS , A. V. B; COSTA, F. M. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. **IN: XXIV ENANPAD- Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. 2000, Florianópolis. Anais Rio de Janeiro: 2000. CD ROM.

BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis, RJ, Vozes, 2002.

BERNSTORFF, V. H.; ROSSO, S. D. O absenteísmo no trabalho como forma de resistência individual à intensificação do trabalho, insatisfação profissional e ao estresse ocupacional. **XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2008.

BULHÕES, I. **Enfermagem do trabalho**. Rio de Janeiro: IDEAS, v. 2, 1986.

COSTA, Cláudio José. **Avaliando as dimensões do comprometimento organizacional e investigando possíveis relações com o turnover**. 2006. Dissertação do Curso de Mestrado. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. RS

COSTA, V. M. F. As bases afetiva e instrumentak do comprometimento organizacional: confrontando suas dferenças entre empresas e trabalhadores da agricultura irrigada do Pólo Juazeiro/Petrolina. Tese de Doutorado. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

DAVENPORT, T. **O capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2001.

DIAS, Maiango. **Absenteísmo em *contact center* – estudo de caso com preditores micro e macro-organizacionais**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal de Uberlândia. MG. 2005

EBY, L.T.; FREEMAN, D. M.; RUSCH, M. C.; LANCE, C. E. Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 72, p. 463-483, 1999.

EDWARDS, P; WHITSTON, C. **Attending to work: the management of attendance and shopfloor order**. Oxford, UK: T.J. Press, 1993

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Atlas, 1999.

GOGOI, C; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo, Ed. Saraiva, 2007.

GRAJALES, C. L. A. et al. Ausentismo laboral por causa médica y no médica em la gerencia complejo Barrancabermeja de Ecopetrol, 1995-1997. **Revista Fac. Nacional Salud Pública**; 15(2): 95-111, ene-jun, 1998.

HEIZER. I. H. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso em uma organização do ramo de informática**. Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2007

HESSELBEIN, M. GOLDSMITH e R. BECKARD, **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas do futuro**. São Paulo: Futura.

MATHIEU, J. E e ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, 108(2), 171-194, 1990.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional**. Dissertação de Mestrado. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1997.

MEDEIROS, C. A. F; ALBUQUEURQUE, L. F.; MARQUES, G. M; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **READ- Revista Eletrônica de Administração**, Edição 43, Vol. II, N. 1, jan-fev 2005.

MEIRA, I. A. C. Convivendo e enfrentando situações de stress profissional. **Revista Latino-americana de Enfermagem**. Ribeirão Preto, v. 9, n. 2, mar.2001

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

MOURA, G. M. S. S. de. O estudo da satisfação no trabalho e do clima organizacional como fatores contributivos para o ser saudável no trabalho da enfermagem. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 2, n.1, p. 167-179, jul/dez. 1992.

MOWDAY, R. T; PORTER, L. W. e STEERS, R. M. **Employee-Organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York. Academic Press. 1982

MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.8, n.4, p. 387-401, 1998.

MULLER, M. et. al. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado Beta. **Revista Gestão Industrial**, v. 01, n. 4, p. 511-518, 2005.

NAVES, E. M. R. e COLETA, M. F. D. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 205-222, 2003.

NICHOLSON, N. JOHNS, G. The absence culture and the psychological contract – who's in control of absence? **Academy of Management Review**, n. 10, p. 397-407, 1985.

NOGUEIRA, J. R. S; AZEVEDO, C. A. B. Absenteísmo – doença em mulheres. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, v. 38, n. 10, p. 48-51, abr/jun, 1982.

OIT, **Organização Internacional do trabalho. Resolução relativa à medição do rendimento ligado ao emprego.** Acesso em 25.07.2009. Disponível em <http://www.ilo.org/public/portugue/bureau/stat/res/empinc.htm>

OLIVEIRA, G; GRANZINOLLI, L; FERREIRA, M. Índice e características de absenteísmo dos servidores públicos da universidade federal de Viçosa. **In: XXXI EnANPAD.** Rio de Janeiro, 2007.

PENATTI FILHO, Izidro. **Estudo do absenteísmo: contribuição para a gestão de pessoas na indústria automobilística. Estudo de caso de uma empresa multinacional.** 2006. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense, RJ.

QUICK, T. C; LAPERTOSA, J. B. Análise do absenteísmo em Usina Siderúrgica. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 18, n. 69, p. 65-70, 1982.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? In: ERA, 43(4). São Paulo: Out/Dez, 2003.

REICHERS, A. E. A review and reconceptualization of organization commitment. **Academy of Management Review**, 10(3), p. 465-476, 1985.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro. LCT Editora, 1999.

ROSCIGNO, V. J.; RODSON, R. The organizational and social foundations of worker resistance. **American Sociological Review**, v. 69, n. 39, p. 14-39, Feb. 2004

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. São Paulo. Ed. Cortez, 2007

SOARES, L. Q.; SILVA, E. R. F. Absenteísmo **docente em instituição de ensino público.** Apresentado no ANPAD 2002.

SOUTO, D. F. **Absenteísmo, preocupações constantes das organizações. Temas de Saúde Ocupacional.** Eletrobrás. Gridis, 1980.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo. Ed. Saraiva, 2008

STEERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. New York. *Administrative Science Quarterly*, n. 22, p. 46-56, 1977.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo, Atlas, 2005.

WAGNER, John A. e HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo. Ed. Saraiva, 2006.

Apêndice A – Roteiro de entrevista direcionado aos Gestores da Área de Produção e do Departamento de Recursos Humanos

- 1) Como você definiria comprometimento?
- 2) Você acredita que os funcionários da linha de produção são comprometidos?
- 3) A que você atribui o comprometimento destes funcionários com a organização.
- 4) Você classificaria os índices de absenteísmo deste setor, como baixo, médio ou alto. Por que?
- 5) Na sua percepção, quais os principais motivos que geram absenteísmo na linha de produção desta empresa?
- 6) Para você, quais as principais consequências do absenteísmo para a empresa.
- 7) Na sua percepção, existe uma relação entre comprometimento e absenteísmo, nesta empresa. Por que

Apêndice B – Roteiro de entrevista direcionado aos Funcionários da Área de Produção.

- O que você entende por comprometimento?
- Como você descreveria um funcionário comprometido?
- Você se considera um funcionário comprometido? Por que?
- O que te faz permanecer neste trabalho?
- Você acha o seu grupo comprometido com a empresa? Por que?
- Você acha que o número de faltas das pessoas do seu grupo de trabalho é baixo, médio ou alto. Por que?
- Quais foram os motivos de suas últimas faltas?
- Você acredita que existe uma relação entre ser comprometido com a empresa e faltar ou não ao trabalho? Por quê?

ANEXO 1

INFORME MENSAL DE INDICADORES RH - 2009

COMPETENCIA:

TOTAL GERAL DE FUNCIONÁRIOS

46

NI/NF = NÚMERO
INICIAL/FINAL

HU = DIAS ÚTEIS X CARGA
HORÁRIA X MÉDIA

HA = HORAS AUSENTES

HE = HORAS EXTRAS

AC = ACIDENTES

MÉDIA DIAS TRABALHADOS MÊS: **30**

CARGA HORÁRIA: **12:00**

ÁREA	NI	NF	MÉD	HU
PRODUÇÃO	35	35	35	12600:00:00
QUALIDADE	5	5	5	1800:00:00
LOGÍSTICA	1	1	1	189:00:00
ADMINISTRAÇÃO	4	4	4	756:00:00
MANUTENÇÃO	1	1	1	189:00:00
TOTAL	46	46	46	15534:00:00

DIAS TRABALHADOS MES: **21**

CARGA HORÁRIA: **9:00**

HA	%	Dx100	%	HE	%	AC	%
168:40:00	1,34	2	5,71	431:09:00	3,42	0	0,00
	0,00		0,0	11:00:00	0,61	0	0,00
	0,00		0,0	31:00:00	16,40	0	0,00
	0,00		0,0	0:00:00	0,00	0	0,00
	0,00		0,0	0:00:00	0,00	0	0,00
168:40:00	1,34	2	4,3	473:09:00	3,05	0	0,00

INFORME MENSAL DE INDICADORES RH - 2009

COMPETENCIA:
TOTAL GERAL DE
FUNCIONÁRIOS

46

N/NF = NÚMERO INICIAL/FINAL

HU = DIAS ÚTEIS X CARGA HORÁRIA X
MÉDIA

HA = HORAS AUSENTES

HE = HORAS EXTRAS

AC = ACIDENTES

MÉDIA DIAS TRABALHADOS MÊS: **28**

CARGA HORÁRIA: **12:00**

ÁREA	NI	NF	MÉD	HU
PRODUÇÃO	35	35	35	11760:00:00
QUALIDADE	5	5	5	1680:00:00
LOGÍSTICA	1	1	1	171:00:00
ADMINISTRAÇÃO	4	4	4	684:00:00
MANUTENÇÃO	1	1	1	171:00:00
T O T A L	46	46	46	14466:00:00

DIAS TRABALHADOS **19**
MES:

CARGA HORÁRIA: **9:00**

HA	%	Dx100	%	HE	%	AC	%
164:23:00	1,40	1	2,86	162:26:00	1,38	1	2,86
	0,00		0,0	14:00:00	0,83	0	0,00
7:32:00	4,41		0,0	24:55:00	14,57	0	0,00
	0,00		0,0	0:00:00	0,00	0	0,00
	0,00		0,0	0:00:00	0,00	0	0,00
171:55:00	1,19	1	2,2	201:21:00	1,39	1	2,17

INFORME MENSAL DE INDICADORES RH - 2009

COMPETENCIA:
TOTAL GERAL DE
FUNCIONÁRIOS

47

NI/NF = NÚMERO INICIAL/FINAL

HU = DIAS ÚTEIS X CARGA HORÁRIA X
MÉDIA

HA = HORAS AUSENTES

HE = HORAS EXTRAS

AC = ACIDENTES

MÉDIA DIAS TRABALHADOS MÊS: **30**

CARGA HORÁRIA: **12:00**

ÁREA	NI	NF	MÉD	HU
PRODUÇÃO	36	36	36	12960:00:00
QUALIDADE	5	5	5	1800:00:00
LOGÍSTICA	1	1	1	198:00:00
ADMINISTRAÇÃO	4	4	4	792:00:00
MANUTENÇÃO	1	1	1	198:00:00
T O T A L	47	47	47	15948:00:00

DIAS TRABALHADOS **22**
MES:

CARGA HORÁRIA: **9:00**

HA	%	Dx100	%	HE	%	AC	%
307:09:00	2,37	3	8,33	87:08:00	0,67	0	0,00
9:50:00	0,55		0,0	12:50:00	0,71	0	0,00
	0,00	1	100,0	0:00:00	0,00	0	0,00
	0,00		0,0	0:00:00	0,00	0	0,00
	0,00		0,0	0:00:00	0,00	0	0,00
316:59:00	2,92	4	8,5	99:58:00	0,63	0	0,00

INFORME MENSAL DE INDICADORES RH - 2009

COMPETENCIA:
TOTAL GERAL DE
FUNCIONÁRIOS

46

NI/NF = NÚMERO INICIAL/FINAL
HU = DIAS ÚTEIS X CARGA HORÁRIA X MÉDIA
HA = HORAS AUSENTES
HE = HORAS EXTRAS
AC = ACIDENTES

MÉDIA DIAS TRABALHADOS MÊS: **30**

CARGA HORÁRIA: **12:00**

ÁREA	NI	NF	MÉD	HU
PRODUÇÃO	35	35	35	12600:00:00
QUALIDADE	5	5	5	1800:00:00
LOGÍSTICA	1	1	1	189:00:00
ADMINISTRAÇÃO	4	4	4	756:00:00
MANUTENÇÃO	1	1	1	189:00:00
T O T A L	46	46	46	15534:00:00

DIAS TRABALHADOS
MES:

21

CARGA HORÁRIA:

9:00

HA	%	Dx100	%	HE	%	AC	%
290:31:00	2,31	1	2,86	162:26:00	1,29	0	0,00
7:32:00	0,42		0,0	14:00:00	0,78	0	0,00
	0,00		0,0	24:55:00	13,18	0	0,00
	0,00		0,0	0:00:00	0,00	0	0,00
	0,00		0,0	0:00:00	0,00	0	0,00
298:03:00	2,72	1	2,2	201:21:00	1,30	0	0,00

INFORME MENSAL DE INDICADORES RH - 2009

COMPETENCIA:
TOTAL GERAL DE
FUNCIONÁRIOS

53

NI/NF = NÚMERO INICIAL/FINAL

HU = DIAS ÚTEIS X CARGA HORÁRIA X
MÉDIA

HA = HORAS AUSENTES

HE = HORAS EXTRAS

AC = ACIDENTES

MÉDIA DIAS TRABALHADOS MÊS: **30**

CARGA HORÁRIA: **12:00**

ÁREA	NI	NF	MÉD	HU
PRODUÇÃO	41	41	41	14760:00:00
QUALIDADE	5	5	5	1800:00:00
LOGÍSTICA	1	1	1	360:00:00
ADMINISTRAÇÃO	4	4	4	792:00:00
MANUTENÇÃO	1	1	1	396:00:00
T O T A L	52	52	52	18108:00:00

DIAS TRABALHADOS
MES:

22

CARGA HORÁRIA:

9:00

HA	%	Dx100	%	HE	%	AC	%
408:12:00	2,77		0,00	397:03:00	2,69	1	2,44
14:20:00	0,80		0,0	68:39:00	3,81		0,00
	0,00		0,00	17:00:00	0,00		0,00
	0,00		0,0	5:00:00	0,63		0,00
	0,00		0,0		0,00	1	50,00
422:32:00	3,56	0	0,0	487:42:00	2,69	2	3,77

INFORME MENSAL DE INDICADORES RH - 2009

**COMPETENCIA:
TOTAL GERAL DE
FUNCIONÁRIOS**

51

NI/NF = NÚMERO INICIAL/FINAL

HU = DIAS ÚTEIS X CARGA HORÁRIA X
MÉDIA

HA = HORAS AUSENTES

HE = HORAS EXTRAS

AC = ACIDENTES

MÉDIA DIAS TRABALHADOS MÊS: **30**

CARGA HORÁRIA: **12:00**

ÁREA	NI	NF	MÉD	HU
PRODUÇÃO	39	39	39	14040:00:00
QUALIDADE	5	5	5	1800:00:00
LOGÍSTICA	1	1	1	360:00:00
ADMINISTRAÇÃO	4	4	4	792:00:00
MANUTENÇÃO	2	2	2	396:00:00
T O T A L	51	51	51	17388:00:00

**DIAS TRABALHADOS
MES:** **22**

CARGA HORÁRIA: **9:00**

HA	%	Dx100	%	HE	%	AC	%
378:07:00	2,69	4	10,26	272:57:00	1,94		0,00
17:02:00	0,95	1	20,0	78:24:00	4,36		0,00
1:15:00	0,00		0,00	4:30:00	0,00		0,00
	0,00		0,0	4:50:00	0,61		0,00
17:14:00	4,35		0,0		0,00		0,00
413:38:00	7,99	5	9,8	360:41:00	2,07	0	0,00

INFORME MENSAL DE INDICADORES RH - 2009

COMPETENCIA:
TOTAL GERAL DE
FUNCIONÁRIOS

55

NI/NF = NÚMERO INICIAL/FINAL
HU = DIAS ÚTEIS X CARGA HORÁRIA X MÉDIA
HA = HORAS AUSENTES
HE = HORAS EXTRAS
AC = ACIDENTES

MÉDIA DIAS TRABALHADOS MÊS: **30**

CARGA HORÁRIA: **12:00**

ÁREA	NI	NF	MÉD	HU
PRODUÇÃO	41	41	41	14760:00:00
QUALIDADE	5	5	5	1800:00:00
LOGÍSTICA	2	2	2	0:00:00
ADMINISTRAÇÃO	5	5	5	990:00:00
MANUTENÇÃO	2	2	2	396:00:00
T O T A L	55	55	55	17946:00:00

DIAS TRABALHADOS **22**
MES:

CARGA HORÁRIA: **9:00**

HÁ	%	Dx100	%	HE	%	AC	%
159:06:00	1,08	3	7,32	307:05:00	2,08		0,00
6:42:00	0,37		0,0	96:10:00	5,34		0,00
7:57:00	0,00		0,00	21:00:00	0,00		0,00
	0,00		0,0	4:00:00	0,40		0,00
16:57:00	4,28		0,0	32:25:00	8,19		0,00
190:42:00	5,73	3	5,5	460:40:00	2,57	0	0,00

INFORME MENSAL DE INDICADORES RH - 2009

COMPETENCIA:
TOTAL GERAL DE
FUNCIONÁRIOS

46

NI/NF = NÚMERO INICIAL/FINAL

HU = DIAS ÚTEIS X CARGA HORÁRIA X MÉDIA

HA = HORAS AUSENTES

HE = HORAS EXTRAS

AC = ACIDENTES

MÉDIA DIAS TRABALHADOS MÊS: **30**

CARGA HORÁRIA: **12:00**

ÁREA	NI	NF	MÉD	HU
PRODUÇÃO	36	36	36	12960:00:00
QUALIDADE	5	5	5	1800:00:00
LOGÍSTICA	0	0	0	0:00:00
ADMINISTRAÇÃO	4	4	4	792:00:00
MANUTENÇÃO	1	1	1	198:00:00
TOTAL	46	46	46	15750:00:00

DIAS TRABALHADOS
MES:

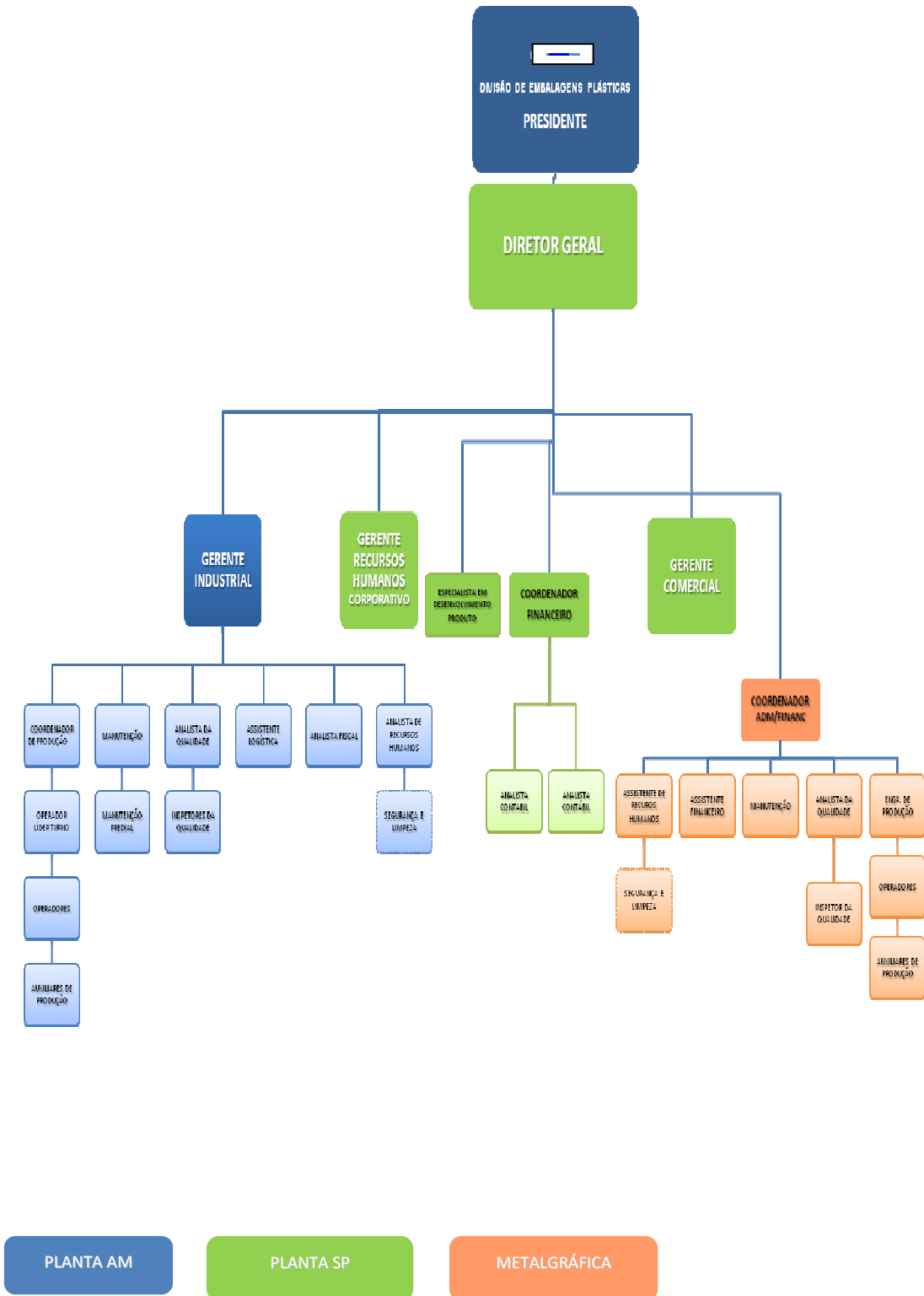
22

CARGA HORÁRIA:

9:00

HA	%	Dx100	%	HE	%	AC	%
328:06:00	2,53	3	8,33	87:08:00	0,67		0,00
9:50:00	0,55		0,0	12:50:00	0,71		0,00
	0,00		0,00		0,00		0,00
	0,00		0,0		0,00		0,00
	0,00		0,0		0,00		0,00
337:56:00	3,08	3	6,5	99:58:00	0,63	0	0,00

ANEXO 2



ANEXO 3

ATA DE REUNIÃO

Data:	13-ago-09	
Assunto:	Definição de Missão, Visão e Políticas	
Participantes:		
	Nome	Setor
1	XXXXXXX	Qualidade
2	XXXXXXX	RH
3	XXXXXXX	Fiscal
4	XXXXXXX	Gerência
5	XXXXXXX	Logística
6	XXXXXXX	RH - Corporativo
7	XXXXXXX	Diretoria

Itens Abordados:

1	Seguem as sugetões de Missão, Visão e Política Ravibrás definidos durante a reunião:
2	<u>Missão</u> : FABRICAR EMBALAGENS PLÁSTICAS GARANTINDO A SATISFAÇÃO DE NOSSOS CLIENTES ATRAVÉS DE SOLUÇÕES, INOVAÇÕES, QUALIDADE E CUSTOS COMPETITIVOS.
3	<u>Visão</u> : SER RECONHECIDA COMO REFERÊNCIA NO MERCADO EM QUE ATUAMOS, DESENVOLVENDO PRODUTOS DE ALTA PERFORMANCE E GERANDO RETORNO FINANCEIRO
4	POLÍTICA
4.1	- Ser ético
4.2	- Sistematizar os processos internos através do sistema de Gestão da Qualidade, buscando a melhora contínua de nossos produtos.
4.3	- Manter como fornecedores empresas comprometidas com a qualidade e a inovação, buscando um aperfeiçoamento mútuo.
4.4	- Fomentar e melhorar as relações inter-pessoais e com a empresa, reconhecendo os esforços e contribuições individuais de nossos colaboradores.
4.5	- Compatibilizar os efeitos de nossas atividades com o cuidado com o meio-ambiente, preservando locais de trabalho saudáveis e seguros.

