

**FACULDADE SANT'ANA  
BACHARELADO EM PSICOLOGIA**

**PETERSON FOGAÇA DOS SANTOS**

**CONTRIBUIÇÃO DO PSICÓLOGO  
PARA A REDUÇÃO DO ABSENTEÍSMO**

**PONTA GROSSA**

**2016**

**PETERSON FOGAÇA DOS SANTOS**

**CONTRIBUIÇÃO DO PSICÓLOGO  
PARA A REDUÇÃO DO ABSENTEÍSMO**

Trabalho de Conclusão de Curso elaborado como requisito a obtenção do título de Bacharel em Psicologia na Faculdade Sant'Ana.

**Orientadora:** Profa. Ms. Sandra Mara Dias Pedroso.

**PONTA GROSSA**

**2016**



# INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR SANT'ANA

FACULDADE SANT'ANA — Recredenciada pela Portaria MEC nº 1473 de 07 de Outubro de 2011.  
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO SANT'ANA – Credenciado pela Portaria MEC nº 2812 de 3 de outubro de 2002  
Rua Pinheiro Machado, 189 – Ponta Grossa – PR - CEP 84010-310 – (42) 3224-0301  
<http://www.iessa.edu.br> - secretaria @iessa.edu.br

Rua Pinheiro Machado, nº 189 – Centro – Ponta Grossa - PR  
CEP 84010-310 Fone: (0\*\*42) 3224-0301

## Ata de Defesa Final de TCC CURSO DE BACHARELADO EM PSICOLOGIA

Aos dezessete dias do mês de novembro, do ano de dois mil e dezesseis, no horário das dezessete horas às dezessete horas e trinta minutos, na sala oito do Instituto de Ensino Superior Sant'Ana, foi realizada a defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso do acadêmico Peterson Fogaça dos Santos, intitulado “Contribuição do Psicólogo para a Redução do Absenteísmo”. A Banca Examinadora, composta pelos professores Sandra Mara Dias Pedroso (como presidente), Kelly de Lara Soczek, Donizeti Pessi, após avaliação e deliberação, considerou o trabalho: **Aprovado**.

Eu, presidente da banca, lavrei a presente ata que segue assinada por mim e demais membros:

---

(Presidente): Sandra Mara Dias Pedroso

---

(Membro1): Kelly de Lara Soczek

---

(Membro2): Donizeti Pessi

“Dedico a Deus e seu filho Jesus Cristo que me sustentaram nessa trajetória, minha mãe, irmãos e minha amada esposa pela credibilidade depositada a mim”.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus criador do Universo, por plantar no meu coração o sonho de se tornar Psicólogo me fortalecer a cada dia para a continuidade mediante as dificuldades existentes.

A minha mãe Terezinha de Jesus Boumaier que nunca utilizou de palavras desanimadoras embora a realidade financeira não fosse favorável para tamanho investimento.

Aos meus amigos e apoiadores diretos como o Everton Cruz que participou ativamente dessa realização, desde o início desta jornada, também ao Jean Cezar Andrusko que sempre motivando e acreditando neste projeto que iniciou a cinco anos.

Aos meus professores que me inspiraram a continuar o curso nos momentos que parecia ser necessário interrompê-lo para reorganizar a vida. Destacando minha orientadora professora mestra Sandra Mara Dias Pedroso pela sua dedicação a esse trabalho.

Por fim, a minha amada esposa Daiane de Castro Fogaça dos Santos, que vivenciou todas as fases, alegres e tristes desta caminhada, que suportou noites e dias de distanciamento para que pudesse conseguir me dedicar a entregar todas as responsabilidades acadêmicas que por muitas vezes dificultaram momentaneamente nossa relação, mas, importante destacar que nosso amor foi a base desta superação.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que  
ninguém viu, mas pensar o que ninguém  
ainda pensou sobre aquilo que todo  
mundo vê.”

*Arthur Schopenhauer*

## RESUMO

Este trabalho apresenta as possibilidades de contribuição do profissional psicólogo dentro do contexto organizacional quanto ao enfrentamento do absenteísmo. A questão, constitui-se em um novo desafio ao trabalho do psicólogo nas organizações. Através de pesquisa bibliográfica, organizou-se o conceito de absenteísmo, suas causas e as formas de atuação do profissional da psicologia para o enfrentamento desse fenômeno. Esse trabalho teve como principal intuito verificar as causas que provocam o absenteísmo e as possíveis ferramentas que podem ser usadas no enfrentamento do mesmo. Sabe-se que o campo de atuação do psicólogo na empresa não se resume apenas a tarefas de recrutamento e seleção de pessoal, treinamentos, avaliações de desempenho, dentre outras atividades designadas à área de recursos humanos. Ele é mais amplo e estende-se a tarefas que estão ligadas particularmente ao trabalhador, na busca de estimular constantemente a integração do indivíduo na organização, fazendo com que se sinta bem no ambiente no qual exerce sua tarefa e, com isso, aumentando a produtividade da empresa. As ferramentas enfatizadas, neste estudo, para o enfrentamento ao absenteísmo foram: desenvolvimento da comunicação, a saúde ocupacional, a motivação e o programa de qualidade de vida no trabalho.

**Palavras chave:** Psicologia, Absenteísmo, Psicologia Organizacional.

## **ABSTRACT**

This research presents the possibilities of the contribution of the psychologist within the organizational context as an absenteeism confronting. The question, is a new challenge in the psychologist job in the organizations. Through literature search, it's organized the scientific production survey on absenteeism and forms of professional practice of psychology to deal with this phenomenon. This research had as main objective to verify the causes of absenteeism and possible tools that can be used in addressing it. It is known that the psychologist acting in a company it's not only summarizing the recruitment tasks and personnel selection, training, performance evaluations, and other activities assigned to the area of human resources. It is wider than that and extends to tasks that are linked particularly to the worker, seeking to constantly stimulate the integration of the person in the organization, making you feel good in the environment in which you exercises your task and, thus, increasing productivity from the company. The tools emphasized in this study to confront the absenteeism were: communication development, occupational health, motivation and the quality of life program at work.

**Keywords:** Psychology, Absenteeism, Organizational Psychologist.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	10
2. PSICÓLOGO E ENFRENTAMENTO AO ABSENTEÍSMO NAS ORGANIZAÇÕES .....	12
2.1. Influência do Trabalho e da Organização na Vida do Homem.....	12
2.2. Compreendendo a Psicologia Organizacional .....	15
2.3. Definição de Absenteísmo e Reflexão sobre as Possíveis Causas .....	20
2.4. Ferramentas de Identificação das Possíveis Causas do Absenteísmo. ....	21
2.4.1. Pesquisa de Clima Organizacional.....	22
2.4.2. Entrevista de Desligamento e Acompanhamento .....	27
2.4.3. Programa de Sugestões, Ideias e Reclamações .....	27
2.5. Intervenções tradicionais do psicólogo organizacional.....	28
2.5.1. Recrutamento e seleção de profissionais.....	28
2.5.2. Treinamento e Desenvolvimento. ....	29
2.6. Intervenções Emergentes do psicólogo organizacional .....	30
2.6.1 Atuação do psicólogo na comunicação.....	30
2.6.2 Atuação do Psicólogo em Programas de Qualidade de Vida no Trabalho .....	31
2.6.3. Atuação do Psicólogo em Saúde Ocupacional.....	32
3. CONCLUSÃO .....	34
REFERÊNCIAS.....	36

## 1 INTRODUÇÃO

O motivo que levou à escolha desse tema foi o interesse em aprofundar e consolidar mais informações acerca das contribuições do psicólogo para combater o absenteísmo no ambiente de trabalho.

A realização deste estudo tem como objetivo contribuir para a validação do espaço do psicólogo na organização, promover um ambiente mais prazeroso aos funcionários, prevenindo as ausências dos trabalhadores na empresa, de forma que a produtividade ocorra conforme o planejamento inicial.

Desta forma, apresenta ferramentas para reduzir os prejuízos por conta das faltas no trabalho e promover o entendimento deste processo e possibilidade de análise frente a problemática, que é de grande importância para a tomada das ações, acomodadas na conclusão de estudos científicos elaborados à cerca do tema.

Percorre-se alguns conceitos iniciais, tais como, trabalho, organização, influência que ambos tem na vida do homem, absenteísmo, psicologia organizacional e por fim identificação das causas, análises e intervenções do psicólogo neste processo, antes da apresentação das conclusões.

A questão norteadora da pesquisa foi: Quais são as contribuições possíveis do psicólogo para que se reduza o número de falta no trabalho?

As ausências no trabalho geram prejuízos significativos às empresas, e sensação de injustiça dos trabalhadores que permanecem durante o expediente suportando àquele que não está presente. (PISSININ, 2013). Desta forma, identificar algumas ações que previnam a falta dos funcionários no trabalho possibilitando a satisfação dos colaboradores, conseqüentemente resultarão em melhores performances para a organização.

Como objetivo principal a pesquisa procurou identificar as possibilidades de atuação do psicólogo na organização, tendo como objetivos específicos: identificar as principais frentes de uma atuação operacional e verificar as ferramentas disponíveis utilizadas pelo profissional da psicologia para a diminuição do absenteísmo.

Quanto a metodologia este estudo optou por uma pesquisa bibliográfica. Conforme expõe Fonseca (2002, p.32),

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Quanto a sua organização o mesmo foi dividido em seções, sendo que a primeira descreve a influência do trabalho e da organização na vida do homem. A segunda apresenta a Psicologia Organizacional, a terceira discorre sobre os conceitos e causas do absenteísmo e a quarta seção apresenta as possibilidades de identificação e intervenção do psicólogo no contexto organizacional.

## **2 PSICÓLOGO E ENFRENTAMENTO AO ABSENTEÍSMO NAS ORGANIZAÇÕES**

### **2.1. Influência do Trabalho e da Organização na Vida do Homem**

A ligação do trabalho, organizações e o impacto que gera no homem é o primeiro ponto necessário para que se compreenda e avance no entendimento das ações que o profissional da psicologia pode contribuir em um contexto organizacional. Nesta conjuntura, Zanelli (2009) aponta que a psicologia é usada de forma bem prática, mantendo o trabalhador vinculado as tarefas da empresa, além de construir objetivos que vão além dos tradicionalistas de ajustamento, doutrinação e normatização.

Considerado uma prática transformadora da realidade humana, o trabalho é viabilizador da manutenção da sociedade e é a parte fundamental de sua estruturação. O conceito do trabalho pode ser abordado a partir de diversos enfoques, entendido como um processo entre a natureza e o homem. Deve-se considerar que o trabalho desde as sociedades primitivas às contemporâneas, está entrelaçado com a própria transformação do homem.

Toffler (1980, apud Araújo; Sachuk, 2007), descreve as três maiores alterações da sociedade por meio das mudanças nas formas de trabalho, sendo estas a agrícola, a industrial e a tecnológica.

A primeira e a mais duradoura foi a revolução agrícola, quando a caça, pesca e pastoreio deixam de ser ações exclusivas na transformação da natureza, passando para um olhar no que diz respeito ao cuidado com a terra. Embora ainda hoje tenha-se alcançado as outras duas fases no Brasil a característica do trabalho agrícola é muito presente tendo destaque inclusive pela exportação de grãos e por grandes propriedades reservadas para o cultivo de soja, trigo, cana de açúcar dentre outras culturas. (ARAÚJO; SACHUK, 2007)

Já a segunda grande transformação nas formas de trabalho foi a revolução industrial, trazendo destaque para o apoio dos maquinários que aceleraram o processo em grande escala. No entanto, o contato com o trabalhador ao resultado de seu trabalho fica cada vez mais distante, se tornando apenas coadjuvante no processamento e por vezes sem ter a noção do produto final. (ARAÚJO; SACHUK, 2007)

E por fim, a última e contemporânea modificação nas formas de trabalho, a revolução tecnológica, trouxe alterações expressivas de como o homem produzia e conseqüentemente de como se comportava. Pode-se verificar que talvez seja a fase mais excludente de todas, quando a relevância da atualização é quase que imediata e se faz necessária para a sobrevivência no mercado de trabalho. (ARAÚJO, SACHUK, 2007)

Todas essas mudanças promoveram grandes alterações na sociedade, modificando, em muito, a economia e a configuração da vivência em sociedade.

O avanço tecnológico, que é um dos grandes responsáveis pelo aumento do desemprego, causa angústia para quem sofre suas conseqüências. No entanto, é um paradoxo pensar que para outros é fonte de deleite dos quais promovem melhoria na qualidade de vida no trabalho e conforto nas atividades rotineiras. (ARAÚJO, SACHUK, 2007)

As mudanças promovidas pelo trabalho ou pela alteração deste não está apenas relacionado ao externo, a sociedade, as formas das comunidades se comportarem, mas inteiramente relacionado ao que o homem é, como atua e em que tempo o faz. Lafargue (1999, apud de Araújo; Sachuk, 2007) afirma que uma das dimensões que revela a humanidade do homem é o próprio trabalho quando emerge a criatividade e a manifestação do controle sobre o mundo a sua volta.

Discutir o trabalho e as suas muitas formas é de extrema importância para o mundo atual. Sendo evidente o valor para a humanidade e para o entendimento dos períodos temporais. Isso se percebe pois a observação do trabalho se tornou uma ferramenta da qual vários historiadores lançam mão para compreender os períodos de atuação do homem durante os tempos. (ARAÚJO; SACHUK, 2007)

Desta forma, o trabalho é algo de importância para a psicologia, pois pode-se após essa afirmação entender que são inseparáveis, o comportamento do homem e o trabalho.

Neste sentido, precisa-se compreender as organizações, para entender um pouco o impacto sofrido pelas pessoas nelas envolvidas. (MORGAN, 1996)

A importância enfatizada para o homem sobre o trabalho já está bem clara conforme apontamentos acima, ainda que algumas organizações empregadoras não tenham a mesma convicção, e a importância da organização na vida do homem segue a mesma linha, visto que trabalho e organização se complementam. Desde de 1990,

o termo Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), busca circundar a ampla característica dessa área, visto que organização e trabalho se trata de fenômenos de grande impacto psicossocial na qual a organização é considerada uma ferramenta social na formação de humanos capazes de viver na coletividade. (BASTOS, 2003).

“Neste sentido, os fenômenos organizacionais são considerados como processos psicossociais, que estruturam a vida dos indivíduos e o funcionamento das sociedades” (ZANELLI, BASTOS, 2004 apud TONETTO, 2008).

As organizações, neste contexto, têm papel de protagonistas no desenvolvimento da sociedade atual, uma vez que a alteração das formas de trabalho está relacionada ao desenvolvimento das mesmas. Ao buscar compreender o fenômeno organizacional Morgan (1996, apud Kienen, 2002, p. 14), afirma que

(...) é difícil saber realmente o que as organizações são. Por meio de metáforas, examina as organizações de diferentes maneiras (como máquinas, culturas, cérebros, sistemas políticos, prisões psíquicas, instrumentos de dominação, fluxo e transformação), podendo ser enfatizadas diferentes dimensões (estrutural, técnica, política, humanas, cultural etc), que por sua vez, mesmo quando estudadas de forma isolada, estarão sempre interligadas.

Desta forma, a definição do que seria uma organização, torna-se distante se delimitada em um sentido único, visto que é uma soma de inúmeras características, inclusive algumas paradoxais. Mas o que se tem certeza é que são essas características que conduzem seus membros em uma direção, interferindo direta ou indiretamente em seus comportamentos, pois as mentes dos membros da organização são alimentadas pelos seus conteúdos. No entanto, independente da forma de como as organizações serão compreendidas, é preciso considerar que são estruturas construídas por regras, políticas, objetivos, missões, funções, procedimentos que estão nas mentes de seus membros e que são socialmente construídas. (ZANELLI, 2008).

No que se refere a presença das organizações e a influência na sociedade, não exclusivamente no contexto do trabalho, verifica-se segundo apontamentos de Zanelli (2009), que ocidentais estão findados a uma relação direta com as organizações, sendo elas em grande parte influenciadoras no seu desenvolvimento. Essas organizações estão instaladas e sobrevivem por que satisfazem os interesses das pessoas, como por exemplo, hospitais, creches, escolas, faculdades, igrejas, clubes e indústrias.

Dentro dos contextos apresentados percebe-se que não somente o trabalho mas também as organizações exercem papel protagonista no desenvolvimento das pessoas e na forma que estas vivem. Sendo assim, pode-se pensar que a dinâmica das organizações com suas normas, descritas ou não, são inteiramente condicionadoras dos comportamentos das pessoas.

Um dos principais desafios na área de POT é compreender como interagem os múltiplos aspectos que integram a vida das pessoas, grupos e organizações em um mundo em constante transformação, de modo a propor formas de promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar. (ZANELLI, BASTOS, 2004 apud TONETTO, 2008, p. 166).

O desafio então é reconhecer a dinâmica da organização, quais são as suas normas, os pontos positivos e negativos, sua cultura, entendendo que isso é o que influenciará o comportamento das pessoas pertencentes a esta organização, inclusive as motivações que levam as pessoas a faltarem ao trabalho. Assim sendo, busca-se o aporte da psicologia para que se entenda esse mapeamento, em especial da psicologia organizacional.

## **2.2. Compreendendo a Psicologia Organizacional**

A psicologia organizacional, a psicologia do trabalho, a psicologia organizacional do trabalho, psicologia do trabalho organizacional ou psicologia clínica do trabalho, ou alguma outra nomenclatura de acordo com o teórico a ser estudado passou por grandes transformações. Está e certamente ainda passará por outras mudanças de acordo com a necessidade que se apresenta a cada dia. No entanto,

A psicologia do trabalho pode ser designada como campo de compressão e intervenção psicologia sobre o trabalho e as organizações, visando analisar a interação das múltiplas dimensões que caracterizam pessoas, grupos e organizações, com a finalidade de construir estratégias e procedimentos que promovam, preservem e reestabeleçam o bem-estar, (ZANELLI, BASTOS, 2004 apud LEÃO, 2012, p. 292)

Os psicólogos experimentais foram os primeiros a realizarem trabalhos voltados às indústrias/organizações. As suas primeiras ações que datam o final do século XIX, tinham direcionamento com o foco em promoção do desempenho e eficiência da organização. Houve grande expansão em meados do século XX, numa perspectiva de testar as pessoas por meio da avaliação os conhecimentos da psicologia passam a responder as necessidades sociais, com uma atuação mais prática.

Hugo Münsterberg e Walter Dill, dois psicólogos experimentais, são considerados fundadores do campo da Psicologia Organizacional por aplicarem recursos da psicologia dentro das organizações. (MUCHINSKY, 2004)

Münsterberg em sua obra *Psychology and Industrial efficiency* em 1913, busca uma aproximação entre a psicologia experimental e as necessidades econômicas. O propósito é a identificação do melhor profissional para a melhor posição, sempre com o objetivo de alcançar, como nome da obra sugere, a maior eficiência possível respondendo as expectativas de crescimento econômico e industrial. Desta forma ele consegue que a psicologia passe a ter um posicionamento mais voltado à prática do dia a dia, ampliando as frentes de atuação. (LEÃO, 2012).

A proposta de reconstruir um laboratório do cotidiano era o grande desafio, com o propósito de prever comportamento e controlar as variáveis. Seu trabalho foi fundamental como elemento contribuinte para a economia, fazendo que por meio de comprovações fosse percebida a relação entre acidentes e o excesso das jornadas de trabalho, também da alteração dos processos mentais e a fadiga, de forma que isso passasse a ser considerado, para um melhor planejamento, destacando que os trabalhos sempre buscavam manter as características das ciências naturais. (LEÃO, 2012)

A filosofia do Taylorismo era que influenciava o contexto onde estes estudos estavam sendo realizados. A organização científica do trabalho, tinha por objetivo o controle das tarefas fazendo com que os funcionários fossem apenas executores de atividade das quais não necessitava pensar, não favorecendo de forma alguma o trabalho mental. (LEÃO, 2012)

A atuação da psicologia também se fez presente na Primeira Guerra Mundial, com os testes Army Alpha e Army Beta. Os profissionais da psicologia utilizaram esses dois testes psicológicos com o objetivo de medir as habilidades dos soldados. Foi a primeira aplicação de testes em maior escala para a colocação profissional de indivíduos, porém não houve tempo hábil para que o conhecimento da psicologia conseguisse ser realmente aproveitado nas tomadas de decisões para a escolha das pessoas na formação das equipes de combate da maneira que os psicólogos pretendiam. (MUCHINSKY, 2004).

Tendo o início um pouco desacreditado com maior empenho de se estabelecer como conhecimento científico com valor prático, não tenha tido o objetivo principal

alcançado de possibilitar informações precisas para formar os pelotões de soldados mais preparados para a guerra. Todavia, foi muito importante em uma análise mais ampla pois se tratava de algo muito importante para o mundo e houve participação dos psicólogos ainda que não como esperavam, mas foi uma oportunidade que os profissionais tiveram para mostrar seus trabalhos. Na próxima grande guerra os resultados foram melhores, no que se refere a participação estratégica.

Na Segunda Guerra Mundial, vários psicólogos, de diferentes especialidades, estavam presentes contribuindo na seleção de soldados, para a colocação dos mesmos em trabalhos adequados ao seu perfil, faziam avaliações de desempenho, acompanhavam os treinamentos, os trabalhos das equipes, entre outros. Os resultados foram positivos no que se refere à importância dada para a psicologia, de tal forma que após a guerra, as portas para a psicologia aplicada foram abertas. (MUCHINSKY, 2004).

Diante da necessidade ocasionada pelas duas grandes guerras, o grande interesse de desenvolvimento econômico e industrial e outras necessidades atuais e futuras oportunizaram e oportunizarão a busca pelos conhecimentos da psicologia.

Porém, a psicologia organizacional desde o seu nascimento apresentou muitas limitações e seu foco estava muito relacionado a situações como a performance das pessoas no trabalho/guerra, seleção e avaliações, e pouco ou nada se pensava em outras problemáticas como a promoção da pesquisa e o desenvolvimento científico a partir da prática. Com o passar dos tempos isso muda e outros aspectos vão dando corpo para as problemáticas a serem discutidas pela psicologia organizacional.

Psicologia é a ciência do comportamento humano (e não-humano), da cognição, da emoção e da motivação. Ela pode ser subdividida em diversas especializações, algumas delas se preocupam basicamente com o próprio conhecimento da psicologia como ciência, enquanto outras voltam-se também para a aplicação daquela ciência (psicologia aplicada). A psicologia organizacional se enquadra nessa última categoria ocupando-se tanto da ciência psicológica como com a sua aplicação aos problemas das pessoas nas organizações. (SPECTOR, 2010, p. 7)

Compreende-se que as organizações são laboratórios extremamente férteis para o desenvolvimento de conhecimento e não somente a aplicação de determinado conhecimento para a resolução de problemáticas existentes.

No Brasil, no início do Século XX, a transformação de um país que migrava de atividades de exportação da produção agrícola para um avanço tecnológico da industrialização, também necessitava identificar quais as pessoas que teriam as

características ideais para realizar as atividades industriais, sempre com objetivo na eficiência. Em 1920 a psicologia emerge como profissão seguindo as tendências mundial de um olhar psicotécnico, porém passados aproximadamente 40 anos outras formas de atuação começam a tomar espaço como treinamento e educação das organizações. (LEÃO, 2012).

Há teóricos que diferenciam veementemente o que seria a psicologia industrial e psicologia organizacional, compreendendo que a industrial está mais ligada ao técnico de avaliação, seleção, acompanhamento e enquanto que a psicologia organizacional tem um campo de atuação muito mais amplo, percebendo a organização em sua complexidade. (Tonetto, 2008)

A psicologia organizacional não como sendo uma ruptura da psicologia industrial, mas como uma ampliação, pois é mantido como objetivo das duas, a preocupação com a produtividade, seja por meio de atuação mais técnica ou de forma estratégica. (Tonetto, 2008)

Quanto ao crescimento da psicologia organizacional no Brasil, é a segunda área de maior destaque no que se refere ao nível de atuação conforme o apontamento realizado pelo Conselho Federal de Psicologia em 2000, ficando atrás apenas da psicologia clínica. (WHO, CFP, 2001 apud CAMPOS 2011).

Enfim, percebe-se que o psicólogo conseguiu um espaço dentro das organizações, ainda que isso deva ser ampliado.

Tendo um olhar global voltado ao que ocorria simultaneamente no mundo de forma geral, percebe-se que no seu início a psicologia, até então Industrial, teve uma visão ampliada e modificada, tendo uma melhor relação com a nomenclatura de psicologia organizacional, visto que o foco não se limita mais a eficiência, a alocação de pessoas certas em postos de trabalhos corretos como já mencionado anteriormente, mas com a preocupação com temas mais complexos que envolvem outros aspectos que são importantes para o desenvolvimento do trabalho.

A discriminação de algumas classes de trabalhadores nos Estados Unidos, os movimentos dos operários buscando a melhoria das condições de saúde nas indústrias da Itália, as influências filosóficas de Foucault na França que discutia questões relacionadas ao poder também são exemplos de problemáticas e desafios que se apresentaram à psicologia.

Foi o surgimento da lei dos Direitos Civis do ano de 1964 nos EUA, o qual causou um grande impacto na forma de contratar e trabalhar com seus funcionários dentro das organizações, e a lei aprovada em 1991 que protegia os funcionários com deficiência física ou invalidez das, discriminações dentro do ambiente de trabalho, que trouxe os psicólogos organizacionais para dentro das empresas para trabalhar formas de combater a discriminação no ambiente de trabalho. (MUCHINSKY, 2004).

Percebe-se resquícios dessa abordagem no Brasil, visto que também existem leis para a recolocação das pessoas com deficiência e reabilitadas do INSS nos postos de trabalho, como a Lei n.8.213/91 de 24 de julho de 1991, onde é necessário a recolocação de porcentagens de acordo com o quadro de trabalhadores da empresa.

O movimento dos operários na década de 1960, articulando a psicologia e marxismo traz uma reflexão sobre a necessidade da promoção da saúde do trabalhador na Itália, onde Ivar Addone foi o seu principal representante. Se trata de um modelo de psicologia que atrai os trabalhadores para serem protagonistas, agentes de transformação, trazendo um claro compromisso com o lema: A saúde não se vende ou delega, mas se defende (LEÃO, 2012).

A perspectiva Italiana propicia uma visão da subjetividade do trabalhador, dando a ele um papel ativo, muito diferente do que ocorre na visão inicial da psicologia industrial. Essas mudanças são influenciadoras na transformação de toda a visão da psicologia organizacional no Brasil.

Na França na décadas de 70, inicia com a psicologia do trabalho as influências foucaultiana na ênfase psicossociologias emerge na reflexão da concepção do poder nas organizações. Posteriormente, em 1980 surge a preocupação com a saúde mental dentro das organizações, passa a se perceber mais cuidado com o personagem que produz, valorizando a sua subjetividade e enfatizando a necessidade de se preocupar com o estado mental do trabalhador. (LEÃO, 2012).

Com as mudanças das formas de trabalho surgem novos desafios, a mudança das perspectivas da psicologia para o enfrentamento desses desafios, fazem que haja uma atualização nas reflexões sobre a atuação do psicólogo nas organizações.

Neste sentido, verifica-se que a absorção deste profissional pelo mercado está relacionada ao seu potencial de atuação neste contexto, a identificação da problemática, contribuição que seus conhecimentos podem trazer mediante aos desafios das organizações.

Levantando os principais desafios dentro das organizações, o absenteísmo sem dúvida é uma das grandes problemáticas que o psicólogo precisa enfrentar, visto que é quando o empregado não comparece para realizar as suas atividades no trabalho, deixando de colaborar com a empresa. Constitui-se em um novo desafio ao trabalho do psicólogo. (BUENO, 1986 apud CALHEIROS; RODRIGUES, 2010).

Realmente o absenteísmo, constitui-se em um novo obstáculo ao trabalho do psicólogo. Portanto a seguir, detalha-se melhor este conceito.

### **2.3. Definição de Absenteísmo e Reflexão sobre as Possíveis Causas**

O absenteísmo, de forma simplória é, ausência do trabalhador ao trabalho durante os momentos em que deveria estar realizando suas atividades, não sendo por causas de doenças prolongadas, desemprego ou faltas legais. (CHIAVENATO, 1985 apud SILVA, 2000).

Considera-se duas classificações para o absenteísmo, sendo o absenteísmo voluntário e involuntário. O voluntário relaciona-se a falta de desejo de estar presente no trabalho. O segundo, o involuntário, pode ser causado por acidentes de trabalho, afastamento após 15 dias devido a doenças resultantes ou não do trabalho, faltas legais, ou faltas impostas como, suspensão disciplinar, prisão, etc. (QUICK, LAPERTOSA, 1982 apud, SILVA, 2000).

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. O conceito pode ainda ser melhor compreendido pelo somatório dos períodos em que os empregados de determinada organização ausentam-se do trabalho, incluindo atrasos, dentro de sua jornada normal de trabalho. (LEE e ERIKSEN, 1990, p. 11 apud TOPPEL, 2013 p. 37)

Toppel (2013) faz menção de cinco desdobramentos sobre ausência, que são:

- Ausência voluntária em que o trabalhador não comparece ao trabalho sem uma justificativa.
- Ausência involuntária em que não ocorre o comparecimento por razões que não possui relação ao desejo do trabalhador.
- Ausências legais em cumprimento a algum direito ou obrigação com respaldo na lei.

- Ausência por motivos de doença em que o trabalhador justifica a sua falta por problemas de saúde com justificativa por meio de atestados, podendo ser médico, psicológico ou odontológico.
- Ausências por patologias ocasionado pelo próprio trabalho, como acidentes, lesão por esforço repetitivo.

Outros pontos a destacar sobre o absenteísmo e sua relação com as condições de trabalho são apontados por Toppel. Segundo Lee e Eriksen (1990, *apud* Toppel, 2013, p. 11)

O absenteísmo é inversamente proporcional à satisfação no trabalho, e a ausência pode ser considerada uma forma de se afastar de pequenas situações indesejáveis. A observação de fatores como condições de trabalho, natureza da supervisão, estilos de liderança, participação na tomada de decisões e relacionamentos profissionais pode ajudar a entender o impacto do absenteísmo nas organizações.

Neste aspecto, a subjetividade do trabalhador já ganha destaque quando se trata de ausências voluntárias, pois é evidenciado elementos da satisfação em estar presente no trabalho.

Com base no exposto o que se conclui é que existem formas diferentes de categorizar a ausência no trabalho conforme o autor mencionado, porém há muita similaridade entre ambas e independentemente de sua forma de apresentação, faz-se necessário o uso de técnicas que identifiquem causas centrais do absenteísmo desenvolvendo um trabalho de redução e enfrentamento.

Para essa demanda, seja na compreensão dos motivos ou ações frente a problemática com o intuito do enfrentamento do absenteísmo, buscando a redução em níveis aceitáveis das faltas ao trabalho faz-se necessário compreender as possíveis causas deste fenômeno.

#### **2.4. Ferramentas de Identificação das Possíveis Causas do Absenteísmo**

Antes de sugerir alguma possibilidade de atuação do psicólogo para combater o absenteísmo, faz-se necessário considerar que tal prática ainda apresenta limitações. Limitações estas relacionadas a fragilidade na formação inicial deste profissional, pois

(...) a atuação dos psicólogos dentro das organizações é marcada pelo caráter técnico-operacional que, por sua vez, acaba tendo como decorrência um fraco poder no seu exercício profissional. Devido a deficiente formação básica da profissão, muitas vezes encontrando-se mal preparados, até mesmo para o desempenho das atividades de cunho técnico-operacional (seleção e recrutamento, treinamento, análise de cargos e salário, avaliação de desempenho etc.). Pior ainda quando se trata de ampliação de sua atuação, realizando atividades ditas emergentes (elaboração de políticas de recursos humanos, planejamento estratégico, desenvolvimento de carreiras e planos de sucessão, desenvolvimento de equipes, análise de mudança na cultura organizacional, programas de qualidade de vida e qualidade total etc.). (AZEVEDO; BOLOME, 2001, p. 182)

Para atuar na redução do absenteísmo é necessário a identificação das causas das ausências, porém não existe uma relação óbvia do absenteísmo. Tais causas são oriundas de inúmeras fontes, como personalidade, questões sociais, distância do trabalho. As causas são diversas e difíceis de serem identificadas, pela dinâmica e velocidade de alterações do contexto, a forma de perceber torna-se um desafio. (COUTO, 1987 *apud*, SILVA, 2000)

Desta forma, este estudo tomou por base a categorização de Toppel (2013), sobre ausência: ausência voluntária, ausência involuntária, ausências legais, ausência por motivos de doença, e ausências por patologias.

Levando em consideração que para cada organização as causas são diferentes, não apenas isso, dentro da própria organização pode haver vários problemas com absenteísmo e em cada departamento as faltas podem ter origem diversas, como proposta de solução para isso, o psicólogo pode lançar mão de algumas ferramentas para a identificação das possíveis causas.

Destaca-se para esta pesquisa: a pesquisa de clima organizacional, pesquisa de desligamento e acompanhamento, canal para ideias, sugestões e reclamações.

#### **2.4.1. Pesquisa de Clima Organizacional.**

A pesquisa de clima organizacional é uma das ferramentas amplamente utilizada e é extremamente importante para diagnóstico, interpretação e análise do que pode estar interferindo na satisfação dos trabalhadores, e causando as ausências no trabalho, uma vez que tem impacto nas condições de trabalho, nas políticas da empresa e em vários aspectos que possuem interferência na vida dos trabalhadores.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. (BISPO, 2006, p. 259)

Ainda, segundo estudos realizados por Luz (2001), Rizzatti (2002) e Pereira (2003) apud Bispo (2006), existem várias características, formas e modelos no que se refere a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional.

Resumidamente, para este tipo de pesquisa, observa - se a estrutura. Nesta são considerados o que o trabalhador pensa sobre as diretrizes e limitações impostas no desenvolvimento das atividades; a autonomia para a realização de sua tarefa; nível de sentimento de desafios a respeito de sua carreira; pensamentos sobre as gratificações, se é mais reforçado positivamente ou punido devido as falhas; verificação da percepção sobre o trabalho em equipe sendo pelos pares ou líderes para com liderados; compressão do entendimento da abertura para opinião diferente por parte da organização; verificação sobre a percepção de pertencimento em relação a empresa e por fim quanto é demonstrado por parte da organização a importâncias de seus regulamentos.

Percebe-se que muitos pontos são avaliados e todos eles estão inteiramente relacionados com o trabalhador e que, certamente podem influenciá-los a faltarem ao trabalho.

O excesso de regras, minimizando a autonomia das pessoas, podem ser interpretadas por pressão, da qual muitas podem não se sentir à vontade para desenvolver suas atividades, mas sempre com uma sensação de dependência. As pessoas que entram em uma rotina sem serem desafiadas a se desenvolver ou assumir algum risco podem se sentir desmotivadas quanto a participação das atividades da empresa.

A clareza na meritocracia, onde se estuda a visibilidade para os trabalhadores sobre quais qualidades os mesmos devem possuir para serem recompensados e se existem reforços positivos para que o comportamento das pessoas seja mantido e melhorado conforme a necessidade e procurar entender em que momento as pessoas estão sendo punidas o que não seria o ideal para que essas estejam engajadas nas intenções da organização. Verificar a forma de trabalho é fundamental para que possa entender como as pessoas se relacionam, com se dá o trabalho em equipe e como os

membros do grupo visualizam isso. Destaque para a percepção do apoio da gestão e não somente o trabalho entre os pares.

Outro elemento muito importante analisado são os conflitos existente dentro da organização, que podem gerar descontentamento das pessoas.

A verificação de como as pessoas se sentem em relação ao propósito da empresa, se elas se consideram importantes e acreditam que a empresa também considera da mesma forma.

O Modelo de Kolb trabalha numa perspectiva de sete indicadores adicionada a de responsabilidade e recompensas. (Bispo, 2006).

a) Conformismo: o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;

b) Responsabilidade: dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa;

c) Padrões: a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos;

d) Recompensas: o grau que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado;

e) Clareza organizacional: o sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;

f) Calor e apoio: o sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. Os sentimentos de boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;

g) Liderança: a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança, e a direção de outros qualificados. Quando surgem as necessidades de

liderança os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida.

O Modelo de Sbragia (1983 apud Bispo 2006) contém vinte fatores/indicadores somados a cooperação, conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade.

a) Estado de tensão: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas pela lógica e pela racionalidade, ao invés das emoções;

b) Conformidade exigida: descreve o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto a organização conscientiza a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais;

c) Ênfase na participação: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões, ou seja, o quanto suas idéias e sugestões são aceitas;

d) Proximidade da supervisão: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa;

e) Consideração humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;

f) Adequação da estrutura: descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e o quanto existe na prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho;

g) Autonomia presente: descreve o quanto as pessoas se sentem com seus próprios padrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;

h) Recompensas proporcionais: descrevem o quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; o quanto de ênfase é dado em recompensas positivas em vez de punições; o quanto é justa a política de pagamento e promoções;

i) Prestígio obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem a organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente;

j) Cooperação existente: descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente;

k) Padrões enfatizados: descrevem o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho;

l) Atitude frente a conflitos: descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em “levantar o problema” antes de ignorá-lo;

m) Sentimento de identidade: descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer a organização; o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte;

n) Tolerância existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;

o) Clareza percebida: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;

p) Justiça predominante: descreve o grau com que as habilidades e desempenhos predominam nos critérios de decisão antes do que aspectos políticos, pessoais ou credenciais;

q) Condições de progresso: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidade de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;

r) Apoio logístico proporcionado: descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais;

s) Reconhecimento proporcionado: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;

t) Forma de controle: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do que para policiamento e castigo.

Os focos na realização da pesquisa de clima organizacional mencionados neste estudo vão em caminhos parecidos em alguns momentos diferentes, mas o que se sabe que é as pesquisas conseguem trazer algumas respostas para os motivos das ausências das pessoas ao trabalho.

### **2.4.2. Entrevista de Desligamento e Acompanhamento**

Da mesma forma que as pesquisas de clima organizacional, é muito comum as empresas utilizarem a pesquisa de desligamento. Esta ocorre no momento em que a pessoas estão sendo desligadas da organização, seja por iniciativa da empresa ou por desejo do próprio do empregado. No primeiro caso pode ser pela contratação de um profissional mais qualificado ou diminuição do quadro dos funcionários e no segundo caso, pode ser por oportunidades que atraíram o profissional para mercado ou insatisfação do mesmo pelo trabalho. (CHIAVENATO, 1999 apud ALVES, 2015).

Ainda, segundo Alves (2015), o relacionamento interpessoal, características da empresa, recursos de forma geral, os meios ou formas que a empresa atua para desenvolver as pessoas, o salário e benefícios são variáveis que interferem no comportamento dos trabalhadores.

Quando um questionário é realizado contendo perguntas que busquem compreender os aspectos mencionados, este traz respostas para uma atuação focada, por tanto e nada impede que de forma adaptada, essas entrevistas sejam realizadas antes mesmo do funcionário ser desligado da empresa, desta forma poderia estar contribuindo para a identificação de oportunidades de melhoria.

### **2.4.3. Programa de Sugestões, Ideias e Reclamações**

A implementação de programas de ideias e sugestões ou até reclamações pode ser uma boa alternativa para a coleta de dados onde se verifica e analisa o nível de satisfação dos trabalhadores e suas opiniões sobre o que poderia ser feito para melhorar o local de trabalho.

Ao mesmo tempo em que esta ferramenta de sugestão de melhorias gera benefícios para a empresa, o trabalhador se sente mais motivado, mais importante e se torna mais comprometido com a organização. Passa a se sentir cada vez mais parte integrante da empresa e com isso, se preocupa e se dedica para a resolução dos problemas e cumprimento das metas. (SOUZA, 2002, p. 6 ).

Percebe-se na descrição de Souza que as pessoas se sentem melhor ao emitir sua opinião das situações que podem ser melhoradas, mas não destaca-se neste momento a motivação em si, mas a abertura disponibilizada para que o psicólogo

possa mapear o que as pessoas estão percebendo e o que elas gostariam que melhorasse, evidentemente relatos que podem trazer hipóteses das motivações das faltas.

Mencionado, então, três das formas utilizadas para um mapeamento da satisfação das pessoas em relação a vários aspectos, pode-se pensar além da identificação por meio de tais ferramentas, quais as ações que um psicólogo pode contribuir além do já descrito.

A seguir, descrevem-se abordagens mais estratégicas visto que as possibilidades na mudança do comportamento organizacional de forma mais macro se faz necessária, não excluindo as técnicas e táticas operacionais, mas sim conjugando-as.

## **2.5. Intervenções tradicionais do psicólogo organizacional**

Determinados fatores contribuem para o combate ao absenteísmo. Neste estudo, destacou-se a comunicação, a qualidade de vida no trabalho e a saúde ocupacional, seleção adequada de candidatos e treinamentos congruentes as necessidades das organizações.

Na sequência, apresenta-se a atuação do psicólogo junto a estes fatores.

### **2.5.1. Recrutamento e seleção de profissionais.**

A psicologia é muito reconhecida no que se refere a tarefa de seleção das pessoas para o trabalho, utilizando-se de métodos técnicos para esse fim. A divulgação e a atração dos candidatos que possuem potencial para trabalhar na organização, e métodos para a seleção em si, podendo ser interna onde é sondado os talentos que estão já atuam na empresa e o modelo de seleção externa está relacionado a visualização do mercado.

No que se refere aos métodos e técnicas da seleção, podem ser consideradas as entrevistas, dinâmicas/atividades em grupos e em alguns casos provas de conhecimento ou testes psicológicos podendo ser psicométricos ou de personalidade. (CAXITO, 2008).

O processo de recrutamento e seleção são fases distintas com objetivo comum. O recrutamento é a etapa onde se atrai as pessoas para determinado cargo e a

seleção é a subsequente onde é realizado a análise do candidato de forma geral conforme aponta Caxito (2008).

Tendo uma visão superficial do papel do psicólogo no processo de seleção, percebe-se que há grandes oportunidades do combate ao absenteísmo. Obviamente que nessa fase, se trata de uma ação preventiva em que a escolha do candidato deve estar dentro do perfil que a organização deseja.

Podem ocorrer algumas avaliações mais complexas com a de personalidade, atividade exclusiva do psicólogo, porém outras considerações mais simples, como o propósito do candidato sendo comparado com a possibilidade de atendimento por parte da empresa, como por exemplo horário de trabalho, distância percorrida para chegar ao trabalho e salário disponíveis. Essas características sociais, dentre outras, são importantes considerar em processo de seleção para a tomada de decisão, para equilibrar as possibilidades de comprometimento futuro.

Embora os testes sejam alvo de muitas críticas do behaviorismo radical de Skinner, conforme indica Miguel (2001). Skinner expõe e seu trabalho traz comprovações de que o ambiente interfere gritantemente no comportamento do sujeito. (MIGUEL, 2001)

Chiavenato (2004 apud Caxito 2008), traz a reflexão da possível falha na entrevista, pois se sabe que o candidato pode não se sair bem em uma entrevista de trabalho, porém ter um perfil adequado para a função.

Considerando as duas opiniões, conclui-se que esse processo como qualquer outro pode ter falhas, mas o objetivo é minimizar o máximo possível de erros, mediante um planejamento adequado.

## 2.5.2. Treinamento e Desenvolvimento

Quanto ao processo de treinamento e desenvolvimento é outra área que tem recebido inúmeros psicólogos e que podem contribuir na redução do absenteísmo.

O treinamento e desenvolvimento tem etapas padronizadas, que são: levantamento da necessidade de treinamento, planejamento e execução do treinamento e por fim, a avaliação do treinamento. (LACERDA, 2003).

“(...) o uso do treinamento é uma importante alternativa para a mudança de atitudes, conhecimentos ou habilidades necessárias ao desempenho adequado do capital humano na empresa” (LACERDA, 2003, p. 78).

Não podemos definir treinamento como limitado a instruções técnicas, porém exercem grande influência na motivação dos trabalhadores treinados. É fonte de esclarecimentos, instruções que provocam as pessoas a se desenvolverem conforme aponta Moraes, (2002).

O conceito de motivação é amplo e difere entres os autores, e o propósito não é focar nesse desdobramento, foca-se então na descrição de Lopes. Segundo este,

A virtude e o saber são que constituem a motivação mais alta e, para isso, as organizações são preciso que atendam as exigências como justiça, ética, reconhecimento de trabalho bem executado, respeito e eqüidade, progresso de acordo com o mérito e o desempenho, estímulos para desenvolvimento pessoal, profissional e social. (LOPES, 1985 apud MORAES, 2002, p. 27).

Para atuar no combate do absenteísmo, se vê utilidade do treinamento, pois, existem hipóteses de que por meio desta ferramenta, conseguimos provocar estimulação nas pessoas. Não estão inclusos não apenas as pessoas que executam atividades operacionais, mas, os líderes que interfere diretamente nas condições de motivação de suas equipes. Certamente a possibilidade de controle da motivação dos grupos impulsiona a produtividade e engajamento com a organização e a redução das faltas é uma consequência.

Nesse sentido apresenta uma atuação mais abrangente no que se refere ao desenvolvimento das pessoas e da forma de relacionamento entre a equipe.

Utilizar momentos do treinamento para conscientização quanto aos problemas que estão vinculados às faltas, problemas financeiros que ocasionam à empresa e conseqüentemente aos trabalhadores, atuação frente a redução de acidentes e melhoramento nos relacionamentos interpessoais, podendo contribuir de forma significativa para harmonia dos grupos dentro da empresa.

## **2.6. Intervenções Emergentes do psicólogo organizacional**

### **2.6.1 Atuação do psicólogo na comunicação**

Embora pareça não estar diretamente relacionado com o nível de absenteísmo, a comunicação é sem dúvidas, dentro de uma organização um meio que facilita o relacionamento do trabalhador e a empresa. Essa comunicação deve estar relacionada aos propósitos centrais da empresa e suas metas. Por exemplo, a comunicação de acidentes pode evitar que outros ocorram pela mesma causa, de

forma a ampliar as informações onde as pessoas saibam o que não devem fazer para que as mesmas situações se repitam. Se acidentes geram faltas, a redução destes contribuem para diminuir o absenteísmo.

A compreensão dos objetivos de uma organização, de seus propósitos de negócio, é de extrema importância para que se possa pensar que ambiente é necessário para promover o comportamento esperado. (ZANELLI; SILVA, 2008)

Paiva (2005) descreve que as organizações e seus profissionais devem ficar atentos em como estão estabelecendo seu processo de comunicação, devido à maioria das organizações acharem que o simples fato de informar já estabelece a comunicação.

### 2.6.2 Atuação do Psicólogo em Programas de Qualidade de Vida no Trabalho

Um ambiente de trabalho agradável é muito importante para que as pessoas não se ausentem do mesmo evitando assim o absenteísmo.

Criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem com a gerência, com elas mesmas e entre seus colegas de trabalho, e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo. As pessoas podem ser motivadas para o bem ou para o mal, fazendo aparecer o melhor ou o pior do que elas têm. Se as pessoas não estão motivadas a fazer alguma coisa ou alcançar uma meta, pode-se convencê-las a fazer algo que elas preferiram não fazer, mas a menos que estejam prontos a assumir as atitudes e os valores do motivador, os comportamentos não serão permanentes. (MORETTI, 2003, p. 3)

“Embora não haja respostas simples para a questão da motivação um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado” (NEWSTRON, 1991, p. 47 apud MORETTI, 2003 p.3).

Mais uma vez o tema motivação volta para a discussão, mas novamente sem pretensão de uma definição exclusivista. O papel do psicólogo em um programa de qualidade de vida no trabalho, é de auxiliar o combate das ausências das pessoas ao trabalho com discussões sobre projetos, alterações de políticas de remuneração e mudança de perfis de cargos. Pode acontecer a alteração ou criação de cargos que não trarão satisfação para as pessoas.

A satisfação da realização de algo que seja considerado importante pelo trabalhador, de forma que ele se sinta valorizado ao termino da tarefa, não vindo como algo sem significado.

Um problema com alguns cargos é que eles têm falta de qualquer identidade de tarefa. Os trabalhadores não podem apontar alguma peça de trabalho completo quando um cargo tem falta de identidade. Eles têm pouco senso de responsabilidade e podem não sentir orgulho pelos resultados. Depois de completarem seu trabalho, podem sentir pouco senso de realização. Quando as tarefas são agrupadas de modo que os empregados sintam que estão fazendo uma contribuição identificável, a satisfação no cargo aumenta de modo significativo. (MORETTI, 2003, p.12)

O psicólogo pode atuar em uma equipe multidisciplinar e desenvolver formas que visem atender as necessidades dos empregados, como uma política de remuneração adequada, benefícios que satisfaçam tais necessidades, por meio de práticas que incluem a rotação de pessoas ou de funções e buscar criar um conjunto de mecanismos que façam que o ambiente se torne alegre, com desafios alcançáveis, com clima de interação e ajuda mútua, possibilitando um ambiente mais humanizado. Uma atenção sempre existiu sobre a melhora no trabalho. (MORETTI, 2003)

### 2.6.3. Atuação do Psicólogo em Saúde Ocupacional

Compreendendo que alguns motivos das faltas dos trabalhadores, está vinculado as doenças relacionadas ao trabalho que são causadas por acidentes, doenças profissionais, e agravamento pela condição do trabalho, salienta-se que a terceira maior causa do recebimento de benefícios são os transtornos mentais.

Codo (2006, p. 186) reflete que

O trabalho é o modo de ser do homem, e como tal permeia todos os níveis de sua atividade, seus afetos, sua consciência, o que permite que os sintomas se escondam em todos os lugares: quem garante que o chute no cachorro ao retornar para casa não se deve a razões de ordem profissional?

Para Chiavenato (2005), o local de trabalho em si pode causar diferentes tipos de doenças, como as físicas, biológicas, tóxicas, químicas, assim como condições estressantes, que podem provocar danos às pessoas que trabalham na organização.

O psicólogo tem por objetivo identificar as variáveis psicológicas que possam comprometer o desenvolvimento satisfatório das funções do empregado dentro da organização. Este deve elaborar estratégias que permitam ao funcionário realizar-se profissionalmente e pessoalmente de forma que possam evitar as faltas.

Segundo Jacques (2007), a importância do psicólogo para identificar a relação causal das doenças mentais, verificando várias características do trabalho é imprescindível para a identificação de oportunidades na melhora das condições de

trabalho e conseqüentemente para a redução das faltas. Eis alguns, e não todos os itens a serem avaliados.

- a- ao trabalho em si, como a sua estrutura e visibilidade,
- b- as condições do trabalho, considerando ruídos, maquinário e temperatura,
- c- organização quanto a carga horária, períodos de trabalho considerando avanço do período normal,
- d- exigências, sendo cognitivas ou físicas,
- e- medos dos trabalhadores referente a realização da atividade no que se refere a segurança.

A avaliação pode ser realizada por meio das ferramentas já mencionadas neste trabalho. As formas de atuação poderão estar relacionadas com ações que promovam a conscientização dos trabalhadores considerando todos os níveis, gerencial e operacional.

Ações que promovam a conscientização da necessidade de utilização de equipamento de proteção individual (EPI), atenção na realização das tarefas de forma adequada, cuidados em ambiente externo a organização (transito, manutenções na casa nos fins de semana, realização de esporte no que se refere a importância da atividade física e o cuidado em realizá-la), influenciar as lideranças para a promoção de atividades que valorizem as qualidades extra trabalhos como apresentações de talentos dentre inúmeras outras formas que deverão estar relacionadas sempre com as causas identificadas.

Enfim, faz-se necessário um ambiente de trabalho acolhedor e atraente para todos, proporcionando assim a satisfação das necessidades individuais e minimização dos problemas que acompanham a organização, dentre eles o absenteísmo.

### 3 CONCLUSÃO

O absenteísmo é um evento que desafia os profissionais nas organizações. Uma organização pode apresentar inúmeros fatores que influenciam de forma considerável a presença do absenteísmo. Faz-se importante lembrar que as forma de enfrentamento para a questão, está em detectar cada um destes fatores e analisá-los com atenção, o que justifica a presença do psicólogo neste processo tendo grandes possibilidades de atuação frente a essa problemática.

Embora a psicologia tenha por algum momento negligenciado a sua contribuição no trabalho além das técnicas operacionais como estudado, seleção, testes e avaliação de desempenho atualmente tem avanços.

As mudanças na sociedade influenciaram para que se torne mais clara a necessidade dos conhecimentos dos psicólogos nas organizações, visto que como bem compreendido neste trabalho acadêmico, a organização e o trabalho estão totalmente relacionados com a atuação do homem na sociedade.

Compreende-se os avanços necessários para que a performance dos psicólogos nas organizações sejam elevadas, passa por uma melhora real na formação dos mesmos, visto a lacuna de oportunidade nas instituições de ensino como afirma Azevedo e Bolome (2006).

Porém, percebe-se que muito já se fez na alteração da mentalidade reducionista em que o psicólogo contrata, avalia e treina as pessoas. Existem mais possibilidades e meios a serem considerados em sua atuação.

A identificação da causalidade das ausências, definem subseqüentemente o planejamento do trabalho a ser realizado. O estudo aponta que o absenteísmo pode ter causas inúmeras e a identificação desses pontos por meio do olhar do psicólogo utilizando de algumas ferramentas se faz necessário. Ferramentas como: Pesquisa de Clima Organizacional, Entrevistas de Desligamento e Acompanhamento, Programas de Ideias, sugestões e melhorias, para que após identificados possa desenvolver ações pontuais e estratégicas no enfrentamento ao absenteísmo.

As formas de enfrentamento do absenteísmo esta categorizada num aspecto tradicionalista como: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, e em uma configuração mais emergente e estratégica como: Comunicação, Programas de Qualidade de Vida no Trabalho PQVT e Saúde Ocupacional.

No que se refere a possibilidade de melhora na formação dos profissionais, especificamente na faculdade onde este trabalho foi apresentado, considero importante que houvesse abertura de campos de estágios obrigatórios em psicologia organizacional e do trabalho (POT) promovendo maior visibilidade da instituição e melhor preparo dos acadêmicos.

A implementação de Empresa Junior de Psicologia certamente alavancaria o contato dos estudantes com a prática, compreendendo que é um campo que tem considerável absorção do profissional no mercado de trabalho, as perspectivas de atuação futura podem ser ampliadas, não se limitando a área da saúde e educacional.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Lilian Fernanda; OZAKI, Yaeko. Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal: estudo realizado na empresa A. Relá S/A. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 163-176, 2015.
- ARAÚJO, Romilda Ramos de; SACHUK, Maria Iolanda. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. REGE. **Revista de Gestão**, v. 14, n. 1, p. 53, 2007.
- AZEVEDO, Beatriz Marcondes de; BOLOME, Sílvio Paulo. Psicólogo organizacional: aplicador de técnicas e procedimentos ou agente de mudanças e de intervenção nos processos decisórios organizacionais. **Rev. Psicol., Organ. Trab.** [online]. 2001.
- BASTOS, A. V. B. (2003). Psicologia organizacional e do trabalho: que respostas estamos dando aos desafios contemporâneos da sociedade brasileira. In O. H. Yamamoto, & V. V. Gouveia (Orgs.), **Construindo a psicologia brasileira: desafios da ciência e prática psicológica** (pp. 139-166). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Prod.**, Ago 2006, vol.16, no.2, p.258-273.
- BRASIL. **Lei n.8.213/91, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília (DF), 1991
- CALHEIROS, Paulo Renato Vitória; RODRIGUES, Emanuely Cristiny Vieira. Psicologia organizacional e as ferramentas usadas no enfrentamento do absenteísmo. **Revista de Psicologia da IMED**, v. 2, n. 2, p. 433-440, 2010.
- CAMPOS, Keli Cristina de Lara; DUARTE, Camila; CEZAR, Érica de Oliveira and PEREIRA, Geruza Oliveira de Aquino. Psicologia organizacional e do trabalho - retrato da produção científica na última década. *Psicol. cienc. prof.* [online]. 2011, vol.31, n.4, pp.702-717.
- CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. IESDE BRASIL SA, 2008.
- CODO, Wanderley. **Por Uma Psicologia Do Trabalho: Ensaio**. Casa do Psicólogo, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, p. 65-75, 2002.

JACQUES, Maria da Graça et al. O nexos causal em saúde/doença mental no trabalho: uma demanda para a psicologia. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 1, p. 112-119, 2007.

KIENEN, Nádia; WOLFF, Sabrina. Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 2, n. 2, p. 11-37, 2002.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães; ABBAD, Gardênia. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Rev. adm. contemp.** [online]. 2003, vol.7, n.4, pp.77-96.

LEÃO, Luís Henrique da Costa. Psicologia do Trabalho: aspectos históricos, abordagens e desafios atuais. **ECOS-Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, v. 2, n. 2, p. 291-305, 2012.

MACHADO, Lucio Mauro Braga. Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos. Ponta Grossa: IESSA, 2011.

MIGUEL, C. F.; DELITTI, M. Uma introdução ao gerenciamento comportamental de organizações. Sobre comportamento e cognição, v. 2, p. 277-287, 2001.

MORAES, Gilson et al. Desenvolvimento de um modelo para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. 2002.

MORETTI, Silvinha; TREICHEL, Adriana. Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana. **Revista Leonardo pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural** do ICPG, Blumenau, v. 1, n. 3, p. 73-80, 2003.

MORGAN, Gareth; BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia Organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

PISSININ, Francieli Comora. **Estudo sobre o impacto do absenteísmo na produtividade de um frigorífico**. 2013.

SILVA, D.M.P.P.da; MARZIALE, M.H.P. Absenteísmo de trabalhadores de enfermagem em um hospital universitário. **Rev.latino-am.enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 5, p. 44-51, outubro 2000.

SOUZA, Almaisa; YONAMINE, Juliana Silva Garcia. Os impactos de um programa de sugestão de melhorias para a lucratividade do negócio e motivação dos funcionários: Um estudo de caso. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. XXII ENEGEP- Outubro/2002, Curitiba. Disponível em: <http://www.gpi.ufrj.br/pdfs/artigos/souza>, v. 20, 2002.

SPECTOR, P. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

TONETTO, Aline Maria et al. Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**, v. 20, n. 2, p. 165-173, 2008.

TOPPEL, Ana Paula Lemos. **A gestão do conhecimento aplicada no controle do absenteísmo**, 2013.

ZANELLI, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão: uma compreensão introdutória da construção organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

