

Métodos de gestão do absenteísmo laboral no processo de formação da estratégia empresarial: uma convergência necessária

Angelica de Vasconcelos Silva Moreira Santos (FMN) - angelicavms@gmail.com

Annor da Silva Junior (UFES) - annorsj@gmail.com

Resumo:

Trata-se de um artigo de natureza teórico reflexivo que se propõe a discutir a necessidade de convergência entre o processo de formação da estratégia organizacional, definido por Mintzberg e Waters (1985), e o modelo de gestão de absenteísmo (SAVALL; ZARDET, 1995; RHODES; STEERS, 1990) adotado pela firma. Em seu processo estratégico é recomendável que o design das políticas e práticas de recursos humanos estejam harmoniosamente relacionado com os objetivos e metas institucionais estabelecidas pela firma, visto que esse alinhamento permitirá a geração e manutenção de sua competência essencial (BARNEY, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990) e, conseqüentemente, a sustentação da vantagem competitiva (BARNEY, 1991; BENSANKO et al., 2004). Assim, o artigo defende a tese de uma convergência entre formação estratégica e metodologias de gestão do absenteísmo como forma de geração de competências essenciais que sustenta a vantagem competitiva. Além disso, ao articular uma discussão teórica reflexiva aponta para as oportunidades de realização de pesquisas empíricas que contribuam para a evolução desses dois campos de conhecimento organizacional.

Palavras-chave: Absenteísmo. Formação da Estratégia. Modelos de Gestão

Área temática: Contribuições teóricas para a determinação e a gestão de custos

Métodos de gestão do absentismo laboral no processo de formação da estratégia empresarial: uma convergência necessária

Resumo

Trata-se de um artigo de natureza teórico reflexivo que se propõe a discutir a necessidade de convergência entre o processo de formação da estratégia organizacional, definido por Mintzberg e Waters (1985), e o modelo de gestão de absentismo (SAVALL; ZARDET, 1995; RHODES; STEERS, 1990) adotado pela firma. Em seu processo estratégico é recomendável que o design das políticas e práticas de recursos humanos estejam harmoniosamente relacionado com os objetivos e metas institucionais estabelecidas pela firma, visto que esse alinhamento permitirá a geração e manutenção de sua competência essencial (BARNEY, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990) e, conseqüentemente, a sustentação da vantagem competitiva (BARNEY, 1991; BENSANKO et al., 2004). Assim, o artigo defende a tese de uma convergência entre formação estratégica e metodologias de gestão do absentismo como forma de geração de competências essenciais que sustenta a vantagem competitiva. Além disso, ao articular uma discussão teórica reflexiva aponta para as oportunidades de realização de pesquisas empíricas que contribuam para a evolução desses dois campos de conhecimento organizacional.

Palavras-chave: Absenteísmo. Formação da Estratégia. Modelos de Gestão.

Área Temática: Contribuições teóricas para a determinação e a gestão de custos

1 Introdução

Pretende-se com esse artigo desenvolver uma discussão de natureza teórica e reflexiva acerca dos temas estratégia e absentismo. Mais especificamente argumentar em favor da necessidade de convergência entre os dois temas como forma de geração de competência essencial que sustente a vantagem competitiva da firma.

O primeiro tema tem sido discutido na literatura internacional desde o século passado com os trabalhos de Andrews (1971), Ansoff (1965), Chandler (1962), Mintzberg (1973; 1978; 1979), entre outros. No Brasil, diversos trabalhos sobre estratégia têm sido publicados em congressos e encontros nacionais e internacionais, como por exemplo, o Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), o Encontro de Estudos em Estratégia (3Es) e o Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO), bem como em periódicos especializados, como por exemplo, a Revista de Administração Contemporânea (RAC), *Brazilian Administration Review* (BAR), *Organizações & Sociedade* e *Revista de Administração de Empresas* (RAE), entre outras.

Diferentemente do primeiro, o tema absentismo tem recebido pouca atenção de pesquisadores organizacionais. Gellatly (1995) comenta que o absentismo laboral é um importante fenômeno organizacional precariamente estudado, e que os poucos estudos tem examinado os aspectos pessoais (idade), o volume de trabalho e os fatores organizacionais no absentismo.

O absentismo é um fenômeno laboral reconhecido como uma questão gerencial que engendra custos (CHADWICK-JONES, 1981) e cujo efeito negativo é suportado, ainda que de maneira não igualitária, em níveis macro e microeconômicos. No âmbito das firmas,

estudos empíricos demonstram que os valores diretos e indiretos relativos a esse fenômeno laboral são elevados em consequência da perda de produção potencial devida à redução da força de trabalho disponível (RHODES; STEERS, 1990; SAVALL; ZARDET, 1995; SCOTT; MARKHAM; ROBERS, 1985). Assim, em tempos de crise mundial, controlar o absenteísmo constitui-se numa boa forma de proporcionar à empresa economias de custos, aumento de produtividade e da *performance* financeira (SAVALL; ZARDET, 1995). Enquanto política ou prática de recursos humanos, é fundamental que a escolha de um método ou técnicas de controle do absenteísmo seja percebida como uma ação integrante ao processo de formação estratégica da firma para que ela estabeleça as condições para alcançar suas metas de desempenho e competir com sucesso no mercado.

Esse entendimento remete à importância deste estudo, com o objetivo de **discutir a convergência entre o processo de formação da estratégia organizacional e o modelo de gestão de absenteísmo adotado pelas firmas**. Aqui, o sentido de processo de formação da estratégia se baseia em Mintzberg e Waters (1985), considerando a formação estratégica como um padrão de comportamento adotado pela firma, deduzido das decisões tomadas num processo de construção permanente e de adaptação às mudanças do ambiente. Nesse processo, considera-se formação da estratégia não apenas aquela que se concretiza por meio de um plano formal, ou seja, um evento que antecede a tomada de decisão e que é desenvolvido de maneira racional e intencional, sendo posteriormente implantado. Partindo da dicotomia entre estratégia pretendida e estratégia realizada, Mintzberg e Waters (1985) segregam processo estratégico em vários tipos: (a) planejada; (b) empresarial; (c) ideológica; (d) guarda-chuva; (e) processo; (f) desarticulada; (g) consensual; (h) imposta. A partir desses aspectos a intenção é articulá-los com os métodos de controle de absenteísmo descrito por autores como Scott e Markham (1982), Scott, Markham e Taylor (1987), Rhodes e Steers (1990).

A integração ou convergência pretendida nesse artigo é seletiva, fazendo uso de uma teoria específica, conceito, ou resultado desenvolvido em uma perspectiva teórica para a investigação de um conjunto específico de relações de causa e efeito. O artigo não visa uma unificação teórica geral ou a criação de um novo “modelo” de controle do absenteísmo.

Para desenvolver essa abordagem nos próximos cinco tópicos, o artigo discute: (1) o tema de formação da estratégia, sob a ótica de Mintzberg e Waters (1985); (2) o relacionamento entre competência essencial (BARNEY, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990) e vantagem competitiva (BARNEY, 1991; BENSANKO et al., 2004); (3) a problemática em torno do controle do absenteísmo laboral nas perspectivas de Rhodes e Steers (1990); Savall e Zardet (1995); (4) a estratégia de recursos humanos como parte do processo central de formulação da estratégia; e, (5) por fim, o artigo conclui com uma discussão a respeito das implicações da convergência entre formação estratégica e metodologias de gestão do absenteísmo para a pesquisa científica e prática organizacional.

2 Formação estratégica

O conceito mais difundido de estratégia, durante as décadas de 60 e 80 do último século, foi de um processo deliberado (formal), hierárquico, segmentado, racional e consciente, com ênfase em conceitos como metas, alocação de recursos e, especialmente planos (VOLBERDA, 2004; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Em termos pragmáticos, o objetivo era responder a perguntas como: onde a firma está? Onde a firma quer estar no futuro? E como eu chegarei nesse futuro? Considerada como uma visão clássica ou racional da estratégia, a tônica era sempre de prescrição conceitual.

No âmbito do conceito de processo deliberado, a fase de formulação é seguida pela implantação: esta, sob a responsabilidade dos diversos níveis hierárquicos; aquela, sob a responsabilidade da alta administração (WIT; MEYER, 2004). Nesse ambiente, os sistemas

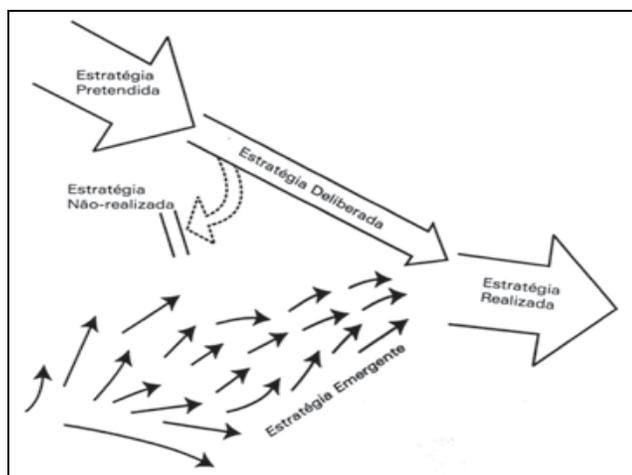
de controle gerencial (SCG), ao nível de diagnóstico (SIMONS, 1995), são fundamentais na fase de implantação como ferramentas de controle de desvio do padrão previamente estipulado por meio de algumas variáveis financeiras ou não financeiras.

Posteriormente, emerge no cenário acadêmico uma perspectiva considerada moderna em gestão estratégica, na qual as manifestações estratégicas são mais implícitas, fragmentadas e fluidas. Nesse novo paradigma, o objetivo final ainda é o mesmo da tendência anterior, desenvolver uma posição competitiva no mercado. Todavia, os meios se alteraram. Os planejamentos formais por vezes existem, a ação estratégica manifesta-se mais no comportamento acidental. A fragmentação entre formulação e implantação cede espaço para a simultaneidade. Mintzberg (1978) denomina essa nova perspectiva de emergente.

Uma estratégia emergente seria aquela que desponta no seio organizacional, por meio da alta administração, mas também por meio de cada ator social, em resposta a uma oportunidade do ambiente. Igualmente aos ambientes estratégicos deliberados, os SCG, que podem ser interativos e de restrições (SIMONS, 1995), desempenham importante papel para manter os gestores e os demais membros organizacionais informados sobre o contexto. Nos sistemas interativos, os dados gerados são interpretados e discutidos em reuniões presenciais com todos os gestores da organização com seus subordinados de forma a identificar mudanças emergentes nos negócios e gerar aprendizado. Já nos sistemas de restrições, são estabelecidos limites para a busca de oportunidades, ou seja, a atuação dos gestores fica restrita e limitada (SIMONS, 1995).

Mintzberg (1978) e Mintzberg e Waters (1985) defendem essa perspectiva emergente. Para eles, estratégia é um “padrão num fluxo de ações e decisões” normalmente descobertas depois ou durante o planejamento, dificilmente antes, que exprimem a atual relação entre a empresa e o meio envolvente. Tendo como pólos de análise a estratégia pretendida pela alta cúpula e a estratégia realizada pela organização, pesquisas empíricas podem avaliar o grau de previsibilidade estratégica. Isto é, verificar se as estratégias realizadas de uma firma são fruto de ações conscientemente planejadas (deliberada), que se realizam conforme previsto, ou se são fruto de uma determinada linha de ação não previamente estabelecida nos planos.

O padrão estratégico que prevalece em uma firma pode conceber a existência de ambas as perspectivas. Em virtude da complexidade da realidade empresarial, estratégias puramente deliberadas ou puramente emergentes são situações extremas. A FIGURA 1 a seguir ilustra a confluência das estratégias deliberadas e emergentes no contexto organizacional.



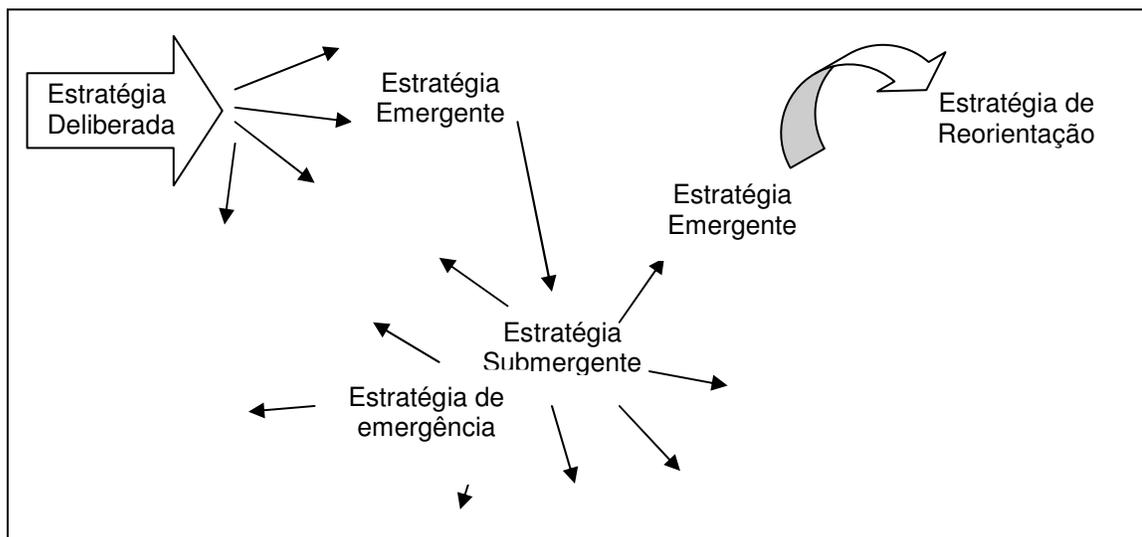
Fonte: Adaptado de Mintzberg e Waters (1985)

Figura 1 Tipos de estratégia

No processo estratégico, a ausência completa de linhas de ação prévias não qualifica a firma para competir em ambientes competitivos e turbulentos; por outro lado, o engessamento da ação através de planos pormenorizados não permite que durante o percurso a firma aproveite oportunidades. Deste modo, as estratégias correntemente realizadas pelas firmas residem nesse segmento, cujos extremos são estratégias puramente deliberadas e puramente emergentes (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Grundy e Brown (2003) concordam com a segregação proposta por Mintzberg e Waters (1985). No entanto, avançam e propõem a existência de mais três perspectivas: estratégia submergente (*submergent*), estratégia de emergência (*emergency*) e estratégia de reorientação (*detergent*). A estratégia submergente é uma estratégia deliberada ou emergente que perdeu a eficácia, mas que ainda conta com o comprometimento dos gestores em realizá-la. A estratégia de emergência ou incoerente é aquela que perdeu o contexto de sua aplicação, já não existe um verdadeiro sentido de guiar a ação estratégica. Por fim, a estratégia de reorientação é uma ação estratégica que não funcionou no passado, mas que está a ser reformulada em algo relativamente diferente.

As cinco perspectivas são exibidas na FIGURA 2 a seguir. Segundo Grundy e Brown (2003), o processo de formulação estratégica se inicia com uma fase deliberada e se expande para uma fase mais emergente. Posteriormente, essas estratégias se dissipam, perdendo seu senso de direção, em seguida, se transformam em estratégias submergentes ou até mesmo de emergência.



Fonte: Adaptado de Grundy e Brown (2003)

Figura 2 O mix da estratégia através do tempo

O processo de formulação estratégica também se encontra relacionado a características da estrutura ou *design* organizacional. O termo “estrutura” organizacional se refere a aspectos como questões de poder, clima, cultura e estilos de funcionamento.

Considerando esses fatores, Mintzberg e Waters (1985) propõem oito tipos de estratégias: (1) planejada; (2) empreendedora; (3) ideológica; (4) guarda-chuva; (5) processais; (6) desarticulada; (7) consensuais; e (8) imposta. O QUADRO 1 a seguir apresenta um sumário descritivo dos oito tipos de estratégias.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) demonstram que as organizações que funcionam de forma eficaz reúnem diferentes características de cada tipo estratégico de modo que os pontos fortes de uma complementem algumas lacunas da outra.

Tipos de Estratégia	Origem do processo de formulação estratégica	Foco do Processo	Ambiente	Sistema de Controle	Grau de previsibilidade estratégica
Planejada	Planos formalmente instituídos	Liderança	Condescendente, controlável e previsível	Formais, cujo objetivo e o monitoramento constante da execução estratégica	Deliberada
Empreendedora	Visão central	Fundador	Nicho de mercado protegido	Factível	Relativamente deliberadas, mas pode emergir
Ideológica	Crenças compartilhadas	Visão coletiva de todos os atores	Exige uma postura pró-ativa da organização	Rígido	Bastante deliberada
Processuais	Processos	Similar a estratégia guarda-chuva, entretanto a liderança precisa exercer influência indireta.	Imprevisível e incontrolável	Flexível	Estratégias em parte deliberam, em parte emergente e deliberadamente emergente
Guarda-chuva	Constrangimentos	Liderança é responsável por definir os limites estratégicos ou metas, permitindo aos outros atores a decisão sobre como melhor alcançá-las.	Imprevisível e incontrolável	Parcial	Estratégias em parte deliberam, em parte emergente e deliberadamente emergente.
Desarticulada	Enclaves	Unidade ou mesmo um indivíduo, exceto o líder.	Complexo	Controle externo exercido por especialistas	Estratégias deliberadas ou emergentes para os atores organizacionais envolvidos, mas sempre emergente na perspectiva da firma.
Consensuais	Consenso entre os atores organizacionais	Por ajustamento mútuo entre os atores sociais na ausência de diretivas centrais	Benigno ou Condescendente	Sistemas de crenças	Bastante emergente
Imposta	Ambiente	Ambiente ou indivíduos externos à firma, com grande influência, impõem a estratégia.	Dita padrões de ação	Controle central	Estratégias mais emergentes, embora possam ser interiorizado pela organização e fez deliberada

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Waters (1985)

Quadro 1- Sumário descritivo dos tipos de estratégias

Assim, esses tipos de formulação da estratégia são uma maneira prática de compreender o percurso entre as estratégias planejadas e as estratégias realizadas. Na sequência, identificam-se o modelo de gestão, os sistemas e as tecnologias de controle, de informação que darão suporte à infra-estrutura organizacional estabelecida.

3 Competência essencial e vantagem competitiva

Em grande parte a origem da discussão sobre competência essencial e vantagem competitiva está relacionada à prática gerencial e às atividades de consultorias (SOUTH, 1981). Uma das primeiras publicações acerca do assunto na literatura foi realizada por Ansoff (1965) que definiu a vantagem competitiva como sendo a vantagem de perceber proativamente as tendências de mercado antes dos concorrentes e, em razão dessa antecipação, ajustar as suas ofertas para atender as demandas.

Somente na década de 1980 com o surgimento da corrente teórica da Visão Baseada em Recursos (VBR) é que esses dois conceitos tiveram um tratamento teórico mais articulado ao contexto da estratégia.

A VBR tem suas origens relacionadas ao trabalho de Wernerfelt (1984), de Barney (1991) e de Penrose (1959). Em linhas gerais, os autores dessa corrente defendiam que a fonte de vantagem competitiva se encontrava originariamente nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pela empresa e apenas num segundo momento na estrutura da indústria nas quais atuavam, ou seja, eram prioritariamente os fatores internos as verdadeiras fontes de vantagem competitiva.

Segundo Wernerfelt (1984), as firmas são consideradas com “feixes de recursos” ou como um conjunto de competências e capacidades essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990), que são vistos como elementos raros, de difícil imitação e substituição, e representam um elevado custo de manutenção (BARNEY, 1991).

Compõem esse “feixe de recursos”, competências e capacidades, recursos de toda e qualquer ordem ou natureza (tangível ou intangível), desde máquinas e equipamentos, até recursos financeiros e o conhecimento tácito na mente das pessoas (HALL, 1992).

Besanko et al. (2004) definem a vantagem competitiva em termos de resultados ao afirmar que uma firma possui vantagem competitiva ao auferir lucros acima da média quando comparado aos lucros auferidos pelos seus concorrentes.

Já Barney (1991) afirma que uma empresa possui vantagem competitiva quando está implantando uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo simultaneamente implantada por seus concorrentes ou concorrentes potenciais.

Sintetizando, constata-se que de um lado a competência organizacional pode ser definida em termos dos recursos da firma, que podem ser humanos (competências, conhecimento, habilidades, atitudes, etc.); físicos (máquinas, equipamentos, localização geográfica, etc.) e organizacionais (missão, visão, estratégia, estrutura, processo decisório, etc.) que representam a fonte da vantagem competitiva. Essa por sua vez, representa o valor que é reconhecido e aceito pelo mercado, que em razão dessa aceitação proporciona à organização rendas ricardianas, pelo menos no período em que o valor criado seja oferecido exclusivamente pela firma (e não pelos concorrentes).

4 Absenteísmo laboral e seus métodos de controle no âmbito da estratégia de recursos humanos

A necessidade de uma gestão estratégica de recursos humanos nunca foi tão almejada com o intuito de se justificar sua contribuição no desempenho organizacional como nos dias atuais. As teorias de *corporate performance* demonstram que o desempenho global de uma

empresa é o resultado de três tipos de desempenho interrelacionados, a saber, o desempenho organizacional (a qualidade da gestão e o funcionamento), o desempenho econômico e a *performance* social (MARMUSE, 1996).

A gestão estratégica dos atores sociais quando realizada com eficiência e eficácia, gera valor adicionado e, ademais, permite incrementar a produtividade e maximizar a rentabilidade e a continuidade das organizações (TINOCO, 2003). Por outro lado, conforme afirma Drucker (1999), na ausência do fator humano não há produção, nem resultado, nem continuidade da entidade.

A redução inesperada da força de trabalho é um problema organizacional denominado pela literatura pelos termos *absenteísmo*, *absentismo* ou *ausentismo* laboral. Inerente ao desenvolvimento industrial e econômico, o *absentismo* laboral encontra-se diretamente vinculado à atitude do indivíduo e da sociedade perante o trabalho. Sob essa perspectiva, entende-se como um sintoma revelador de certas disfunções organizacionais que precisa, sobretudo, ser controlado e combatido no nível empresarial (SAVALL, 1978).

Sob o espectro gerencial, o *absenteísmo* é um fenômeno permanente nas empresas. Sem poder ser extinto por completo (SAVALL; ZARDET, 1995), estará sempre presente na agenda dos gestores ao tomarem quaisquer decisões de nível tático ou estratégico. Mesmo em grandes organizações burocráticas com alto nível de normalização, procedimentos e políticas de gestão de pessoas, o *absenteísmo* faz-se presente. Fatores como condições de trabalho, estilos de gestão e de liderança, participação na tomada de decisões e relacionamentos profissionais afetam o *ausentismo* nas organizações (BRADLEY; GREEN; LEEVES, 2007). Em um estudo de caso realizado por Mello (2000) sobre a adoção do modelo gerencial da gestão participativa pela qualidade total em uma empresa brasileira de carros, no período de 1989 a 1999, demonstrou que o referido modelo gerencial melhorou a situação de questões organizacionais, dentre as quais o *absenteísmo*.

Independente das causas, o *absentismo* é visto como um problema organizacional e, portanto, passível de ser combatido por medidas gerenciais (JOHNS; NICHOLSON, 1982). Assim, faz-se necessária uma avaliação cada vez mais rigorosa do *absenteísmo*, com a finalidade de limitar a sua repercussão na produtividade e, conseqüentemente, na rentabilidade global da empresa.

A avaliação quantitativa do *absenteísmo* permite aos gestores delinear, *a priori*, a extensão do fenômeno: em um dado período, determina-se a taxa de *ausentismo* por meio de um procedimento simples de cálculo. Existem diversas maneiras de estabelecer um quociente com o intuito de calcular o *absenteísmo*. A Subcomissão de *Absenteísmo* da Comissão Permanente e Associação Internacional de Medicina do Trabalho (1973) propõe quatro quocientes que se concentram na análise da frequência, na duração das ausências, no número de ausentes e no tempo perdido. A adoção de determinado quociente dependerá de como a organização deseja visualizar a questão.

Considerando que *absenteísmo* é definido como a não presença no posto de trabalho de pessoas, que figuram como efetivas no quadro de pessoal da empresa, em momentos em que deveriam estar trabalhando normalmente (HARRISON; PRICE, 2003; SAVALL; ZARDET, 1995; MALLADA, 2003), um indicador pode ser construído para indicar a porcentagem de horas ou dias disponíveis perdidos em conseqüência das ausências. Savall e Zardet (1995) costumam considerar o número de horas como base, em vez de o número de dias, e excluem dos dias trabalháveis as férias, os feriados e os dias de descanso semanal.

Em uma gestão eficiente, que tem por objetivo a medição do *absenteísmo* laboral real, a prática subsequente à medição através do quociente é a valoração econômica (SAVALL; ZARDET, 1995; MALLADA, 2003). O dimensionamento financeiro do custo do *absenteísmo* é fundamental para que gestores avaliem a relação custo-benefício na implantação de ações consistentes que visam minimizar esses custos.

O custo com o ausentismo laboral abarca todos os custos relacionados, cuja soma inclui os montantes pagos aos ausentes, o chamado custo direto, e os recursos engendrados pela organização na tentativa de corrigir ou regular o absenteísmo, o denominado custo de regulação (SAVALL; ZARDET, 1995).

No entanto, conforme observa Mallada (2003), no caso do absenteísmo classificado pelo autor como pessoal ou voluntário, não há dispêndio financeiro para a entidade, pois, em tal circunstância, o trabalhador não auferir remuneração. Esse é o caso, por exemplo, das faltas injustificadas, cujo único custo para a empresa seria o de regulação.

Após a visualização da dimensão financeira do absenteísmo e a avaliação positiva da relação custo-benefício, as pesquisas empíricas também demonstram que o absenteísmo laboral é susceptível de controle (BALTES *et al.* 1999; GAUDINE; SAKS, 2001; MARTOCCHIO; HARRISON; BERKSON, 2000; SAVALL; ZARDET, 1995).

Na origem da maioria dos programas organizacionais de redução do absenteísmo está, segundo Chadwick-Jones (1981), a fixação de um índice de ausências laborais que seja considerado aceitável pela gestão, um limite para além do qual os empregados podem sofrer sanções, bem como um estudo/levantamento preliminar de identificação de causas e efeitos do absenteísmo (RHODES e STEERS, 1990). Noutros termos, independente da metodologia de controle adotada, é preciso que a firma defina o seu *constructo* de ortofuncionamento em termos de absenteísmo. Em seguida, procede-se a escolha de um método de controle para o absenteísmo.

Considerando que o trabalhador tenha plenas condições físicas para o trabalho, Rhodes e Steers (1990) apresentam três grandes ações de controle do absenteísmo, que alinhadas, ajudam a superar ou minimizar os problemas decorrentes do fenômeno: (a) políticas de controle da ausência; (b) aumento da atratividade do ambiente de trabalho; (c) aumento do comparecimento.

4.1 Políticas de controle da ausência

As políticas de controle de ausências podem ter um caráter de *reinforcement* e de punições. Partindo do pressuposto que um estímulo é algo que causa uma resposta, as políticas de *reinforcement* se referem aos procedimentos de criação ou remoção de um estímulo para manter ou aumentar a probabilidade de uma resposta comportamental.

O *reinforcement* é normalmente dividido em dois tipos: positivo e negativo. Se um estímulo for apresentado imediatamente depois de um comportamento e aumente a probabilidade que o mesmo comportamento ocorra novamente, o estímulo é chamado um *reinforcement* positivo. Sendo esse oferecido para a boa frequência ao trabalho, pode ajudar a diminuir o número de pessoas que abusam das ausências.

Premiar funcionários com boa frequência gera os seguintes comportamentos: o indivíduo que recebe o prêmio associa comportamento positivo com recompensas e incentiva os demais a melhorarem seus baixos desempenhos. São exemplos dessa técnica: recompensas monetárias, ganho de folgas e uma carga horária de trabalho mais favorável/flexível ao trabalhador. Encorajar comportamento positivo é menos fatigante para o gestor do que sancionar indesejáveis desempenhos. Os gerentes têm o direito de promover boas práticas de comportamento, tanto quanto eles têm a responsabilidade de minimizar comportamentos negativos.

Da mesma forma que no *reinforcement* positivo, o negativo aumenta a probabilidade que um comportamento associado com ele seja continuado, sendo um estímulo que é retirado depois de uma resposta comportamental. Nesse contexto, estão as políticas de “*wipe-clean*”, que consiste em eliminar registros de absenteísmo da ficha do empregado após um período

sem ocorrência de faltas ao trabalho. Esse método é utilizado por 47% das empresas norteamericanas segundo Scott e Markham (1982).

Já a punição é entendida como uma consequência nociva aplicada à um comportamento indesejado. A título de exemplo, um excelente nível de comparecimento ao trabalho poderia ser utilizado como condição mínima para promoção ou ascensão hierárquica em uma organização.

Essas técnicas de controle de ausências podem ser implementadas isoladamente ou em conjunto (punição com *reinforcement* negativo ou punição com *reinforcement* positivo). Segundo Scott e Markham (1982), a junção de *reinforcement* negativo com as punições é mais frequentemente utilizada pelas empresas norte-americanas. Os programas incluem: políticas de “disciplina progressiva” e até demissão em casos de absenteísmo excessivo.

4.2 Aumento da atratividade do ambiente de trabalho

A intenção é criar um ambiente de trabalho que motive onde as pessoas queiram estar para trabalhar. Nesse item se considera não apenas as melhorias na estrutura física da organização ou ergonomia. O aumento da atratividade pode ser conseguido de duas maneiras. Na primeira seria melhorar a relação entre as necessidades e os valores do empregado e as recompensas oferecidas pela firma (RHODES; STEERS, 1990). Savall e Zardet (1995) propõem um diagnóstico dessa relação por meio de uma matriz de competências. Essa matriz permite identificar tanto as competências necessárias para uma determinada atividade quanto o *know-how* utilizado ou disponível dos atores sociais.

A segunda alternativa para aumento da atratividade, segundo Rhodes e Steers (1990), é a criação de normas que encorajam a vinda ao trabalho. É recomendável que essas normas sejam devidamente expostas desde o momento da contratação de novos empregados. A segunda alternativa em junção com a primeira seria a melhoria das técnicas de recrutamento e seleção, dado que a firma, após o diagnóstico do binômio atividades a serem desempenhadas e competências disponíveis, selecionaria pessoas mais adequadas para as funções a serem exercidas. A necessidade de reformulação da política de cargos e salários também é uma medida considerada fundamental nesse contexto.

4.3 Aumento do comparecimento

Aumentar a capacidade (possibilidade) dos empregados comparecerem ao trabalho. Aplica-se aos casos de absenteísmo provocado por fatores externos, ou seja, representativos da vida social do trabalhador (SAVALL; ZARDET, 1995) como, por exemplo, doença na família e alcoolismo. Programas de melhoria da saúde física e mental do trabalhador, flexibilidade de horários de trabalho, creches patrocinadas pelo empregador, entre outros, são exemplos deste tipo de política.

5 Estratégias de recursos humanos como parte do processo central de formulação estratégica

Tendo como fundamento a Teoria Geral dos Sistemas desenvolvida pelo biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, pode-se identificar que a partir da perspectiva sistêmica (BERTALANFFY, 1968), a firma se configura como um sistema aberto formado por sub-sistemas autônomos, porém interdependentes que para sobreviverem promovem o intercâmbio de recursos com o ambiente externo no qual está inserido.

Nesse sentido, externamente a firma compartilha recursos com outras organizações e/ou instituições, sejam elas fornecedoras, competidoras, clientes, distribuidores entre outras. Internamente a firma compartilha recursos com as suas áreas funcionais, quais sejam a

administração central, a área de finanças, produção, logística e recursos humanos, entre outras.

Dado o contexto da discussão desenvolvida no artigo, será dado um enfoque específico no relacionamento entre a administração central, responsável pela formação da estratégia organizacional e especificamente a área de recursos humanos responsável pelas políticas e práticas de recursos humanos. Isso não significa que o relacionamento da administração central com as demais áreas da firma não seja relevante. Pelo contrário, no enfoque da VBR adotado no artigo, a competência essencial da firma representa o somatório ou o “feixe de recursos” que em conjunto é a fonte da vantagem competitiva, ou seja, envolve todos os recursos da firma (humanos, físicos e organizacionais) e suas áreas funcionais (produção, finanças, recursos humanos, entre outros).

Sob a perspectiva sistêmica, a estratégia de recursos humanos integrado à estratégia geral da firma tem por finalidade integrar os vários procedimentos, políticas e objetivos de recursos humanos à programação estratégica geral. Os recursos humanos são vistos como fontes de conhecimento, por possuírem a capacidade de criar, utilizar e compartilhar o conhecimento na firma. Em razão disso, as pessoas e o conhecimento por elas produzido é considerado por Nonaka (1991); Drucker (1993); Grant (1996) e Nonaka e Takeuchi (1997) como a mais importante fontes de vantagem competitiva sustentável para a firma.

Planejamento de recursos humanos é uma atividade que, segundo Dávila e Foster (2007) está presente nas firmas, mesmo nas recém formadas. Em um estudo com 78 firmas, acompanhando-as desde a fundação até o quinto ano de funcionamento, os autores concluíram que a função de planejamento sempre se fez presente. No geral, os três primeiros sistemas gerenciais implantados pelas firmas, nos três primeiros anos de sua fundação, compreendem as atividades de planejamento financeiro, de recursos humanos e estratégico. O fator contingencial que proporciona a adoção de tais sistemas é o crescimento da firma, medido pelo número de trabalhadores (DAVILA; FOSTER, 2007).

As atividades, segundo a descrição dos autores, que compreende as atividades de planejamento de recursos humanos são: organogramas, documentos formais com detalhamento dos cargos, valores da organização, missão, códigos de conduta e ética e programas de orientação de novos empregados. Já para o planejamento estratégico inclui definição dos pilares estratégicos (não financeiros), planos de desenvolvimento de mercado, planos de desenvolvimento de capital humano, *portfólio* de produtos futuros e orçamento de capital (DAVILA; FOSTER, 2007). Daí se depreende que os planos estão sempre presentes nas firmas. Embora não tenha ficado explícito se são sempre sob a forma escrita, premissa do processo deliberado, ou se existem ainda que informalmente, premissa do processo emergente.

Qualquer estratégia deliberada precisa antecipar tanto mudanças externas como as complexidades da implementação de políticas ou práticas relacionadas aos recursos humanos e desenvolver um plano de ação prévio. Estratégias emergentes de recursos humanos são de difícil detecção como uma estratégia explícita. O padrão das estratégias emergentes é mais comumente detectado como estratégia realizada. Por exemplo, o controle inicial das ausências laborais é fundamental para que não só se dimensione a força social da firma, independente do modelo de formação estratégica utilizado, como também para o diagnóstico do que seria um nível de ortofuncionamento aceitável de ausências.

Assim, argumenta-se favoravelmente que a estratégia da firma seja sistemicamente associada às práticas de recursos humanos, fazendo com que o mesmo dinamismo presente no processo de formação da estratégia em que o deliberado e o emergente se articulam até a efetiva realização da estratégia seja alcançado pela área de recursos humanos.

Diante disso, é importante que os recursos humanos estabeleçam um sistema de controle gerencial no sentido de apoiar o processo de tomada de decisões capaz de auxiliar de forma integrada os três níveis gerenciais: estratégico, tático e operacional.

A partir do sistema de controle gerencial integrado entre esses três níveis, é possível estabelecer metodologias de controle de absenteísmo compatíveis com as demandas organizacionais, de um lado minimizando os custos diretos e de regulação e de outro, maximizando o potencial das pessoas, visto que a sua presença constante contribui para geração, utilização e compartilhamento do conhecimento, a verdadeira fonte de vantagem competitiva (NONAKA, 1991; DRUCKER, 1993; GRANT, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Convém observar que algumas metodologias de controle de ausência incluem sistemas de incentivos. Esses normalmente são criados para alinhar objetivos, entretanto, Kerr (1995) salienta que, às vezes, os sistemas são implantados de forma equivocada e acabam por premiar comportamentos não desejados. Nesse sentido, Rhodes e Steers (1990) lembram que a avaliação periódica dos resultados obtidos após a implantação de uma metodologia é uma atividade constante na agenda, essencialmente quando o método escolhido requer consumo de recursos.

Nesse sentido, a convergência entre a formação de estratégia e o controle de absenteísmo é fundamental para que a firma utilize, de forma mais efetiva, o potencial criativo e o conhecimento desenvolvido pelas pessoas e assim possa gerar e manter as suas competências essenciais capazes de sustentar a vantagem competitiva que permitirá a firma se diferenciar de seus concorrentes ao obter melhores resultados em termos de lucratividade (BESANKO et al., 2004; BARNEY, 1991).

6 Considerações finais

Pretendeu-se com esse artigo de natureza teórica e reflexiva, discutir a necessidade de convergência entre o processo de formação da estratégia organizacional e o modelo de gestão de absenteísmo adotado pela firma.

Para isso, buscou-se na VBR a fundamentação teórica acerca da competência essencial (BARNEY, 1991; PRAHALAD e HAMEL, 1990) e da vantagem competitiva (BARNEY, 1991; BENSANKO et al., 2004); em Mintzberg e Waters (1985) a perspectiva do processo de formação da estratégia em que as ações e decisões deliberadas e o emergentes se fazem presentes; e em Savall e Zardet (1995) e Rhodes e Steers (1990) o modelo de gestão e controle do absenteísmo.

A articulação entre essas três macro-perspectivas (competência essencial e vantagem competitiva; estratégia; e absenteísmo) determina a necessidade de ampliar o escopo da discussão e inserir nesse contexto a questão do processo de criação, utilização e compartilhamento do conhecimento (NONAKA, 1991; NONAKA; TAKEUCHI, 1997), considerado como a principal fonte de vantagem competitiva.

Visto dessa forma, o controle das ausências laborais e a fixação do nível de ortofuncionamento aceitável é fundamental para que se dimensione a força social da firma, já que é a capacidade de criar e utilizar o conhecimento que pode potencializar a descoberta de novas oportunidades faz com que o processo estratégico, seja ele, deliberado e emergente ganhe em qualidade, causando impacto na geração e manutenção da vantagem competitiva da firma.

Considerando que as pessoas são os únicos detentores de conhecimento, ou seja, não existe conhecimento sem a presença do sujeito cognoscente, defende-se a tese de que controlar estrategicamente o absenteísmo laboral, desenvolvendo e implementando políticas de controle do absenteísmo (SCOTT; MARKHAM, 1982), criando um ambiente de trabalho

mais atrativo (RHODES; STEERS, 1990) e com isso aumentar a possibilidade do comparecimento das pessoas no trabalho (SAVALL; ZARDET, 1995) é fundamental para que a firma possa utilizar de forma mais efetiva o potencial criativo e de inovação das pessoas, potencializando dessa forma a capacidade da firma de gerar, manter e renovar as competências essenciais, que sustentará a vantagem competitiva.

Diversas são as oportunidades de pesquisa a partir da identificação do modelo de formação estratégica da firma e da análise de uma metodologia apropriada de controle do absenteísmo. Em virtude da pesquisa sobre gestão de absenteísmo ser incipiente no cenário nacional, inicialmente seria necessário a realização de um *survey* para levantamento das práticas de controle de absenteísmo utilizadas. Qual são os custos e benefícios dos diferentes métodos de controle do absenteísmo? E como essa resposta pode ser modificada quando se altera variáveis como incerteza do ambiente, tecnologia, formação estratégica e estrutura da firma?

Outra linha de pesquisa promissora seria investigar o tipo de formação estratégica e os tipos de metodologias de controle de ausências utilizadas em função da estrutura e contexto organizacional, ou seja, com foco na teoria de contingência. Analisando simplesmente políticas de controle de absenteísmo, Rhodes e Steers (1990) alertam para a falta de estudos que se dediquem a análise da relação custo-benefício sobre a efetividade dos programas para redução do absenteísmo, principalmente com a exposição dos custos totais, ou seja, diretos e os de regulação (SAVALL; ZARDET, 1995).

Referências

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. McGraw-Hill, New York, 1965

BALTES, B. B.; BRIGGS, T. E.; HUFF, J. W.; WRIGHT, J. A.; NEUMAN, G. A. Flexible and compressed workweek schedules: a meta-analysis of their effects on work-related criteria. **Journal of Applied Psychology**, 84, 496–513, 1999.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BERTALANFFY, L. V. **General system theory**. New York: George Braziller, 1968.

BESANKO, D. et al. **Economics of strategy**. New York: Wiley, 2004.

BRADLEY, S., GREEN, C.; LEEVES, G. Worker absence and shirking: evidence from matched teacher-school data. **Labour Economics** 14: 319–334, 2007.

CHADWICK-JONES, J. K. Renegotiating absence levels. **Journal of Occupational Behaviour** 2: 255-266, 1981.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of american enterprise**. Boston: MIT Press, 1962.

DAVILA, A.; FOSTER, G. Management control systems in early-stage startup companies. **The Accounting Review**, v. 82, n. 4, p. 907-937, 2007.

DRUCKER, P. **Pos-capitalist society**. London: Butterworth Heinemann, 1993.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

GAUDINE, A. P.; SAKS, A. M. Effects of an absenteeism feedback intervention on employee absence behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 22, n. 1, p. 15–29, 2001

GELLATLY, I. R. Individual and group determinants of employee absenteeism: test of causal model. **Journal of Organizational Behavior**. v. 16, n. 5, p. 469-485, sep. 1995.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, 17, Winter Special, 1996. p. 109-122.

GRUNDY, T.; BROWN, L. **Value-based human resources strategy**: developing your HR consultancy role. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 135-144, feb. 1992

HARRISON, D. A.; PRICE, K. H. Context and consistency in absenteeism: studying social and dispositional influences across multiple settings. **Human Resource Management Review**, 13, p. 203–225, 2003.

JOHNS, G.; NICHOLSON, N. The meanings of absence: new strategies for theory and research. **Research in Organizational Behavior**, 4, 127–172, 1982.

KERR, S. On the folly of rewarding a, while hopping for b. **Academy of Management Executive**, n. 1, v. 9, p. 7-14, 1995.

MALLADA, F. J. R. La gestión del absentismo laboral en las empresas españolas. **Revista Inter-forum**. Disponível em: <<http://www.revistainterforum.com/espanol/pdfes/Absentismo-Laboral-empresas-esp.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2003.

MARMUSE C. **Politique générale, langages, intelligence, modèles et choix stratégiques**. 2. ed. Paris: Economica, 1996.

MARTOCCHIO, J. J.; HARRISON, D. A.; BERKSON, H. Connections between lower back pain, interventions, and absence from work: a time-based meta-analysis. **Personnel Psychology**, v. 53, n. 3, p. 595–624, 2000.

MELLO, S. P. T. O gerenciamento participativo pela qualidade total: um estudo de caso na companhia carris porto-alegrense. In: XXIV ENCONTRO DA ANPAD, 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

MINTZBERG, H. Strategy making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formulation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H. **The Structuring of organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari**: a guide tourthrough the wilds of strategic management. New York: The Free Press, 2000.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**. nov./dec. 1991, p.96-104.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Introdução ao conhecimento nas organizações. In: _____. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 19. ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. p. 1-21.

PERMANENT COMMISSION AND INTERNATIONAL ASSOCIATION ON OCCUPATIONAL HEALTH. Sub-committee on absenteeism: draft recommendations. **British Journal of Industrial Medicine** 30: 402-403, 1973.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, may/jun. 1990.

PENROSE, Edith T. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

RHODES, S. R.; STEERS, R. M. **Managing employee absenteeism**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1990.

SAVALL, H. **Enrichir le travail humain**: l'évaluation économique. 2. ed. Paris: Dunod, 1978.

SAVALL, H. ; ZARDET V. **Maîtriser les coûts cachés**: le contrat d'activité périodiquement négociable. 3. ed., Paris: Economica, 1995.

SCOTT, D.; MARKHAM, S. E. Absenteeism control methods: a survey of practices and results. **Personnel Administrator**, v. 27, n. 3, p. 73-84, 1982.

SCOTT, D.; MARKHAM, S. E.; ROBERS, R. W. Rewarding good attendance: a comparative study of positive ways to reduce absenteeism. **Personnel Administrator**, p. XX, 1985.

SCOTT, D.; MARKHAM, S. E.; TAYLOR, G. S. Employee attendance: good policy makes good sense. **Personnel Administrator**, p. 98-106, 1987.

SIMONS, R. **Levers of control**: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

SOUTH, S. E. Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. **The Journal of Business Strategy**, v. 1, n. 4, p. 15-25, 1981.

TINOCO, J. E. P. Contribuição ao estudo da mensuração, avaliação e evidenciação de recursos humanos. **Revista Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo, Edição Comemorativa, p. 66 - 78, outubro/2003.

VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WIT, B.; MEYER, R. **Strategy**: process, content, context – an international perspective. St. Paul: West Publishing Company, 2004.