

Contribuição do BNDE ao Equacionamento do Problema do Absentéismo no Serviço Público Brasileiro

J. TEIXEIRA MACHADO JR.

Técnico de Administração. Assessor do
Departamento Administrativo
do BNDE.

O BNDE não é somente uma agência do Governo brasileiro, através da qual se processam as colaborações financeiras às atividades básicas ao processo de desenvolvimento do País, como também um centro de experimentação de novas técnicas administrativas, em um desencadear de reformas que não se prendem unicamente à modificação de estruturas organizativas, enquadramento de pessoal e outras necessárias, mas não suficientes por si mesmas ao processo de dinamização administrativa.

Como agência financeira para o desenvolvimento tem aberto novas linhas de ação, com o FUNGIRO, que, com apenas 10 meses de efetivo funcionamento, já concedeu financiamentos no montante de Cr\$ 42.915.000,00 correspondentes a 59 operações aprovadas.

Como centro de experimentação e desenvolvimento de novas técnicas administrativas, o BNDE realizou recentemente estudo sobre o fenômeno do absentéismo, sendo, ao que parece, pioneiro nesse tipo de pesquisa em administração de pessoal. Em outro campo de simplificação, está o Banco em plena face de implementação de novo sistema de instrução e movimentação de informações, abolindo o "processo" de copiosos autos já caduco e certamente uma das causas do emperramento da administração pública por ser uma ferramenta de trabalho completamente obsoleta, especialmente para um sistema administrativo que pretende ser dinâmico, ágil e fidedigno.

O objetivo das presentes notas é trazer ao público interessado alguns comentários sobre o equacionamento do problema do absenteísmo no BNDE. A responsabilidade do estudo foi atribuída ao Departamento Administrativo (DA), que manteve sob sua supervisão geral todo o trabalho.

Não datam de agora, entretanto, na autarquia, os estudos sobre absenteísmo. Na realidade, em novembro de 1969, iniciaram-se as primeiras pesquisas e foi elaborado o primeiro sistema de controle. Em novembro de 1966, seu Conselho de Administração, ao analisar os relatórios dos vários departamentos, observou um acréscimo sensível dos índices de ausência ao trabalho sem, aparentemente, uma causa justificada, e, assim, o Conselho sugeriu à Administração Executiva o reexame de cálculo das fórmulas e dos métodos de controle do absenteísmo na casa. Em março de 1967, o DA, aproveitando a recém-nomeação de técnicos de administração aprovados em concurso público de provas com defesa de tese, reexaminou toda a matéria e produziu um relatório, com base no qual a Administração Superior adotou duas medidas fundamentais:

a) introdução da unidade composta "homens-dia" (H/d) em substituição a unidades simples "dias perdidos" e, como consequência;

b) abolição da fórmula anterior

$$\frac{I}{A} = \frac{\text{H/d perdidos}}{\text{Número de funcionários}}$$

pela seguinte, mais elaborada, recomendada, em geral, pelo Bureau de Estatística do Trabalho do governo norte-americano:

$$\frac{I}{A} = \frac{\text{H/d perdidos}}{\text{H/d perdidos} + \text{H/d trabalhados}}$$

Como se verifica, conquanto a fórmula adquirisse maior consistência, os índices continuaram a ser globais, incluindo no cômputo faltas por motivos diversos, justificadas ou não. É oportuno verificar que, à falta de um conceito de maior precisão da figura do absenteísmo, a Divisão do Pessoal do Banco adicionou outros tipos de afastamento, tornando, de certo modo, um tanto heterogêneos os elementos integrantes da fórmula, como se depreende do relatório apresentado ao Presidente da Autarquia pelo Departamento Administrativo. Mesmo assim, em-

bora houvesse incremento dos valores das variáveis do numerador da fórmula, verificou-se um decrescimento do fenômeno a partir de 1967 como se observa pelas médias anuais seguintes; 1967 = 2,19; 1968 = 1,32 e 1969 (primeiro quadrimestre) = 0,75, segundo os dados fornecidos pela Divisão do Pessoal e incluídos no mencionado relatório. Vale a pena observar a composição desses índices pelos tipos de faltas, ainda em função das médias anuais:

| TIPOS DE FALTA | 1967 | 1968 | 1969 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Faltas por doenças (dias) | 0,63 | 0,31 | 0,20 |
| Licenças para tratamento de saúde (prolongadas) | 0,96 | 0,78 | 0,37 |
| Ausências para exames escolares, doação de sangue e por motivo de gala e nojo | 0,39 | 0,17 | 0,10 |
| Faltas não justificadas | 0,17 | 0,13 | 0,06 |

Conclui-se, assim, que o índice de absentismo caiu de 1967 para 1968 de 38%, de 1968 para 1969 de 47% e, entre os anos extremos, de 67%.

Este decréscimo deve-se ao rigor com que o fenômeno foi combatido pela atual Administração do Banco.

II — Abordagem teórica

Ao que tudo indica, o problema do absentismo não tem tido um tratamento sistemático na prática e na literatura da administração de pessoal, especialmente no serviço público brasileiro e mesmo em outros países, embora se possa encontrar algum material, em língua inglesa, ligado, de preferência, a empresa privada em decorrência do esforço bélico, nos Estados Unidos e na Inglaterra. No Brasil, pode-se assinalar um relatório de uma mesa-redonda promovida pela Fundação Getúlio Vargas em 1946, sob o título "Absentismo e Baixo Rendimento no Trabalho e suas Causas". Dificilmente se poderia, hoje, extrair conseqüências de ordem prática desse relatório, mormente para o serviço público.

Assinala, pois, o relatório do Departamento Administrativo do BNDE que, sob esse ângulo, o tratamento dado ao problema pela Autarquia afigura-se de caráter pioneiro e chama a atenção para que um esforço próprio há de ser feito no sentido de aprimorarem-se conceitos, processos de controle, fórmulas de cálculo e práticas estatísticas de coleta e análise de dados, a fim de que o Banco e outras instituições possam beneficiar-se do estudo realizado.

Busca, então, o trabalho em foco, determinar com um grau desejável de precisão, o conceito de absenteísmo adaptado à realidade institucional brasileira, ou, pelo menos, do BNDE.

Na pesquisa efetuada, o trabalho do Departamento Administrativo do BNDE identifica algumas coordenadas que possuem influência decisiva na caracterização do fenômeno do absenteísmo: **a)** o tempo de afastamento, que pode levar a conseqüências decisivas, com até a eliminação do faltoso da fôlha de pagamento; **b)** o motivo, que pode ser relevante, como uma doença que impossibilite o funcionário de locomover-se ou não; **c)** a periodicidade das faltas; por exemplo, um funcionário que se afasta por 45 dias para tratamento de saúde é muito menos danoso para o trabalho que outro que em um mês falta alternadamente durante 4 ou 5 dias; o aspecto moral da falta; aqui pode-se distinguir a repercussão da falta sôbre o grupo ou isoladamente sôbre o indivíduo.

O motivo e o tempo de afastamento aparecem intimamente relacionados. Assim, se um tipo de licença fôr considerado para efeito de cálculo do índice de absenteísmo, sê-lo-á qualquer que seja o período de afastamento: um dia ou seis meses, segundo assinala o relatório e observa que, na prática, um afastamento pode ser contado pelas frações de mês, como um ônus para o índice e desprezados os períodos de mês completo, isto em razão de o afastamento prolongar-se no tempo. Evidentemente, tal desuniformidade de tratamento acarreta falta de homogeneidade do conceito do índice, o qual não pode ser uma mera média aritmética, mas, ao contrário, deve conter uma interpretação significativa de um evento administrativo, ainda que danoso.

Na verdade, como bem salienta o relatório em causa, o problema do absenteísmo nunca foi encarado com firmeza no serviço público brasileiro e pode-se, mesmo, assinalar, ausência absoluta de diretrizes, deixando-se as soluções, geralmente tomadas de improviso, para os chefes imediatos que assumem destarte uma carga emocional bastante elevada e decidem segundo suas características psicológicas, ou puramente à base de amizade pessoal; uns chefes são, por conseqüência, altamente benevolentes, outros excessivamente duros.

Outro aspecto do absenteísmo, convenientemente enfocado pelo relatório do D. A., diz respeito às chegadas atrasadas (atrasos) e saídas antecipadas. Na realidade, êste é um aspecto relevante e muitas vêzes desconsiderado, mas tem-se verificado, na prática, que é muito mais danoso para o moral do grupo e,

pois, para o rendimento do trabalho, o fato de um funcionário chegar costumeiramente atrasado ou ausentar-se antes de concluído o expediente sem uma conveniente atitude da chefia imediata, que a ausência consecutiva do funcionário doente. Esta última hipótese o grupo aceita naturalmente e a chefia tem condições de remediar a ausência o que não sucede com o tardio ou ausente contumaz.

As definições trazidas ao relatório procuram, tôdas, identificar ou salientar essas coordenadas e aspectos acima referidos. Dessa forma, Michael J. Jucius escreve em **Personnel Management**:

“Absentismo é o fato de os trabalhadores não se apresentarem ao trabalho quando escalados. É um termo amplo que se aplica ao tempo perdido seja por doença ou acidente que impede um indivíduo de comparecer ao trabalho, seja por saídas não autorizadas ou por quaisquer outras razões.

Os trabalhadores que se afastam sem consentimento devem também ser contados como ausentes até que sejam oficialmente eliminados da folha de pagamento.” (Pág. 648).

Por seu turno, Paul Pigors e Charles A. Myers salientam, no livro **Personnel Administration: A Point of View and a Method**, a atitude dos “apressados” para conceituar:

“Tanto a falta de integração no grupo de trabalho como a falta de lealdade à empresa encontram exemplos naqueles que chegam atrasados e freqüentemente formam um núcleo sólido entre os que se apressam a bater o ponto de saída no fim do dia. É provável que alguém, ocasionalmente, precise sair do trabalho com pressa, mas aqueles que costumeiramente formam fila para bater o ponto tão logo o relógio marque a hora de saída estão dando evidência indiscutível de baixo moral.” (Página 113).

Chamam, entretanto, a atenção para o fato de que

“Os termos “ausente” e “absenteísmo” adquiriram um significado moral. Por esta razão, devem ser usados com cuidado. A ação indiscriminada do administrador contra tôdas as ausências pode causar prejuízo moral aos empregados, porque juntaria pessoas cujas atitudes e circunstâncias podem ser significativamente diferentes.” (pág. 114).

Na verdade, porém, o fenômeno do absenteísmo pode, por outro lado, significar uma falta de integração do empregado à empresa por culpa desta, como veremos no capítulo reservado ao estudo das causas.

O problema das causas é indubitavelmente de grande complexidade e nenhuma pesquisa de natureza empírica foi realizada para sua determinação em função da ambiência brasileira. A literatura especializada de âmbito internacional socorre, entretanto, o pesquisador, sendo que algumas conclusões podem ter aplicação imediata à situação brasileira. Identificam-se, dêsse modo, três causas gerais, a saber: condições intrínsecas à vida do indivíduo; condições do próprio serviço ligadas, assim, à empresa e sua política de pessoal e, por fim, as condições externas aos serviços e ao indivíduo.

Dentre os fatores pessoais, assinalam-se:

- a) doenças e invalidez;
- b) complicações de família;
- c) preocupações;
- d) fadiga;
- e) negócios pessoais, estranhos ao serviço.

Na segunda classe de fatores identificam-se:

a) influência política, que de certo modo **degrada** a função pública; esta deixa de ser profissionalizada para tornar-se um instrumento do paternalismo político; já houve época no Brasil, e não muito recuada, em que o funcionário público admitido por concurso era considerado um marginal incapaz de ter um **padrinho**; era um **desprotegido** e, na verdade, é muito possível que o serviço público tenha perdido bons elementos desencorajados por essa política negativa; além disso, a influência política malsã deteriorizava o sistema educacional do País, pois o jovem sem recursos financeiros e sem proteção política verificava, ao término de seu curso de nível médio, a grande tolice de ter estudado, pois mais importante que o conhecimento era o pistolão que lhe obtinha um emprêgo público, a mais das vezes, como mera sinecura, até porque teria sido obtido sem esforço de qualidade nenhuma;

b) relações humanas do grupo como um todo; pode o tratamento recíproco dos elementos que compõem o grupo influenciar, de certa forma, na atitude individual quanto ao absentéismo pelo mal-estar criado entre duas ou mais pessoas e, por sua vez, o grupo, como um conjunto, não ter possibilidades de evitar tal situação; em outras palavras, o grupo deixa de ser integrado para possibilitar dissensões internas;

c) relações do indivíduo com o chefe; essas são da mais alta importância no que se refere ao problema do absentéismo,

podendo, na verdade, o chefe criar condições ótimas para o desenvolvimento harmônico do grupo ou concorrer para deteriorar tais relações;

d) ausência de lealdade e de participação nos objetivos do serviço público; tanto quanto vai nossa experiência, esta é uma das causas mais comuns, não obstante se possam identificar, por outro lado, funcionários da mais alta e nobre dedicação ao serviço público; muitas vezes, no entanto é a incapacidade da própria chefia em despertar sentimento de lealdade e de participação que motiva situações de desagregação; na verdade, como ensina Chester I. Barnard (*The Function of the Executive*) a função do executivo (chefe) é criar um sentimento mútuo de cooperação através do qual o comportamento de todos os servidores se canaliza para uma atitude de lealdade e de participação ativa nos trabalhos que conduzem à realização dos objetivos governamentais;

e) sentimento de que os objetivos não são válidos; este fator se conjuga com o anterior e diz respeito principalmente, ao fato de o indivíduo sentir que trabalha apenas por uma remuneração, sem concorrer com seu esforço para alcançar um objetivo funcional ou social válido; corresponde a uma sensação de trabalho inútil; é muito comum no serviço público ouvir-se a expressão corrente: "Não gosto deste trabalho que é inútil". Chefias incompetentes levam quase sempre a situações desse porte, pois que não sabem transmitir a importância do trabalho que é realizado, não raras vezes em uma subseção que, organicamente, se distancia dos verdadeiros objetivos da Divisão do Departamento ou do Ministério como um todo.

Nesses itens estudados até aqui, a chefia desempenha um papel da mais transcendente importância, e daí a necessidade de treinamento de chefes de modo que esses conheçam não só seu *métier* técnico mas também como lidar com o elemento humano;

f) condições insatisfatórias de trabalho (monotonia, baixos salários, horas em excesso etc.). Esses são geralmente itens que fogem à alçada da chefia imediata dependendo de outros níveis decisórios quanto à melhoria das condições de trabalho. Vale a pena tão-só assinalar o fato de que os baixos salários têm, indubitavelmente, concorrido para a dispersão da melhor força de trabalho no serviço público, mas que esses níveis até certo ponto decorrem de um excesso de funcionalismo, ou de sua má distribuição e treinamento de modo que a folha de pagamento fica excessivamente onerada, sem que possa o serviço público

pagar salários condignos, possibilitando a integração econômica e emocional do servidor às suas funções públicas.

Dentre os fatores estranhos ao serviço mas não relacionados diretamente com os interesses individuais, o relatório anota:

a) sistema inadequado de transporte urbano, a que poderíamos acrescentar a inexistência de parques para estacionamento de veículos, em uma sociedade que se motoriza rapidamente;

b) condições insatisfatórias de habitação; poderíamos juntar que esse fator se une com o anterior, considerando as vilas distantes dos centros de trabalho;

c) sentimento generalizado contra o serviço público: o emprego público seria uma sinecura e o indivíduo não se sentiria realizado no desempenho de um papel útil à sociedade. Como se verifica em todos elencos, aparece sempre um fator relacionado com os objetivos, pela importância dada aos mesmos pelas escolas de psicologia do trabalho.

Quanto às repercussões do absentéismo, o relatório é incisivo: desde o momento em que todos aqueles envolvidos no processo de produção passam a compreender que este é o resultado de um esforço cooperativo, a curva de absentéismo tende a cair pela integração voluntária e socialmente útil de todos que participam do processo de produção. Com efeito, as repercussões do absentéismo vão além das consequências individuais, como assinalam Mosher, Kingsley e Stahl:

“As perdas econômicas causadas por chegadas tardias e ausências não terminam com a perda de tempo dos faltosos, mas se multiplicam muitas vezes pelas repercussões mais ou menos extensas sobre o trabalho dos demais. Envolve demora no processo de trabalho, máquinas paradas e, possivelmente, moral do grupo cada vez mais baixo. À medida que uma organização se torna mais elaborada, mais complexa, tais perdas crescem em extensão”.¹

Embora a transcrição diga respeito à empresa privada, com sua linha de produção bem montada, o absentéismo não deixa de afetar, negativamente, por igual maneira o serviço público, como os autores citados assinalam no parágrafo seguinte, porque, também nesse setor, há um aumento constante da especialização e o trabalho em grupo torna-se uma característica fundamental do trabalho administrativo, como são exemplos

1. Public Personnel Administration (New York: Harper & Brothers Publishers, Third Edition), pág. 502.

dos mais promissores os Grupos de Trabalho do BNDE. Nesse contexto, o absenteísmo reflete um significado econômico preponderante, mas afigura-se, também, como assinalam com propriedade os clássicos da literatura em administração de pessoal do serviço público norte-americano, de grande repercussão moral. Este último ponto deve ser considerado como uma coordenada das mais importantes na busca de um conceito para esse fenômeno administrativo e do qual possa o Executivo tirar conseqüências para o trabalho e para a comunidade como um todo.

Pode-se, pois, concluir o relatório, assinalar dois tipos de repercussão do absenteísmo, os quais, porém, inter-reagem entre si:

- a) de natureza moral sôbre o grupo;
- b) de natureza econômica pela diminuição da produtividade.

Um trabalho da natureza do ora examinado não poderia terminar sem produzir um conjunto de conclusões, com base nas quais o Executivo Principal da Entidade tenha possibilidade de formular decisões que fundamentam a estrutura do cálculo do absenteísmo e o combate a essa patologia administrativa.

No que tange às formas de absenteísmo, considerados os tipos de faltas que geralmente acontecem e à luz das concepções e teorias anteriormente expostas, o relatório conclui por haver quatro hipóteses básicas para o cálculo do absenteísmo, como segue:

Primeira — Considerar como absenteísmo exclusivamente as faltas e as saídas antecipadas e chegadas tardias, desde que não justificadas pelas respectivas chefias. Como se vê, nessa alternativa, o relatório despreza os demais tipos de faltas para considerar tão-só as que têm caráter de indisciplina, de agressão ao Estatuto do Pessoal. É, por assim dizer, uma forma contraída, e possibilita um contrôle mais eficaz sôbre os elementos que abusam de ausências.

Segunda — Nessa segunda hipótese, o relatório abandona o conceito de justificação e considera absenteísmo quaisquer faltas, saídas antecipadas e chegadas tardias, faltas por motivo de saúde do próprio funcionário ou de pessoa da família, até dez dias. Aqui há um alargamento da escala, para abranger certos tipos de faltas por motivos de saúde, geralmente utilizado como uma válvula para o não comparecimento ao serviço sem uma penalidade correspondente. Tem-se observado no serviço

público uma tendência no seio de certo tipo de servidor de utilizar a doença como um meio de não comparecimento para resolver assuntos particulares, pela deficiência de contrôle médico, geralmente devido ao pequeno número de facultativos engajados nesse serviço. A extensão de absenteísmo, que esta forma enseja, possibilitaria um contrôle mais efetivo e o aumento dos índices chamaria a atenção do administrador para o problema.

Terceira — A escala foi aqui ainda mais ampliada para compreender tôda e qualquer ausência ao serviço e o fenômeno seria, então, quantificado pela diferença entre a fôrça de trabalho disponível e a fôrça de trabalho que realmente compareceu ao serviço, irrelevantemente da causa das ausências. Assinala ainda o relatório que esta é a forma mais simples para o cálculo, embora envolva tipos diversos de faltas ao serviço, sendo útil para calcular com maior exatidão o custo real da fôrça de trabalho.

Quarta — Na verdade, trata-se de uma série de alternativas, comportando várias classes, pois aqui o relatório procurou discriminar, sugerindo o cálculo de um índice para cada tipo particular de ausência, agrupando cada qual de acôrdo com algum critério mais ou menos homogêneo. As classes, então, seriam determinadas segundo o regulamento que preside as ausências ao trabalho. Como se vê, talvez mais trabalhosa, esta forma, contudo, permite especificação e análise mais minuciosa do fenômeno. Sua aplicação fica, porém, na dependência de um estudo de cada situação em particular.

Como regra básica, o relatório estabelece que qualquer que seja a hipótese de trabalho escolhido será excluído o elemento que não participe da fôlha de pagamento. Em outras palavras, sem remuneração, mesmo que permaneça um vínculo, uma relação qualquer de emprêgo, o elemento não figura na fórmula para determinar o índice de absenteísmo, a qual estudaremos a seguir.

Assinala o relatório examinado que a fórmula atualmente empregada para determinar o índice de absenteísmo foi obtida, pelo estudo anterior, da literatura norte-americana que segue nesse ponto a orientação do Bureau de Estatísticas do Trabalho do Govêrno daquele país, segundo informam Pigors e Myers no livro já citado:

IA = HOMENS/DIAS PERDIDOS MULTIPLICADOS POR 100
 HOMENS/DIAS TRABALHADOS MAIS HOMENS/DIAS
 PERDIDOS

Esta fórmula, como é evidente, indica uma relação percentual entre os fatores “homens/dias perdidos” e “homens/dias com que o administrador contaria para o trabalho se todos comparecessem”, ou seja, “o somatório da força de trabalho disponível”.

Sugere, entretanto, o relatório substituir o fator “dias” por “horas”, a fim de possibilitar computar os atrasos e as saídas antecipadas, contados uns e outras sempre em horas, as quais teriam o valor constante de 7 (sete) por dia e, ao mesmo tempo, resumir o denominador como um somatório dos homens/horas disponíveis, desde que se compreenda que fica excluído do cálculo qualquer elemento que não participe da folha de pagamento. Ter-se-ia, então:

IA = HOMENS/HORAS PERDIDOS MULTIPLICADOS POR 100;
 SOMATÓRIO DE HOMENS/HORAS DISPONÍVEIS

Na verdade, o denominador da fórmula é sempre o número de funcionários que realmente participa das folhas de pagamento normais multiplicado por sete. Como folha de pessoal normal compreende-se a que abrange o pessoal que realmente presta serviço, excluindo-se, pois, os inativos e os em disponibilidade.

Desde que o denominador é invariável, dentro das circunstâncias normais, o relatório examina as hipóteses abaixo no que tange ao numerador:

Primeira: considerar no numerador apenas as faltas e saídas antecipadas e chegadas tardias não justificadas, expressas em horas, à base de 7 horas por dia de trabalho, arredondando-se para hora as chegadas tardias e saídas antecipadas. Considera o relatório que tal hipótese daria ao sistema um grau de homogeneidade bastante alto e atualmente inexistente, ao mesmo tempo que possibilita a determinação de um índice que, embora menor pela diminuição do valor do numerador, aproxima-se, porém, cada vez mais da realidade do Banco, onde, assinala o estudo do seu Departamento de Administração, tudo leva a crer, o absentismo de caráter patológico tende a cair progressivamente pelo rigor e inteireza com que a Administração vem tratando o assunto e a alta compreensão e espírito público do seu funcionalismo.

Segunda: considerar as faltas não justificadas, as saídas antecipadas e chegadas tardias, as faltas quaisquer que sejam

os motivos, justificadas ou não, até o máximo de três durante o mês e as licenças, até dez dias, para tratamento da própria saúde e de doença em pessoa da família. Aqui, o índice tende, obviamente, a crescer em relação à primeira hipótese.

Terceira: considerar qualquer tipo de ausência, irrelevantemente da causa. O índice agora assume proporções muito maiores e, assinala o relatório, serve mais para um estudo de produtividade que do fenômeno de absentéismo isoladamente considerado.

Quarta: nessa hipótese, haverá, na realidade, quatro índices para cada classe, como vimos anteriormente, sendo os numeradores determinados especificamente pelas ocorrências respectivas.

O relatório conclui recomendando a adoção da quarta hipótese de trabalho com suas quatro classes, mas, na verdade, permanece nessa alternativa o problema de consolidação desses índices parciais em um geral, problema que não chegou a ser equacionado, na dependência da aplicação do sistema à prática.

É evidente que, quando se pretende medir algo, cumpre escolher e definir com precisão a unidade que servirá de termo de comparação. O relatório não fugiu a êsse imperativo e, como vimos, decidiu-se pela unidade composta "homem/hora", ao invés de "homem/dia" pelos motivos anteriormente explicados. No entanto, estudando êsse mesmo assunto sob ângulo não muito diverso, mas atribuindo maior ênfase ao aspecto sociológico, Elton Mayo, profundo estudioso das relações de trabalho na civilização industrial (é possível que na civilização pós-industrial para a qual a humanidade caminha segundo alguns teóricos, êste problema seja irrelevante ou mesmo inexistente) coloca, segundo o estudo do Departamento Administrativo do BNDE, o problema nos seguintes termos:

"Estávamos preocupados com aproximação significativa e não propriamente com exatidão. Exatidão pode ser obtida apenas nas matemáticas; nas determinações factuais uma aproximação é o máximo que se pode conseguir".²

A partir dessa observação, Elton Mayo passa a determinar a unidade de absentéismo como "qualquer ausência de um número consecutivo de dias" e não segundo a regra de "homem/dia" estabelecida pelo Bureau de Estatística do Trabalho

2. The Social Problems of an Industrial Civilization (London: Routledge & Kegan Paul, Ltda., 1952) págs. 80 e 81.

do Governo norte-americano e transformada em "homem/hora" pelo estudo do BNDE. Para Mayo, por exemplo, um trabalhador ausente por 22 dias consecutivos e que não teve outra falta durante todo o ano conta apenas uma falta; outro, porém, que esteve onze vezes ausente, cada ausência, de dois ou três dias, produz, na verdade, 11 unidades de ausência. Esta contagem, segundo Mayo, permite mostrar "um padrão de comparecimento do grupo, irrelevantemente às doenças ou acidentes de trabalho", pois, segundo êle, êste padrão de comparecimento é usualmente obscurecido por um tratamento estatístico simples, com inclusão de casos médicos.

A unidade de absenteísmo de Elton Mayo, no entanto, afi-gurou-se ao relatório insuficiente para um estudo do fenômeno à medida que, além de determinação de suas causas para superá-las pretende-se, também, como é o caso do BNDE, ligar o problema ao cálculo de produtividade, estabelecendo-se padrões de custo do serviço administrativo. Por isto, o trabalho do Departamento Administrativo do Banco trouxe à fórmula o fator hora de trabalho conjugado ao número de pessoas que realmente prestam serviços à Instituição. Em resumo, pareceu que "a ótica sociológica do problema, por mais geral, difere do seu equacionamento puramente administrativo", e, por isso, ficou o relatório com a unidade composta "homem/hora", "tanto mais quanto, em um tratamento orçamentário do problema financeiro de pessoal, poder-se-á, com essa unidade, estabelecer um esquema para cálculo da produtividade da força de trabalho e seu custo médio". Êste último problema, no entanto, dada sua magnitude, deixou para ser estudado em outra oportunidade.

