

## *Faltas ao serviço e horários de trabalho*

JOSÉ PALMÉRIO

*Técnico especializado do D.A.S.P.*

**N**A série de anomalias causadoras da pouca atividade no serviço por que são responsáveis os respectivos trabalhadores, incluem-se a baixa intensidade e o ritmo frouxo do trabalho, as interrupções durante os expedientes e as ausências. Carência de pessoal habilitado e inadaptação ao trabalho constituem outros aspectos de um problema mais geral.

### *Evasões ao trabalho. Interrupções*

É bastante freqüente o caso do empregado que comparece à Repartição mas ali fica sem nada fazer durante todo o tempo do expediente. Isso pode dar-se às claras quando os chefes são tolerantes ou não dispõem de tempo suficiente para exercer permanente fiscalização. É fácil dissimular a inatividade; há inúmeros processos de fingimento práticos, conhecidos e... ao alcance de todos.

As interrupções "in-loco" constituem a modalidade mais sorrateira e dissimulada da evasão ao trabalho. Desde a simples parada de trabalho para uma leitura ou comentário sem nenhum interesse para o serviço até o devaneio, "day-dream", às vezes nitidamente patológico do trabalhador desajustado, há uma enorme variedade de fugas à dura realidade do dever a cumprir.

Há ainda os casos de aproveitamento do tempo do expediente para tarefas privadas, estranhas ao serviço. Faz-se de tudo, desde refeições, até trabalho remunerado.

O rol de atividades a que, no correr dos últimos oito anos, observamos se entregarem sistematicamente certos empregados, públicos e particulares, com o fim estudado, proposital, de aproveitar em seu exclusivo proveito o tempo passado na repartição ou escritório, é longo e curiosíssimo.

Não há dúvida de que um balanço exato da produção diária de cada empregado, em alguns setores da administração, revelaria zonas absolu-

tamente mortas de produção, enquanto em outros os servidores se esfalfam em árduas e penosas tarefas, lutando contra falta de gente, de tempo, de outros meios para resolver a contento a sua missão e, também, legitimamente, cuidar de interesses ligados à sua própria carreira (estudos, pesquisas, experiências, etc.).

### *Faltas ao serviço*

O número de horas perdidas, por ano, com a falta de comparecimento dos empregados é impressionante, tanto nas indústrias, comércio e atividades outras, privadas ou públicas (1). As estatísticas são berrantes mas, por enquanto, não é fácil determinar-se as causas exatas das faltas e a importância de cada uma delas, pois que os faltosos não declaram os motivos verdadeiros, tudo atribuindo a doenças, próprias ou de pessoas da família, morte de parentes e... outras calamidades mais ou menos fictícias, felizmente... Os médicos se vêem a braços com o problema dos atestados graciosos e das inspeções domiciliares. Para o profissional consciencioso a tarefa é deveras ingrata porque, na maioria dos casos, se torna difícil garantir se foi ou não justificada a falta ao serviço. As doenças começam, em regra, com fenômenos subjetivos que o médico nem sempre pode apreciar com exatidão e que são facilmente simuláveis: dores, prostração, tonteadas, etc., ou então, bastante evidentes, mas transitórias ou pouco apresentáveis: vômitos, diarreias... Mesmo nos casos de doença manifesta a situação do médico que vai a casa do enfermo não para medicá-lo mas apenas para "controlar" é desagradável, pois, constitui uma missão quase policial, antipática, sem finalidade clínica, uma "estopada" que, ademais, o expõe a freqüentes contrariedades em casa da família do empre-

(1) "Absentismo" (problema nacional) Dr. Décio Parreiras.

"Desperdícios", Alberto Pires do Amarante ("Revista do Serviço Público", janeiro de 1940).

gado, onde o comum é o mau humor ou desabafo contra os vexames da fiscalização, as exigências e limitações da máquina burocrática, sem esquecer as indiscreções sobre o que "acha do tratamento que o médico de casa está fazendo".

Quando o cliente é quem vai ao consultório do médico, o caso é outro. Há mais amenidade no trato. Até se pode obter uma confissão em regra sobre as verdadeiras causas do ausentismo (2) em certos meios. O que sucede com frequência é o pedido de atestado gracioso, feito com a maior sem-cerimônia deste mundo, como se fôsse fácil ao médico fazer uma cousa dessas. O atestado médico, freqüentemente concedido, por motivos de generosidade, é, entretanto, uma prática lastimável que facilita abusos e irregularidades, desorganiza serviços, desmoraliza autoridades, solapa o crédito moral da profissão médica e, ainda, oferece mais uma brecha para a concorrência desleal: o clínico mais condescendente atrai simpatias e clientela...

Vê-se, pois, como têm os médicos todo interesse por uma justa solução do problema das faltas ao serviço, tanto mais quanto lhes pesa, com sua negativa de atestado gracioso, prejudicar a modestos empregados que dele necessitam para evitar descontos às vezes injustos e desumanos.

#### *Causas gerais. As estatísticas*

De um modo geral e afastados os acidentes e doenças profissionais, as faltas ao serviço são devidas ou a *motivos de saúde* (doenças, tratamentos, indisposição psíquica para o trabalho, etc.) ou a *motivos de tempo* (necessidade de tratar de negócios particulares).

Os motivos de saúde, como acima já notamos, estão, na realidade abaixo do que contam as cifras pois as declarações dos interessados, nem sempre exatas, visam atenuar as faltas, evitar descontos, obter benefícios. A grande maioria das ausências do pessoal feminino, por exemplo, refere-se a incômodos de saúde, quando o grande motivo são os afazeres domésticos: os dias de arrumação, a falta de criados, etc. Há, ainda, os casos de doenças em pessoas da família, que para fins "administrativos" são transferidos aos funcio-

nários. Outras vezes, o caso, aparentemente de doença, é, na realidade, uma questão de falta de tempo ou de "horas" para ir aos consultórios ou submeter-se a tratamentos, dada a coincidência freqüente dos respectivos horários. Tais erros de estatística desaparecerão somente quando o teor das declarações dos faltosos deixar de influir decisivamente sobre as conseqüências das faltas, ou quando um "consultor", médico ou simples assistente social, tiver a seu cargo ouvir os doentes, os descontentes, os que faltam a miúdo a fim de estudar os respectivos problemas junto à alta administração, mas sempre guardando o máximo sigilo sobre o nome dos implicados. As estatísticas precisarão, por outro lado, ser muito minuciosas e levar em conta a idade, ano por ano, o sexo, a situação familiar, os problemas pessoais, a carreira, os estudos, os dias da semana, os meses do ano, os tipos de horário, o sistema de salários, a natureza do serviço, o regime disciplinar, etc., porque todos esses fatores têm uma importância bem marcante nas causas das faltas ao Serviço e, *ipso facto*, no estudo dos meios de sua prevenção racional.

#### *Medidas contra as faltas ao serviço*

Devemos fugir dos enunciados muito gerais, quase abstratos, como por exemplo este: "procurar melhorar as condições de salário e de trabalho". Está claro, que tudo quanto se fizer no sentido de melhorar a vida, aumentar os salários, repercutirá favoravelmente, sobre a frequência ao serviço. Melhores salários permitem maiores despesas em casa com criados, viagens mais rápidas, contrato com agências para misteres diversos, pedido de horas extraordinárias de médico ou de dentista, compras por preço maior nos fornecedores mais próximos, etc. Mas, fórmulas demasiado vagas como essa, dificultam o estudo prático do problema, sobretudo quando se referem a dinheiro, porque este, apesar de sua grande importância, não supre a falta de uma boa organização nem resolve todos os problemas da vida, principalmente, em tempos como o nosso, de desmedida inflação.

Também devemos fugir de medidas radicais como essa de não se aceitar senão indivíduos perfeitamente sadios no trabalho. O trabalho não só é compatível com certos estados de doença, como ainda, em alguns, constitui um excelente coadjuvante da cura, fonte real de alívio para o

(2) O termo ausentismo ou absentismo foi, primeiro, e é, quicá, mais propriamente, empregado, em economia, para o caso dos proprietários que vivem habitualmente fora da localidade onde radicam seus bens.

paciente. O tempo padrão exigido, de seis ou oito horas, nem sempre coincide com a capacidade do trabalhador, o qual, por isso, não deixa de ser aproveitável, nem, muito menos, perde o direito ao emprêgo. Os homens são unidades produtivas irremediavelmente desiguais. Não nos cabe igualá-los, mas, sim, organizar o trabalho de modo a que cada um possa ser aproveitado segundo o seu potencial. Isto é possível desde que haja boa vontade e inteligência.

Há quem preconize multas e descontos para combater as faltas. São medidas tipicamente repressivas, que só em certos casos têm suas indicações, mas que valem sempre menos que as de caráter preventivo.

Prêmios: aumento de férias, recompensas em dinheiro, incentivos diversos, constituem outro gênero de medidas adotadas ou aconselhadas para aumentar os índices de frequência. Seu emprêgo está, por enquanto, limitado às empresas particulares. Acreditamos que um aumento de férias mereceria ser estudado para os funcionários que demonstrassem uma ótima frequência. Entretanto, há coisas melhores a fazer para o caso em aprêço.

A liberalidade de "ponto" é outro meio proposto para facilitar aos que não puderam comparecer à hora certa, que venham trabalhar o restante de tempo. Com isso se espera que o trabalhador além de demonstrar boa vontade, possa também dar andamento a papéis de maior urgência, garantido que está de que não vai encontrar dificuldade em entrar ou sair no momento que fôr preciso. Tal medida, ultra-liberal, representaria na prática, abolição do sistema do ponto; por isso, é difícil e perigosa de ser aplicada, devido aos abusos e conflitos a que, sem dúvida, daria lugar.

Uma fiscalização rigorosa para os que se declaram doentes, contrôle enérgico dos locais de trabalho, constituem outro gênero de medidas muito do agrado dos administradores. Em última análise, são excelentes, mas, só perderão o caráter odioso quando aplicadas em serviços muito bem organizados, nos quais, não haja lugar, nem justificativas para as falhas atualmente inevitáveis e devidas à rigidez e à extensão dos atuais horários, que contrariam a natureza humana e se chocam com a situação social dos trabalhadores, com as imposições da vida. Tudo que representar escravização ou sacrifício para a pessoa humana, moral ou materialmente, quando tolerado numa

organização de trabalho, condena irremediavelmente essa organização às falhas de funcionamento resultantes da justa reação que naturalmente surge. Essa reação, embora possa assumir características variáveis segundo a circunstância de cada caso — conformismo e baixa de qualidade do pessoal subalternizado e domesticado, ou debandada do pessoal rebelde, descontentado — terá sempre o mesmo efeito — queda da qualidade do serviço.

#### *Horários de trabalho e regime de tempo*

As medidas de maior alcance preventivo contra as faltas, mau emprêgo das horas de expediente, interrupções do trabalho, simulações e dissimulações, são, ainda, a nosso parecer, as que já expusemos nos números anteriores desta Revista, ao tratar dos horários: expedientes longos para os serviços, turnos sucessivos e curtos para o servidor; intervalos longos entre os turnos de um mesmo servidor e, finalmente, regime de tempo variável para as diversas categorias de empregados, em função de sua capacidade de trabalho ou da natureza de suas funções.

*Expedientes longos*: evitam a colisão e a coincidência de horários e facilitam a utilização por parte dos empregados, nas suas horas livres, do expediente dos outros serviços. Em outras palavras: uns se utilizarão dos expedientes dos outros sem ser preciso para isso faltar ao próprio. Não haverá pois, saídas nem ausência para se ir a compras, aos médicos, aos dentistas, aos bancos, às filas do açúcar ou da carne...

Os expedientes longos, mantidos por turmas que se revezam, facilitarão ainda a troca eventual de horários entre servidores de função idêntica ou a mudança de horários de servidor isolado, em tarefas internas, quando um motivo qualquer obrigar uma falta no horário normal (Júri, reuniões diversas, etc.).

*Os turnos curtos*, de 4 horas, em média, facilitam a exigência de absoluta disciplina no trabalho, permanência rigorosa nos locais de serviço, abolição de qualquer interrupção (telefones, conversas, lanches, etc.) e a manutenção da rigidez horária nas entradas e saídas. Passadas quatro horas torna-se difícil exigir fisiológica e psicologicamente trabalho intenso, isolamento, absorção completa do servidor em sua tarefa.

Os intervalos longos de um turno a outro, nos dias em que isto se verificar, permitem a sua

utilização para o trato de assuntos particulares, fora do Serviço, e sem falta a êste.

O *Regime de tempo variável*, segundo a categoria de servidores e a natureza do serviço, permitirá o trabalho pontual de todos quantos, por motivos de saúde, de condições de vida, não possam ou não devam sujeitar-se ao tipo padrão de seis ou oito horas, mas que, entretanto, possuem uma capacidade de trabalho que o Estado precisa aproveitar. Adotado êsse sistema, a que ficam reduzidas as verdadeiras e justificadas causas do absenteísmo ao Serviço?

#### *Aproveitamento do material humano*

Enquanto não pudermos contar só com os indivíduos "perfeitos", "inteiriços", dispostos e capazes de dar tempo integral, sob qualquer horário, teremos que aproveitar mão de obra e cérebros, como se aproveita, hoje, material: tacos e tabuinhas, ladrilhos, retalhos, em vez de tábuas, lajes, peças inteiras, blocos.

Precisamos, também, aumentar a duração da jornada para tôdas as espécies de serviço; aproveitar as madrugadas, as manhãs e as noites, hoje, lamentavelmente desperdiçadas ou inutilizadas.

Mas, acima de tudo, devemos considerar que o aumento da produtividade, que é um dos problemas principais que enfrentamos no Brasil, não será obtido exclusivamente através do aumento da capacidade e da qualidade do trabalhador. É imprescindível que se captem e se aproveitem tôdas as energias e as disponibilidades de força de trabalho ora dispersas e distribuídas desigualmente entre os homens, os quais são, irremediavelmente, unidades de trabalho díspares e impondonizáveis. Converter essa energia proveniente de fontes diversas em um caudal de trabalho intenso e contínuo é todo o segredo da administração do pessoal. Uma cousa é lidar com homens e outra com máquinas.

#### *Invenções ou velharias administrativas?*

A melhoria dos serviços raramente poderá ser lograda através de medidas simplistas, mais de natureza quantitativa que qualitativa. Precisa-se, para aperfeiçoar a administração, superar algumas formas passadistas, descobrir, inventar, tomando, embora, com todos os precalços da experiência e da aventura, mecanismos novos de tra-

balho, novas estruturas, novos órgãos, novas peças; mas, também, há muito que aprender do passado, e muito que integrar, que aproveitar do que já existe. Tomemos alguns exemplos correntes de administração antiga, complexa, difícil e, entretanto, expedita e eficiente:

*Colégios*: — Centenas de alunos de idade, sexo e cultura diferente; numerosas salas de aula (5, 10, 20 ou mais), abertas, entregues ao serviço durante 10 a 15 horas por dia; passam por elas 2,4 ou mais turmas diferentes; cada turma comporta numerosos alunos (20, 40, 60 ou mais), de sexos diferentes, ouvindo diversos professores; cada professor lecionando diversas turmas, diversas cadeiras, em diversos lugares da cidade, em diversas horas do dia, conforme os dias da semana; cada turma ouve um número limitado de lições e recebe um número limitado de professores e cada professor dá um número limitado de aulas (5, 4 e menos). No entanto, os organizadores dos colégios, depois de longas horas, no começo de cada ano letivo, encontram lugar, hora, tempo, professor e alunos para tudo ou para todos. Através desta complexidade patente (que aqui não foi ainda suficientemente ilustrada) o que se vê é o seguinte: serviços quase contínuos, máximo aproveitamento de instalações, máximo de lotação das turmas, máximo de coordenação dos serviços; limite moderado de aulas para cada aluno e cada professor, ou seja, regime de turnos curtos e de tempo de trabalho variável segundo a categoria de alunos e de professores.

*Estações de Estradas de Ferro*: Trens entram e saem continuamente, dia e noite, ocupando, cada um, por alguns minutos, as plataformas e abrigando a milhares de pessoas com destinos diferentes. Tremenda complexidade, pressa e eficiência.

*Hotéis*: Oferecem êsses estabelecimentos outra interessante amostra de uma administração cheia de responsabilidade, flexível, expedita.

*Jornais*: Bom exemplo ainda de organização ágil é a dos serviços dos grandes diários: expedientes contínuos, muita gente, grande mobilidade ocupacional, horários curtos, turmas sucessivas, plantões, etc.

*Navios*: Finalmente, os navios dão um belo exemplo de unidade administrativa completa, rica de ensinamentos, onde, apesar das múltiplas e

sérias responsabilidades que recaem sobre cada membro da tripulação, desde o taifeiro ao comandante, apesar da intensidade, continuidade e universalidade dos serviços que ali se executam, se nota um mínimo de delongas e entraves burocráticos, dado o aprimoramento da respectiva maquinaria administrativa, a disciplina e a educação elementar de cada tripulante.

O atraso administrativo não é, pois, sempre uma questão de invenções, descobertas de atraso científico, "tecnológico", se se pode assim dizer, mas, em muitos casos, questão de falta de paciência, de coragem de assumir responsabilidades, de energia para implantar, sustentar as boas normas de trabalho já definitivamente sancionadas pela experiência, às vezes secular.

Mas mesmo se fôr preciso inventar, experimentar, façamo-lo, pois se deixarmos o campo dos

inventos (que consome milhares de indivíduos) só para a mecânica, a física, a química, ou, quiçá mesmo, a menos aquinhoadada medicina curativa, a vida não passará jamais de uma trágica brincadeira com a morte: penicilina, sulfa, "plasma", curando-nos a varejo para que as bombas atômicas nos matem por atacado. No "entreato": uma existência enfadonha, monótona, cheia de conflitos, de filas, de desperdício, de obrigações irritantes, tudo por falta de uma boa organização da vida e do trabalho.

#### BIBLIOGRAFIA

- "Absenteeism" — Sargent Florence (*Enc. Social Sciences*).
- "Attendance in four textile mills in Philadelphia", Besanson, Chalufour, Willits e White (*The Annals of the Amer. Acad. Polit. Sciences* — Novembro de 1922).