

## **Redução do Índice de Absenteísmo no Setor Metalúrgico baseado na Metodologia de Controle Estatístico do Processo (CEP)**

Priscila Cembranel (UFSM) [priscila\\_cembranel@yahoo.com.br](mailto:priscila_cembranel@yahoo.com.br)  
Ana Maria Fabricio (UFSM) [aninhamf1987@hotmail.com](mailto:aninhamf1987@hotmail.com)  
Adriane Fabricio (UFSM) [adrianefabricio@yahoo.com.br](mailto:adrianefabricio@yahoo.com.br)  
Luis Felipe Dias Lopes (UFSM) [lflopes67@yahoo.com.br](mailto:lflopes67@yahoo.com.br)  
Leandro Cantorski da Rosa (UFSM) [leski78@hotmail.com](mailto:leski78@hotmail.com)

### **Resumo:**

O absenteísmo é um problema que afeta diretamente as empresas, tanto no setor financeiro quanto no quesito qualidade, fator esse fundamental para ser competitivo no mercado. Este estudo baseado em pesquisa bibliográfica e estudo de caso têm por objetivo analisar as causas das ausências e propor ações para reduzir os índices encontrados buscando atingir a meta 1,46% das ausências em relação ao total de dias disponíveis no mês em cinco metalúrgicas de médio porte localizadas na Região Norte - RS. É de fundamental importância a adoção de medidas corretivas nas organizações para que estas consigam reduzir seus índices de absenteísmo mantendo-os abaixo da média estabelecida. Para viabilizar a correção e prevenção dos problemas ocasionados pelo absenteísmo é importante que sejam divulgados os indicadores do absenteísmo para todos, partindo do nível gerencial e atingindo também os colaboradores envolvidos nos processos de fabricação. É fundamental também, que os líderes sejam orientados para a obtenção de informações mais completas sobre os motivos de faltas, despendendo uma atenção especial no caso das faltas no início da semana. Após a definição dos índices de absenteísmo através da aplicação do Controle Estatístico de Produção (CEP) foram sugeridas ações para incentivar os colaboradores a reduzirem suas faltas através do treinamento de líderes de produção, a identificação do motivo das faltas por razão de saúde, divulgação dos índices de absenteísmo, desenvolvimento de um guia para o líder organizacional e os aspectos motivacionais das equipes de trabalho.

**Palavras chave:** Absenteísmo; Controle Estatístico de Processo (CEP); Indicadores.

## **Reducing Absenteeism in the Index based on the Metallurgical Sector Methodology Statistical Process Control (SPC)**

### **Abstract**

Absenteeism is a problem that directly affects businesses both in the financial sector and in item quality, the key factor to be competitive in the market. This study based on literature review and case study are to analyze the causes of absences and propose actions to reduce the rates found trying to reach the target 1.46% of absences in relation to the total available days in the month on average five metallurgical businesses located in the North - RS. It is important to adopt appropriate remedial measures in these organizations to be able to reduce their absenteeism by keeping them below the average established. To make the correction and prevention of problems caused by absenteeism is important that the indicators are reported absenteeism for all, from the management level and also reaching the employees involved in manufacturing processes. It is also essential that the leaders are instructed to obtain more complete information on the reasons for absences, spending special attention in case of faults earlier in the week. After defining the rates of absenteeism by applying the Statistical Control of Production (CEP) have been suggested actions to encourage employees to reduce their shortages by training leaders in production, the identification of the reason of absence for reasons of

health, dissemination of absenteeism rates, development of a guide to leading organizational and motivational aspects of work teams.

**Key-words:** Absenteeism, Statistical Process Control (SPC) indicators.

## 1. Introdução

A concorrência e competitividade impactam todos os níveis gerenciais, em especial influenciam diretamente a gestão de pessoas na busca pela melhoria contínua da qualidade. O controle estatístico do processo (CEP) pode se apresentar como uma alternativa eficaz que permite o entendimento dos processos, monitorando a estabilidade e acompanhando seus parâmetros ao longo do tempo. A busca desta ferramenta de melhoria contínua mostra-se capaz com o auxílio dos dados adequados, de estudar e aprimorar as características de determinados processo, esperando que os dados se comportem de acordo com padrões pré-estabelecidos. (ROSA, 2009).

A gestão industrial depende de seus recursos humanos no atendimento das metas de produção. Neste sentido, é essencial contar com o maior número de colaboradores possível. Para Robbins (2002), absenteísmo é o não comparecimento do funcionário ao trabalho dificultando as operações cotidianas industriais e o atendimento dos objetivos quando seus funcionários não comparecem para trabalhar. Por esse motivo reduzir as ausências não programadas nas indústrias é essencial para a manutenção da produtividade. O apoio de ferramentas como o Controle Estatístico de Processos possibilitam uma análise das variáveis relativas as entradas e saídas dos colaboradores gerando indicadores de absenteísmo buscando desta maneira atingir as metas da empresa.

Sabe-se que o planejamento da capacidade produtiva depende do bom andamento de todos os processos produtivos. De modo que, a capacidade de produção constante reduz as inconformidades relativas a montagem, reduz os índices de afastamento de colaboradores por doenças bem como os acidentes reduzindo consideravelmente os custos da contratação de mão de obra temporária. (PENATI, ZAGO e QUELHAS, 2008).

## 2. Materiais e métodos

O presente estudo foi realizado durante um período de seis meses através de uma pesquisa bibliográfica e do estudo de caso em cinco metalúrgicas de médio porte localizadas na região norte do estado do Rio Grande do Sul. O principal objetivo compreende o mapeamento de causas dos índices de absenteísmo a fim de definir estratégias para a redução dos índices de absenteísmo e consequente melhoria da produtividade.

## 3. Revisão da literatura

O processo produtivo é diretamente impactado pelos índices de absenteísmo dos colaboradores nas indústrias. Para Lacombe (2005), o absenteísmo é a ausência no trabalho, em princípio sem uma razão que a justifique (como os casos de doenças crônicas ou eventuais, comprovadas ou não), como por exemplo: motivos familiares, dificuldades de transporte ou até mesmo falta de motivação em virtude de supervisão inadequada. Fidelis e Banov (2006) observam que os principais aspectos a serem avaliados em relação ao absenteísmo são as horas não trabalhadas e as perdas em decorrência destas auxiliando o diagnóstico de problemas organizacionais e suas soluções.

Para Chiavenato (2004), o absenteísmo pode ser referente às faltas realmente justificáveis ocorridas nas rotinas de trabalho e às faltas em que os colaboradores deixam de comparecer ao trabalho simplesmente por não desejarem ir ao trabalho. Esse problema é considerado

complexo e de difícil resolução, visto que muitas vezes, na correria do dia-a-dia, não se tem tempo suficiente para fazer um acompanhamento dessas faltas. Por esse motivo, Mallada (2004) evidencia a necessidade de combater tal problema “pela raiz”, ou seja, no próprio ambiente e em cada posto de trabalho, criando mecanismos adequados para identificar a variedade de situações fraudulentas ligadas às ausências dos colaboradores.

O absenteísmo tem exigido atenção especial das organizações e seus administradores devido a complexidade do tema e a dificuldade de gerenciá-lo. Considera-se que todas as causas de absenteísmo devem ser prevenidas. Conforme Penatti, Zago, Quelhas (2008) seu efeito é negativo, pois a ausência dos trabalhadores diminui a produção refletindo nos indicadores de qualidade de forma negativa e como consequência repercutindo diretamente na economia.

Segundo Penatti, Zago, Quelhas (2008), as pessoas não precisam ser administradas, ao invés disso, devem ser consideradas parceiras das organizações, cujos objetivos caminham em uma mesma direção”. Nesta nova percepção de relação de trabalho os colaboradores são valorizados por seu esforço, dedicação e produtividade e a organização passa a considerar a individualidade de cada um o que resulta em ganhos significativos para ambos.

Segundo Bergamini e Coda (1997) existem diversos fatores que influenciam o comportamento, dentre eles pode-se salientar a satisfação ou insatisfação do colaborador no ambiente de trabalho. Tais fatores podem ser definidos como intrínsecos ou extrínsecos. Os fatores intrínsecos são os agentes causadores do absenteísmo que estão ligados à natureza do trabalho e que afetam a motivação dos colaboradores, como por exemplo: a existência ou ausência de plano de saúde, assistência médica e odontológica, reconhecimento profissional, condições de trabalho, dentre outros fatores. Os fatores extrínsecos são fatores relacionados com circunstâncias externas ao ambiente de trabalho e que influenciam na satisfação dos funcionários. Exemplificados em situações como: doença pessoal ou de parentes, falta de motivação, outro trabalho com melhores perspectivas, depressão seguindo de demais fatores.

O controle estatístico do processo embora pouco utilizado no setor de recursos humanos é uma ferramenta de grande utilidade, podendo fornecer informações imprescindíveis para avaliação dos colaboradores facilitando a condução de uma análise para resolução de problemas. (ROSA, 2009). Para Paladini (2002), a idéia principal do CEP é melhorar os processos de produção com menor variabilidade proporcionando níveis satisfatórios de qualidade nos resultados da produção. Já para Rosa (2009), esse sistema de controle tem por objetivo conhecer os processos monitorando a estabilidade e acompanhando seus parâmetros ao longo do tempo.

O CEP pode atuar de forma corretiva ou preventiva, pois além de permitir que o monitoramento seja executado pelos próprios operadores, colabora no alcance de um maior padrão de qualidade, na redução de custos de produção e aumenta o nível de consciência e previsibilidade. O monitoramento do processo torna-se eficaz na resolução dos problemas através de ferramentas gerenciais de qualidade. (ROSA, 2009).

Para Faria, Andrade e Silva (2008), o CEP é, além de uma ferramenta estatística, uma filosofia de gerenciamento, isto é, um conjunto de técnicas e habilidades que visam garantir a estabilidade e a melhoria contínua de um processo de produção. Em resumo, o CEP visa o controle e a melhoria dos processos.

O processo deve ser controlado, porque do processo pode resultar em produtos não conformes (defeituosos), ou a porcentagem de produtos defeituosos pode variar ao longo do tempo. O que pode causar defeituosos nos produtos é a existência de variação nos materiais, nas condições do equipamento, nos métodos de trabalho, na inspeção, nas condições da mão de obra e outros. (FARIA, ANDRADE e SILVA, 2008).

#### 4. Análise e discussão dos resultados

Conforme Penatti, Zago e Quelhas (2008), o absenteísmo pode ser atribuído a causas conhecidas e as causas ignoradas. Dentre as conhecidas, pode-se salientar aquelas que são amparadas por lei e que são justificadas ao empregador, onde a ausência é permitida. É o caso de férias, casamentos, nascimentos, óbitos e mudanças de domicílio. As ignoradas são justificadas geralmente por problemas de saúde do trabalhador, de seus dependentes, entre outros aspectos.

Para identificar os aspectos relativos ao absenteísmo foi elaborada a Tabela 1 contendo os motivos, causas e os resultados para as situações de absenteísmo no trabalho.

Motivo	Causa (S)	Resultado (S)
Despertar/acordar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Luz / energia elétrica / bateria celular.</li> <li>Programação do despertador.</li> <li>Motivos particulares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atraso.</li> </ul>
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo de transporte (veículo particular / van / ônibus linha / ônibus empresa).</li> <li>Manutenção do veículo.</li> <li>Horário do transporte coletivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atraso.</li> </ul>
Funcionário apresenta justificativa (verbal ou formal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faltas ao trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento (escrito).</li> <li>Conversa (verbal).</li> </ul>
Funcionário é submetido à avaliação médica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Justificativa da falta ao trabalho por atestado médico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tempo de afastamento.</li> </ul>
Motivo não ligado a saúde	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta ao trabalho sem justificativa não motivada por doença.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medida disciplinar.</li> <li>Retorno ao trabalho.</li> </ul>
Motivo não ligado a saúde	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta ao trabalho com justificativa não ligada à doença.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retorno ao trabalho.</li> </ul>

Fonte: Os autores (2011)

Tabela 1 – Faltas na empresa pesquisada, respectivas causas e resultados

Para Soares e Silva (2007), uma das maiores consequências de absenteísmo é a queda da produtividade e lucratividade. Para Silva e Marziale (2000), os acidentes de trabalho são as principais causas de absenteísmo. Em seguida pode-se destacar os motivos familiares e as dispensas para eventos e treinamentos. Para Possato (2004), nas indústrias os principais motivos para o absenteísmo são as doenças (próprias e de familiares). No caso das indústrias metalúrgicas evidenciou-se que as principais causas do absenteísmo estão ligadas a problemas de saúde, nem sempre justificadas.

O estudo demonstrou que segunda-feira é o dia da semana em que o índice de absenteísmo é mais evidente (com um índice de 38%), seguido por terça e quinta (em torno de 16%) e sexta-feira (com 14%). A Figura 1 representa as ausências por dias da semana dos colaboradores. Percebe-se que em um período de seis meses o absenteísmo nas segundas-feiras perfaz um total de 1075 horas. As faltas dos colaboradores no trabalho em terças e quintas-feiras correspondem a uma média de 461 horas. Nas sextas e quartas-feiras o total de horas faltadas perfaz, respectivamente, 410,35 e 276,79 horas.

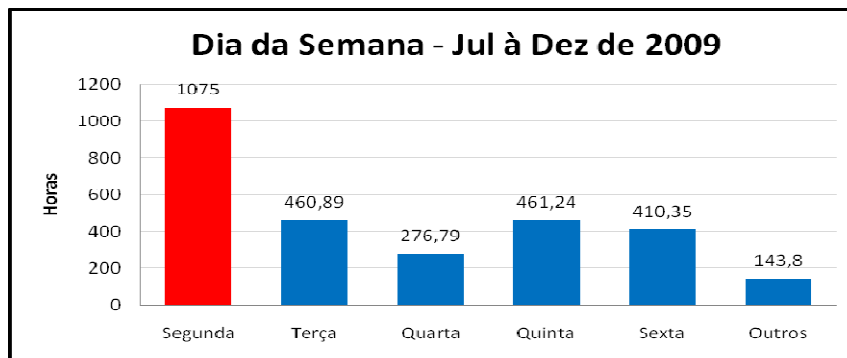


Figura 1 – Índice de absenteísmo por dias da semana nos meses de julho a dezembro de 2009.

Para Chiavenato (1992), as principais causas de absenteísmo podem ser relativas a doenças comprovadas e não comprovadas, problemas familiares, atrasos e faltas voluntárias, dificuldades financeiras, transporte, falta de motivação e políticas inadequadas da organização. Para Jucius (1983), as enfermidades, em certas situações, chegam a perfazer metade das causas de absenteísmo. Aguiar e Oliveira (2009) salientam que os principais motivos de afastamento e absenteísmo são os acidentes e doenças em geral. Na Figura 2 estão representados os motivos das ausências nas empresas pesquisadas. Analisando as informações apresentadas, observa-se que o maior número de horas deve-se a problemas de saúde. Os casos de justificativa legal perfaz um total de 440,32 horas em um período de seis meses, compondo uma média mensal de 73,39 horas mensais. Para Otero (1993), a justificativa legal pode ser feita através de atestados ou laudos médicos. Há ainda, as ausências não justificadas com uma média de 45,59 horas mensais. Os problemas particulares também são motivos de absenteísmo nas indústrias, sendo que a média mensal é cerca de 36,05 horas. Segundo Silva e Marziale (2000), o absenteísmo motivado pela necessidade de acompanhamento de familiares em tratamentos de saúde é um índice a ser observado. Foram citados também os aspectos relativos a motivação, o excesso de carga horária no trabalho e as políticas de recursos humanos nas organizações, como pode ser observado na Figura 2.

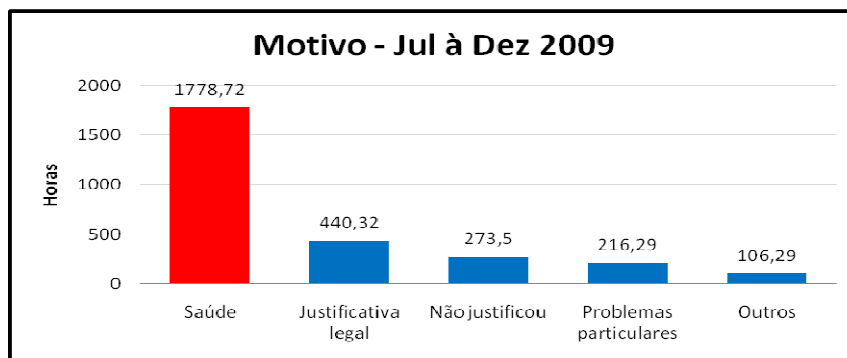


Figura 2 – Índice de absenteísmo por motivo nos meses de julho a dezembro de 2009.

O processo de fabricação, segundo Coltre e Tauffer (2008), possui alguns aspectos que contribuem para o absenteísmo, a maioria deles relaciona-se com a saúde do funcionário da área de produção, como por exemplo, ruídos, cheiros, uso inadequado de equipamentos de proteção individual. Os funcionários são expostos a diversas condições e riscos de várias intensidades. Pode-se observar na Figura 3 que no setor de fabricação encontra-se o maior número de faltas perfazendo um total de 166,55 horas mensais. Conforme Bagatin e Costa

(2006), inúmeros tipos de contaminações podem ocorrer durante o processo de solda e muitos colaboradores acabam se ausentando devido a motivos de saúde. Entre as empresas pesquisadas, o absenteísmo no setor de solda perfaz um total de 87,19 horas mensais. Já o setor de Almojarifado foi responsável por 78,34 horas de absenteísmo organizacional. O processo de pintura pode ser nocivo a saúde. A maioria das ausências de trabalhadores no setor de pintura é justificada, perfazendo 61,51 horas mensais. O setor de montagem é uma das principais causas de absenteísmo e de custos de acidentes, pois pressupõem transporte e manuseio de peças e produtos. (PORTICH *et. al.*, 2001). Verificou-se que no setor de montagem o índice de absenteísmo perfaz uma média de 30,11 horas mensais. O setor da qualidade é responsável pela verificação dos aspectos legais zelando pela melhoria contínua de processos e produtos. O índice de absenteísmo no setor da qualidade perfaz uma média de 24,35 horas mensais. Também podem ser impactados outros setores como, por exemplo, o setor de transporte, administrativo e estocagem. Como pode ser observado na Figura 3.

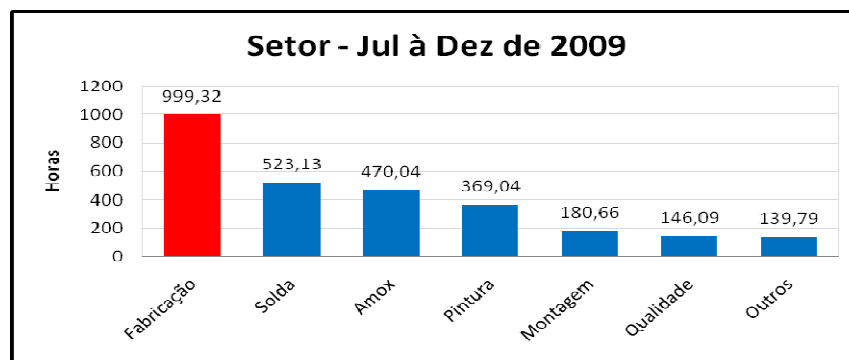


Figura 3 – Índice de absenteísmo por setor nos meses de julho a dezembro de 2009.

Conforme Lacombe (2005), a comparação do índice de absenteísmo em diferentes períodos pode fornecer indicações importantes para medidas administrativas que devam ser tomadas em relação aos recursos humanos. O acompanhamento desses indicadores auxilia no planejamento de estratégias e na redução dos índices prioritários.

Segundo Chiavenato (1999), o absenteísmo é um fator que deve fazer parte do planejamento da área de recursos humanos, pois este repercute na produtividade. As causas do *absenteísmo* precisam ser diagnosticadas para controle da organização e os índices devem abordar todo o tipo de ausência, inclusive as justificadas.

Avaliar e acompanhar os índices de absenteísmo torna-se uma ferramenta gerencial para as empresas, sendo que, as ações realizadas em prol da redução do índice de absenteísmo aumentam o desempenho dos colaboradores e principalmente a satisfação dos mesmos. (CHIAVENATO, 1999).

Aspectos	Jul /09	Ago /09	Set /09	Out /09	Nov /09	Dez /09
Absenteísmo do mês.	0,90	0,57	0,76	0,87	1,93	0,60
Diferença em relação a média de 12 meses anteriores .	0,94	1,27	1,08	0,97	-0,09	1,24
Número de dias trabalhados por mês.	20	20	18	12	20	20
Número de funcionários do mês – das cinco empresas.	800	840	815	815	830	800

Absenteísmo em dias – relativo as organizações no período total do estudo.	15	19	22,3	17	64	11
--	----	----	------	----	----	----

Fonte: Os autores (2011)

Tabela 2 – Controle do índice de absenteísmo nos meses de Julho a Dezembro de 2009.

Na tabela 2, estão representados os índices de absenteísmo na empresa no período de julho a dezembro de 2009. A média de absenteísmo nas organizações do setor estudado nos últimos doze meses anteriores ao estudo compreendia um índice de 1,84. Durante o período estudado percebeu-se que no mês de novembro de 2009 o índice de absenteísmo foi maior que a média dos meses anteriores. A justificativa para esse resultado compreende o aumento da produção e das horas extras.

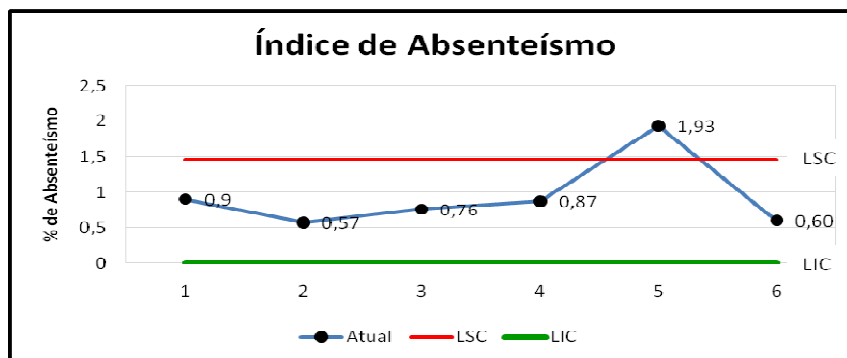


Figura 4 – Índice de absenteísmo de Julho a Dezembro de 2009.

Na Figura 4 é possível observar o limite superior de controle (LSC) e o limite inferior de controle (LIC), verificando-se que no mês de novembro 2009 o índice de absenteísmo foi maior que a meta de 1,46%, chegando a 1,93% sendo que nos demais meses manteve-se dentro dos limites de controle.

### 5. Considerações finais

Inicialmente é possível verificar que em relação aos afastamentos por saúde a razão não é identificada com clareza. Essa situação, pode servir para encobrir os motivos reais os quais não eram atacados/trabalhados/sanados.

O estudo evidencia claramente que a segunda-feira é o dia com maior índice de faltas ao trabalho quando comparada aos outros dias da semana. Esse índice chega a representar uma diferença de mais de 130% em relação à quinta-feira, o segundo dia da semana com maior número de faltas. Sabe-se também que os principais motivos que levam os colaboradores a faltarem no trabalho são os motivos de saúde sendo que, apenas 24,75% destes apresentava alguma justificativa legal.

É de fundamental importância a adoção de medidas corretivas nas organizações para que estas consigam reduzir seus índices de absenteísmo mantendo-os abaixo da média estabelecida. Para viabilizar a correção e prevenção dos problemas ocasionados pelo absenteísmo é necessária que sejam divulgados os indicadores do absenteísmo para todos, partindo do nível gerencial e atingindo também os colaboradores envolvidos nos processos de fabricação. É importante também, que os líderes sejam orientados para a obtenção de informações mais completas sobre os motivos de faltas, despendendo uma atenção especial no caso das faltas

nas segundas-feiras a fim de descobrir os reais motivos desse índice tão elevado de absenteísmo.

A exigência de justificativas para as faltas traz um caráter legal as necessidades dos colaboradores quando estes ausentam-se de seus postos de trabalho. Do mesmo modo, possibilita a organização e a criação de um banco de dados que facilita a descoberta de problemas que podem ter sido ocasionados por situações ligadas ao trabalho, tais como: stress, baixa remuneração, clima organizacional desfavorável entre outros problemas.

O estabelecimento de estratégias para a diminuição dos índices de absenteísmo é definido de acordo com as informações obtidas pelo presente estudo. Verificou-se a necessidade de treinamento dos líderes do setor de recursos humanos e produção para que estes aprimorem suas habilidades e possam atuar de modo mais eficiente quando os colaboradores retornam após a ausência no trabalho possibilitando a aplicação de medidas cabível em cada situação.

É necessária também, a identificação dos motivos pelos quais os colaboradores se ausentam da organização. Médicos do trabalho e líderes de produção devem identificar os motivos do afastamento por razões de saúde com a comprovação através de exames, por exemplo. O principal objetivo dessa atitude é possibilitar a identificação clara da causa raiz da ausência do funcionário.

Divulgar os índices de absenteísmo a todos na organização também é uma iniciativa importante. Os gerentes e o setor de recursos humanos devem identificar os indicadores de absenteísmo por funcionário e por equipe de trabalho a fim de possibilitar seu acompanhamento e controle. Outra medida que pode ser tomada é a criação de um guia que sirva para orientar os líderes sobre aspectos relativos a liderança e aos procedimentos a serem adotados junto aos colaboradores que se ausentam do trabalho com o objetivo de evitar novas faltas.

A última estratégia elencada para as empresas alvo do estudo é a motivação contínua dos colaboradores para a integração na empresa e o reconhecimento das pessoas que colaboram para o processo produtivo.

Sabe-se que para todas as ações propostas devem ser estipulados prazos de execução para que outras iniciativas propostas pela empresa não sejam prejudicadas, como por exemplo, a divulgação do índice de absenteísmo.

Todos os colaboradores da organização devem ter conhecimento do objetivo da empresa promovendo o bom clima organizacional, reavaliando os pontos fracos e evidenciando os pontos fortes possibilitando assim, a visualização de uma gama maior de variáveis que impactam no problema do absenteísmo.

## Referências

**AGUIAR, G. A. S.; OLIVEIRA, J. R.** *Absenteísmo: suas principais causas e conseqüências em uma empresa do ramo de saúde*. Revista de Ciências Gerenciais. V. XIII, n. 18, p. 95-113, 2009.

**BAGATIN, E.; COSTA, E. A. DA.** *Doenças das vias aéreas superiores*. J. bras. pneumol. [online]. vol.32, suppl.2, pp. S17-S26. ISSN 1806-3713, 2006.

**BERGAMINI, C. W. ; CODA, R.** *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

**CHIAVENATO, I.** *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

**CHIAVENATO, I.** *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**CHIAVENATO, I.** *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1992.



- COLTRE, S. M.; TAUFFER, R.** *Fatores intrínsecos e extrínsecos no absenteísmo nos setores de produção, indústria de carrocerias de ônibus*. Revista Innovare, n. 5, p. 01-10, 2008.
- FARIA, E. P.; ANDRADE, C. C.; SILVA, E. M.** *O CEP como ferramenta de melhoria de qualidade e produtividade nas organizações*. In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende – RJ, 2008.
- FIDELIS, T. P.; BANOV, M. R.** *Gestão de recursos humanos: Tradicional e estratégico*. São Paulo: Érica, 2006.
- JUCIUS, M. J.** *Administração de pessoal*. São Paulo: Saraiva, 1983.
- LACOMBE, F. J. M.** *Recursos Humanos: Princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MALLADA, F. J. R.** (2004). *A gestão do absentismo trabalhista nas empresas espanholas*. Universidade de Alcacá de Henares. Disponível em: <http://kplus.cosmo.com.br/materia.asp>. Acesso em: 03 nov. 2011.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W.** *Administração de recursos humanos*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- OTERO, J. J. G.** *Riesgos del trabajo del personal sanitario*. 2. ed. Madrid: McGRAW-HILL – INTERAmericana de ESPAÑA, 1993.
- PALADINI, E. P.** *Avaliação estratégica da qualidade*. São Paulo: Atlas, 2002.
- PENATTI, I., ZAGO, J. S., QUELHAS, O.** *Absenteísmo: As conseqüências na gestão de pessoas*. In: III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende – RJ, 2008.
- PORTICH, P.; GUIMARÃES, L. B. M.** *Avaliação ergonômica da “pindura” pendura de peças automotivas para pintura*. In: ABERGO/2001, Salvador.
- POSSATO, F. C.** *Uma análise da incidência do absenteísmo como um fator gerador de rotatividade disfuncional interna em indústrias de confecção*. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Tecnologia de Vestuário). FAED/ UNISEP, Dois Vizinhos, 2004.
- ROBBINS, S. P.** *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROSA, L. C.** *Introdução ao controle estatístico de processos*. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2009.
- SILVA, D. M. P. P. da; MARZIALE, M. H. P.** *Absenteísmo de trabalhadores de enfermagem em um hospital universitário*. Rev.latin-am.enfermagem, Ribeirão Preto, v. 8, n. 5, p. 44-51, 2000.
- SOARES, L. Q.; SILVA, E. R. F.** (2004), *Absenteísmo docente em instituição de ensino público*. Disponível em: <http://www.kplus.com.br> . Acesso em: 12 de set. 2011.