

OLIVEIRA, Raiammy Pinto; ESTENDER, Antônio Carlos. **FATORES QUE OCASIONAM AUMENTO DO ABSENTEÍSMO E A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA GESTÃO PARA DIMINUIÇÃO DO QUADRO.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.2, p.17-34, TRII 2016. ISSN 1980-7031.

**FATORES QUE OCASIONAM AUMENTO DO ABSENTEÍSMO E A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA GESTÃO PARA DIMINUIÇÃO DO QUADRO**

Raiammy Pinto Oliveira<sup>1</sup>  
Antonio Carlos Estender<sup>2</sup>

**RESUMO**

O objetivo desse estudo foi evidenciar fatos fundamentais que apontem as patologias existentes nas empresas, procurando desenvolver técnicas, para sanar e auxiliar o gestor a elaborar um método onde o absenteísmo possa ser reduzido, de forma que proporcione um progresso no decorrer das atividades, tendo foco na gestão de pessoas como principal ferramenta de apoio para o gestor e a organização, trazendo estímulos e benefícios de motivação para oferecer aos colaboradores um ambiente agradável onde ele possa disponibilizar seu tempo em sua obrigação, pois o absenteísmo tem ocasionado inúmeras perdas nas organizações como a queda na produtividade e o desestímulo o que afeta diretamente o desempenho da equipe e os resultados organizacionais, A fim de comprovar a teoria com as práticas empresariais, a pesquisa de campo realizada resultou na confirmação de que a falta de motivação diminui a produtividade e qualidade no desempenho dos colaboradores de forma que o absenteísmo tem sido umas das grandes preocupações para os gestores, onde se torna essencial pensar em estratégias e meios para a redução do absenteísmo num mercado competitivo. A contribuição deste trabalho é estudar ambas as partes para trazer soluções e novas estratégias para a redução do absenteísmo.

**Palavras chave:** Absenteísmo, Gestão de pessoas, Motivação, Produtividade

**FACTORS THAT CAUSE INCREASED ABSENTEEISM AND MOTIVATION AS A STRATEGIC TOOL OF MANAGEMENT TO DECREASE THE FRAME**

**ABSTRACT**

The aim of this study was to demonstrate fundamental facts that point the existing conditions in companies, seeking to develop techniques to heal and help the manager to devise a method where absenteeism can be reduced in order to provide a progress in the implementation of activities with a focus on people management as the main support tool for the manager and

---

<sup>1</sup> Universidade de Guarulhos. E-mail [raiammy.oliveira@hotmail.com](mailto:raiammy.oliveira@hotmail.com);

<sup>2</sup> Professor da Universidade de Guarulhos. Mestre em Administração. E-mail [estender@uol.com.br](mailto:estender@uol.com.br);

OLIVEIRA, Raiammy Pinto; ESTENDER, Antônio Carlos. **FATORES QUE OCASIONAM AUMENTO DO ABSENTEÍSMO E A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA GESTÃO PARA DIMINUIÇÃO DO QUADRO.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.2, p.17-34, TRII 2016. ISSN 1980-7031.

the organization, bringing incentives and benefits of motivation to offer employees a pleasant atmosphere where it can provide their time in their obligation, because absenteeism has caused numerous losses in organizations such as the fall productivity and the disincentive which directly affects team performance and organizational results In order to prove the theory with business practices, conducted field research resulted in confirmation that the lack of motivation decreases productivity and quality performance of employees so that the absenteeism has been a major concern for managers, where it becomes critical in strategies and means to reduce absenteeism in a competitive market. The contribution of this work is to study both parties to bring solutions and new strategies to reduce absenteeism.

**Keywords:** Absenteeism, People Management, Motivation, productivity

## 1 INTRODUÇÃO

Absenteísmo consiste no fato de se abster da atividade ou função. É a ausência do colaborador no seu local de trabalho, que pode ser ocasionado por diversos motivos tais como: doenças, problemas familiares, falta de motivação, insatisfação com o salário, com as políticas da empresa, com as condições de trabalho, onde prejudica o andamento das atividades elevando os custos. O absenteísmo mostra que existe um clima desfavorável e desconfortável na empresa, onde o diagnostico será um processo essencial na tentativa de diminuir o absenteísmo e alavancar o processo produtivo da organização como um todo, promovendo um clima agradável.

Todavia há estudos onde mostra que desde o século passado, com a chegada da revolução industrial, em meados do século XVII, a expressão absenteísmo começou a ser usada segundo (SIQUEIRA, 1984), após o deslocamento do campo para a cidade, essa palavra passou a ser colocada em pratica, aos trabalhadores que tinham a tendência de faltar ao serviço. E nesse mesmo tempo nasceu o trabalho assalariado que junto veio os direitos e deveres dos trabalhadores, assim passamos a conhecer o significado de absenteísmo. No entanto cada um sabe da responsabilidade que tem em exercer sua função. Pois com a ausência das pessoas, a organização tem grandes prejuízos, terá que pagar horas extras, deslocar outros funcionários para realizar a atividade, para poder alcançar suas metas no tempo previsto. Contudo é fundamental a satisfação do colaborador no seu ambiente de trabalho. Com um planejamento eficaz e a elaboração de projetos que venham ajudar à

OLIVEIRA, Raiammy Pinto; ESTENDER, Antônio Carlos. **FATORES QUE OCASIONAM AUMENTO DO ABSENTEÍSMO E A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA GESTÃO PARA DIMINUIÇÃO DO QUADRO.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.2, p.17-34, TRII 2016. ISSN 1980-7031.

motivação dos colaboradores a organização poderá contar com o aperfeiçoamento das atividades, eliminando os riscos de improdutividade, e utilizando recursos viáveis para colocar os projetos em prática.

Com um planejamento eficaz e a elaboração de projetos que venham ajudar à motivação dos colaboradores a organização poderá contar com o aperfeiçoamento das atividades, eliminando os riscos de improdutividade, e utilizando recursos viáveis para desenvolver todos os projetos.

Como motivar os colaboradores a exercer sua função com qualidade sem desperdiçar tempo e entender o porquê é necessário fazer o diagnóstico dessas patologias? Criar um sistema de punição quando não houver justificativa clara e concreta, elaborando uma política de benefícios para os colaboradores que obtiverem 100% de frequência. Desenvolver métodos motivacionais e criar mecanismos de capacitação para aperfeiçoar o conhecimento profissional.

Sanar o absenteísmo e promover a satisfação e motivação dos colaboradores ocasionara mudanças no crescimento da empresa, e levava em um desenvolvimento continuo das atividades. Fornecendo qualidade de vida e transformando o ambiente em um local agradável, isso fará com que os colaboradores se sintam privilegiados em trabalhar na empresa dando o seu melhor.

O objetivo deste artigo é compreender o que motiva os colaboradores a exercer sua função com qualidade e transformar a organização em um local onde o colaborador possa estar motivado, encantado e que venha reconhecer que sua presença é de fundamental importância, para que a organização consiga atingir seus objetivos, refletindo que a sua ausência prejudicara o desenvolvimento das atividades, e discutir os fatores que tem levado a organização a essa situação.

O método científico para a elaboração deste artigo seguiu os passos da revisão de literatura e incluiu: identificação do tema, levantamento bibliográfico, seleção de textos, estruturação preliminar e estruturação lógica do estudo sua avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. Os critérios de inclusão foram: materiais que reportassem, direta ou indiretamente, ligados à temática, publicados entre o período de 2008 a

OLIVEIRA, Raiammy Pinto; ESTENDER, Antônio Carlos. **FATORES QUE OCASIONAM AUMENTO DO ABSENTEÍSMO E A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA GESTÃO PARA DIMINUIÇÃO DO QUADRO.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.2, p.17-34, TRII 2016. ISSN 1980-7031.

2014, A busca dos dados e a análise dos resultados foram feitas entre período de junho a novembro de 2014.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão do referencial teórico; Gestão de Pessoas. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória. Na terceira seção, foi apresentado o tema absenteísmo. Na quarta seção, as análises de dados, onde os esforços serão direcionados à motivação e alcance das metas. Na última seção, são expostas as conclusões finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS E MOTIVAÇÃO**

De acordo com Dutra, (2013) Gestão de pessoas desenvolve um quadro de princípios, onde a organização deve oferecer toda ferramenta para o desenvolvimento das atividades, sendo assim as pessoas ao se responsabilizar pelo projeto que lhe foi dado terá que aperfeiçoar e desempenhar ao máximo em suas atividades, analisando todos os parâmetros e consequência na execução. No entanto o administrador no decorrer de suas funções deve organizar todo processo administrativo para envolver o colaborador no sistema de melhoria continua da organização.

Para Chiavenato, (2008) Gestão de pessoas visa administrar funções onde um gestor, um gerente ou agente deverá planejar analisando as formas de gerir pessoas, trazendo elas para seu lado, para que elas possam realizar suas tarefas em prol da construção das metas, estabilizando a união e o bem-estar na empresa. Pois em algumas organizações as pessoas são vistas como objeto de produção, na excelência da gestão é importante que elas sejam parceiras na direção dos objetivos organizacionais, e o papel do gestor é promover a dedicação semeando a confiança para ambas as partes. Entretanto ensinar, acompanhar e cobrar é essencial na gestão da organização.

Segundo Fleury (2002, p. 12), entender o que é gestão de pessoas e saber como

OLIVEIRA, Raiammy Pinto; ESTENDER, Antônio Carlos. **FATORES QUE OCASIONAM AUMENTO DO ABSENTEÍSMO E A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA GESTÃO PARA DIMINUIÇÃO DO QUADRO.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.2, p.17-34, TRII 2016. ISSN 1980-7031.

gerenciá-la em uma organização, é fundamental para o alcance do objetivo. Pois não existem modos diferentes de gerenciar pessoas, em qualquer setor ou em qualquer área, o gestor terá que ser eficaz elaborando estratégias, fazendo planejamentos, gerenciando práticas, políticas e objetivos internos da empresa para a construção das metas. Cabe salientar que as atitudes do colaborador é o reflexo das ações fornecidas pelos fatores ao seu redor.

Nesse sentido, o autor Marras (2002) mostra que o histórico de gestão de pessoas ocorreu, sobretudo, devido a relação das horas trabalhadas, as faltas e os atrasos. Saber conduzi-la não é uma tarefa muito fácil, entretanto esses aspectos continuam a ecoar na rotina das organizações. Valorizar o empenho dos colaboradores é um processo que tende a evoluir constantemente, deixando-os motivados para a execução de suas atividades, eliminando sobretudo as causas que tem contribuído para o aumento da improdutividade gerada pela desmotivação dos funcionários.

Na figura 1. Papel do gestor no desenvolvimento organizacional e pessoal.



Fonte: CHIAVENATO. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.

Como podemos ver na figura acima a moderna gestão de pessoas baseia-se em um conjunto de atividades onde seu principal papel é, agregar pessoas, orientar, desenvolver, recompensar, reter e acompanhar o desenvolvimento de cada uma em suas atividades. E essa

OLIVEIRA, Raiammy Pinto; ESTENDER, Antônio Carlos. **FATORES QUE OCASIONAM AUMENTO DO ABSENTEÍSMO E A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA GESTÃO PARA DIMINUIÇÃO DO QUADRO.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.2, p.17-34, TRII 2016. ISSN 1980-7031.

é a tarefa do gestor para promover a elevação e o desenvolvimento da organização em todos os setores.

Vergara (1999) diz que a motivação é intrínseca, é individual de cada ser humano vem de dentro para fora, que ninguém motiva ninguém. Portanto o indivíduo pode se auto motivar ou não ele é o principal responsável por seus desejos, ele pode ser motivado por um determinado período ou de acordo com sua necessidade momentânea, mas ao cessar sua motivação, tudo ficará como antes pois ele mesmo delimitará o que será possível motivá-lo novamente.

De acordo com Robbins (2002) a motivação está ligada a um processo responsável pela magnitude e direção dos esforços de uma pessoa com o objetivo de alcançar um resultado ou meta. Portanto a motivação tem uma extensão de persistência. Assim o autor considera que o indivíduo motivado realizará as tarefas até que os objetivos sejam alcançados.

Para Bergamini (2006) a conduta motivacional existe para suprir um estado de carência interior dos indivíduos, que quanto mais presente o grau de motivação no indivíduo maior será o seu empenho nas ações, permitindo que sua necessidade funcione como impulsionador para a motivação, resultando em quanto maior a necessidade, maior será a motivação para a realização da atividade.

De acordo com Maximiano (2006), a motivação é o processo responsável pela magnitude, direção e perseverança que o indivíduo tem para alcançar um determinado resultado ou meta, onde se busca definir as características particulares e explicar a influência que afetam a motivação sobre o desempenho.

Figura: Grau de satisfação das necessidades humanas.

OLIVEIRA, Raiammy Pinto; ESTENDER, Antônio Carlos. **FATORES QUE OCASIONAM AUMENTO DO ABSENTEÍSMO E A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA GESTÃO PARA DIMINUIÇÃO DO QUADRO.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.2, p.17-34, TRII 2016. ISSN 1980-7031.



Fonte: Teoria de Maslow, hierarquia das necessidades.

Assim pode-se observar na figura acima a importância que o ambiente tem em influenciar a motivação das pessoas. Podemos perceber também que para alcançar a auto motivação precisamos da essência onde está relacionada toda necessidade do ser humano, como necessidade fisiológica e segurança, depois as necessidades sociais, necessidade de estima onde entra a responsabilidade do gestor em dar o *feedback* dos resultados gerados, e a auto realização que no entanto, ao chegar ao topo o indivíduo procura se crescer cada vez mais, agregando conhecimento e desenvolvendo suas habilidades, pois quanto mais se tem, mais valores quer agregar.

## 2.2 ABSENTEÍSMO

De acordo com Chiavenato (2008) O absenteísmo é a falta de produtividade do colaborador no setor de trabalho, seja pela ausência ou pelo tempo que o mesmo fica sem exercer suas funções e acabam agravando assim o andamento da operação, onde causam distorções referente a massa e disponibilidade da força de trabalho. Todavia é necessário transformar o setor de trabalho em um ambiente agradável e acelerar o andamento da atividade para atingir o objetivo organizacional, produzindo com qualidade e perfeição.

Segundo Wagner Luiz (2011) Absenteísmo é quando a organização conta com a presença do colaborador no setor de trabalho, no entanto ele não se faz presente, porém as causas são muitas, e na maioria das vezes não é tão fácil encontrar uma solução para o problema, todavia realocar pessoas para outros setores devido as faltas causa prejuízos a organização, e esse fator deve ser discutido gerando uma junção de satisfação para ambos.

Para Lee e Eriksen (1990) o absenteísmo é o contrário da satisfação de trabalho, e se ausentar do setor de trabalho, pode ser uma forma de se afastar de uma situação indesejável, ou que não esteja agradando o ambiente de trabalho. Todavia um lugar agradável proporciona motivação, anseio, vontade de buscar a meta e conquistar os objetivos.

Conforme Alves (1993), o absenteísmo é o que indica a baixa qualidade de vida do profissional, aonde vem aumentado devido ao descontentamento no setor de trabalho, a pressão psicológica e as demais deficiências na organização, mas não está associado ao desinteresse e a preguiça, e sim aos problemas relacionados ao trabalho, que vem ocasionando desmotivação e a sobre carga, gerando grande queda na produção e no desenvolvimento das metas.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2005), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do

OLIVEIRA, Raiammy Pinto; ESTENDER, Antônio Carlos. **FATORES QUE OCASIONAM AUMENTO DO ABSENTEÍSMO E A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA GESTÃO PARA DIMINUIÇÃO DO QUADRO.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.2, p.17-34, TRII 2016. ISSN 1980-7031.

contexto no qual ele naturalmente ocorre". Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, "... mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) desenvolvimento teórico; e (3) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão" (p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita à organização pesquisada. Adotou-se a pesquisa qualitativa básica de caráter exploratório; conforme definido por Godoy (2006), esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando estamos lidando com problemas poucos conhecidos, que têm a finalidade descritiva os quais a busca tem base no entendimento do fenômeno como um todo. Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade. A pesquisa qualitativa vem ganhando espaço reconhecido nas áreas, de educação e a administração de empresa.

A pesquisa qualitativa também parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve por sua vez a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 2006).

Essa pesquisa também é inspirada no processo de análise interpretativa de Merriam (1998). De acordo com Merriam (1998) estudos qualitativos interpretativistas podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntando, o que é observado, que documentos são relevantes dependerá da disciplina teórica do estudo.

Em conformidade com Flores (1994), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista em profundidade, a observação participante, o trabalho de campo, a revisão de documentos pessoais e oficiais. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas, documentais em entrevistas na cidade de Guarulhos. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, há a necessidade de complementação de informações ou também em caso de esgotamento, à medida que se tornam redundantes (MERRIAM, 1998).

O trabalho foi realizado através de estudo de casos, baseado nas entrevistas feitas individualmente no local de trabalho, com funcionários em diferentes setores que com características notórias de desmotivação. As entrevistas foram realizadas entre os dias 10/11 e 12/11 do ano de 2015. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho no horário de expediente, visando facilitar a participação de todos os sujeitos da pesquisa. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevista embasado na teoria descrita. Os dados foram analisados em duas etapas: a) análise e compreensão as pesquisas bibliográficas e documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas.

A organização estudada não autorizou a divulgação do nome efetivo, sendo assim será nominada neste artigo como XPTO. A análise teve caráter descritivo. A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada e análise de documentos, por meio delas buscou-se compreender o motivo que tem elevado o aumento do absenteísmo no local de trabalho, onde por meio da gestão de pessoas o gestor terá que proporcionar um ambiente agradável, para que o colaborador possa se sentir motivado em dar a sua melhor contribuição em sua atividade com reflexos positivos de toda operação. Os entrevistados foram escolhidos pelo motivo de estarem relacionados, direta ou indiretamente, com o tema absenteísmo. A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, na qual se buscou compreender o problema, explorando a situação com o intuito de estabelecer critérios e promover o melhor entendimento do fenômeno (Creswell, 2010). O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, que é adequado para situações nas quais é necessário obter diferentes relatos (Yin, 2001). Para Creswell (2010), o estudo de caso é uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos. A organização está no mercado a mais de 25 anos, atua no setor de óticas por todas regiões, vem buscando o crescimento no setor, inovando e acompanhando o crescimento da tecnologia nos processos produtivos, gerando a satisfação do cliente como consumidor final de forma que o mesmo venha estar contente com o atendimento e com o produto adquirido, trazendo produtos de qualidade e sempre de primeira linha, gerando a valorização e o reconhecimento da marca.

Sendo assim vem buscando a satisfação do colaborador como linha de frente, procurando fazer com que os mesmos desenvolvam suas atividades com eficiência,

OLIVEIRA, Raiammy Pinto; ESTENDER, Antônio Carlos. **FATORES QUE OCASIONAM AUMENTO DO ABSENTEÍSMO E A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA GESTÃO PARA DIMINUIÇÃO DO QUADRO.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.2, p.17-34, TRII 2016. ISSN 1980-7031.

respeitando o cliente, mantendo um vínculo de confiança e honestidade. Todavia, no decorrer das atividades vem ocorrendo uma grande deficiência no processo produtivo da organização, onde o absenteísmo está gerando a baixa produtividade. Cuidar do absenteísmo para alcançar um alto nível de motivação é fundamental, pois na mesma estava ocorrendo baixa na produção, pela ausência dos colaboradores e pelo tempo que os mesmos estavam estáticos sem exercer sua função. Porém é uma empresa onde o colaborador tem uma gestão aberta onde o gestor trabalha na confiança que tem pelo colaborador. Devido a gestão de amizade, o colaborador acaba “não dividindo e respeitando a amizade com o trabalho”. Se o gestor não sanar essa deficiência, criando sanções quando o trabalhador não tiver uma justificativa concreta, a empresa irá continuar com essa patologia.

As práticas adotadas auxiliam a organização a desenvolver atos que incrementa suas atividades, tornar a empresa mais rígida também ajudará com políticas internas, isso dará ao gestor uma autonomia mais precisa, tirando toda carga acumulada durante o tempo que os colaboradores não estavam exercendo suas funções de acordo com o combinado, porém, gerar benefícios para os colaboradores que obtiverem 100% de frequências trará motivação para cumprir suas tarefas.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas nas entrevistas, também foram colhidas informações nos sites das organizações, as informações retiradas dos sites da empresa contribuíram apenas para complementar a sua descrição. Os resultados do estudo visaram responder, as causas da desmotivação dos colaboradores. Os resultados apresentados buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como, os dados obtidos a partir da observação in loco na organização. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar reflexões que venham a contribuir para eliminar os fatores que vem ocasionando aumento do absenteísmo, na expectativa de contribuição para motivar os colaboradores com ferramentas estratégicas, auxiliando no desenvolvimento profissional do colaborador. Por meio das observações foi possível identificar que os colaboradores estão sem perspectiva de

OLIVEIRA, Raiammy Pinto; ESTENDER, Antônio Carlos. **FATORES QUE OCASIONAM AUMENTO DO ABSENTEÍSMO E A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA GESTÃO PARA DIMINUIÇÃO DO QUADRO.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.2, p.17-34, TRII 2016. ISSN 1980-7031.

melhoria. Através das entrevistas realizadas foi possível perceber o perfil que cada colaborador tem em relação ao ambiente de trabalho.

Entrevistado 1 fala que ama o trabalho que faz porém acha que precisa ter melhorias, pois segundo ela a baixa produtividade é causada pela desmotivação dos funcionários, acha que deveria ter um sistema melhor de horário para trabalhar, que a maioria dos colaboradores tem família, estudam e acabam ficando afadigadas e acabam perdendo o foco, acha que mudanças na equipe seria essencial para a evolução da produtividade.

Entrevistado 2 relata que se sente desmotivado pela falta de recursos, pelo plano de carreira que a empresa não oferece, segundo ela as vezes o funcionário tem capacidade, mas não tem oportunidade, falta de benefícios. Acha que a empresa deveria valorizar a carreira do colaborador através de recursos.

Entrevistado 3 relatou que a empresa procura deixar os colaboradores sempre atualizados em relação aos produtos trabalhados, porém reclama do horário de cursos e palestras, pois o colaborador tem que chegar um pouco mais cedo. Falou muito bem de seu gestor que ele ensina e acompanha o desempenho dos colaboradores e procura sempre ajudar no desenvolvimento das atividades, disse que para melhorar é necessário que os cursos e palestras pudessem ser no horário de trabalho, para que não fique cansativo, isso acaba deixando o colaborador sem motivação para participar dos projetos desenvolvidos.

Em vista deste cenário foi possível perceber que os colaboradores estão desmotivados pela ausência de ações que visam melhorias de qualidade no trabalho e por não ter perspectiva profissional. Ausentam-se ao trabalho, por causas familiares, por motivos pessoais, por conflitos com colegas de trabalho, por doenças, e por muita das vezes saber que sua ausência não trará danos a si mesmo, pois não existiram sanções para sua indevida falta. Isso acaba abalando a estrutura emocional e prejudica o andamento das atividades propostas, gerando a desmotivação no setor de trabalho, segundo (ROBBINS,2005,p.132) a motivação é a maneira responsável pela proporção do caminho e perseverança do empenho que uma pessoa tem para atingir suas metas Contudo, exemplares nos mostram que há tempos atrás os escravos eram torturados até a morte quando faltavam o trabalho, pois na civilização Grego romana o trabalho que era feito por eles tinham vigias, onde se os mesmos não produzissem caberia aos vigias a função de puni-los na ausência ao trabalho (Siqueira, 1984). Hoje a tarefa da

OLIVEIRA, Raiammy Pinto; ESTENDER, Antônio Carlos. **FATORES QUE OCASIONAM AUMENTO DO ABSENTEÍSMO E A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA GESTÃO PARA DIMINUIÇÃO DO QUADRO.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.2, p.17-34, TRII 2016. ISSN 1980-7031.

organização é fazer com que o colaborador exerça suas atividades com entusiasmo fazendo com que o ambiente esteja agradável e confortável.

Elaborar projetos com plano de carreira e incentivos de profissionalização, oferecendo oportunidades e capacitação para retenção de talentos. Com a criação de programas motivacionais com incentivos financeiros, visando o comprometimento dos colaboradores com as metas da empresa, gerando qualidade nos setores e satisfação dos clientes. Essa modificação da estrutura gerencial trará resultados positivos para a organização resultando na satisfação pessoal e profissional com maiores estímulo para conquistar a alavancagem produtiva.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Observou-se através do presente artigo que a organização tem uma boa estrutura para o desenvolvimento de suas atividades, porém as patologias que vem ocorrendo por muitas das vezes, é por ter uma gestão de confiabilidades nos colaboradores, que, no entanto quando se ausentam não são punidos, e não tem necessidade de levar um comprovante que justifique sua ausência. Foi analisada a necessidade de a gestão ser menos flexível nessa parte administrativa, todavia a liberdade às vezes é confundida com libertinagem.

Analisou-se que a organização tem se preocupado com ausência dos funcionários, pois tem prejudicado o andamento das atividades ocasionando danos e prejuízos em relação as metas que não vem sendo alcançada. Refletir o que tem causado a ausência dos colaboradores é entender de fato todas as necessidades para uma melhor evolução nos setores. Todavia promover a satisfação dos colaboradores e planejar a melhor forma de levantar a autoestima profissional, desenvolvendo técnicas de bem estar social, fará com que em cada atendimento e capacitação gere uma elevação nas atividades elaboradas. A proposta de sanção irá fazer com que os colaboradores venham se fazer frequentes contribuindo com os objetivos da organização, porém mantendo a junção de esforço dos colaboradores, suprimindo os objetivos da organização e aumentando a motivação dos funcionários para que o ambiente funcione em perfeita harmonia, contando com a contribuição de todos.

Transformar a política interna da organização, onde seja mais severa, e rígida nos processos produtivos, impondo um sistema de que, se a meta não for alcançada terá

OLIVEIRA, Raiammy Pinto; ESTENDER, Antônio Carlos. **FATORES QUE OCASIONAM AUMENTO DO ABSENTEÍSMO E A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA GESTÃO PARA DIMINUIÇÃO DO QUADRO.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.2, p.17-34, TRII 2016. ISSN 1980-7031.

rotatividades de colaboradores, onde os mesmos darão oportunidades para os outros tentar desenvolver seu trabalho, assim terão que dar o melhor de si, para o alcance de seus objetivos. No entanto elaborar palestras motivacionais ao menos uma vez no mês trará melhores resultados para que o colaborador tenha disponibilidade e estejam mais inspirados em suas tarefas.

Portanto para a redução do absenteísmo, a organização terá que planejar e analisar as atividades de cada funcionário, aumentando a motivação para que todos exerçam sua função colaborando uns com os outros, para gerar entendimento e um ambiente agradável.

Como sugestão de estudos futuros, ampliar as referências e a análise dos resultados de cunho quantitativo de múltiplo caso, e ampliar a análise dos resultados e das referências nesse setor, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre estes conceitos.

Por outro lado é importante atingir um equilíbrio e um setor agradável, onde os funcionários trabalhem em perfeita harmonia, e a gestão de pessoas ajudara nos processos internos desenvolvendo um método eficaz para a elaboração dos projetos que retribua os funcionários e mantenha todos motivados, pois trabalhar com prazer faz o cidadão exercer suas atividades com total qualidade, garantindo o lucro e o retorno dos clientes da organização e a elevação do sucesso profissional. Sendo assim as pessoas alcançarão suas metas, e em consequência disso irão ter uma boa retribuição, e fará com que cada vez elas sejam mais produtivas, e a organização terá um faturamento mais proveitoso, atendendo suas necessidades e a do colaborador.

A contribuição mais relevante é de natureza teórica, pois durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de estudos relacionados ao plano de carreira e motivação, para desenvolver os talentos na organização. São eixos teóricos mais condizentes com as necessidades expressas da organização, e o contexto atual da empresa. (FLEURY; FLEURY, 2001).

Foi discutida a necessidade de um plano de carreira para os colaboradores, pois como se trata de comércio, não tem muito a oferecer, e uma das formas de reter os talentos é proporcionar uma boa estrutura onde os mesmos poderão contar com planos de saúde, pois fica a maior parte do seu tempo no local de trabalho, e é indispensável nessa profissão. Foi elaborado um projeto de bonificação para os colaboradores, onde irá contar com a entrega de

OLIVEIRA, Raiammy Pinto; ESTENDER, Antônio Carlos. **FATORES QUE OCASIONAM AUMENTO DO ABSENTEÍSMO E A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA GESTÃO PARA DIMINUIÇÃO DO QUADRO.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.2, p.17-34, TRII 2016. ISSN 1980-7031.

todos com cem por cento de dedicação no setor de trabalho, viabilizando as metas a serem cumpridas, e trazendo o melhor desenvolvimento profissional.

Conclui-se, através dos resultados obtidos no estudo realizado, que os colaboradores expressam um alto nível de desmotivação, foi confirmada através das entrevistas desse artigo, que os mesmos almejam um plano de carreira, para o desenvolvimento profissional, e maiores incentivos de remuneração. Elaborar um plano de carreira com incentivos, valorizando e respeitando o perfil de cada colaborador, trará satisfação e confiança, assim irão desenvolver suas atividades respeitando a gestão e tendo comprometimento para alcançar um grande desempenho. Entretanto programar um método de exercícios físicos uma vez pela manhã e outra a tarde, para deixar os colaboradores disposto, dará mais energia nas atividades no decorrer do dia. No entanto, desenvolver um sistema de aproveitamento profissional transformando a qualidade e desempenho dos colaboradores em ferramentas, fará com que eles adquiram cada vez mais conhecimentos em sua área de trabalho, e fará com eles se sintam mais confiantes em colaborar na alavancagem dos processos produtivos da organização. É primordial elaborar programa motivacional, pois é um elemento necessário para que o colaborador esteja empenhado na sua atividade. É indispensável uma reforma no sistema da gestão de pessoas, compreendendo a melhor maneira de reestruturar a avaliação de desempenho, as formas de bonificação e elevação do plano de carreira, fazendo um programa de bolsa universidade para motivar os colaboradores. Disponibilizar horário para os cursos e palestras onde o colaborador não precise chegar antes ou ficar depois do horário de trabalho. Todavia ao se tratar da área de comércio, nem sempre o colaborador tem essa oportunidade de crescimento na carreira profissional. Contudo o absenteísmo ficará estagnado e irá impulsionar a motivação do colaborador, incentivando o mesmo a contribuir em suas atividades na organização para alcançar as metas determinada, em busca da melhoria e do crescimento da organização e do seu desenvolvimento profissional. Apesar das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada ao tamanho da amostra por se tratar de um caso único, não possibilitando a comparação com outras empresas a fim de identificar as semelhanças e diferenças existentes, o esforço da investigação permitiu identificar a necessidade de desenhar um novo perfil de gestão utilizados em uma empresa que valoriza o desempenho do colaborador, abrindo espaço para futuras pesquisas, em particular a sugerida anteriormente.

OLIVEIRA, Raiammy Pinto; ESTENDER, Antônio Carlos. **FATORES QUE OCASIONAM AUMENTO DO ABSENTEÍSMO E A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA GESTÃO PARA DIMINUIÇÃO DO QUADRO.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.2, p.17-34, TRII 2016. ISSN 1980-7031.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, I. L. **Introdução à filosofia da ciência.** Curitiba: Editora da UFPR, 1993.

BEHNKEN, S. P. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva.** Rio de Janeiro, 2006.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações.** 4 ed. - São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FIGLIARESE, R. **Metodologia da pesquisa: como planejar, executar e escrever um trabalho científico.** João Pessoa: EDU, 2003.

GIL, A. L. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A.S..**Estudo de Caso Qualitativo.** In: Silva, A.B., Godoy, C.k., 2006.

HUSSERL, E. **A Ideia da Fenomenologia.** Tradução: MORÃO, A. Lisboa: Edições 70, 1990.

JOHN W. Newstrom, Jonh w. **Comportamento Organizacional.** 12 edição: O Comportamento Humano no trabalho pg. 210.

LANNA, A. E. L. **Gerenciamento de bacia hidrográfica: aspectos conceituais e metodológicos.** Brasília: Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, 1995. 171 páginas.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEE, J.B.; ERICKSEN,L.R. *The effects of a policy change on three types of absence.* J.Nurs. ADM. Billerica ,1990.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico.** 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUES, Wagner Luiz. **Diário de um empreendedor.** 1º edição. 1994.

MARQUES, Wagner Luiz. Recursos Humanos: **Conhecendo a Admissão a Demissão do seu colaborador.** Rua Fernão Dias- 2011 pg 25.

OLIVEIRA, Raiammy Pinto; ESTENDER, Antônio Carlos. **FATORES QUE OCASIONAM AUMENTO DO ABSENTEÍSMO E A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA GESTÃO PARA DIMINUIÇÃO DO QUADRO.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.10, n.2, p.17-34, TRII 2016. ISSN 1980-7031.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**, São Paulo: Atlas, 2006.

MERRIAM, S. B. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa:** características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisa em administração. FEA-USP. São Paulo, v. 1. n. 3. 2º sem, 1996.

PERRENOUD, Philippe. **Avaliação:** da excelência à regulação das aprendizagens. Porto Alegre: ARTMED Editora, 1999.

PENATTI, Izidro Filho. **Estudo do Absenteísmo: contribuição para a gestão de pessoas na indústria automobilística.** Estudo de casos em uma empresa Multinacional. Disponível em: <[http://www.bdt.d.ndc.uff.br/tde\\_arquivos/14/TDE-2007-05-30T141048Z-806/Publico/Dissertacao%20Izidro%20Penatti%20Filho.pdf](http://www.bdt.d.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-05-30T141048Z-806/Publico/Dissertacao%20Izidro%20Penatti%20Filho.pdf)>. Acesso em: 20 de fev. de 2015

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RESENDE, Natalia. **Desenvolvimento Pessoal e Organizacional, Processo Linear.** Disponível em: <<http://desenvolvimentopessoaleorganizacional.blogspot.com.br/2012/10/processo-linear.html>>. Acesso em: 19 de fev. de 2015

SANTOS, V. dos.; CANDELORO, R. J. **Trabalhos acadêmicos uma orientação para a pesquisa e normas técnicas.** Porto Alegre: Editora Age, 2006.

SILVA, Mateus de Oliveira. Cargos e salários. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes.** São Paulo: Gente, 2002. Cap. 27.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.