

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
ESCOLA DE GESTÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

PEDRO HENRIQUE MOREIRA DE MIRANDA

**PRINCIPAIS CAUSAS DO ABSENTEÍSMO NO AMBIENTE DE  
TRABALHO EM CURITIBA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA  
2019

PEDRO HENRIQUE MOREIRA DE MIRANDA

## **PRINCIPAIS CAUSAS DO ABSENTEÍSMO NO AMBIENTE DE TRABALHO EM CURITIBA**

Monografia apresentada ao Curso de MBA em Gestão Empresarial da Escola de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial necessário para obtenção do título de Especialista em MBA de Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Tonon

CURITIBA  
2019

## TERMO DE APROVAÇÃO

### PRINCIPAIS CAUSAS DO ABSENTEÍSMO NO AMBIENTE DE TRABALHO EM CURITIBA

Esta monografia foi apresentada no dia 22 de fevereiro de 2019 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato PEDRO HENRIQUE MOREIRA DE MIRANDA apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Prof. Dr. Dr<sup>a</sup>. Leonardo Tonon  
Orientador

---

Prof. Esp. Egon Bianchini Calderari  
Banca

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Luciana Vieira de Lima  
Banca

Visto da coordenação:

---

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A folha de aprovação assinada encontra-se na coordenação do curso.

*Dedico este trabalho à Deus e às mulheres da minha vida, minha mãe Dona Maria e minha noiva Juliana.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus por toda a sabedoria e discernimento, principalmente por me nortear nos principais caminhos em relação à conciliação entre vida acadêmica e vida profissional.

À minha mãe, Dona Maria, por ter me ensinado como ser uma pessoa íntegra e pautada na ética. Simplesmente uma referência que tenho em minha vida.

À Juliana, minha noiva, pela compreensão em momentos que tive de abdicar de lazeres para me concentrar à conclusão desse projeto, e também pelos incentivos diários desde o início de meus estudos.

Ao Prof. Leonardo Tonon, que além de meu orientador, fez eu ter a percepção que a liderança autoritária e inflexível não é a melhor forma de gerir uma equipe, e sim através da liderança participativa inspirando outras pessoas por meio do dinamismo e comunicação.

À Universidade Tecnológica Federal do Paraná, pela oportunidade concedida em relação ao curso de MBA Gestão Empresarial.

E, por final, a todos os amigos, colegas de trabalho e colegas de MBA que fizeram parte de mais uma etapa muito feliz em minha vida.

## RESUMO

MIRANDA, Pedro. **Principais causas do absenteísmo no ambiente de trabalho em Curitiba**. 2019. 69 f. Monografia de Especialização (MBA em Gestão Empresarial) – Escola de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

O termo absenteísmo é possui origem latina. Seu significado está relacionado com “estar fora, afastado ou ausente”. De maneira sucinta, o absenteísmo representa a ausência do funcionário no ambiente de trabalho, ou seja, relaciona-se com quantidade de horas perdidas de trabalho, sendo elas por faltas, saídas ou atrasos. Dessa forma, o absenteísmo é um dos fatores de maior relevância para as organizações e representa um dos principais indicadores para mensurar o resultado de uma equipe de trabalho. O objetivo desta monografia é identificar as principais causas de absenteísmo em diferentes segmentos de mercado de trabalho, todos situados na cidade de Curitiba, estado do Paraná. Para auxiliar o estudo, foi aplicado um questionário com o total de 26 perguntas que estão relacionadas às possíveis causas que ocasionaram absenteísmo e à satisfação dessas pessoas em relação ao ambiente de trabalho. A amostra desta pesquisa está condicionada ao total de 502 respostas. O questionário foi hospedado através da ferramenta *Google Forms* e posteriormente divulgado nas redes sociais, no período de 28/09/2018 à 07/10/2018, sendo que o filtro definido foi a partir de trabalhadores na cidade de Curitiba-PR. De acordo com os resultados obtidos e pela pesquisa realizada, observa-se que o maior número de respostas foi do público feminino, com faixa etária entre 31 a 40 anos, com nível superior incompleto. A maior parte dos respondentes trabalham em empresas de grande porte na área de telecomunicações, em um cargo operacional, e ganham de 1 a 3 salários mínimos, sendo que a maioria possui de 3 a 5 anos de empresa. Fatores intangíveis que estão relacionados com a satisfação no trabalho, gestão de pessoas e liderança autoritária foram citados nas respostas, trazendo uma reflexão no sentido de que tais assuntos são de suma importância para a abordagem do absenteísmo. Fatores tangíveis também foram citados nas respostas da pesquisa, sendo problemas de saúde um dos principais motivos de ausências no ambiente de trabalho. Por final, ao analisar o absenteísmo em uma atmosfera ampla como a cidade de Curitiba-PR, obteve-se a convicção que o assunto possui plenas condições de ser ainda mais explorado. No entanto, a intenção e os resultados do presente estudo objetivaram contribuir para a gestão do absenteísmo em todos os segmentos de mercado na capital paranaense. Os resultados poderão servir principalmente de embasamento para ações gerenciais e de diagnóstico, servindo também como norte para a elaboração de outros estudos sobre o absenteísmo no futuro.

**Palavras-chave:** Absenteísmo. Ausências. Gestão de pessoas. Principais causas do absenteísmo. Ambiente de trabalho.

## ABSTRACT

MIRANDA, Pedro. **Main causes of absenteeism in the work environment in Curitiba.** 2019. 69 f. Monografia de Especialização (MBA em Gestão Empresarial) – Escola de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

The term absenteeism is a Latin word. Its meaning is related to “being outside, away or absent”. Briefly, absenteeism represents the absence of the employee in the work environment, that is, relates to the amount of lost hours of work, being due to absences, exits or delays. In this way, absenteeism is one of the most relevant factors for organizations and is one of the main indicators for measuring the results of a work team. The objective of this monograph is to identify the main causes of absenteeism in different segments of the labor market, all located in the city of Curitiba, state of Paraná. To assist the study, a questionnaire was applied with a total of 26 questions related to the possible causes that caused absenteeism and the satisfaction of these people in relation to the work environment. The sample of this research is conditioned to the total of 502 answers. The questionnaire was hosted through the Google Forms tool and later divulged in social networks, from 09/28/2018 to 07/10/2018, and the filter was defined by workers in the city of Curitiba-Pr. According to the results obtained and with the research carried out, it is observed that the largest number of responses was female, with an age group between 31 and 40 years old, with an incomplete upper level. Most respondents work in large telecommunication companies, in an operational position, earn from 1 to 3 minimum wages, most of whom have 3 to 5 years of company. Intangible factors that are related to job satisfaction, people management and authoritarian leadership were cited in the responses, bringing us a reflection that such matters are of paramount importance in approaching absenteeism. Tangible factors were also cited in the research responses, with health problems being one of the main reasons for absences in the workplace. Finally, when analyzing absenteeism in a broad atmosphere like the city of Curitiba-Pr, it brings us to the conviction that the subject has full conditions to be further explored. However, the intention and results of the present study were aimed at contributing to the management of absenteeism in all market segments in the state capital. The results may serve mainly as a basis for managerial and diagnostic actions, serving as a basis for the preparation of further studies on future absenteeism.

**Keywords:** Absenteeism. Absences. People management. Main causes of absenteeism. Workplace.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Cálculo do Absenteísmo por Chiavenato (Adaptada pelo Autor) .	15
Figura 2 – Cálculo do Absenteísmo por Marras (Adaptada pelo Autor).....	16
Figura 3 – Cálculo de Absenteísmo por Marras (Adaptada pelo Autor).....	26
Figura 4 – Exemplo de Cálculo do Absenteísmo utilizando Teoria de Marras (Adaptada pelo Autor) .....	27
Figura 5 – Comparação entre Pirâmide de Alderfer e Maslow (Adaptada pelo Autor) .....	30
Figura 6 – Fórmula de Cálculo Amostral .....	35
Figura 7 – Perfil dos Profissionais - Gênero .....	37
Figura 8 – Perfil dos Profissionais - Faixa Etária .....	38
Figura 9 – Perfil dos Profissionais - Graude Escolaridade.....	38
Figura 10 – Faixa Salarial .....	39
Figura 11 – Tempo de Serviço .....	40
Figura 12 – Porte da Empresa .....	40
Figura 13 – Área de Atuação .....	41
Figura 14 – Função na Empresa.....	42
Figura 15 – Absenteísmo no Geral .....	43
Figura 16 – Justificativas de Ausência no Trabalho .....	43
Figura 17 – Motivos de Absenteísmo .....	44
Figura 18 – Média em Dia de Ausências.....	45
Figura 19 – Absenteísmo x Gênero .....	45
Figura 20 – Absenteísmo x Faixa Etária .....	46
Figura 21 – Retorno da Empresa em relação à ausência .....	47
Figura 22 – Relação com Superiores.....	47
Figura 23 – Relação com Colegas de Trabalho .....	48
Figura 24 – Doenças ocasionadas por condições de Trabalho .....	49
Figura 25 – Regras e Normas da NR17 .....	49
Figura 26 – Trabalho x Vida Pessoal.....	50
Figura 27 – Autonomia no Trabalho .....	50

Figura 28 – Avaliação do Ambiente de Trabalho.....	51
Figura 29 – Reconhecimento no Trabalho.....	52
Figura 30 – Fatores de Motivação.....	52
Figura 31 – Fatores de Desmotivação .....	53
Figura 32 – Satisfação com Atividades Exercidas .....	54
Figura 33 – Satisfação com a Empresa .....	54

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho
DO	Despesas Operacionais
DORT	Distúrbios Osteomuscular Relacionado ao Trabalho
HE	Hora Extra
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
LER	Lesão por Esforço Repetitivo
MBA	Master of Business Administration
NR17	Normativa Reguladora 17
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
RH	Recursos Humanos
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVO .....	14
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
1.4 ESTRUTURA .....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1 A GESTÃO DE PESSOAS NA ATUALIDADE.....	15
2.2 O ABSENTEÍSMO NA GESTÃO DE PESSOAS .....	20
2.3 PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE ABSENTEÍSMO - ÍNDICES E FORMAS DE IDENTIFICAÇÃO.....	24
2.4 CAUSAS DO ABSENTEÍSMO .....	27
2.5 AÇÕES PARA REDUÇÃO DO ABSENTEÍSMO .....	29
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>34</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>37</b>
4.1 PERFIL DOS PROFISSIONAIS .....	37
4.1.1 Gênero .....	37
4.1.2 Faixa Etária.....	37
4.1.3 Grau de Escolaridade.....	38
4.2 ANÁLISE SOCIOECONÔMICA DOS PROFISSIONAIS .....	39
4.2.1 Faixa Salarial.....	39
4.2.2 Tempo de Serviço .....	39
4.2.3 Porte da Empresa .....	40
4.2.4 Área de Atuação.....	41
4.2.5 Função Atual que Ocupa na Empresa.....	41
4.3 ANÁLISE DO ABSENTEÍSMO CORRELACIONADO COM ALGUMAS VARIÁVEIS .....	42
4.3.1 Absenteísmo no Geral.....	42
4.3.2 Justificativa de Ausência .....	43
4.3.3 Principais Motivos do Absenteísmo no Ambiente de Trabalho .....	44
4.3.4 Média de dias de ausência dos profissionais pesquisados.....	44
4.3.5 Absenteísmo x Gênero.....	45
4.3.6 Absenteísmo x Faixa Etária.....	45

4.4 ABSENTEÍSMO E PERCEPÇÃO DE NÍVEL DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO TRABALHO .....	46
4.4.1 Retorno da organização nos casos de ausência .....	46
4.4.2 Relacionamento com superiores no ambiente de trabalho .....	47
4.4.3 Relacionamento com colegas no ambiente de trabalho .....	48
4.4.4 Doenças ocasionadas por condições inadequadas de trabalho .....	48
4.4.5 Conhecimento das normas e regras da NR17 .....	49
4.4.6 Trabalho e vida pessoal .....	50
4.4.7 Autonomia para sugerir melhorias de processo .....	50
4.4.8 Avaliação do ambiente de trabalho .....	51
4.4.9 Reconhecimento no trabalho .....	51
4.4.10 Fatores mais importantes para motivação no ambiente de trabalho.....	52
4.4.11 Fatores que desmotivam em relação ao ambiente de trabalho .....	53
4.4.12 Grau de satisfação com as atividades que exerce .....	53
4.4.13 Grau de satisfação com a empresa.....	54
4.5 ANÁLISE QUALITATIVA EM RELAÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS.....	55
4.5.1 Análise qualitativa — Pontos positivos na gestão de pessoas que são praticados em seu setor.....	55
4.5.2 Análise qualitativa — pontos a serem melhorados na gestão de pessoas em seu setor .....	56
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICE – QUESTIONÁRIO PARA A PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>65</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos processos mais importantes para uma organização é a eficiência na gestão de pessoas. Como aponta Chiavenato (1999, p. 29), “os departamentos de recursos humanos visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção”.

A Gestão de Pessoas possui como principal função atrelar os interesses da organização com os dos trabalhadores, sempre visando o aumento na produtividade através da sinergia do trabalho em equipe. Gerir pessoas trata-se de uma tarefa complexa, eis que os profissionais devem ser tratados como colaboradores dotados de características pessoais e profissionais. Tanto que elas “podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas” (CHIAVENATO, 1999, p. 09).

Portanto, ao presenciar ausências de seus colaboradores e redução na produção por esses fatores, os gestores possuem o desafio de administrar o absenteísmo através da gestão de pessoas. A doutrina ensina que:

A antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares (CHIAVENATO, 1999, p. 32).

O indicador de absenteísmo é medido pela forma de controle das ausências dos funcionários em suas jornadas de trabalho. Para um cálculo com maior exatidão, deve ser incluída a somatória de atrasos e saída antecipada.

Dessa forma, observam-se alguns fatores tangíveis e intangíveis que se relacionam com as condições de trabalho. Exemplos como influências das lideranças, participações nas tomadas de decisões, relacionamentos profissionais, clima organizacional, saúde, questões sociais, entre outros fatores devem ser computados para ajudar a entender e compreender o impacto do absenteísmo nas organizações (LIMA, 2002).

Fatores tais como harmonia, cooperação, rendimento, desenvolvimento e eficiência do homem no trabalho já eram assuntos discutidos desde a época da

Administração Clássica e da Revolução Industrial. Em contrapartida, as primeiras escolas da Administração já destacavam em seus estudos, também, os resultados da ausência do trabalhador no seu local de trabalho (ALMEIDA, 2008).

Vale ressaltar que tal indicador exige dedicação e análises por parte dos administradores nas empresas. Trata-se de um tema com alto teor de complexidade e difícil de gerenciar. De acordo com Aguiar e Oliveira (2009), o Absenteísmo possui efeito negativo, já que a ausência de colaboradores afeta consideravelmente o nível de produção repercutindo em prejuízo para as organizações.

Segundo Ferreira (1987) é possível determinar o absenteísmo da seguinte forma:

(...) ter funcionários nem sempre significa tê-los trabalhando durante todos os momentos do horário de trabalho. As ausências dos empregados ao trabalho provocam certas distorções quando se refere ao volume e disponibilidade da força de trabalho. Ausências são faltas ou atrasos ao trabalho. O absenteísmo é sua principal conseqüência. O oposto do absenteísmo é a presença. Ela se refere ao tempo em que o funcionário está disponível para o trabalho. (FERREIRA, 1987, p. 27)

Por se tratar de um assunto de extrema complexidade, que envolve Gestão de Pessoas e Satisfação no trabalho, o objetivo desse estudo é analisar algumas variáveis e possíveis causas de absenteísmo. O cenário que será estudado é o ambiente de trabalho em Curitiba, no estado do Paraná.

## 1.1 PROBLEMA

Ausência dos funcionários são significativamente prejudiciais à produção. Sendo assim, acarretam elevados custos a empresa. Wagner e Hollenbeck (2012) definem que a insatisfação dos funcionários é um dos principais motivos para ausências e desligamentos da organização.

Podem-se considerar que o absenteísmo está relacionado com causas conhecidas e causas ignoradas. Em relação às conhecidas, estão todas aquelas que são amparadas pela lei. Assim sendo, são justificadas ao empregador através de documentos comprobatórios, constituindo situações de férias, casamentos e óbitos. As ignoradas são justificadas através de documentos que comprovam que a pessoa

está inapta ao trabalho por questões de saúde.

Desde a época de Taylor, em relação à produção nas organizações, já havia uma reflexão sobre harmonia, cooperação, desenvolvimento e eficiência do homem no trabalho. Já eram evidentes os impactos negativos com as ausências dos colaboradores. Portanto, é imprescindível identificar as causas dessas ausências, pois uma vez identificadas, é possível alcançar a colaboração do trabalhador compreendendo os motivos destes principais problemas (DAFT, 1999).

Nesse sentido, a problemática de pesquisa que baseia esse estudo é: **quais são as principais causas do absenteísmo no ambiente de trabalho e quais são as possíveis influências do gestor no processo de absenteísmo?**

## 1.2 OBJETIVO

Este estudo objetiva dimensionar as principais causas de absenteísmo dos trabalhadores nas organizações, na cidade de Curitiba-PR, em diversos segmentos de mercado.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

São identificados como objetivos específicos deste trabalho os seguintes:

- 1) Investigar quais as principais causas de absenteísmo por parte dos trabalhadores.
- 2) Analisar as possíveis influências do gestor no processo de absenteísmo dos trabalhadores.

## 1.4 ESTRUTURA

Esta monografia está estruturada, além deste primeiro tópico introdutório, em quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta o referencial teórico, no qual consta uma análise da gestão de pessoas na atualidade, do absenteísmo na gestão de pessoas, das principais definições do absenteísmo, das causas do absenteísmo e das ações para sua redução; segundo capítulo descreve os procedimentos metodológicos; o terceiro capítulo apresenta as análises; e, por fim, no quarto capítulo serão traçadas algumas considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o referencial teórico da pesquisa e fundamentar as contribuições para os processos de estudo, em relação à gestão de pessoas e conceitos sobre o termo de absenteísmo. Assim, buscaram-se no campo do conhecimento as principais referências para a definição do conceito, dimensões e elementos, bem como para a aplicação de modelos ou tipologias relacionados à cultura de valores organizacionais.

### 2.1 A GESTÃO DE PESSOAS NA ATUALIDADE

Segundo Chiavenato (2000), para uma organização ser bem-sucedida, deve-se pensar em toda sua estrutura organizacional e todos os setores que estão envolvidos com o quadro de funcionários, e, para isso acontecer, o capital humano é de suma importância. O referido autor aponta que:

“Com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, a palavra de ordem passou a ser produtividade, qualidade e competitividade” (CHIAVENATO, 2000, p. 11).

Ainda de acordo com o mesmo pesquisador, “o absenteísmo reflete a porcentagem do tempo não trabalhado em decorrência das ausências em relação ao volume de atividade esperada ou planejada” (CHIAVENATO, 2000, p. 192). Nestes termos, o índice pode ser calculado pela seguinte fórmula, conforme Figura 1:

**Figura 1 – Cálculo de Absenteísmo por Chiavenato (Adaptada pelo Autor)**

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{nº de homens/ dias perdidos por ausência ao trabalho}}{\text{efetivo médio X nº de dias de trabalho}} \times 100$$

Fonte: Chiavenato (2000)

No entanto, para Marras (2000), a fórmula indicada pode ser expressa conforme Figura 2:

**Figura 2 – Cálculo do Absenteísmo por Marras (Adaptado pelo Autor)**

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de horas perdidas}}{\text{n}^\circ \text{ de horas planejadas}} \times 100$$

**Fonte: Marras (2000)**

Complementando a análise dos dois autores, o conceito de absenteísmo pode ainda ser definido pelo somatório dos períodos em que os empregados se ausentaram do trabalho em determinada organização. Incluindo, dessa forma, atrasos e saídas antecipadas no que concerne a sua jornada normal de trabalho (PENATTI; ZAGO; QUELHAS, 2008).

O absenteísmo é inversamente proporcional à satisfação no trabalho e a ausência do funcionário pode ser considerada uma forma de se afastar dos problemas presentes no ambiente de trabalho e de situações indesejáveis (LEE; ERICKSEN, 1990). No mesmo sentido:

O absenteísmo tem sido um problema crítico para as organizações e para os administradores. É complexo e pode ter como causas e consequências diversos fatores. Preocupa as organizações, pois gera atrasos no andamento dos trabalhos, sobrecarrega os trabalhadores que estão presentes, afeta significativamente a produtividade e conseqüentemente, diminui a qualidade de serviços prestados aos seus clientes. (AGUIAR; OLIVEIRA, 2009, p. 96)

O termo absenteísmo é diagnosticado pelo conjunto de fatores que geram as ausências intencionais do trabalhador. É considerada de caráter repetitivo, excluindo dessa forma as ausências por férias, por luto, por gravidez, ou por sanções disciplinares (COSTA, 1971).

A gestão de pessoas durante os últimos anos passou por um longo processo de modificação. Devido ao grande número de transformações no ambiente corporativo, surgiram novos modelos organizacionais, visando uma estrutura mais funcional com maior flexibilidade, gerando, assim, melhor interação entre todos os setores com o objetivo de alcançar o máximo de produtividade (CHIAVENATO, 1999).

Dessa forma, as organizações iniciaram um processo de busca por

profissionais qualificados, tendo como principais premissas o desenvolvimento dos colaboradores, as avaliações periódicas e o recrutamento. De acordo com Melo *et al.* (2012), essas premissas são fundamentais para encontrar os melhores profissionais.

É de grande importância, portanto, a preocupação com o quadro de colaboradores. Além disso, são necessárias as devidas precauções com todas as condições de trabalho, para que os colaboradores exerçam as suas funções corretamente, otimizando os recursos que as organizações dispõem, principalmente considerando que as companhias são compostas exclusivamente de pessoas, sendo essencial que os trabalhadores estejam focados em prol da empresa (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Os autores Soviensi e Stigar (2008) constataram que a gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano. Sendo assim, constata-se que tais fatores são primordiais para os resultados de uma companhia.

Pode-se observar que existem grandes esforços no quesito de mudar o antigo modelo burocrático de gestão para um perfil mais gerencial. Termos que eram frequentemente utilizados no passado como “funcionários e chefes” foram substituídos por “colaboradores e gestores”. Vale reforçar que houveram grandes avanços, como, por exemplo, a descentralização de alguns setores, redução – e até mesmo extinção – de hierarquias, inclusão de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional, entre outros (SOLIO, 2011).

Conforme observações de Chiavenato (1992), as empresas precisam de líderes em todos os níveis e setores. O líder deve incentivar o envolvimento e comprometimento de todos dentro de uma equipe, justamente para que saibam da sua importância para a organização. Valorizar seus funcionários e usar de suas habilidades de gestão para envolver todos no processo é fator primordial para criar engajamento com suas equipes.

Antigamente, quando as mudanças ocorriam lentamente, absolutamente ninguém questionava a legitimidade e as formas de gestão dentro das empresas. No entanto, os tempos mudaram, hoje a intensidade das transformações é constante. Sendo assim, é vital haver a flexibilidade para adaptar conceitos e modelos de gestão, para que não seja comprometido o andamento de ações empresariais (NARDI; TITTONI; BERNARDES, 2000).

Maximiano (2004) realiza em sua obra uma comparação entre as principais diferenças nas organizações do passado com as da atualidade. Tais fatores auxiliam na percepção em relação às mudanças que ocorreram nos modelos de gestão dos últimos anos. Segundo esse autor, as principais mudanças de paradigmas estão relacionadas com seguintes fatores:

- **Mudança de papel nas chefias:** Conforme mencionado anteriormente, “chefes” são substituídos pelos termos de “líderes” e “gestores”. Vale frisar que existe uma diminuição no nível hierárquico, reduzindo os níveis de hierarquia nos organogramas e conseqüentemente diminuindo o número de chefes.
- **Competitividade:** No passado a competitividade não era tão acirrada como é hoje. Em todos os setores de mercado existe grande concorrência e fatores de gestão com equipes motivadas tornam-se diferenciais competitivos.
- **Administração informatizada:** A informática torna-se presente em todos os processos administrativos e produtivos, incluem-se nestes processos principalmente fatores de RH. Hoje é possível criar um banco de dados de toda a trajetória de um colaborador na empresa, entre elas, históricos de avaliações de desempenho, medidas administrativas e *feedbacks*.
- **Administração empreendedora:** A redução na estabilidade faz com que as pessoas busquem a criação de seu próprio negócio, obrigando-as a desenvolver um perfil empreendedor.
- **Foco no cliente:** No passado a preocupação era única e exclusivamente na otimização de custos, crescimento dos lucros e sustentação da marca. Atualmente, estes preceitos são possíveis somente se estiverem atrelados com a satisfação do cliente.
- **Meio ambiente:** A preocupação com o meio ambiente interfere nas decisões empresariais e influenciam modelos de gestão.
- **Qualidade de Vida:** A preservação da saúde física e mental são fatores predominantes para os modelos de gestão atuais.

Portanto, uma das estratégias das organizações é administrar a gestão de

mudanças, visto que elas implicam na estabilidade financeira da empresa e também no comportamento do quadro de funcionários. Para conduzir tais mudanças, é justamente nesse momento que as organizações recorrem ao papel do gestor. Isso implica na responsabilidade e autonomia para tomada de decisões, diagnosticando inúmeros cenários e traçando objetivos à longo prazo para minimizar ao máximo possíveis impactos (DONNELLY et al., 2000).

Segundo Fleury e Fleury (2000), a palavra competência está relacionada com a qualificação da pessoa em realizar determinada atividade e implica em mobilização, tangibilidade, transferência de conhecimentos e habilidades, os quais agreguem valores econômicos às companhias e valores sociais ao indivíduo.

As competências individuais, segundo Boterf (2003), estão relacionadas com a biografia e a socialização de cada indivíduo, atreladas com a formação educacional e experiência profissional, implicando no saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades em um contexto determinado.

De acordo Fleury e Fleury (2000), é possível complementar o conceito de competência pela sigla CHA. Tal definição vem através do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, e se faz necessário que o colaborador o desenvolva através de responsabilidades e atribuições. Conforme a descrição abaixo, os referidos autores (FLEURY E FLEURY, 2000), definem o termo CHA da seguinte forma:

- **Conhecimento:** conjunto de informações adquiridas e articuladas, que podem ser utilizadas conforme necessidade;
- **Habilidade:** capacidade de transformar o conhecimento em ação, refletindo em resultados que atendam/superem a expectativa depositada no colaborador;
- **Atitudes:** determinadas por valores, princípios e crenças que estão atreladas com o “querer ser e agir”.

As técnicas de avaliação por competência, através de estudos por parte dos profissionais e atualizações constantes, auxiliam o gestor a identificar conhecimento, habilidades e atitudes de cada colaborador. O fato de posicionar cada indivíduo na sua função mais adequada inibe possíveis causas de ausências, ou seja, contribui para o desenvolvimento pessoal do colaborador e operacional da organização, pois

se consideram colaboradores parceiros ativos da organização (CHIAVENATO, 2000).

Chiavenato (2000) afirma que os principais desafios em relação à gestão de pessoas estão nas mudanças que ocorrem com frequência nos clientes, produtos, serviços e processos. Conforme afirmação abaixo:

A mudança é um aspecto essencial de criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda a parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos (CHIAVENATO, 1999, p. 406).

Dentre todos esses desafios citados, destaca-se a preocupação com o absenteísmo, que será tratado no próximo subcapítulo com maior ênfase.

## 2.2 O ABSENTEÍSMO NA GESTÃO DE PESSOAS

Liderar uma equipe é um desafio diário, e ser reconhecido como um líder não é simples. Por isso, há certa obrigação em avaliar e compreender as necessidades e vontades de seus funcionários. Além de analisar e buscar constantemente novas formas de lidar com cada pessoa, faz-se necessário compreender que os colaboradores fazem parte do seu dia-a-dia e que farão toda diferença em termos de resultados se forem bem direcionados, ou seja, a inteligência do funcionário deverá ser revertida para a formação do capital intelectual da organização (CHIAVENATO, 1999).

De acordo com Gil (2001), o colaborador necessita de uma liderança que possa guiá-lo dentro da organização. O gestor deve identificar quais competências devem ser desenvolvidas em seus colaboradores. Quando não existe uma gestão que seja eficiente, que não aplica feedbacks e que não possui empatia para escutar suas necessidades, automaticamente ocorre a desmotivação e o colaborador prefere se abdicar de suas obrigações gerando em muitas situações o absenteísmo:

A Gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para

enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual. Para tanto, o setor precisa estar preparado para enfrentar uma série de transições (GIL, 2001, p. 60).

De acordo com Wagner e Hollenbeck (2012), a insatisfação de um colaborador com a gestão contribui para o absenteísmo e na sequência gera rotatividade dentro da empresa. Substituir pessoas no ciclo organizacional não é vantajoso, pois na maioria das vezes se perdem bons profissionais para o mercado e automaticamente são gerados maiores custos para a organização. Através dessa visão, é possível perceber que o absenteísmo por muitas vezes está condicionado ao ambiente de trabalho e gestão de pessoas ineficiente.

Ambientes hostis e com conflitos, pessoas negativas e falta de espírito de equipe são situações que afetam os colaboradores e criam absenteísmo. Em situações em que são presenciados problemas no clima organizacional é necessária atuação imediata dos gestores, já que “a vivência de injustiças e, ao mesmo tempo, da impotência de confrontar essa injustiça tem sido revelada em vários estudos de caso” (SILVA, 2011, p. 530).

Mancuso (2002) define meio ambiente de trabalho com o *habitat* laboral, ou seja, tudo que envolve de forma direta ou indireta situações em que é necessário obter proventos para sua sobrevivência e desenvolvimento, tudo isso em perfeito equilíbrio com o ecossistema:

(...) o meio ambiente de trabalho pode ser considerado como, o local onde as pessoas desempenham suas atividades laborais remuneradas ou não, baseando-se no equilíbrio da salubridade do meio e na ausência de agentes que comprometam a incolumidade físico-psíquica dos trabalhadores independente da condição que ostentam (homens ou mulheres maiores ou menores de idade, celetistas, servidores públicos, autônomos) (MANCUSO, 2002, p.59).

Analisando tal colocação, para que exista qualidade de vida e clima favorável organizacional, o colaborador precisa identificar bem-estar em seu *habitat* laboral. É primordial uma infraestrutura adequada com bons profissionais capacitados, que possuam liderança para planejar e alocar o funcionário da melhor forma possível, tornando o processo de trabalho e espírito de equipe algo natural, criando envolvimento com todos os colaboradores que estiverem em determinado grupo (MANCUSO,

2002).

A partir do momento que há um clima favorável dentro da organização, automaticamente facilita-se o processo de comunicação entre gestor e funcionário, e por consequência, é possível identificar possíveis fatores de absenteísmo através de *feedbacks*. Diálogos bem estruturados trazem evidências de futuras ausências, que se forem palitadas e administradas podem servir de ferramentas para prevenir o absenteísmo. A informação fornecida através do *feedback* interage com o conhecimento adquirido, promovendo aprendizagem, gerando elos de confiança e criando conhecimento de como as pessoas devem se comportar (AUSUBEL, 1968).

De acordo com Ferreira (1999), a comunicação é essencial porque estabelece uma relação entre os envolvidos para que o diálogo possa ser desenvolvido e criar um elo entre as partes. Segundo Cunha *et al.* (2007), a comunicação caracteriza-se pela capacidade para escutar e compreender as perspectivas dos outros, bem como de adaptar a abordagem, tendo em vista melhorar a comunicação e alcançar resultados.

No entanto, para considerar uma comunicação efetiva entre gestor e colaborador, precisa-se analisar o comprometimento que determinado indivíduo possui com a organização. Em diferentes épocas surgiram inúmeras definições em relação à natureza humana, demonstrando alguns aspectos da conduta do indivíduo e a forma pela qual as organizações administram seu potencial humano, considerando valores organizacionais e a vontade do indivíduo em permanecer na empresa (FLEURY, 1993).

Assim sendo, há na história da Teoria Organizacional a preocupação eminente de identificar as necessidades e anseios dos colaboradores e as expectativas que as organizações depositam em relação às atividades de seu trabalho. Pode-se considerar que tal conexão entre indivíduo-organização traz uma análise recíproca de “comprometimento” do indivíduo com a organização e, por consequência desta, uma análise de comprometimento da organização com o indivíduo (ARGYRIS, 1969).

Por esta razão, ter uma gestão de pessoas eficiente se torna fundamental para conseguir melhorar a qualidade de vida e, em decorrência disso, o trabalho de todos os colaboradores para, assim, ter maior controle do absenteísmo. De acordo com Gil (2001, p. 51), “o gestor de pessoas não deixa de ser um Administrador de Recursos Humanos”. O autor afirma ainda que ao gestor compete “desenvolver os

processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento e manutenção das pessoas” (GIL, 2001, p. 51).

E, para isso, através do *feedback*, é primordial conhecer a fundo cada participante de sua equipe de trabalho, entendendo seus objetivos, metas e motivações de vida. Dessa maneira, a clareza para o colaborador em relação à cultura organizacional será melhor aproveitada, evidenciando uma forte relação entre colaborador e empresa, podendo assim evitar as ausências (BASTOS; PINHO; COSTA, 1995).

Oliveira (2004, p. 38) afirma que eficiência é “fazer as coisas da maneira adequada, resolver problemas, salvaguardar os recursos aplicados, cumprir seu dever e reduzir custos.”. Tanto que o autor pontua que a eficácia de uma organização está relacionada com dois fatores: ter capacidade de identificar e analisar as oportunidades/necessidades do mercado e adquirir flexibilidade para adaptação utilizando estes conceitos para adquirir diferencial no mercado (OLIVEIRA, 2004, p. 38).

Utilizando deste preceito, fica nítida a importância do gestor identificar as necessidades de sua organização em relação à satisfação de seus colaboradores, como mapear anseios e expectativas para prevenir e até mesmo criar uma projeção de possíveis situações de absenteísmo em seu setor. Tais ações irão fazer a diferença para o controle das ausências.

O principal efeito negativo do absenteísmo na gestão de pessoas está atrelado à diminuição na produção. Obrigatoriamente o gestor se vê em uma situação em que irá precisar entregar determinados resultados, mesmo com a ausência de algum colaborador. Nessas circunstâncias, irá gerar acúmulo de trabalho para os demais colaboradores que ali estão presentes, tornando um ciclo de estresse e trabalho sobre pressão (AGUIAR; OLIVEIRA, 2009).

Partindo do pressuposto do estresse no trabalho, gerado por atividades sobre pressão, deve-se evidenciar que o estresse é uma relação particular, entre indivíduo com o meio. Toda avaliação do ambiente e das circunstâncias às quais se submete são feitas pelo próprio indivíduo (FRANÇA; RODRIGUES, 1997). Portanto, o gestor possui mais uma preocupação eminente que está relacionada a um possível absenteísmo relacionado com o *stress* ao trabalho. Ou seja, se o acúmulo de função ocorrer de forma constante devido à ausência de um colaborador, certamente haverá outros picos de absenteísmos desencadeados pelas primeiras

ausências.

Por final, através de vários estudos, é possível analisar que o alto nível de competitividade que existe entre as empresas exige o perfeito equilíbrio entre produção e mão de obra. Além de todos os desafios que um gestor de pessoas deve administrar em seu cotidiano, o absenteísmo é fator crucial para o desempenho das equipes, sendo de suma importância sua análise e controle frequentemente.

### 2.3 PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE ABSENTEÍSMO - ÍNDICES E FORMAS DE IDENTIFICAÇÃO

Na literatura, é possível identificar diferentes formas de abordar o absenteísmo. De acordo com Lee e Ericksen (1990), o absenteísmo é inversamente proporcional à satisfação no trabalho, e a ausência do funcionário pode ser considerada uma forma de se afastar dos problemas presentes no ambiente de trabalho e de situações indesejáveis.

As suas causas e consequências possuem efeitos negativos para economia, além de sobrecarga gerada nos trabalhadores que estão produzindo além do normal e diminuindo a qualidade dos serviços prestados. Contudo, ainda pode-se citar que as ausências dos trabalhadores, na maioria das vezes, indicam algum problema, seja de saúde ou relacionado ao próprio ambiente de trabalho, mas que podem ser evitados e prevenidos (AGUIAR; OLIVEIRA, 2009).

De acordo com Mallada (2004), também é possível definir absenteísmo em voluntário e involuntário. Entende-se como absenteísmo voluntário as ausências programadas, aquelas que são previstas, como férias e folgas. Em contrapartida, o absenteísmo involuntário está relacionado com ausências não programadas, quais sejam aquelas decorrentes de problemas de saúde ou problemas pessoais.

Dessa forma, o absenteísmo está relacionado com a ausência voluntária do funcionário ao trabalho, sendo esta ausência justificada ou não justificada. A definição deste termo abrange qualquer período de tempo em que se deixa de comparecer ao trabalho. Portanto, podemos considerar que horas de ausência também são definidas como absenteísmo e algumas empresas realizam essa medição (MARRAS, 2000).

Quick e Lapertosa (1982) classificam o absenteísmo em cinco fatores, sendo

eles voluntário, compulsório, legal, patologia profissional e por doença, os quais serão esclarecidos a seguir:

- 1) **Absenteísmo voluntário:** Possui relação com a ausência do funcionário por motivos particulares, sendo tais ausências não justificadas por doença e não possuidoras de amparo legal;
- 2) **Absenteísmo compulsório:** Está relacionado com a ausência no trabalho por motivos de força maior que obrigam o seu afastamento (exemplos: suspensão no trabalho, mandado de prisão ou outros motivos que o impeçam de chegar ao emprego);
- 3) **Absenteísmo legal:** Baseado em faltas no serviço amparadas por lei. Considera-se faltas justificadas, tais como: licença maternidade, morte, doação de sangue, serviço militar, atestado médico, entre outros exemplos.
- 4) **Absenteísmo por patologia profissional:** Considerado aquele decorrente de faltas por doenças que envolvem afastamento do emprego. Em algumas circunstâncias estão relacionadas com acidentes de trabalho ou com problemas adquiridos no emprego, por esforços contínuos e repetições.
- 5) **Absenteísmo por doença:** Diz respeito às ausências para tratamento de doenças ou procedimentos médicos. Para algumas situações, envolve afastamento pelo INSS.

Seguindo a premissa das classificações de absenteísmo e seus principais fatores, em sua obra, Jucius (1979) relaciona as principais causas de absenteísmo identificadas nas empresas, cujas mais frequentes são:

- 1) Enfermidades que ocupam 50% das justificativas, que nesse caso seriam elencadas como absenteísmo legal;
- 2) Doenças ocupacionais que envolvem afastamento pelo INSS;
- 3) Ausências no trabalho que estão relacionadas à quantidade de horas também fazem parte do cálculo de absenteísmo, ou seja, o funcionário que se ausenta da organização por um período de horas também deve ser considerado nesse índice;

- 4) Más condições no trabalho, gestores despreparados e a falta de interesse são fatores que proporcionam absenteísmo;
- 5) Por final, estrutura emocional do colaborador, problemas pessoais, sociais e econômicos podem desencadear na ausência do colaborador.

Toda organização deve estabelecer e calcular o índice de absenteísmo, de preferência separando os índices por setores e mensurando as áreas que possuem maior impacto com a ausência de colaboradores. Atrasos, ausências e saídas durante o expediente de trabalho acarretam perdas financeiras, redução na produtividade e por consequência prejuízos para a organização (MARRAS, 2000).

De acordo com Marras (2000), a fórmula que deve ser utilizada para cálculo de absenteísmo é definida da seguinte forma conforme Figura 3:

**Figura 3 – Cálculo de Absenteísmo por Marras (Adaptado pelo Autor)**

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de horas perdidas}}{\text{n}^\circ \text{ de horas planejadas}} \times 100$$

**Fonte: Marras (2000)**

Sendo:

Ia = Índice de Absenteísmo.

Nhp = Número de Horas Perdidas.

NhP = Número de Horas Planejadas.

Colocando o cálculo em um exemplo prático (Figura 4), em um mês com trinta dias de trabalho, praticando 8 horas de escala diária e considerando as folgas planejadas, tem-se 220 horas mensais por colaborador. Considerando-se que a organização possua dez funcionários, temos 2.200 horas ao total. Suponha-se que o **empregado A** se ausentou por dezoito dias de trabalho (144 horas), o **empregado B** ausentou-se por seis dias (48 horas) e o **empregado C** ausentou-se por dois dias (16 horas). Esses mesmos três funcionários, são responsáveis por 208 horas de ausência durante o mês, ou seja, realizando todo o cálculo conforme fórmula, o absenteísmo nesse período na organização é equivalente à 9,45%:

**Figura 4 – Exemplo de Cálculo do Absenteísmo utilizando teoria de Marras (Adaptada pelo Autor)**

Exemplo de Cálculo

Fórmula
$I_a = 208 / 2200 \times 100 = 9,45\%$

**Fonte: Cálculo de Absenteísmo por Marras (2000) – Adaptado pelo Autor para Exemplo**

Portanto, com tal análise é possível identificar também a quantidade de receita que a empresa deixou de realizar. Suponha-se que a empresa produza por hora/colaborador o equivalente a R\$150,00. As 208 horas de ausência equivalem à R\$31.200,00 que a empresa deixou de produzir, gerando sobrecarga nos demais trabalhadores para cobrir possíveis prejuízos.

Em sua obra, Souto (1980) reforça que a efetividade nos controles está relacionada ainda com algumas particularidades:

- a. Levantamento das ausências e suas principais causas;
- b. Avaliação das ausências por problemas de saúde e mensurar a quantidade, diferenciando das demais ausências;
- c. Realização de exames periódicos de saúde;
- d. Eliminação de HE e cargas horárias excessivas;
- e. Funcionários devem ser alocados com boas condições na organização, seguir normas da NR 17 que estão relacionadas com as **condições de ergonomia e postura correta no trabalho.**

De acordo com os autores citados, o levantamento por parte das organizações em relação aos seus índices de absenteísmo é de suma importância. É possível adotar ações paliativas para diminuir tal indicador, gerando programação e precauções dos gestores para administrar possíveis ausências.

## 2.4 CAUSAS DO ABSENTEÍSMO

Estudos trazem distintas e inúmeras causas para o absenteísmo, como as jornadas prolongadas de trabalho, condições insalubres oferecidas aos

trabalhadores e a tensão emocional. Tais situações apresentando-se como fatores que acarretam o absenteísmo em longa escala (SCHMIDT, 1986).

As causas das ausências não previstas, consideradas como absenteísmo, de acordo com McDonald e Shaver (1981), podem ser definidas em três categorias:

- **Causas** intrínsecas, as quais estão relacionadas às condições de trabalho, tais como gerência ineficiente, falta de controle de produção e perspectivas negativas dos colaboradores em relação à gestão;
- **Causas extrínsecas**, que estão voltadas para as políticas de cada organização, sendo elas baixos salários e precariedade nas condições de trabalho;
- **Causas de personalidade**, que remetem ao comportamento do colaborador. Situações como conflitos, imaturidades, desmotivação, integridade e ética são debatidas nesse tema.

Para Gillies (1982) o absenteísmo está relacionado com a ausência do colaborador em situações em que deveria estar no trabalho. Trata-se de uma palavra que define o não comparecimento em uma organização. Nesse caso, Gil (2001) reforça em sua obra que o papel de um gestor de pessoas é fundamental para administrar essas ocorrências, ou seja, deve demonstrar aos seus subordinados a importância de sua presença e quais as consequências nos indicadores.

Segundo Souto (1980), há diversos fatores que levam um trabalhador a faltar o trabalho, podendo ser: falta voluntária por motivos pessoais, problemas de transporte, baixa motivação, supervisão precária do chefe ou até razões diversas de caráter familiar.

Meira (1982) ainda acrescenta fatores naturais, tais como climáticos e epidemiológicos. Reforça fatores que estão relacionados à própria empresa, como condução, meio de transporte, pagamento de vale-transporte a seus funcionários e facilidade de acesso. Fatores socioeconômicos também são considerados, ao exemplo do tempo de empresa ou idade.

Já segundo Chiavenato (1991), o estresse é um dos grandes influenciadores para contribuição do absenteísmo nas empresas, o que acaba gerando consequências negativas tanto para o empregado, em sua saúde, como também ao empregador, em relação aos seus resultados.

O resultado de diversos estudos aponta que as principais doenças relacionadas ao absenteísmo estão interligadas com as Doenças Osteo-articulares Relacionais ao Trabalho (DORT) e Lesões por Esforços Repetitivos (LER), assim como as doenças do aparelho respiratório e de transtornos mentais. Todas essas doenças são reconhecidas como consequências da interrelação do trabalho e desgastes da saúde, assuntos cada vez mais presentes nas discussões e convenções coletivas (SOUZA, 1992).

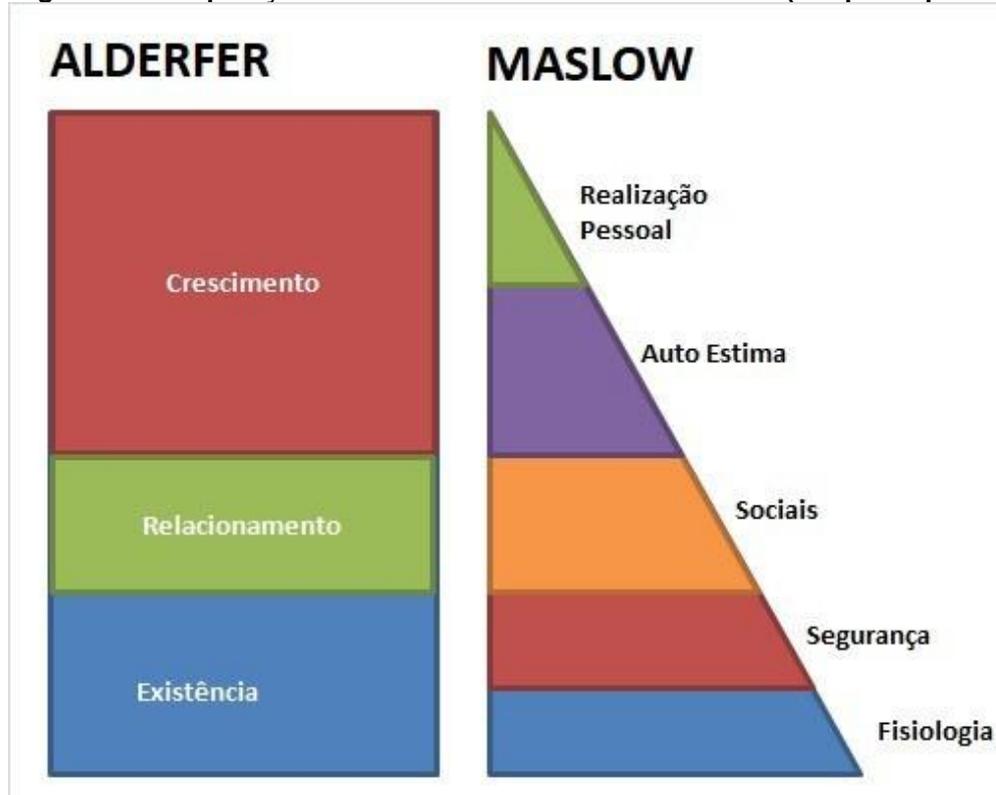
## 2.5 AÇÕES PARA REDUÇÃO DO ABSENTEÍSMO

Para diminuir esse fenômeno que atrapalha em metas e processos das empresas, é necessário buscar alternativas e estratégias que diminuam consideravelmente o absenteísmo nas organizações. E, de acordo com as causas já estudadas, pode-se afirmar que existem algumas ações corretivas que podem ser adotadas conforme citação de alguns autores, tal como Rigotto (1998), que sugere **promoções e incentivos atrelados à motivação**, utilizando benefícios, sendo eles monetários ou não, são capazes de trazer a motivação dos colaboradores à tona com a percepção de um comprometimento maior.

Nesse exemplo, pode-se trazer uma comparação entre a **teoria de Maslow e Alderfer**. Na conhecida pirâmide de Maslow, abordada pelos autores Gavioli e Galeale (2007), têm-se as situações de satisfação no indivíduo condicionado à transferência de um nível para o outro. Em contrapartida, há na teoria de Alderfer e Schneider (1973) a satisfação do indivíduo sem a necessidade de passar por todos os níveis, ou seja, elas devem ocorrer de forma simultânea (Figura 5).

Alderfer traz uma visão sobre motivação que é consideravelmente semelhante com o modelo de Maslow. No entanto, as prioridades estão relacionadas a crescimento, relacionamento e existência. Em sua proposta, o conceito de motivação e auto-realização não está de forma hierarquizada, e sim de forma simultânea, ocorrendo todos os fatores ao mesmo tempo:

Figura 5 – Comparação entre Pirâmide de Alderfer e Maslow (Adaptado pelo Autor)



Fonte: Adaptado pelo Autor

Estas três necessidades podem ser conceituadas de acordo com as seguintes definições:

As Necessidades de Existência incluem todas as necessidades psicológicas e materiais, por exemplo, fome e sede assim como outras necessidades materiais como o pagamento de salário relacionado ao trabalho e a segurança física. As Necessidades de Existência são caracterizadas primeiramente pelo objetivo de obter bens materiais que garantam a subsistência e secundariamente por uma satisfação pessoal ligada a competição por recursos limitados, sendo que a satisfação vem das frustrações de outras pessoas em conseguir estes recursos.

As Necessidades de Relacionamento dizem respeito ao desejo que as pessoas têm de ter relacionamentos com outras pessoas e que estes relacionamentos se caracterizem por um compartilhamento mútuo de idéias e sentimentos. A necessidade básica relacionamento é diferente da necessidade de existência porque ela não pode ser satisfeita sem mutualidade. Para todas as partes envolvidas em um relacionamento, sua satisfação (e frustração) tende a ser correlacionadas.

As Necessidades de Crescimento incluem o desejo de uma pessoa

de ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vive. A satisfação da necessidade de crescimento ocorre quando uma pessoa engaja em problemas para os quais necessita utilizar plenamente suas capacidades e desenvolver novas capacidades. “O senso psicológico que uma pessoa tem para preencher suas necessidades de crescimento é de uma maior totalidade ou inteireza como ser humano (ALDERFER; SCHNEIDER, 1973, p. 490).

As Condições Favoráveis de Trabalho são uma das causas do absenteísmo e estão diretamente ligadas às condições ruins de um ambiente de trabalho. Sendo assim, oferecer ambientes confortáveis, ergonomicamente planejados, com layout adequado e clima agradável proporciona um espaço mais favorável ao colaborador, além de oferecer um local seguro e desenvolver campanhas para prevenção de acidentes, incentivos a uma alimentação saudável e a prática de exercícios. Ações que podem auxiliar e diminuir impacto de problemas futuros com todas as pessoas que fazem parte do local de trabalho (BALERINI, 2003).

A organização possui a responsabilidade de criar condições favoráveis de trabalho. É obrigação ter seus colaboradores satisfeitos e realizados no ambiente em que se encontram. Tais ações são fundamentais para que os colaboradores se mantenham motivados e comprometidos, pois somente dessa forma os gestores irão alcançar o principal objetivo das empresas, “que consiste na construção de uma vantagem competitiva sustentável baseada no capital humano, o principal ativo de uma organização” (SOBRAL; PECCI, 2013, p. 531).

Para Davis e Newstrom (1992) a proposta de qualidade de vida no trabalho é de responsabilidade dos gestores, desenvolver um ambiente que seja tão bom para os colaboradores como para saúde econômica e financeira da organização. No entanto, é necessário que haja um enriquecimento no trabalho, ao torná-lo desafiador para todos que estão ali presentes, criando para tanto engajamento e responsabilidade por todas as ações que são tomadas.

Quando se evidenciam condições favoráveis de trabalho, importante citar a importância da NR17 ser explícita para todos os colaboradores, pois a regulamentação proporciona práticas que ajustam e melhoram as condições de trabalho, não somente ao conforto, mas também quanto à segurança das atividades que são executadas pelos trabalhadores (REDACÃO INBEP, 2017).

A Comunicação Clara e Objetiva é de extrema importância, para que o gestor e seus funcionários tenham abertura para se comunicarem sobre qualquer

assunto, seja de característica pessoal ou profissional. A gestão precisa entender o que acontece com cada colaborador, utilizando *feedbacks* para oferecer auxílio, caso seja necessário, alinhando assim o desempenho dessa pessoa e as expectativas da companhia em relação a seu trabalho (AUSUBEL, 1968).

A Pesquisa de Clima Organizacional está diretamente ligada à satisfação do funcionário e, conseqüentemente, ao absenteísmo. Realizar pesquisas auxilia o gestor a entender o que está acontecendo no ambiente de trabalho, método do qual, muitas vezes, surgem sugestões de melhorias para serem implementadas. Dessa forma, segundo (CUNHA *et al.*, 2007, p. 354), “sem comunicação não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação”.

Das ação de realizar as pesquisas “procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e sua sensação pessoal neste contexto” (CHIAVENATO, 1999, p. 440). Colaboradores satisfeitos e motivados podem ir além de suas atribuições, retribuindo de certa forma todas as expectativas que neles são depositadas de forma positiva e produtiva.

O Treinamento e Desenvolvimento deve ser prioridade para qualquer segmento de equipe. A capacitação dos funcionários é extremamente importante para o processo de socialização do funcionário e o que a empresa espera dele em termos de trabalho e comportamento. Além dos funcionários se sentirem mais preparados e competentes para a atividade realizada, qualidade e excelência são notoriamente identificadas ao colocar em prática os ensinamentos. Automaticamente cria-se uma boa ferramenta para se conter o absenteísmo, pois a motivação interna para cada colaborador e a vontade de aprender e se desenvolver ficará ainda mais eminente (DESSLER, 1942).

De acordo com Chiavenato (2010, p. 367):

o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtiva, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosos, assim o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados dos negócios.

Segundo Almeida (2007), as funções relacionadas ao treinamento de pessoas estão atreladas com a preparação dos indivíduos para determinado

trabalho. Por consequência, os colaboradores irão realizar suas atividades de forma mais satisfeita e de acordo com os cargos que ocupam.

O **plano de carreira bem definido** de todo funcionário precisa ser bem detalhado, pois com isso ele terá um objetivo em relação a todas as atividades que executa no seu dia-a-dia, sendo algo a ser seguido para alcançar o crescimento profissional dentro da empresa e diminuir a rotatividade e absenteísmo de funcionários em determinadas funções. Vale frisar que critérios de elegibilidade envolvendo absenteísmo são fundamentais. Nesse quesito, a ausência do colaborador ao trabalho deve ser baixíssima ou se possível, nem ocorrer (SCHUSTER; DIAS, 2012).

O plano de carreira é uma excelente ferramenta para retenção de talentos e redução de absenteísmo, pois, através desse método, o colaborador está condicionado a visualizar possíveis trajetórias dentro da companhia. No entanto, a organização deve ter atenção às suas principais necessidades, principalmente as que estão relacionadas de forma intrínseca e extrínseca, sendo elas: necessidades de salário, estabilidade no cargo, reconhecimento e demais fatores condicionados à satisfação no trabalho (SCHUSTER; DIAS, 2012).

Enfim, conforme citações de diversos autores, a preocupação dos gestores para manter o indicador de absenteísmo controlado é de suma importância. Tal indicador possui alto índice de impacto na produtividade das companhias. Na medida do possível todas as ações de prevenções devem ser tomadas para garantir vantagem competitiva, redução de custos e obtenção de maiores lucros para as organizações e acionistas.

### 3 METODOLOGIA

Conforme afirmação dos autores Lakatos et al. (2001) a pesquisa é considerada:

um procedimento formal com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais (LAKATOS *et al.*, 2001, p. 155).

Vale a importância de frisar ao leitor, primeiramente, o conceito de pesquisa referenciando Gil (2007), que a define como procedimento racional e sistemático que tem por objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

Esta monografia se caracteriza como científica. Para o seu desenvolvimento é necessário que sejam utilizados procedimentos metodológicos adequados, sendo eles a pesquisa exploratória e descritiva, além de estudos de grandes autores em relação ao tema proposto.

Para a concretização dessa monografia, será utilizado como método a pesquisa exploratória, que, de acordo com Malhotra (2001), está relacionado com a identificação do problema e possíveis ações com maior relevância para se obter dados adicionais, trazendo a possibilidade de ter maior compreensão do tema que está sendo abordado.

Conforme citação de Lakatos (1991, p. 66), a importância da bibliografia é considerada:

(...) a bibliografia pertinente oferece meios para resolver problemas conhecidos, e também explorar novas áreas, nas quais os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente.

A pesquisa de campo foi realizada através de questionário, constante no apêndice, aplicado aos profissionais de diversos segmentos na cidade de Curitiba, Estado do Paraná. O questionário foi baseado no referencial teórico e contava com 24 perguntas fechadas e 2 perguntas abertas.

O cálculo amostral considerou à população de Curitiba-PR de 1.917.185 habitantes (IBGE, 2018). Para a realização do cálculo foi utilizado a seguinte

fórmula, expressa na Figura 6:

**Figura 6 – Fórmula de Cálculo Amostral**

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

n - amostra calculada

N - população

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento

e - erro amostral

**Fonte: SANTOS, 2018.**

A porcentagem do erro amostral utilizada foi de 5%, com nível de confiança em 95%. A amostra dessa pesquisa está condicionada ao total de 502 respostas obtidas. O questionário foi hospedado através da ferramenta *Google Forms* e, posteriormente, divulgado nas redes sociais, no período de 28/09/2018 à 07/10/2018, sendo que o filtro definido foi a partir de trabalhadores na cidade de Curitiba-PR.

Cabe salientar que a amostra foi composta por uma determinada população que contém características em comum, que para esta pesquisa compreende a população da cidade de Curitiba, Estado do Paraná.

O questionário fornece um resultado estatístico. A partir das análises é possível realizar o estudo comparando resultados obtidos. De acordo com Gil (2007), uma das particularidades da pesquisa descritiva está relacionada com as técnicas padronizadas para a coleta de dados através de um questionário estruturado.

No entanto, vale frisar que o questionário deve trazer informações pertinentes em relação à pesquisa, deixando claro a natureza daquele determinado estudo e a importância das respostas que serão dadas. Tanto que os autores Marconi e Lakatos (1999, p. 100) reforçam em sua obra que:

(...) junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor para

que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável (MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 100).

A referência teórica de autores relacionados ao tema, utilização de questionários para a pesquisa e a análise de gráficos dos resultados do indicador de absenteísmo no ambiente de trabalho servirão de insumos para a concretização dessa pesquisa e conclusão da monografia.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo se pretende apresentar e analisar os dados obtidos a partir da pesquisa realizada.

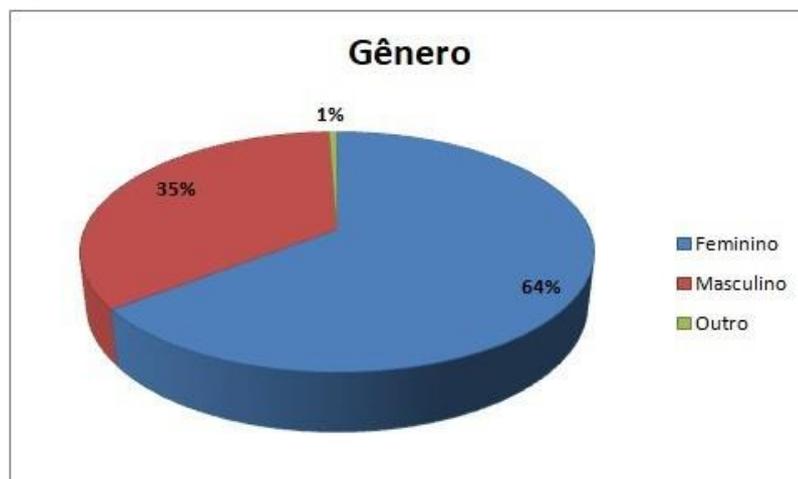
### 4.1 PERFIL DOS PROFISSIONAIS

O perfil dos profissionais foi identificado conforme os subitens a seguir expostos.

#### 4.1.1 Gênero

Segundo a pesquisa aplicada com 502 profissionais, a maior parte do público que respondeu foi do gênero feminino com 64%. Do gênero masculino foram 35% e 01% incluíra-se como gênero “Outro”, conforme Figura 7.

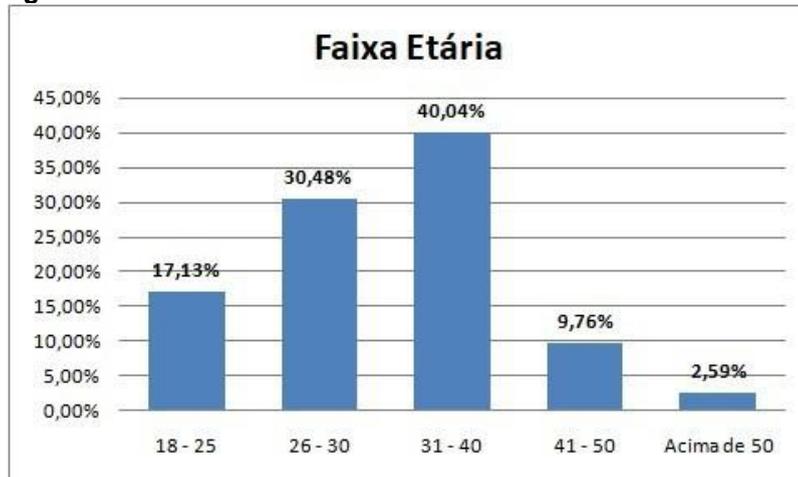
**Figura 7 – Perfil dos Profissionais - Gênero**



Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.1.2 Faixa Etária

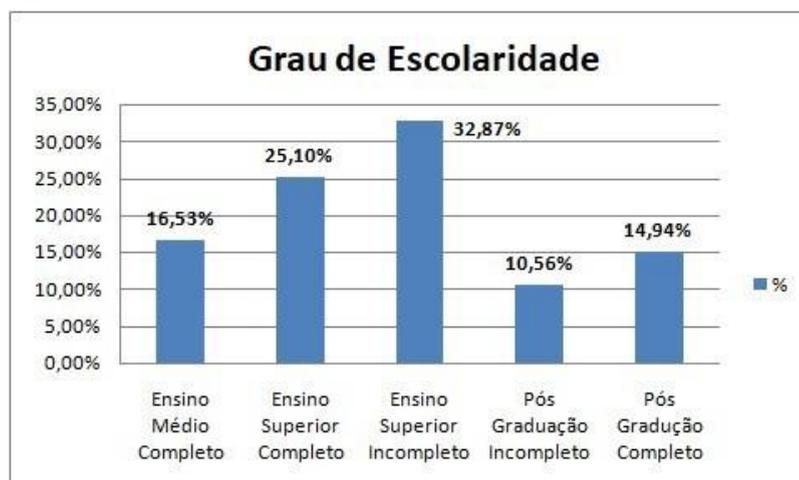
Considerando as três primeiras posições na pesquisa aplicada, ocupando a liderança, a maioria das pessoas possuem entre 31 a 40 anos (40,04%). Na segunda posição apresentam-se as pessoas que possuem de 26 à 30 anos (30,48) e na terceira posição a faixa etária de 18 à 25 anos (17,13%).

**Figura 8 – Perfil dos Profissionais - Faixa Etária**

Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.1.3 Grau de Escolaridade

A maioria dos profissionais pesquisados ocupam a posição de ensino superior incompleto (32,87%) ou estão com o ensino superior concluído (25,10%). No entanto, vale ressaltar nessa pesquisa a importância do ensino superior para o mercado de trabalho, pois é possível diagnosticar o total de 50,60% de pessoas que já possuem certificação de superior completo, conforme Figura 9.

**Figura 9 – Perfil dos Profissionais - Grau de Escolaridade**

Fonte: Elaborado pelo Autor

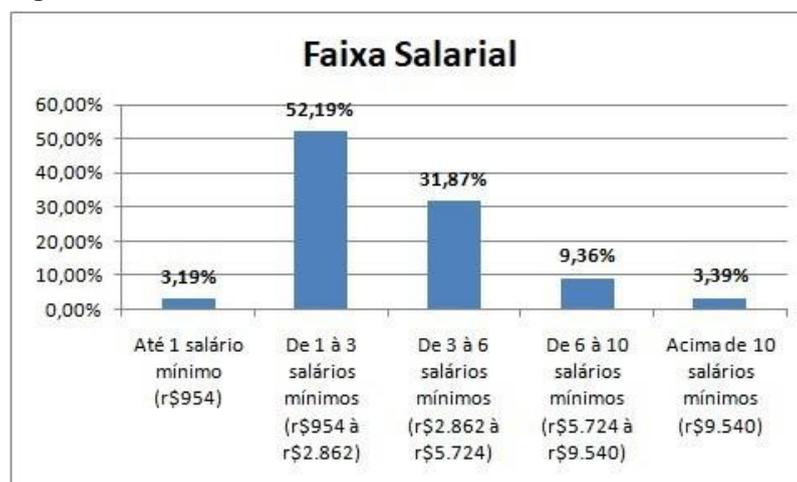
## 4.2 ANÁLISE SOCIOECONÔMICA DOS PROFISSIONAIS

No que tange à análise socioeconômica dos profissionais que participaram da pesquisa, pode ser identificado o que será exposto a seguir.

### 4.2.1 Faixa Salarial

Do total de pessoas pesquisadas, o resultado obtido foi de que 52,19% do grupo que recebem entre um e até três salários mínimos (R\$ 954,00 à R\$ 2.862,00) e, logo em seguida, a posição encontrada é de três a seis salários mínimos (R\$ 2.862,00 à R\$5.724,00), com 31,87% de pessoas que recebem entre esses valores.

**Figura 10 – Faixa Salarial**



Fonte: Elaborado pelo Autor

### 4.2.2 Tempo de Serviço

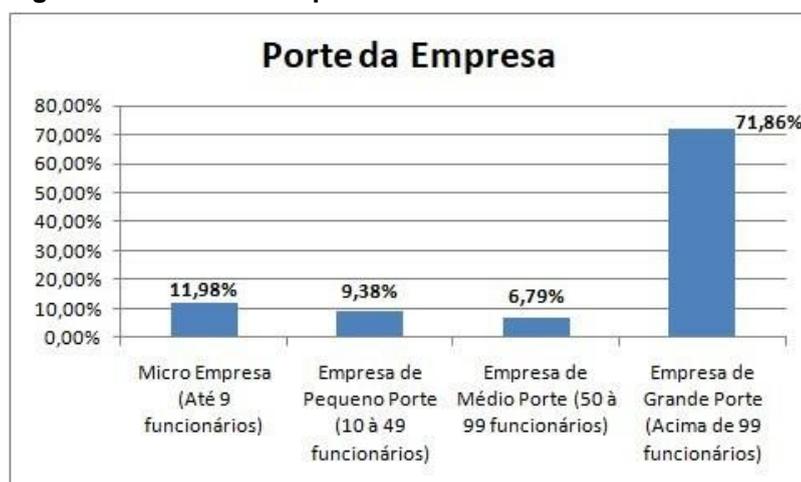
Grande parte das pessoas pesquisadas possuem de 3 a 5 anos de atuação dentro de uma única empresa, com o total de 30,28% das respostas. É nítido nas respostas que pouquíssimas pessoas possuem mais de dez anos de empresa em uma única companhia, ao total, esse público representa 6,98%, conforme Figura 11.

**Figura 11 – Tempo de Serviço**

Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.2.3 Porte da Empresa

A maioria das pessoas pesquisadas afirmaram que trabalham em empresa de grande porte (acima de 99 funcionários) representando o total de 71,86% das respostas.

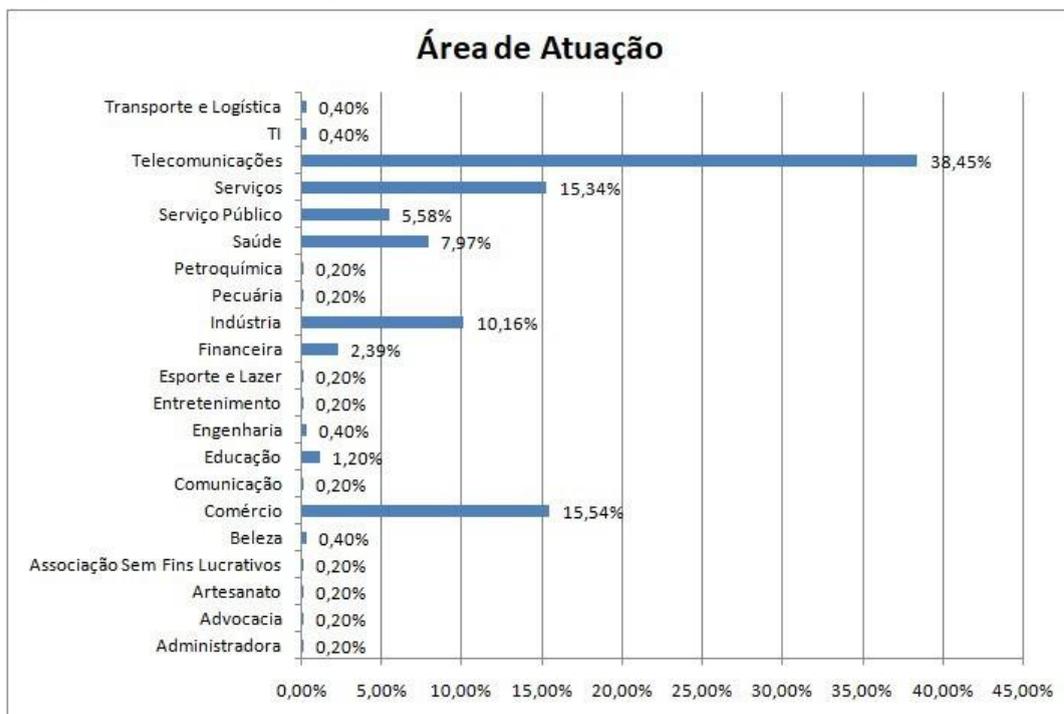
**Figura 12 – Porte da Empresa**

Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.2.4 Área de Atuação

Ao total, foram identificados nas pesquisas 21 ramos de atuação em inúmeros segmentos. No entanto, o maior efetivo de respostas ficou com o setor de telecomunicações com 38,45% e após o setor de comércio com 15,34%, conforme Figura 13.

**Figura 13 – Área de Atuação**

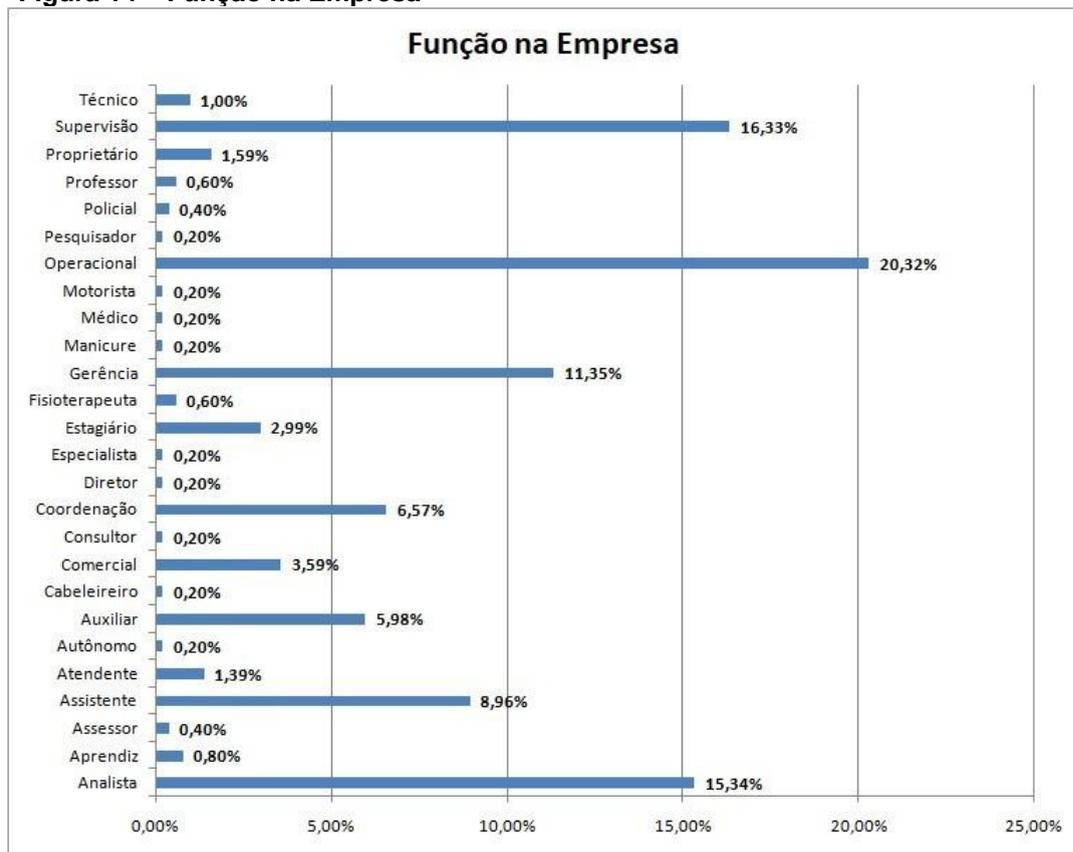


Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.2.5 Função Atual que Ocupa na Empresa

Ao total, foram identificados nas pesquisas 26 funções diferentes em diversos segmentos. Porém, os três maiores resultados registrados pelos profissionais estão relacionados a cargos operacionais (20,32%), de supervisão (16,33%) e de nível analista (15,34%).

**Figura 14 – Função na Empresa**



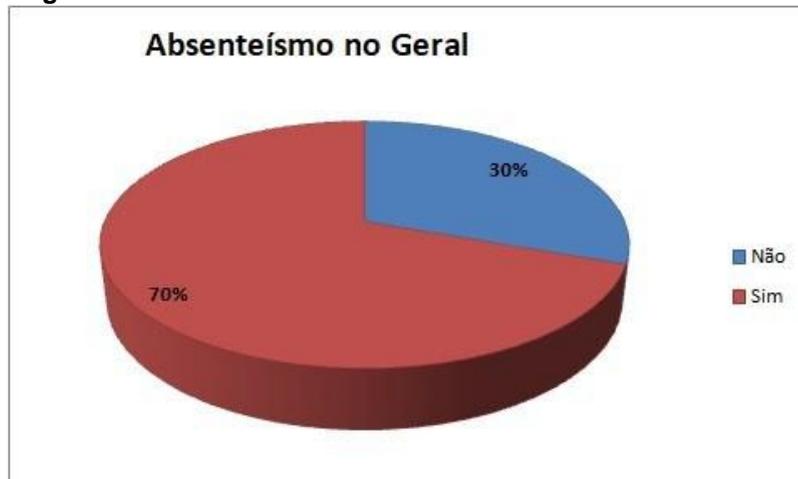
Fonte: Elaborado pelo Autor

### 4.3 ANÁLISE DO ABSENTEÍSMO CORRELACIONADO COM ALGUMAS VARIÁVEIS

Analisando o absenteísmo correlacionado com algumas variáveis, obteve-se os seguintes dados.

#### 4.3.1 Absenteísmo no Geral

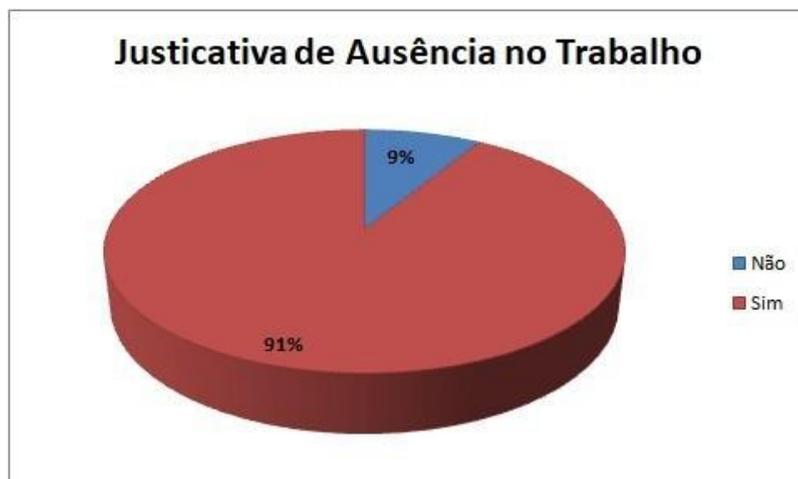
Considera-se uma das principais perguntas do questionário para diagnosticar o nível de absenteísmo no ambiente de trabalho. Das 502 respostas obtidas, temos 70% (349 respostas) de pessoas que já se ausentaram do trabalho e 30% (153 respostas) de pessoas que não precisaram de ausentar, conforme Figura 15.

**Figura 15 – Absenteísmo no Geral**

Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.3.2 Justificativa de Ausência

Em relação às justificativas de ausências dos profissionais pesquisados, presenciamos 91,00% daqueles que justificaram a sua ausência junto à organização, o que se visualiza na Figura 16.

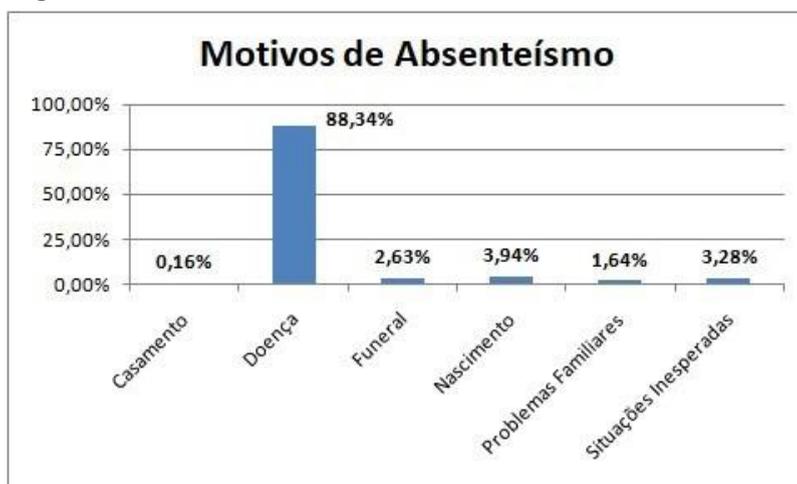
**Figura 16 – Justificativas de Ausência no Trabalho**

Fonte: Elaborado pelo Autor

### 4.3.3 Principais Motivos do Absenteísmo no Ambiente de Trabalho

Quanto a este ponto, o profissional que respondeu a pesquisa tinha a possibilidade de marcar quantas opções fossem necessárias para evidenciar os motivos de sua ausência no trabalho, ao total foram coletadas 609 respostas, conforme Figura 17.

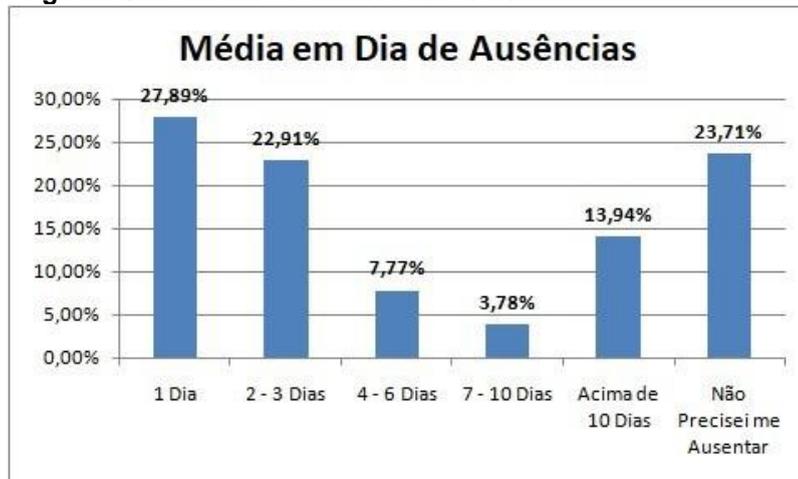
**Figura 17 – Motivos de Absenteísmo**



Fonte: Elaborado pelo Autor

### 4.3.4 Média de dias de ausência dos profissionais pesquisados

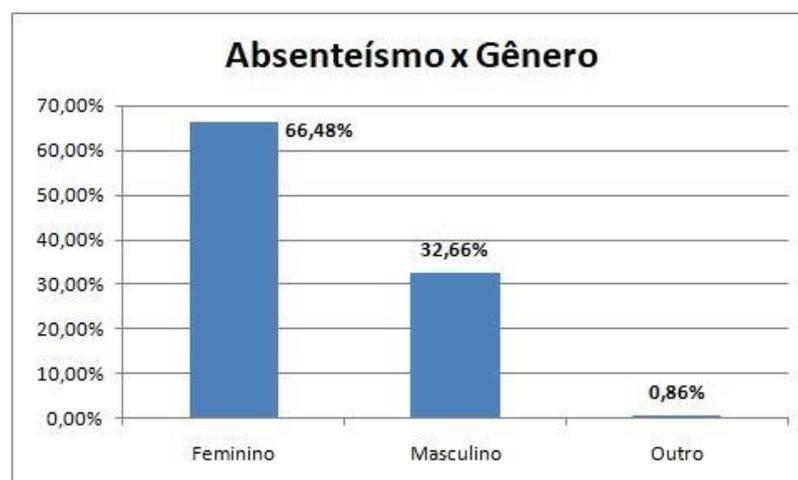
Ao analisar a média de dias que os profissionais precisaram se ausentar, o maior percentual, correspondente a 27,89%, está relacionado com a necessidade de um dia de ausência da empresa.

**Figura 18 – Média em Dia de Ausências**

Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.3.5 Absenteísmo x Gênero

Analisando somente os correspondentes do Absenteísmo, relacionados com gênero, tem-se uma concentração maior no público feminino com 66,48%, enquanto o masculino representa 32,66%. Por final, o público de gênero outros com 0,86%, como se verifica na Figura 19.

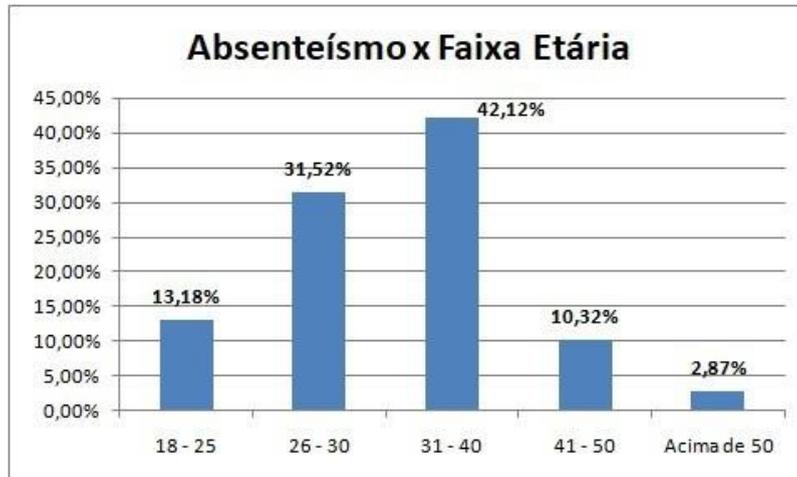
**Figura 19 – Absenteísmo x Gênero**

Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.3.6 Absenteísmo x Faixa Etária

Analisando somente os correspondentes do Absenteísmo, relacionados com faixa etária, temos uma concentração maior no público com idade de 31 a 40, representando 42,12%. Em segundo lugar temos o público de 26 à 30 anos com representatividade de 31,52%, conforme Figura 20.

**Figura 20 – Absenteísmo x Faixa Etária**



Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.4 ABSENTEÍSMO E PERCEPÇÃO DE NÍVEL DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO TRABALHO

##### 4.4.1 Retorno da organização nos casos de ausência

Em situações que houve a necessidade de seu ausentar do trabalho, ao serem questionados em relação ao retorno da empresa, houve o retorno de 78% dos profissionais aos quais alegam que houve compreensão por parte dos gestores e liderança, enquanto 22% das empresas a resposta foi indiferente, conforme Figura 21.

**Figura 21 – Retorno da Empresa em relação à ausência**

Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.4.2 Relacionamento com superiores no ambiente de trabalho

Seguindo o raciocínio sobre o questionamento de satisfação ao trabalho, foi questionado aos profissionais pesquisados se possuíam uma boa relação com seus superiores. 94% possuem boa relação, enquanto 6% alegam não possuir um bom relacionamento com seus gestores.

**Figura 22 – Relação com Superiores**

Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.4.3 Relacionamento com colegas no ambiente de trabalho

Em relação ao relacionamento com colegas de trabalho, 97% dos profissionais pesquisados alegam ter uma boa convivência e relacionamento, enquanto 3% alegam que não possuem uma boa relação, como se verifica na Figura 23, a seguir demonstrada.

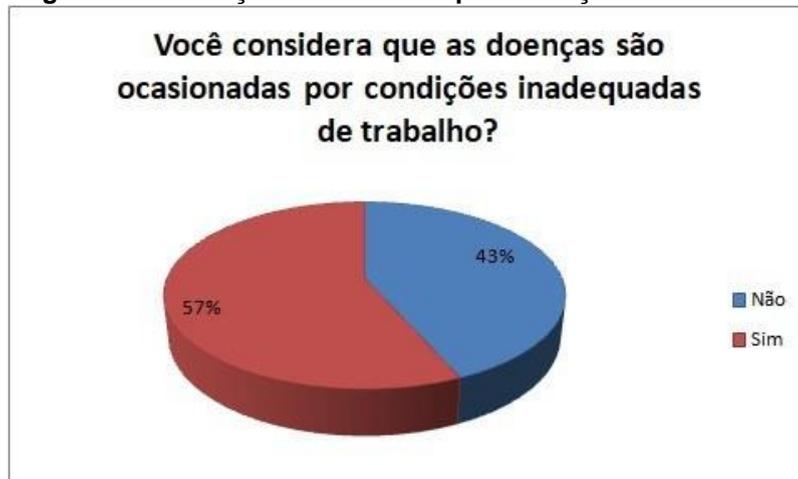
**Figura 23 – Relação com Colegas de Trabalho**



Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.4.4 Doenças ocasionadas por condições inadequadas de trabalho

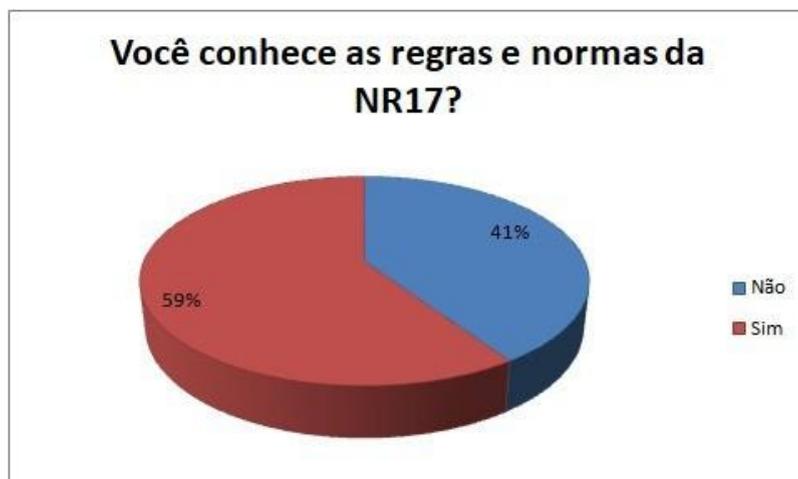
Analisando o retorno dos profissionais pesquisados, 57% alegam que as doenças estão relacionadas com más condições no ambiente de trabalho, enquanto 43% afirmam que não existem relações.

**Figura 24 – Doenças ocasionadas por condições de Trabalho**

Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.4.5 Conhecimento das normas e regras da NR17

Na fundamentação teórica dessa monografia, discutiu-se a importância da aplicação e entendimento por parte dos funcionários das regras e normas da NR17. Analisando o retorno dos correspondentes, tem-se que 58% dos profissionais que alegam ter conhecimento sobre as regras, enquanto 41% não conhecem sobre o assunto, nos termos da Figura 25.

**Figura 25 – Regras e Normas da NR17**

Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.4.6 Trabalho e vida pessoal

Ao analisar o retorno dos profissionais correspondentes, 85% afirmam que conseguem conciliar trabalho e vida pessoal. Em contrapartida, 15% dos entrevistados afirmam que no momento isso não é possível, conforme Figura 26.

Figura 26 – Trabalho x Vida Pessoal



Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.4.7 Autonomia para sugerir melhorias de processo

Ao questionar sobre autonomia no ambiente de trabalho para sugestão de melhorias, 77% dos profissionais pesquisados alegam que possuem autonomia, no entanto, 23% afirmam que essa possibilidade não é concedida pela empresa.

Figura 27 – Autonomia no Trabalho

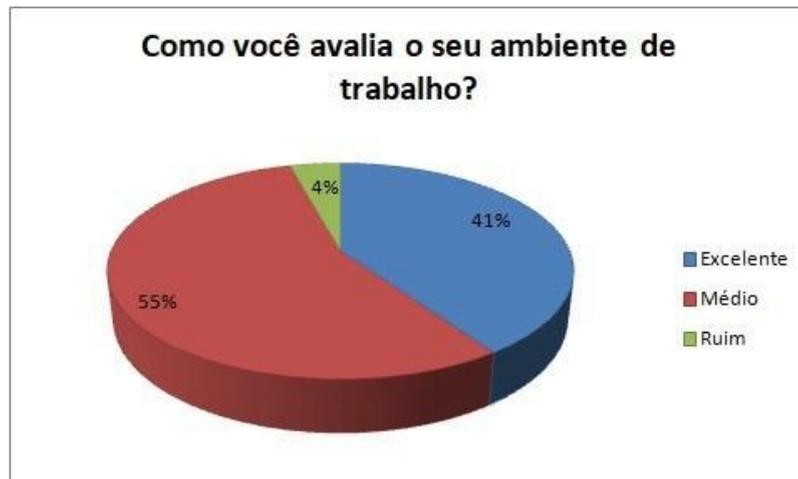


Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.4.8 Avaliação do ambiente de trabalho

Ao questionar sobre avaliação do ambiente de trabalho, 41% responderam como excelente, 55% como média e 4% como ruim, conforme Figura 28.

**Figura 28 – Avaliação do Ambiente de Trabalho**

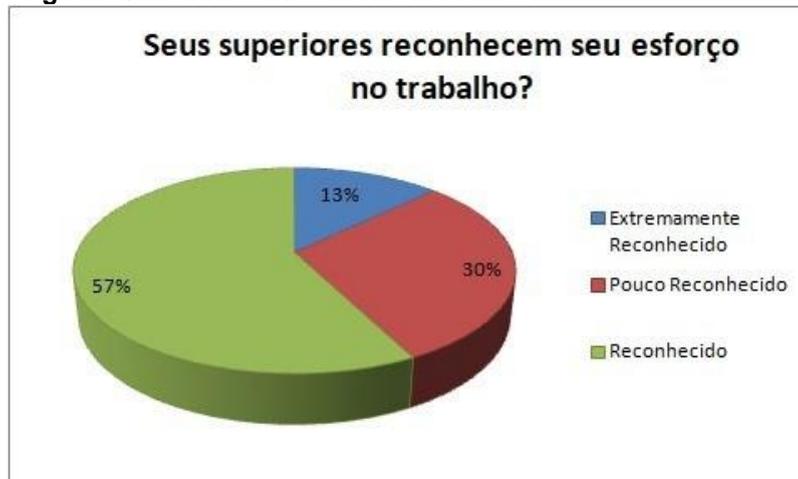


Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.4.9 Reconhecimento no trabalho

Ao analisar sobre reconhecimento no ambiente de trabalho, 57% dos correspondentes consideram-se reconhecidos por seus superiores, 30% pouco reconhecido e por final 13% extremamente reconhecido.

**Figura 29 – Reconhecimento no Trabalho**

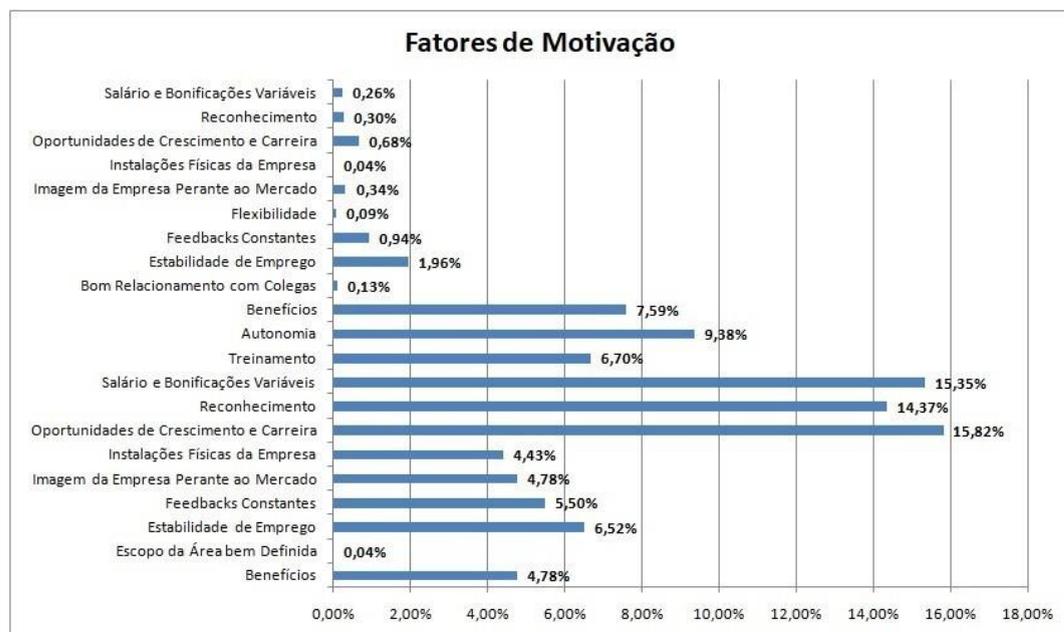


Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.4.10 Fatores mais importantes para motivação no ambiente de trabalho

Nesta pergunta, o profissional poderia optar por cinco fatores que os considera mais importante para sua motivação no trabalho. Os três maiores resultados registrados pelos profissionais estão relacionados com oportunidades de crescimento e carreira (15,82%), salários e bonificações variáveis (15,35%) e reconhecimento (14,37%), percentuais que se verificam na Figura 30.

**Figura 30 – Fatores de Motivação**

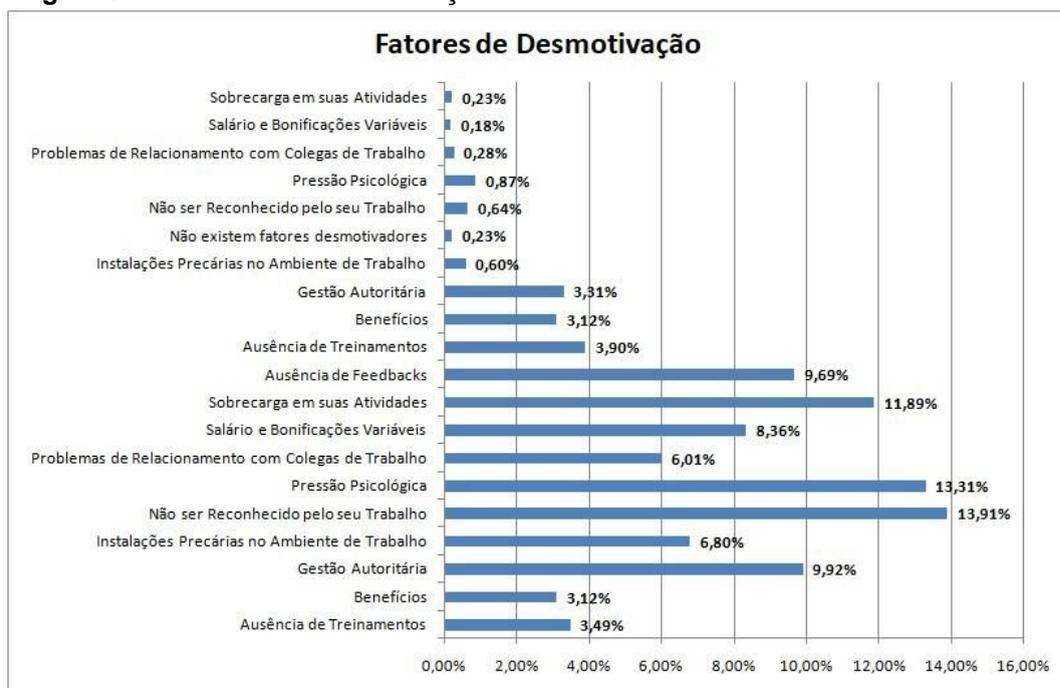


Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.4.11 Fatores que desmotivam em relação ao ambiente de trabalho

O profissional entrevistado, quando questionado quanto a este ponto, poderia optar por cinco fatores que os considera mais importante para sua desmotivação no trabalho. Os três maiores resultados registrados pelos profissionais estão relacionados com não ser reconhecido pelo seu trabalho (13,91%), pressão psicológica (13,31%) e sobrecarga em suas atividades (14,37%).

**Figura 31 – Fatores de Desmotivação**



Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.4.12 Grau de satisfação com as atividades que exerce

Em relação à satisfação dos profissionais pesquisados com suas atividades 66% consideram-se realizados, 21% pouco realizados e 13% extremamente realizados, como se pode verificar na Figura 32.

**Figura 32 – Satisfação com Atividades Exercidas**



Fonte: Elaborado pelo Autor

#### 4.4.13 Grau de satisfação com a empresa

Analisando à satisfação dos profissionais em relação às empresas em que trabalham, 67% consideram-se satisfeitos, 17% extremamente satisfeitos e 16% pouco satisfeitos.

**Figura 33 – Satisfação com a Empresa**



Fonte: Elaborado pelo Autor

Em suma, após a exposição dos dados até aqui apresentados, foi possível identificar, principalmente, que o absenteísmo possui relações com problemas que

envolvem saúde, ou seja, ausências que são justificadas por lei através de documentos comprobatórios.

No entanto, também se observam situações que envolvem motivação no trabalho, gestão de pessoas e grau de satisfação com a empresa. Tais assuntos serão discutidos nas considerações finais.

#### 4.5 ANÁLISE QUALITATIVA EM RELAÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS

No decorrer do questionário, haviam duas perguntas fundamentais para identificar e analisar tanto os pontos positivos quanto os pontos a serem melhorados na gestão de pessoas nos diferentes setores em que os profissionais desta pesquisa ocupam.

Por se tratarem de respostas descritivas, serão transcorridos na íntegra os depoimentos mais detalhados de alguns profissionais em relação a esse tema.

##### 4.5.1 Análise qualitativa — Pontos positivos na gestão de pessoas que são praticados em seu setor

Seguem alguns relatos:

“Acreditar, incentivar e reconhecer idéias e sugestões, bem como não tomar para si a idéia de outro. Estar presente como superior, mas como ser humano também. Treinamentos motivadores e constantes. Atualização de produtos mostrando as perspectivas e metas futuras”.

“Sou Microempreendedora, ainda trabalho sozinha, meu ambiente de trabalho é tranquilo, arejado, silencioso e tenho autonomia total nas decisões. Gosto do que faço e quero fazer com que minha empresa cresça. Trabalho com encomendas e meus clientes estão satisfeitos”.

“O fator humano sempre foi o que mais me impressionou na gestão de alguns líderes que eu tive. Enxergar o ser humano por trás do profissional é valorizar a presença dele, fazer com que ele não se sinta apenas uma ferramenta da empresa, mas um capital intelectual indispensável para o crescimento da empresa”.

“*Feedbacks* constantes, envolvimento e autonomia aos colaboradores para sugerir melhorias em nosso posto de trabalho. Através de um

programa de sugestão de melhorias, todas as pessoas tentam te ajudar quando tem alguma dificuldade, são super receptivos e sempre que necessário o trabalho em equipe flui muito bem”.

Ao analisar os relatos de algumas pessoas em relação aos pontos positivos da gestão de pessoas, é possível identificar que a maioria prioriza a questão da comunicação com os seus gestores. Conforme citado anteriormente, a Comunicação Clara e Objetiva é de extrema importância, para que o gestor e seus funcionários tenham abertura para se comunicarem sobre qualquer assunto. Seja algo de característica pessoal ou profissional, a gestão precisa entender o que acontece com cada colaborador, utilizando *feedbacks* para oferecer auxílio, caso seja necessário, e alinhando assim o desempenho dessa pessoa e as expectativas da companhia em relação a seu trabalho (AUSUBEL, 1968).

#### 4.5.2 Análise qualitativa — pontos a serem melhorados na gestão de pessoas em seu setor

Seguem alguns relatos:

“Precisamos de profissionais mais qualificados para nos “ensinarem“ e nos treinarem. Um treinamento melhor formaria uma equipe de vendedores melhores, e conseqüentemente o gestor também ganharia com isso!”

“Contratação de profissionais com perfil pró ativo e facilitador. No dia a dia das funções cobram postura estagnada dentro da cultura monótona da empresa. Altamente desmotivador e incapacitante”.

“Investir em pessoas sempre buscando formas de motivar, seja com treinamentos, palestras, importante as pessoas ter um canal direto ligado ao Rh para que tenham total abertura, e acredito que a maior motivação e crescimento muitos vezes são apagados pelos seus gestores e ninguém vê e nem sempre temos autonomia para mudar isso”.

“Liderar é mais do que dar ordens, é fazer parte da busca pela qualidade agindo de forma cooperativa em igualdade com os subordinados, isso se torna um exemplo de superação e motivação para qualquer colaborador”.

“Acho que a maneira com que as tarefas são cobradas poderiam vir de uma maneira mais questionadora do que intimidadora. Às vezes eu tenho muito medo de ter feito algo errado e receber uma “punição” por isso. Gostaria de aprender antes de executar as tarefas, muitas vezes eu tive que aprender fazendo, sem entender muito bem o propósito daquilo que estava fazendo”.

Ao analisar os relatos de algumas pessoas em relação aos pontos a desenvolver na gestão de pessoas, temas como treinamento, liderança e crescimento profissional são citados. Conforme mencionado anteriormente, o Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas deve ser prioridade para qualquer segmento de equipe. A capacitação dos funcionários é extremamente importante para o processo de socialização do funcionário e para o que a empresa espera dele em termos de trabalho e comportamento. Além dos funcionários se sentirem mais preparados e competentes para a atividade realizada, a qualidade e excelência são notoriamente identificadas ao colocar em prática os ensinamentos. Automaticamente, cria-se uma boa ferramenta para se conter o absenteísmo, pois a motivação interna para cada colaborador e a vontade de aprender e se desenvolver ficarão ainda mais eminentes (DESSLER, 1942).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a realização dessa monografia, a coleta de dados em livros e sites especializados em primeira instância foi essencial para fundamentar e abordar o tema: “PRINCIPAIS CAUSAS DO ABSENTEÍSMO NO AMBIENTE DE TRABALHO EM CURITIBA”. Posteriormente, a realização da pesquisa quantitativa/qualitativa permitiu a análise de alguns pontos importantes.

De forma geral, de acordo com os resultados obtidos e com a pesquisa realizada, observa-se que a maior parte foi respondida pelo público feminino, que possui entre 31 e 40 anos. Com nível superior incompleto, trabalham em uma empresa de grande porte na área de telecomunicações, em um cargo operacional e ganham de 1 a 3 salários mínimos, sendo que a maioria tem de 3 a 5 anos de empresa.

Já em relação às faltas, mais de 70% diz já ter se ausentado pelo menos uma vez, sendo que a maior parte foi apenas por um dia e por motivo de doenças. Mais de 90% apresentou alguma justificativa formal, na qual a empresa se apresentou compreensiva, provavelmente pela questão de ter apresentado um atestado ou algum documento legal para justificar tal ausência.

Aos nos depararmos com 90% de respostas de ausências por motivos de saúde, é nítido a importância de as organizações realizarem exames periódicos com frequência. Outrossim, mostra-se necessário avaliar a possibilidade de conceder bons planos de saúde para seus funcionários, investirem em campanhas para segurança no trabalho (CIPA) e tomarem as devidas precauções para que essas ausências não sejam acarretadas por doenças adquiridas no ambiente de trabalho.

É perceptível que o absenteísmo aparece não somente como um problema gerencial, mas especialmente um problema relacionado a área de saúde e segurança do trabalho. É fundamental que o corpo de gestores crie apoio ao problema, facilitando o desenvolvimento de eventos e programas de prevenção que gerem bem-estar aos funcionários.

O fato de termos apenas 59% dos entrevistados com conhecimentos sobre a NR17 é fator preocupante. A regulamentação proporciona práticas que ajustam e melhoram as condições de trabalho, não somente ao conforto, mas também quanto à segurança das atividades que são executadas pelos trabalhadores (REDACÃO INBEP, 2017).

Mas não são somente fatores relacionados à saúde que acarretam ausência dos funcionários. Nos questionários aplicados, é perceptível o registro sobre a importância de líderes e gestores eficientes, que tenham conhecimento de suas equipes. Principalmente em relação a anseios e expectativas que os funcionários possuem sobre a empresa. Tanto que os três maiores resultados de desmotivação registrados pelos profissionais estão relacionados com a falta de pelo seu trabalho (13,91%), pressão psicológica (13,31%) e sobrecarga em suas atividades (14,37%).

Feedbacks devem ser constantes, e os PDI (Programas de Desenvolvimento Individual), trilhas para construir uma carreira profissional e direcionamentos aos colaboradores, são de suma importância para manter as equipes engajadas. Funcionários que estejam comprometidos irão repensar em situações que precisem se ausentar, principalmente se tiverem a convicção da importância que seu trabalho possui para a organização. Tal percepção é possível em decorrência do fato que 30% dos correspondentes à pesquisa responderam que não são reconhecidos em seu trabalho.

Ao analisar uma pesquisa sobre o absenteísmo em uma atmosfera ampla como a cidade de Curitiba-PR, tem-se a convicção que o assunto possui plenas condições de ser ainda mais explorado. No entanto, a intenção e os resultados do presente estudo, objetivaram-se em contribuir para a gestão do absenteísmo em todos os segmentos de mercado na capital paranaense. Os resultados poderão servir principalmente de embasamento para ações gerenciais e de diagnóstico, servindo como norte para a elaboração de outros estudos sobre o tema no futuro.

Para novas pesquisas, propõe-se a realização de estudos de forma ainda mais exploratória sobre o absenteísmo. Avaliando questões que vão desde a estabilidade de emprego e as perspectivas de melhoria de condição na qualidade de vida de cada funcionário, bem como a contribuição que a meta absenteísmo poderá trazer quando negociado na PLR (Participação dos Lucros e Resultados) dos colaboradores. Outra questão que poderia ser avaliada são aquelas relativas a cenários externos, como os políticos e sociais.

Portanto, pode-se dizer que diversos fatores levam ao absenteísmo. Contudo, para que ele seja eliminado ou pelo menos reduzido, é necessário que as organizações verifiquem quais as causas mais constantes. Realizar uma pesquisa anônima com os próprios empregados para entender melhor seus motivos é uma ótima opção.

Afinal, a motivação e percepção do funcionário em relação às suas tarefas

profissionais são extremamente relevantes e influenciadoras no quesito de ausência. A análise sobre o tema de absenteísmo traz a reflexão de que se trata de uma condição contextual que sempre irá ocupar as organizações, cujos gestores constantemente terão que enfrentar para controlar esses fatores em suas empresas.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, G. de A. S.; OLIVEIRA, J. R. de. Absenteísmos: suas principais causas e consequências em uma empresa do ramo de saúde. *In: Revista de Ciências Gerenciais*, São Paulo, v. XIII, n. 18, p. 96, 2009.
- ALDERFER, C. P.; SCHNEIDER, B. Three Studies of Measures of Need Satisfaction. *In: Organizations, Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 18, n. 4, p. 489 – 505, dez. 1973.
- ALMEIDA, M. A. **Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão por competências em organizações no Brasil. 2007.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.
- ARGYRIS, C. **Personalidade e organização.** Rio de Janeiro: Renes, 1969.
- AUSUBEL, D. P. **Educational Psychology: A cognitive view.** New York: Rinehart & Wilson, 1968.
- BALERINI, C. Qualidade de vida: reduzindo os custos e melhorando o desempenho. *In: Jornal Estilo & Gestão RH Catho*, São Paulo, 2003.
- BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; COSTA, C. A. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. *In: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 20 – 29, nov/dez 1995.
- BOTERF, G. L. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Trad. Patrícia Reuillard. v. 3 Porto Alegre: Artmed, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa: planejamento de recursos humanos.** v. 2. São Paulo: Atlas, 1991.
- COSTA, J. P. **Absenteísmo [separada].** J Médico, 1971.
- CUNHA, M. *et al.* **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão.** 6. ed. Lisboa: RH Editora, 2007.
- DAFT, R. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC Editora S. A., 1999.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional.** Pioneira TL, São Paulo, 1992.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Gary Desseler, 1942.
- DONNELLY *et al.* **Administração.** New York: McGraw Hill, 2000.
- FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua**

portuguesa. v. 3. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, L. L. Trabalho em turnos: temas para discussão. *In: Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 15, n. 58, p. 27 – 32, abr./jun. 1987.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L. Comprometimento e qualidade: velhos temas e novos desafios na gestão de RH. *In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, ANPAD, Rio de Janeiro, v. 10, p. 331 – 344, 1993.

FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, A. L. **Stress e Trabalho**: guia básico com abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 1997.

GAVIOLI, E.; GALEGAL, N. V. **Hierarquia das necessidades associadas aos tipos psicológicos**. São Paulo: CEETEPS, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GILLIES, D. A. **Nursing management**: a systems approach. Philadelphia: W.B. Saunders, 1982.

IBGE. **População de Curitiba**. 2018. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/curitiba/panorama>>. Acesso em: 16/10/2018.

JUCIUS, M. J. **Administração de pessoal**. Trad. de Auriphebo Berrance Simões e Lygia Michel Kfoury, São Paulo: Saraiva, 1979.

LAKATOS *et al.* **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 1991.

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

LIMA, S. Um Estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na Concepção de Diferentes Autores. *In: CCEI - URCAMP*, São Paulo, v. 6, n. 10, p. 33 – 40, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. v.3. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALLADA, F. J. R. **Gestão do absenteísmo trabalhista nas empresas espanholas**. Universidade de Alcalá de Henares, 2004. Disponível em: <<http://www.kplus.com.br>>. Acesso em: 29 abr 2018.

- MANCUSO, R. C. **Ação civil pública trabalhista**. São Paulo: Ed. RT, 2002.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. v. 6. São Paulo: Atlas, 2004.
- MCDONALD, J. M.; SHAVER, A. V. An absenteeism central program. *In: Journal of Nursing Administration*, Philadelphia, v. 11, n. 5, p. 13 – 18, 1981.
- MEIRA, J. B. B. Absenteísmo por enfermidade: sugestões para o seu controle. *In: Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 10, n. 40, p. – 68–76, out/dez 1982.
- MELO, F. A. de O. *et al.* **A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder**. Trabalho apresentado ao IX Simpósio de Excelência e Tecnologia Resende, Resende, 2012. Disponível em: <http://www.w.w.aedb.br/seget/artigos12/25416357.pdf> Acesso em: 18 mar. 2019
- NARDI, H. C.; TITTONI, J.; BERNARDES, J. S. Subjetividade e Trabalho. *In: CATTANI, D (org.). Trabalho e Tecnologia*. Petrópolis: Dicionário Crítico, 2000.
- OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PENATTI, I.; ZAGO, J. S.; QUELHAS, O. Absenteísmo: as consequências na gestão de pessoas. *In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, v. 3, 2008, SEGET, Niterói, 2008, Anais do III SEGET, Niterói, 2008.
- QUICK, T. C.; LAPERTOSA, J. B. Análise do Absenteísmo em Usina Siderúrgica. *In: Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 10, n. 40, p. 62–67, out/dez 1982.
- REDACÃO INBEP. **Ergonomia (NR-17): o que é e para que serve?** Santa Catarina, 2017. Disponível em: <http://blog.inbep.com.br/saiba-mais-sobre-a-nr-17-ergonomia/>. Acesso em: 16 out. 2018.
- RIGOTTO, R. M. Saúde do trabalhador e meio ambiente em tempos de globalização e reestruturação produtiva. *In: Revista Brasileira Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 25, n. 93/94, p. 9 – 20, 1998.
- SANTOS, G. E. de O. **Cálculo amostral: calculadora on-line**. 2018. Disponível em: <https://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/>. Acesso em: 16 out. 2018.
- SCHMIDT, M. J. Natureza das condições de trabalho da enfermagem. *In: Revista Paulista de Enfermagem*, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 89-94, 1984.

SCHUSTER, M.; DIAS, V. **Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado:** uma discussão a luz das teorias motivacionais. Passo Fundo, 2012. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/123/131>>. Acesso em: 24 set. 2018.

SILVA, E. S. **Trabalho e Desgaste Mental:** o direito de ser o dono de si mesmo. Cortez, São Paulo, 2011.

SOBRAL, F.; PERCI, A. **Administração teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson E. do Brasil, 2013.

SOLIO, M. B. **Colaborador:** Conceito e Preconceito. Abracorpe: Caxias do Sul, 2011. Disponível em: <[http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho\\_marlene.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_marlene.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2018.

SOUTO, D. F. **Temas de Saúde Ocupacional – Eletrobrás:** Absenteísmo, preocupação constante das organizações. São Paulo: Gridis, 1980.

SOUZA, S. R. O. S. **Fatores que contribuem para o absenteísmo da Enfermagem na Unidade de Doenças Infecto Parasitárias.** Dissertação (Mestrado em Saúde do Adulto). Escola de Enfermagem Alfredo Pinto, UNIRIO, Rio de Janeiro, 1992.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. *In: Gestão – Revista Científica de Administração*, v. 10, n. 10, jan/jun 2008.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO PARA A PESQUISA DE CAMPO

### ABSENTEÍSMO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Pesquisa de monografia da UTFPR, para o curso de MBA Gestão Empresarial, realizada pelo aluno PEDRO HENRIQUE MOREIRA DE MIRANDA.

Vale frisar que a pesquisa é anônima, destinada somente para aqueles que estão no mercado de trabalho. Sua finalidade principal é obter resultados para entender o motivo do absenteísmo nas organizações, na cidade de Curitiba-PR.

#### 1) Gênero

- Feminino
- Masculino
- Outro

#### 2) Qual a sua faixa salarial mensal?

- Até 1 salário mínimo (R\$954)
- De 1 à 3 salários mínimos (R\$954 à R\$2.862)
- De 3 à 6 salários mínimos (R\$2.862 à R\$5.724)
- De 6 à 10 salários mínimos (R\$5.724 à R\$9.540)
- Acima de 10 salários mínimos (R\$9.540)

#### 3) Qual a área de atuação de sua empresa?

- Comércio
- Indústria
- Telecomunicações
- Saúde
- Serviços
- Serviço Público ( ) Outro

#### 4) Qual o porte de sua empresa em relação à quantidade de funcionários?

- Micro Empresa (Até 9 funcionários)
- Empresa de Pequeno Porte (10 à 49 funcionários)
- Empresa de Médio Porte (50 à 99 funcionários)
- Empresa de Grande Porte (Acima de 99 funcionários)

**5) Atualmente, qual o cargo que você ocupa em sua empresa?**

- Analista
- Aprendiz
- Assistente
- Auxiliar
- Coordenação
- Estagiário
- Gerência
- Operacional
- Supervisão
- Outro

**6) Qual sua idade?**

- 18 - 25
- 26 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- Acima de 50

**7) Grau de Escolaridade:**

- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós Graduação Incompleto
- Pós Graduação Completo

**8) Qual seu tempo de serviço na empresa?**

- menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 3 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- mais de 15 anos

**9) Você já se ausentou do trabalho?**

- Não
- Sim

**10) Se sim, quais os motivos das ausências?**

- Acidente de Trabalho
- Acidente de Trajeto
- Casamento
- Condições do Tempo
- Doença
- Funeral
- Nascimento
- Problemas Familiares
- Problemas Financeiros
- Situações Inesperadas
- Outro

**11) Em caso de ausência, apresentou justificativa?**

- Não
- Sim

**12) Em caso de ausência, na média, quantos dias você precisou se ausentar da empresa?**

- Não Precisei me Ausentar
- 1 Dia
- 2 - 3 Dias
- 4 - 6 Dias
- 7 - 10 Dias
- Acima de 10 Dias

**13) Caso tenha ocorrido ausência, qual o retorno da empresa em relação à essa situação?**

- Compreensiva
- Indiferente

**14) Você considera que as doenças são ocasionadas por condições inadequadas no trabalho?**

- Não
- Sim

**15) Você conhece as regras e as normas da NR 17?**

- Não
- Sim

**16) Você possui uma boa relação com seus colegas de trabalho?**

Não

Sim

**17) Você possui uma boa relação com seus superiores?**

Não

Sim

**18) Você considera sua carga horária de trabalho equilibrada?**

Um Pouco Equilibrada

Equilibrada

Extremamente Equilibrada

**19) Você consegue conciliar trabalho e vida pessoal?**

Não

Sim

**20) Você possui autonomia para sugerir melhorias de processos na execução de seu trabalho?**

Não

Sim

**21) Como você avalia o seu ambiente de trabalho?**

Ruim

Médio

Excelente

**22) Seus superiores reconhecem o seu esforço no trabalho?**

Pouco Reconhecido

Reconhecido

Extremamente Reconhecido

**23) Das opções abaixo, selecione cinco fatores que você considera as mais importantes para a motivação no ambiente de trabalho?**

Autonomia

Benefícios

Estabilidade de Emprego

Feedbacks Constantes

Imagem da Empresa Perante ao Mercado

Instalações Físicas da Empresa

Oportunidades de Crescimento e Carreira

- Reconhecimento
- Salário e Bonificações Variáveis
- Treinamento
- Outro

**24) Das opções abaixo, selecione cinco fatores que lhe desmotivam em relação à ambiente de trabalho?**

- Ausência de Feedbacks
- Ausência de Treinamentos
- Benefícios
- Gestão Autoritária
- Instalações Precárias no Ambiente de Trabalho
- Não ser Reconhecido pelo seu Trabalho
- Pressão Psicológica
- Problemas de Relacionamento com Colegas de Trabalho
- Salário e Bonificações Variáveis
- Sobrecarga em suas Atividades
- Outro

**25) Caso queira, cite pontos positivos na gestão de pessoas que são praticados em seu setor:**

---

**26) Caso queira, cite pontos que podem ser melhorados na gestão de pessoas em seu setor:**

---

**27) Qual o seu grau de satisfação com as atividades que você exerce?**

- Pouco Realizado
- Realizado
- Extremamente Realizado

**28) Qual o seu grau de satisfação com a empresa?**

- Pouco Satisfeito
- Satisfeito
- Extremamente Satisfeito