

**INSTITUTO ENSINAR BRASIL
CURSO ADMINISTRAÇÃO**

**JOSÉ ALOÍZIO DA SILVA
MAYARA EVELIN RODRIGUES
RAYANA DA SILVA**

**O IMPACTO DO ABSENTEÍSMO NA ORGANIZAÇÃO:
UMA ANÁLISE DO CALL CENTER DA SOLLO BRASIL**

**VITÓRIA
2016**

**JOSÉ ALOÍZIO DA SILVA
MAYARA EVELIN RODRIGUES
RAYANA DA SILVA**

**O IMPACTO DO ABSENTEÍSMO NA ORGANIZAÇÃO:
UMA ANÁLISE DO CALL CENTER DA SOLLO BRASIL**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade DOCTUM de Vitória como requisito parcial avaliação e obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Paulo Cezar Ribeiro da Silva

**VITÓRIA
2016**

**JOSÉ ALOÍZIO DA SILVA
MAYARA EVELIN RODRIGUES
RAYANA DA SILVA**

**O IMPACTO DO ABSENTEÍSMO NA ORGANIZAÇÃO:
UMA ANÁLISE DO CALL CENTER DA SOLLO BRASIL**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade DOCTUM de Vitória como requisito parcial avaliação e obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____ de _____ de 2016.

BANCA EXAMINADORA:

Orientador: Prof Me Paulo Cezar Ribeiro
da Silva
FACULDADE DOCTUM DE VITÓRIA

Coordenador (a): Prof Ma Sheila Valkiria
Dias Passoni
FACULDADE DOCTUM DE VITÓRIA

Examinador II: Prof Me Gustavo Caverzan
Vasconcelos
FACULDADE DOCTUM DE VITÓRIA

DEDICATÓRIA

Nossa formação como profissional não poderia ser concretizada sem o apoio e compreensão de pessoas amáveis e importantes em nossas vidas.

Proporcionando sempre atenção, carinho e fé em Deus. Por essa razão gostaríamos de dedicar e reconhecer nossa gratidão e amor pelo apoio.

Primeiramente a Deus, o que seria de nós sem a fé que temos nele, e que até aqui nos sustentou.

A todos os professores que passaram pela gente nesse período de formação, que foram essenciais e compartilharam seus conhecimentos, sendo muito essenciais.

Aos familiares que estiveram sempre ao nosso lado, dando apoio e compreensão sempre.

Aos amigos que ganhamos e que certamente levaremos para a vida.

Creemos em nós, nos que trabalham conosco, nos nossos amigos, em nossa família, e em Deus que nos dará tudo que necessitamos para chegar ao triunfo, contanto que nos esforcemos para alcançar por meios lícitos e honestos.

A persistência é o caminho do êxito.

A vocês, nosso muito obrigado.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter nos dado saúde e força para superar todas as adversidades, nos fortalecendo nos momentos difíceis.

A instituição, seu corpo docente, direção e os funcionários por nos proporcionar todas as oportunidades de aprendizado e amadurecimento, nos tornando pessoas e profissionais melhores.

Agradecemos a todos nossos professores mestres por ter nos proporcionado o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividades da educação.

Nossos agradecimentos aos nossos familiares e amigos, companheiros de trabalhos e irmãos na amizade que fizeram parte da nossa formação e que vão continuar presentes em nossas vidas com certeza.

Valeu a pena esperar, hoje estamos colhendo juntos, os frutos do nosso empenho!

Essa vitória é nossa!

“Trabalhar é a atividade do trabalhador; é uma atividade do ser humano e parte essencial de sua humanidade. Não possui lógica. Possui dinâmica e dimensões.”

(Drucker, 1974)

RESUMO

O absenteísmo tem exigido muito das organizações e de seus administradores, devido suas causas ser ligado a vários fatores, que vão desde as questões sociais, saúde, gestão de pessoas, entre outros problemas, tornando assim, este tema complexo e difícil de ser gerenciado. Os contextos do absenteísmo, onde se desenvolvem as atividades humanas, apresentam importantes mudanças comportamentais, e para que essas se efetivem, faz-se necessário que os colaboradores queiram estar motivados e procurem tal comportamento, isto traz importantes implicações no momento da elaboração e aplicação dos fatores motivacionais, onde a motivação vai influenciar diretamente no absenteísmo. Deste modo questiona-se qual o impacto do absenteísmo nas organizações? Com o objetivo de delinear os parâmetros dos quais as organizações devem percorrer para a redução do absenteísmo disseminando assim os fatores motivacionais como influência no processo produtivo da organização, bem como no ambiente organizacional. Fatores próprios da tarefa, mudanças psicológicas, como estressores, são aspectos institucionais da organização que por sua vez faz mudanças contínuas para melhor atender seus colaboradores, sendo que a motivação é um dos fatores principais para melhoria do ambiente de trabalho, e na relação colaborador/organização, fazendo com que alcance pontos positivos que ajudem na redução do absenteísmo. Para tanto utiliza-se o método quanti-qualitativo, onde a pesquisa bibliográfica será o ponto chave para a construção deste trabalho monográfico e na ânsia de qualificar a pesquisa buscou-se uma pesquisa de campo na empresa Sollo Brasil apresentando assim a análise dos dados coletados.

Palavras-chave: Motivação, Absenteísmo, Organização; Colaborador.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
1.1 OBJETIVOS.....	10
1.1.1 Objetivo Geral.....	10
1.1.2 Objetivos Específicos.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 PRESSUPOSTOS CONCEITUAIS DO ABSENTEÍSMO.....	11
2.1.1 Fatores Causadores do Absenteísmo	14
2.1.1.1 Condições do Ambiente de Trabalho.....	14
2.1.1.2 Organização do Trabalho.....	16
2.1.1.3 Salário.....	16
2.1.1.4 Incentivos e Benefícios.....	17
2.1.2 Impactos Negativos Causados pelo Absenteísmo	19
2.2.3 Absenteísmo X Rotatividade: Impactos na Organização	21
2.2.4 O Impacto do Endomarketing no Absenteísmo	22
2.2 PRESSUPOSTOS DA MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO.....	27
2.2.1 Teoria de Abraham Maslow	28
2.2.2 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	29
2.2.3 O Modelo Contingencial de Motivação de Vroom	29
2.2.4 QVT Como Fator Motivacional	30
2.3 A MOTIVAÇÃO COMO FATOR DE REDUÇÃO DO ABSENTEÍSMO.....	31
3 METODOLOGIA	38
3.1 ESTUDO DE CASO.....	38
3.1.1 Histórico da Empresa Sollo Brasil	38
3.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
6 REFERÊNCIAS	55
ANEXOS	58

1 INTRODUÇÃO

Durcker (1997) discorre que para ser bem sucedido é importante que se tenha como objetivo a 'satisfação pessoal', porque é ela que impulsiona o indivíduo em seu sucesso cotidiano.

No entanto, esse objetivo não é facilmente alcançado, pois as adversidades do dia-a-dia desviam o indivíduo do seu rumo levando-o a um grau de insatisfação pessoal, contagiando até mesmo todos os que estão à sua volta, portanto sugere-se que em tais situações o mesmo procure estar focado no seu objetivo: 'vencer as barreiras impostas pelas situações da vida', ou seja, é necessário estar focado no que realmente se quer.

Porém tal atitude exige coragem e determinação, pois o ser humano é condicionado, desde criança a preencher as expectativas dos outros. O sistema educacional, desde cedo, também reforça essa tendência e induz a buscar fora, algo que já existe dentro de cada um. Muitos passam à vida buscando ser um personagem que foi criado desde os primeiros anos de vida por si mesmo ou pelos outros.

Por conseguinte sem motivação o indivíduo tende a ser improdutivo causando no meio em que vive problemas divergentes que permeiam ao fracasso dos demais. Destaca-se dentre tais divergências o absenteísmo no local de trabalho.

Conforme cita Oliveira, Granzinolli e Ferreira (2007) absenteísmo é a frequência e ou duração do tempo perdido de trabalho, quando o empregado não vai trabalhar. Deste modo as organizações buscam identificar o método mais adequado para motivar seus funcionários, visando reduzir o índice de absenteísmo nas organizações.

Tal preocupação cresce a cada dia, com a ausência ou falta dos funcionários ao trabalho. Com esta afirmativa surgiu a necessidade de elaborar este trabalho dentro de uma empresa que presta serviços hospitalares, onde o objetivo geral foi analisar quais os principais fatores que causam o absenteísmo

Chiavenato (2003) afirma que para motivar, é preciso descobrir o que realmente se quer. Traçar as metas posicionar-se nos objetivos a serem alcançados e com certeza ir à busca.

As metas do colaborador devem sair 'do papel' e torna-se alvo em suas vida, só assim o mesmo conseguirá atingir o clímax da satisfação pessoal. Deste modo questiona-se quais os principais fatores que tem contribuído para o alto índice de absenteísmo no trabalho?

Visto que atualmente o índice de absenteísmo tem sido um dos fatores preponderantes para a queda de produção da organização, pois a insatisfação humana por tudo que o cerca, principalmente em seu local de trabalho, onde impulsiona-o o indivíduo a não ter o compromisso devido com a organização na qual este presta serviço, acarretando para a mesma o aumento do absenteísmo.

É preciso destacar que sem motivação o colaborador não se esforça para estar presente no dia-a-dia em seu local de trabalho, ou seja, o indivíduo sem objetivos traçados, concretos, finalizados em sua vida, torna-se 'escravo' do seu 'eu' e não protagonista da história motivacional no sucesso da sua vida.

Organizações já visualizando o alto índice de absenteísmo têm investido em programas que possam motivar, incentivar, trazer de volta a motivação e prazer de seus colaboradores em fazer parte da mesma.

Este é o assunto que se abordará com mais clareza no decorrer do mesmo, demonstrando a importância da inovação das organizações quanto ao fator motivacional, para que assim o bem comum seja completo: satisfação dos colaboradores, clientes e empresa.

Para tanto utilizou-se a bibliografia pertinente ao assunto, e na ânsia de alcançar o objetivo proposto, buscou-se elaborar uma pesquisa de campo, onde a análise do impacto do absenteísmo na empresa de Call Center Sollo Brasil foi o ponto chave para a resposta do questionamento por hora ressaltado.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o impacto do absenteísmo na empresa de call Center Sollo Brasil.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Conceituar e dissertar sobre absenteísmo e motivação nas organizações;
- Analisar quais os impactos do absenteísmo e dos fatores motivacionais nas organizações;
- Descrever como os fatores motivacionais minimizam o índice do absenteísmo nas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PRESSUPOSTOS CONCEITUAIS DO ABSENTEÍSMO

Marques Neto (2006) afirma que absenteísmo é toda ausência que ocorre no local trabalho, e que ocasiona queda de produtividade e reflete nos resultados da empresa, tais como: acidente de trabalho, licença INSS, licença maternidade, abonos, etc.

A Administração de Pessoal deve ter em mãos duas ferramentas úteis para conduzir um programa de satisfação de funcionários e de produtividade da empresa. O primeiro é o índice de rotatividade de pessoal (*turnover*), que mede o giro de entradas e saídas de pessoal. O segundo é o índice de absenteísmo (ausências no trabalho), que mede a diminuição da carga total de horas de trabalho (CHIAVENATO, 2008)

O termo absenteísmo é usado para designar as ausências dos colaboradores no processo de trabalho, seja por falta ou atraso, devido a algum motivo interveniente. Ter colaboradores nem sempre significa tê-los trabalhando durante todos os momentos do horário de trabalho. As ausências dos colaboradores ao trabalho provocam distorções quando se refere ao volume e disponibilidade ou atraso de trabalho. Essas ausências são as faltas ou atrasos ao trabalho. O absenteísmo é a principal consequência. O oposto do absenteísmo é a presença. Está relacionada com o tempo em que o colaborador está no trabalho (SIQUEIRA, 2013, p.64)

Marques Neto (2006) descreve ainda que o absenteísmo ou *ausentismo* é a frequência ou duração de tempo de trabalho perdido quando os empregados não vão ao trabalho. Constitui a soma dos períodos em que os funcionários se encontram ausentes do trabalho, seja ela por falta, licença ou algum motivo de atraso.

Para Chiavenato (2008) a causas e efeitos do absenteísmo são observáveis sob diferentes aspectos, faltando ainda estudos adequados, principalmente no Brasil, a respeito da análise de seus valores reais, identificação dos seus tipos, qualidade, grandeza e repercussão na produtividade.

Chiavenato (2008) acrescenta que grande número de administradores amedronta-se quando relacionam percentualmente o total de horas de ausências. Considerado em relação ao número correspondente de homens e horas trabalhadas, principalmente porque o absenteísmo refere-se a ausências em momentos que os empregados deveriam estar trabalhando normalmente e não inclui as férias regulares, ausências devidas a acidentes no trabalho ou outros motivos que dependam da própria organização.

Ressalte-se, ainda, outro aspecto de grande importância a considerar; nem sempre as suas causas estão no próprio colaborador, mas na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis de trabalho, na precária integração do emprego a organização e nos impactos psicológicos de uma direção deficiente.

No cotidiano, as principais causas do absenteísmo são: doenças efetivamente comprovadas e não comprovadas, razões diversas de caráter familiar, atraso involuntário por motivo de força maior, falta voluntária por intuítos pessoais, problemas de transportes e financeiros, baixa motivação para trabalhar. Alguns especialistas acrescentam, também, acidentes de trabalho entre essas causas, o que pode originar confusão quando se deseja igualar índices de variadas organizações. Essas causas precisam ser examinadas e deverá haver uma ação coordenada no nível de supervisão, com o devido suporte de políticas da organização, tendo apoio da direção para se tentar diminuir os níveis de ausências e atraso do empregado (WHARTON, acesso em 15 de novembro de 2016).

Siqueira (2013) acrescenta que o índice de absenteísmo espelha a percentagem do tempo não trabalhado em consequência das ausências em relação ao volume de atividade esperada ou projetada. Contudo, certas organizações procuram aprimorar o cálculo do absenteísmo, incluindo atrasos e meias-faltas.

Na computação desse índice sugerem-se duas abordagens complementares: ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO SEM AFASTADOS – que diz respeito ao trabalhador em atividade normal, considerando-se tão-somente faltas e atrasos transformados em horas, porém relacionados com faltas justificadas por motivos médicos, faltas por motivos médicos não justificadas e atrasos por motivos justificados ou não; ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO COM AFASTADOS – que se refere ao um índice puro e relativo ao trabalhador afastado por um período de tempo duradouro, tais como férias, licenças de toda natureza, afastamentos por enfermidade, maternidade e acidente de trabalho (SIQUEIRA, 2013, p.91)

Contudo, existem, ainda segundo Couto (1982), vários outros tipos que podem ser classificados da seguinte forma:

- a) Absenteísmo voluntário – é a ausência do trabalho, por razões particulares. Portanto, trata-se de ausência não justificada, sem amparo legal, de exclusiva responsabilidade do trabalhador;
- b) Absenteísmo por doença – inclui todas as ausências por doenças, diagnosticada por procedimento médico;
- c) Absenteísmo por patologia profissional – compreende as ausências por acidente de trabalho ou doença profissional;
- d) Absenteísmo legal – aquelas faltas ao serviço amparadas em lei, como licença maternidade, nojo, gala, doação de sangue e serviço militar;
- e) Absenteísmo compulsório – falta ao trabalho por imperativo de ordem legal, ainda que o trabalhador não deseje, tais como: suspensão imposta pela chefia, prisão, etc.

A classificação descrita revela a complexidade da luta contra o Absenteísmo, que envolve questões de postura e comprometimento no contexto das relações de trabalho.

As causas e conseqüências das ausências foram intensamente estudadas através de pesquisas que mostraram que a motivação para a assiduidade é afetada pelas praticas organizacionais, como por exemplo, recompensas e punições ao absenteísmo.

As organizações bem-sucedidas estão incentivando a presença e desestimulando as ausências ao trabalho através de práticas gerenciais e culturais que privilegiam a participação, ao mesmo tempo em que desenvolvem atitudes, valores e objetivos dos funcionários favoráveis à participação, gerando assim maior satisfação da parte dos funcionários.

2.1.1 Fatores Causadores do Absenteísmo

O absenteísmo pode ser atribuído a causas conhecidas e a causas ignoradas. Dentre as conhecidas, estão todas as amparadas por lei e que são, por isso mesmo, justificadas ao empregador, solicitando-lhe a permissão de ausência. É o caso de férias, casamentos, nascimentos, óbitos e mudanças de domicílio. As ignoradas, são justificadas geralmente por problemas de saúde do trabalhador, e ou de seus dependentes ou de fatores aleatórios dos mais diversos

Para Souto (1980) as principais causas do absenteísmo são consideradas: doença efetivamente comprovada e não comprovada, razões diversas de caráter familiar, atrasos involuntários ou por motivos de força maior, faltas voluntárias por motivos pessoais, dificuldades e problemas financeiros, problemas de transporte, baixa motivação para trabalhar, supervisão precária da chefia, políticas inadequadas da organização.

Para Chiavenatto (1999, p. 56), “as causas do absenteísmo nem sempre são decorrentes de organização, supervisão deficiente, empobrecimento de tarefas, falta de motivação e estilo de gerenciamento na empresa”.

Por conseguinte Chiavenatto (1999) acrescenta o absenteísmo consiste no ponto controverso uma vez que alguns estudos trazem o predomínio de afastamentos entre os trabalhadores mais jovens enquanto outros relacionam o absenteísmo com o envelhecimento, fatores de risco como tabagismo, hipertensão arterial, obesidade e a categoria profissional em que o trabalhador encontra-se inserido, podem também estar relacionadas ao absenteísmo.

2.1.1.1 Condições do Ambiente de Trabalho

A organização deficiente da área de trabalho é atualmente uma das maiores causas de afastamento por LER (Lesão por esforços repetitivos). Nesses casos, o trabalhador fica sujeito a uma série de movimentos e de esforços repetitivos que o

levam à fadiga, a lesões de tendões e nervos, à perda de potência muscular e até a atrofia do membro afetado.

Segundo Balerini (2003) poucas empresas têm um programa que contemple a preocupação com o conforto do trabalhador nos postos de trabalho. Mesmo com toda a evolução tecnológica, ainda poucos projetos de máquinas, equipamentos, processos e até fábricas inteiras são concebidos com visão ergonômica. Cargas excessivas, flexões de tronco constantes, movimentos de pinça (polegar indicador), rotação e flexão de pulsos, altura dos equipamentos incompatível com a estatura do trabalhador e com impossibilidade de regulagem e cadeiras e bancos que geram problemas posturais e de coluna, são alguns exemplos de situações rotineiras na grande maioria das 18 organizações no Brasil, que muitas vezes acabam refletindo na vida social e familiar do trabalhador.

Balerini (2003) ainda acrescenta que o conforto térmico e acústico é outro fator que, se não proporcionado, pode gerar problemas como reumatismo, artrites, nervosismo, irritação, surdez e impotência sexual. As conseqüências podem ser agravadas se houver vibração ou impacto presente, o que é comum em empresas que utilizam grandes máquinas rotativas (moinhos, peneiras vibratórias, misturadores, agitadores, etc.) ou maquinário pesado (prensas, forjas).

Contrariamente, a presença de poeiras em suspensão, óleos, graxas, produtos químicos (tóxicos ou corrosivos) ou produtos perigosos (gases sob pressão, inflamáveis ou explosivos) são prejudiciais, podendo causar doenças gravíssimas e até a morte do trabalhador. (BALERINI, 2003)

Além disso, a sujeira atrai insetos, roedores e outros animais, inclusive peçonhentos que constituem formas de contaminação biológica e outras fontes de perigo para o homem. Essas questões, em grande medida, podem ser minimizadas pela ação supervisora de um gerente atento aos pequenos detalhes que podem interferir na produtividade e no clima motivacional da equipe sob sua liderança (BALERINI, 2003).

2.1.1.2 Organização do Trabalho

Chiavenato (1999) cita que além de todas as situações já citadas, o trabalhador que só executa uma pequena parte do processo, sem conhecê-lo no seu todo e, portanto, desconhecendo a importância do seu trabalho, perde o poder e a oportunidade de decidir e de opinar sobre suas atividades, fica insatisfeito e, desmotivado, torna-se um forte candidato ao absenteísmo.

Outros fatores que interferem no trabalho e são fontes de possíveis ausências são, dentre outras: a relação hostil entre a chefia e subordinado, a organização deficiente da área de trabalho, correlação inadequada entre responsabilidades e salário e vantagens. (CHIAVENATO, 1999)

A relação hostil entre a chefia e subordinado é muitas vezes determinada pela nítida deficiência e despreparo que tem o gestor em administrar pessoas e pelo desconhecimento das peculiaridades individuais e até mesmo gerais de satisfação, motivação, valorização e respeito ao ser humano. (CHIAVENATO, 1999)

Neste aspecto, um relacionamento estabelecido em elevados padrões de profissionalismo e com respeito mútuo, quando chefias e subordinados tratarem-se como iguais em sua natureza humana, o absenteísmo, junto com outros fatores como satisfação, motivação e rotatividade será beneficiado (CHIAVENATO, 1999)

2.1.1.3 Salário

Para Nogueira (1980) a recompensa salarial deve corresponder ao esforço dado pelo funcionário no trabalho. Quando os esforços são maiores que as recompensas, ou vice e versa, cria-se um desbalanceamento na relação do funcionário com a empresa.

Como consequência disso, o grau de satisfação, de motivação e o índice do absenteísmo, por exemplo, são afetados resultando no aumento de custo, diminuição da produtividade, entre outros. O salário, quando não é justo, impacta

diretamente no absenteísmo, pois o valor diário do salário do trabalhador nessas condições, em sua convicção, não é motivo para o fazer ir trabalhar no dia em que tem outro motivo para não ir (NOGUEIRA, 1980).

2.1.1.4 Incentivos e Benefícios

Segundo Rigotto (1998) tem sido comum nas últimas décadas, particularmente no Brasil, a adoção de políticas voltadas para a oferta de incentivos em forma de benefícios e essas iniciativas são bastante apreciadas pelos trabalhadores, valendo destacar: assistência médica e odontológica de primeira linha, incentivo aos estudos e auxílio para aquisição de medicamentos, fornecimento de cestas básicas ou tickets para compra de alimentos, tudo extensivo aos familiares que se vêem mais saudáveis, mais preparados e menos preocupados.

Entretanto, em muitos casos, tais “incentivos” não são acompanhados de um programa eficiente de orientação e de esclarecimentos aos colaboradores e acabam por não produzirem os resultados esperados quando se examina, por exemplo, a questão do elevado índice do absenteísmo. (RIGOTTO, 1998)

Ainda segundo pesquisa realizada com executivos de recursos humanos americanos, indica, pela primeira vez nos sete anos em que a pesquisa é realizada, que fatores pessoal-familiares superaram os problemas de saúde como causa de faltas ao trabalho. Foram 26% que justificaram suas faltas como sendo por motivos pessoal-familiares contra 22% por motivos de doença. Esta mesma pesquisa mostra que as grandes empresas estão perdendo com os custos indiretos do absenteísmo U\$ 757 por empregado ao ano. Como forma de contornar este tipo de absenteísmo, a pesquisa aponta como solução, pela ordem: jornada flexível, creche na empresa e cuidados de emergência para crianças (RIGOTTO, 1998)

Segundo Stockmeier (2004, p. 6), ainda existem outros tipos de causas do absenteísmo que podem afetar o índice de absenteísmo na organização, são eles:

- a) Cúmplices Pessoais Internos: como chefes e encarregados que não monitoram a presença de seus subordinados no setor onde deveriam estar, muito menos medem então sua produtividade (pulso fraco ou mau-uso do do *laisse a faire*);
- b) Cúmplices Pessoais Externos: como elementos de repartição pública que justificam a visita do funcionário por um prazo maior do que realmente ocorreu;
- c) Cúmplices Ambientais Internos: Presença de cantinas, cafezinhos, fumódromos, serviços médicos assistenciais cúmplices e refeições demoradas;
- d) Cúmplices Ambientais Externos: Festas típicas regionais, cultos religiosos, catástrofes e outros motivos diversos.
- e) Problemas Sócio-Econômicas: Baixos salários, não participação em lucros e resultados, ausência de um plano de carreira;
- f) Problemas pessoais no trabalho: desavenças com chefes ou encarregados, desentendimento com colegas (ambiente psicopatológico de trabalho);
- g) Problemas de desadaptação ao trabalho: trabalho em turnos noturnos, trabalho insalubre, trabalho perigoso, desadaptação ou aversão pessoal a tarefa realizada, desestímulo a tarefa a ser feita;
- h) Problema de abuso de drogas: Uso abusivo de álcool, uso de outras drogas.

Assim pode-se considerar que os fatores causadores do absenteísmo na tem um fim em si mesmo e que estes genericamente se referem as mudanças comportamentais da organização. Dentre os denominados fatores humanos no processo de trabalho, que incluem as chamadas doenças ocupacionais e a rotatividade, o absenteísmo se situa entre os efeitos mais danosos ao processo de trabalho, ao suporte social do trabalhador. O absenteísmo se caracteriza, nesse sentido, como tendo um duplo efeito: do ponto de vista do trabalhador, a possibilidade de desconto no salário, de demissão ou de outros problemas correlatos; do ponto de vista da organização do

trabalho, a dificuldade de realização do trabalho previsto e os prejuízos por ventura decorrentes.

2.1.2 Impactos Negativos Causados pelo Absenteísmo

Sampaio (2016) descreve que quando o colaborador se ausenta por alguns dias do local de trabalho por motivo de doença, o impacto financeiro disso sobre a organização nem sempre recai apenas sobre as atividades desempenhadas pelo trabalhador ausente.

Ele repercute muitas vezes por toda a organização, sobretudo se o colaborador pertence a um grupo cuja produção tem implicações praticamente imediatas sobre o cronograma. Até recentemente, porém, as organizações tinham muita dificuldade em mensurar o impacto do absenteísmo por meio de dados concretos.

De acordo com Chiavenato (1999), o índice de absenteísmo reflete a percentagem de tempo não trabalhado devido às ausências ao trabalho em relação ao volume de atividade esperada ou planejada pela empresa.

Da mesma forma Marras (2000), diz que "seu papel é o de subsidiar análises de variações e tendências de horas perdidas de trabalho". Fatores determinantes da rotatividade e absenteísmo Ao observar as organizações desde a época de Taylor, percebe-se que já se pensava em harmonia, cooperação, rendimento, desenvolvimento e eficiência do homem no trabalho e já se percebia o quanto se perdia com a ausência destes fatores.

O absenteísmo é um fator que provoca muitas incertezas e situações imprevisíveis nas organizações. Sendo procedimentos que ocorrem de forma indesejada no decorrer do processo produtivo, evidentemente produzem alterações no custo final do produto, os quais se efetivam por ocasião das apropriações destes valores aos produtos ou serviços.

Segundo Schmidt, Santos e Gomes (2003, p. 164) "jornada de trabalho é o tempo em que o empregado permanece à disposição de seu empregador, cumprindo ou aguardando ordens" conseqüentemente esse tempo que deveria estar à disposição da empresa e não está, constitui o que chamamos de absenteísmo ou ausências ao trabalho.

Para Pomi (2005) o absenteísmo produz perda de produtividade e conseqüentemente aumento dos custos diretos e indiretos, sendo que alguns podem ser facilmente identificados enquanto que outros dependem de uma análise mais detalhada. As ausências ao trabalho ou interrupções de jornadas de trabalho podem ocorrer, sendo elas remuneradas ou não pelas empresas ou ainda remuneradas sob a responsabilidade do poder publico.

Os absenteísmos remunerados pelas organizações geram um ônus bastante elevado, pois apesar de não haver a utilização desta mão-de-obra nos processos da organização o montante da remuneração e encargos sociais ocorrem da mesma forma. Em relação aos afastamentos remunerados pelos poder públicos, os dispêndios são menores quando comparados ao anterior, todavia exige das empresas a substituição do empregado ausente através do remanejamento de pessoal ou por meio de contratação de novos profissionais.

Já para os casos de faltas não remuneradas, que de acordo com Schmidt, Santos e Gomes (2003) são aquelas não justificadas onde o empregador tem direito de descontar do salário do empregado o tempo de ausência, bem como o repouso semanal remunerado, superficialmente parece se tratar de espécie que aparentemente não gera custos.

Porém, analisando sob o ponto de vista no qual o processo normal de produção é interrompido necessitando substituição do profissional e conseqüentemente uma provável queda na produção e qualidade passa a gerar tais custos os quais acabam sendo adicionados aos produtos ou serviços ou, caso contrário, sacrificando o retorno econômico destas organizações.

2.2.3 Absenteísmo X Rotatividade: Impactos na Organização

À medida que as modificações no mercado de trabalho foram acontecendo, advindas do processo de globalização, muitas empresas passaram a promover a ampliação dos recursos humanos para aumentar resultados, ou incentivaram os desligamentos a fim de reduzir custos com intuito de manterem-se competitivas, a oferta e procura de trabalho aparece com maior frequência e expansão, e a rotatividade de pessoal começa a ser observada com maior intensidade nas organizações.

Robbins (2003) observa que os profissionais contemporâneos estão diante de um mercado de trabalho que oferece menos permanência e previsibilidade do que algumas décadas atrás.

Atualmente em muitas empresas essa situação passa a ser um problema preocupante, pois de acordo com Chiavenato (1998), rotatividade dos recursos humanos é a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, sendo que o intercâmbio destas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e saem da organização.

Já para Pomi (2005), rotatividade ou Turnover, pode ser definida como sendo termo utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período. Sendo que os desligamentos podem ocorrer de forma espontânea ou provocada pelas empresas.

A rotatividade enquanto fator de relevância na gestão de pessoas e na administração como um todo, pode ser demonstrado através de índices percentuais que indicam as admissões e desligamentos em relação ao número ativo de pessoal que faz parte da empresa num determinado período. Estes índices podem ser calculados de acordo com o período em que a empresa achar necessário, geralmente são realizados mensalmente, a fim de apresentar as informações com maior atualidade.

Os desligamentos, planejados ou não, vêm gerando certo desconforto aos gestores de pessoal, cabendo a estes proceder novas admissões a fim de manter os recursos humanos para bom andamento dos processos produtivos/organizacionais.

A rotatividade deve ser vista dentro das empresas como um fator relevante, pois, o alcance dos resultados desejado, também depende destas variações, uma vez que se verificando altos índices estes, afetarão de maneira significativa o custo do produto. Assim sendo, os gestores preocupam-se na busca de alternativas a fim de suprir os anseios profissionais de seus colaboradores, bem como melhorar qualidade de vida através de incentivos econômicos e sociais.

2.2.4 O Impacto do Endomarketing no Absenteísmo

O conceito de endomarketing é o mesmo que o conceito de marketing, porém este é aplicado internamente na organização de modo a atrair, conquistar e manter colaboradores para que estes se motivem e promovam favoravelmente a organização.

Atualmente as transformações ocorrem com tal freqüência e são tão imprevisíveis que os modelos e comportamentos pré-estabelecidos no mercado não são mais sustentáveis. Com a globalização e a internacionalização dos negócios, o mercado cada vez mais se volta para o setor de serviços e para a busca continuada de estratégias de marketing que atendam as necessidades e expectativas dos colaboradores impactando assim diretamente na redução do absenteísmo.

O endomarketing deve desenvolver nos funcionários uma consciência de que todas as suas ações devem voltar-se para a satisfação das necessidades dos clientes onde, reside toda a sua importância "O departamento de marketing mantém-se com sua atividade especializada e seus especialistas, mas a mentalidade do marketing, seus valores e noções orientam a empresa em todos os níveis e atividades (BEKIN, 2004, p.68).

Segundo Kotler (2000, p.168), marketing é definido como: "O processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o

que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outras”.

Kotler (2000, p.168) também faz referências sobre o endomarketing, caracterizando este como o trabalho conjunto de todos os setores da empresa visando atender os interesses dos clientes.

“Endo”, originário do grego, significa posição ou ação no interior, ou seja, “movimento para dentro”. Endomarketing é, portanto, um conjunto de ações de marketing institucional dirigida para o público interno (colaboradores, fornecedores, acionistas, vendedores, clientes). São as ações de comunicação que a empresa deve realizar para consolidar a sua boa imagem junto aos colaboradores. O endomarketing busca satisfação do público interno e o seu comprometimento com os objetivos organizacionais (BEKIN, 1990, p.72).

O endomarketing, ou marketing interno, é uma filosofia da administração que busca, por meio da valorização de pessoas, do poder descentralizado, da livre circulação de informações, da conscientização do público interno sobre a importância do cliente, seja ele interno ou externo, para a eficácia na produção de bens e serviços. O seu princípio se baseia na teoria em que os empregados constituem o primeiro mercado para as organizações. “Ações de marketing para o público interno (colaboradores) das organizações é a definição mais enfática que a literatura traz sobre o endomarketing” (BEKIN, 1995, p. 68).

Se os bens, serviços e campanhas de comunicação externa não forem bem aceitas pelo cliente interno da organização, o marketing externo também não será bem sucedido. Os colaboradores devem reconhecer a importância do papel que desempenham para a organização, para que possam participar do negócio da mesma e ambos alcancem suas metas e objetivos.

O cliente, atual, é mais um parceiro do que um mero executor de tarefas é um propiciador de satisfação ao cliente externo, fazendo com que o sucesso do marketing dependa cada vez menos da mídia de massa. O cliente externo deseja um atendimento adequado às suas carências de consumo e somente um colaborador motivado e capacitado p/atender a essas demandas será capaz de promover o sucesso da organização. Seguindo esta mesma idéia, dentro da

organização o funcionário ou colaborador, deve deixar de ser um alvo de produção e sim um parceiro.

Através de pesquisas constantes, o processo de endomarketing deve trazer à superfície as necessidades, as expectativas e opiniões de cada cliente interno sobre os projetos e idéias da organização para com o mercado.

A força humana da empresa só é otimizada por meio de contribuições /participação de todos, porém todos os organizadores devem estar bem, ou seja, aceitar e conscientizar-se de que são partes integrantes da organização como um todo, afinal são os colaboradores a peça fundamental para o bom andamento da mesma. Nesse sentido, a abertura dos gestores algo básico/fundamental (RUGGIERO, 2007, p.256).

A implantação de estratégias de endomarketing é necessária para adequar a organização a um mercado voltado para o cliente. A afinidade da organização para com o mercado passa a ser a relação de clientes internos aos clientes externos. O endomarketing privilegia um público que, embora seja parte integrante da organização, e obviamente imprescindível no desempenho das atividades que permitem a ela alcançar os seus objetivos de mercado, não tem sido objeto de preocupação das áreas de Marketing dentro das organizações - os seus funcionários.

Para estimular o trabalho em equipe entre todos os departamentos da organização, esta deve adotar o marketing externo e o marketing interno. O marketing externo é direcionado às pessoas de fora da empresa. O marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes (KOTLER, 2000, p. 261).

É importante que o endomarketing preceda ao marketing externo, uma vez que a qualidade nos serviços oferecidos aos clientes externos só poderá ser fornecida se a organização estiver preparada internamente. Sua principal tarefa é integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação.

Mckenna (1990,p.06) define o endomarketing não mais como uma função, mas sim como uma forma de fazer negócios, uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria.

O endomarketing tem se tornado uma ferramenta de extrema importância para as organizações. A razão de tal importância é porque constituiu-se em um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar todas as pessoas que trabalham na empresa na implementação e operacionalização de ações mercadológicas.

O endomarketing possui uma relevância estratégica e, neste sentido, deve prioritariamente ser inserido no Planejamento de marketing da organização. Do ponto de vista estratégico, o endomarketing é um processo para adequar a organização a um mercado orientado para o cliente caracterizando-se em uma área da administração que busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional para uso no ambiente interno das organizações.

Bekin define endomarketing da seguinte maneira:

Ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental (BEKIN, 2004, p.121).

Brum (2000, p.78) define Endomarketing como: “Dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”.

Assim o endomarketing torna-se um fator motivacional de relevância para a organização na melhora do nível de informação e, com isso, estabelece uma maior aproximação com seu colaborador. O marketing interno está mais voltado para um processo de comunicação interna. Sua função é integrar a noção de cliente nos processos internos da cultura organizacional propiciando melhoria da qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

No ambiente interno, a comunicação destina-se a manter o quadro de pessoal sempre informado do que ocorre na empresa, como um fator de motivação e participação. Desde o momento em que se contrata um novo colaborador, ele deve se familiarizar com o ambiente de trabalho, a filosofia e os objetivos da organização.

O endomarketing deve ser implantado como o principal fator motivacional dentro da organização, levando todos a estarem comprometidos com o desenvolvimento e crescimento da organização. É notório que o ser humano quando satisfeito desempenha tarefas com mais foco, ao qual o leva a um grau de elevação quanto a sua produtividade. O endomarketing foi criado especificamente para que colaborador e organização tenham a mesma linha de raciocínio e onde ambos possam se comunicar com igualdade, respeito e desenvolvimento mútuo.

Com a implantação do endomarketing a organização sofre mudanças positivas em todos os setores: os colaboradores têm mais liberdade para expor suas idéias, os níveis hierárquicos são simplificados e a acessibilidade aos gerentes é mais presente. Assim, a organização passa a ter um equilíbrio nas relações entre gestores e colaboradores, ou seja, os colaboradores sentem-se mais seguros para tomar atitudes, pois conhecem muito mais a organização que trabalham. A missão, visão, enfim, passam a fazer parte dos objetivos da organização propiciando o seu crescimento e desenvolvimento de seus empregados, agora chamados com orgulho, de colaboradores.

Assim, a implantação do endomarketing ou marketing interno¹, tem sido para as organizações que pretendem conquistar mercado mais que uma filosofia empresarial, e sim na verdade, a ferramenta fundamental para a motivação, ou seja, para o bom relacionamento e evolução da organização em um mercado cada vez mais competitivo.

O grande desafio do endomarketing é proporcionar ao colaborador uma condição de aplicação de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e coligação das tarefas exercidas como um todo. Transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, a organização conseqüentemente verá os resultados nos ganhos de produtividade. É imprescindível que as organizações tomem ciência de que o endomarketing é atualmente o maior fator motivacional, devendo ser implantado dentro das organizações como um todo.

¹ Processo que consiste em realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, a fim de promover entre seus funcionários e departamentos, os valores destinados a servir o cliente.

2.2 PRESSUPOSTOS DA MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Motivação se tornou um fator importante e ao mesmo tempo preocupante para as organizações e seus colaboradores. Questionamentos do tipo: Como fazer para motivar meus colaboradores? Como me manter motivado diante das adversidades que enfrento todos os dias? São alguns exemplos que passaram a fazer parte do cotidiano tanto da organização quanto do colaborador. Sendo assim a motivação passou a ser um grande filão para cursos, palestras, livros e consultorias, porém, muito pouco do que se fala sobre motivação pode ser considerado objetivo ou até mesmo verdadeiro.

Bom Sucesso (1997, p.61) faz uma declaração em uma das suas obras:

Assumir esta realidade é o primeiro passo que as partes envolvidas precisam dar, e em lugar de atitudes radicais e precipitadas, será preciso buscar medidas mais eficazes, como planos de vida e de carreira. Através desse mecanismo muitos compreendem e encontram saída para sua desadaptação funcional e podem retornar seu desenvolvimento, com sucesso, dentro da própria empresa.

A motivação para o trabalho é o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. Toda ação orientada para algum tipo de desempenho sempre é motivada. “A motivação pode produzir o desempenho positivo ou negativo” (MAXIMILIANO, 2000, p. 347).

Maximiliano (2000) destaca ainda que a motivação pode ser impulsionada por motivos internos ou externos. Motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades da pessoa. São os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte.

Maximiliano (2000) ainda descreve a respeito dos motivos externos são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem as suas necessidades, despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada.

Alguns autores no intuito de explicar melhor a maneira como as pessoas se comportam, desenvolveram teorias para tentar explicar o que leva os indivíduos a ter motivação.

2.2.1 Teoria de Abraham Maslow

De acordo com Neto (1983) a Teoria Clássica da Motivação, Maslow concebe motivação como uma hierarquia de cinco necessidades, que vão das necessidades fisiológicas, consideradas básicas, até as necessidades mais elevadas, denominadas necessidades de auto realização.

- Necessidades fisiológicas: São as relacionadas à sobrevivência do indivíduo. Ex: Alimento, sono, abrigo, sexo, etc.;
- Necessidades de Segurança: São as que incluem a necessidade do indivíduo em ser protegido contra ameaças e perigos externos. Ex: estabilidade no emprego, proteção sindical, etc.;
- Necessidades sociais de afeto e amor: São as que evidenciam o comportamento do indivíduo voltado para o desenvolvimento ou manutenção do relacionamento afetivo gratificante no grupo. Ex: fazer parte de um grupo de amigos, fazer parte de uma associação e ser aceitos por eles, etc.
- Necessidade de estima: Implica-se nas necessidades de auto-apreciação, a autoconfiança e a auto-estima. Ex: Aprovação social, *status*, prestígio, reputação e consideração;
- Necessidade de auto-realização: É o desempenho que a pessoa tende a desenvolver para mostrar o potencial que está dentro de si.

Conforme essas necessidades vão se satisfazendo hierarquicamente, o indivíduo estará buscando satisfazer outras necessidades, e quando ele sentir a necessidade

de auto-realização, esta poderá se tornar insaciável, pois quanto mais recompensas ele recebe, cada vez mais estará propenso a querer receber, pois ele quererá sempre mais.

2.2.2 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Chiavenato (2002) cita que para Herzberg, dois fatores levam as pessoas a terem motivação:

- Fatores higiênicos: São as condições do ambiente de trabalho em que a pessoa está inserida, vai desde as condições físicas e ambientais de trabalho, até o clima de relações entre direção e empregados. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados;
- Fatores motivacionais: São os fatores que levam a satisfação acima do normal na realização das tarefas e atividades do cargo que oferecem desafio e significado para o trabalho, estes criam um grau de satisfação duradouro e um aumento de produtividade em níveis de excelência.

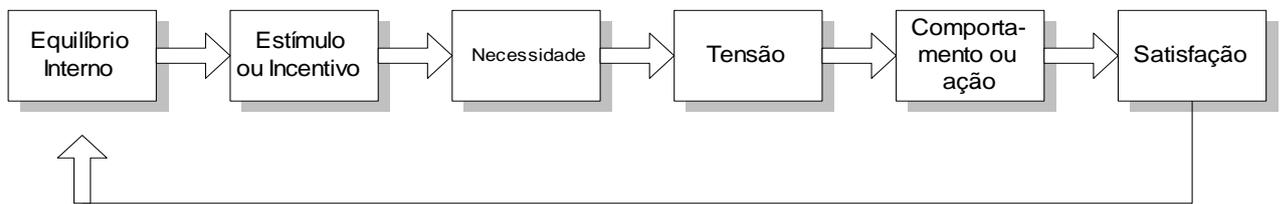
2.2.3 O Modelo Contingencial de Motivação de Vroom

Segundo Chaves (1992) para Victor H. Vroom, as pessoas são diferentes umas das outras e por isso reagem de diferentes maneiras de acordo como a situação que estão vivendo. A teoria de Vroom se restringe exclusivamente à motivação para produzir.

Para Castro (1998) os indivíduos são motivados a produzir devido seu objetivo individual, é a relação percebida entre produtividade e o alcance dos seus objetivos individuais e a capacidade de influenciar o seu nível de produtividade.

Na figura 1 que segue abaixo a ilustração do ciclo motivacional é clara quanto a necessidade de suprimento da necessidade do indivíduo, conforme:

Figura 1 - O ciclo motivacional: suas etapas para a satisfação



Fonte: CHAVES, 1992, p. 71.

Com a repetição do ciclo motivacional (reforço) e a aprendizagem daí decorrente, os comportamentos ou ações do indivíduo, tornam-se gradativamente mais eficazes na busca dos seus objetivos, assim como na realização de suas necessidades.

2.2.4 QVT Como Fator Motivacional

Atualmente, o conceito de QVT - Qualidade de Vida no Trabalho envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de trabalho, e é também sem dúvida uma preocupação crescente em todas as empresas que buscam ser altamente competitivas, em mercados cada vez mais globalizados. A QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade.

Segundo Chiavenato (1999, p.167), pode-se apontar diversos fatores que são envolvidos pela QVT:

- A satisfação com o trabalho executado;
- As possibilidades de futuro na organização;
- O reconhecimento pelos resultados alcançados;
- O salário percebido;
- Os benefícios auferidos;
- O relacionamento humano dentro do grupo e da organização;
- O ambiente psicológico e físico de trabalho;

- A liberdade e responsabilidade de decidir;
- As possibilidades de participar;

De acordo com Chiavenato (199, p.87):

A qualidade de vida no trabalho afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptação a mudanças dentro do ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças. Devido a esta grande importância da qualidade de vida no trabalho, surge a necessidade de conhecer como proporcionar qualidade de vida no trabalho, isto é, como eliminar os fatores que impedem um bom ambiente e como otimizar a qualidade de vida no trabalho.

Portanto é preciso refletir que pessoas sem QVT não podem ter motivação pela simples razão de que não têm vontade, ou melhor, não sabem como estimular sua vontade. A QVT implica em desejo, querer algo, realizar um sonho ou ter uma ambição saudável. Aquele que sabe o que quer, tem vontade e motivação de ir atrás, ativa sua determinação, persistência, e energia para o trabalho, sem medir esforços.

2.3 A MOTIVAÇÃO COMO FATOR DE REDUÇÃO DO ABSENTEÍSMO

Segundo Souto (1980, p. 37), “qualquer plano bem estruturado para controle de absenteísmo deverá desenvolver um clima de interesse pelo assunto em toda Organização e técnicas específicas a serem usadas sob variadas circunstâncias e para diferentes formas de ausências ao trabalho”.

Neto (1983) faz uma observação relevante sobre a questão da motivação dentro das organizações:

Há uma conclusão de que anteriormente se levanta. A de que não se pode pensar numa Teoria da Motivação. Existem teorias da Motivação elaboradas a partir de determinadas permissas ou tendo como verdadeiros determinados postulados. Uma abordagem de modelo de motivação genética, evidentemente teria que ser muito superficial para atender a todas as situações em seus pontos comuns; ou imensuravelmente detalhada para abranger os diferentes matizes que a motivação do comportamento humano encontra na organização (NETO, 1983, p.69).

As organizações sabem que pessoas com brilho nos olhos fazem à diferença. Falando de motivação, não há uma regra geral que possa ser aplicada por todos. É preciso refletir e chegar à conclusão do que é importante para o colaborador e a forma que ele vê as funções que exerce dentro de uma organização. Quem enxerga o trabalho como uma obrigação penosa certamente tem muito mais dificuldade para se sentir motivado. Para se sentir motivado, tem não só que gostar do que faz, mas também ver significado naquilo que fazem e acreditar no importante, quando gosta do que faz, as pessoas conseguem suportar situações de estresse por longos períodos.

A desmotivação contamina como um vírus. Ela se espalha muito rapidamente. Já fizeram experiências colocando numa mesma sala nove pessoas deprimidas e uma sã. Depois de uma hora, aquela que estava bem já apresentava sinais de desânimo. Portanto, deve ser afastado o colaborador são daqueles que vivem repetindo o bordão do amigo do leão da montanha: 'Ó céus, ó vida, ó azar...'

Naturalmente, a criação de motivação para os colaboradores envolve muito mais do que simplesmente desistir dos incentivos. Envolve a realização dos valores que os mesmos realmente consideram importante. Esses valores são notavelmente semelhantes no mundo inteiro. Agrupando em dois segmentos: qualidade do serviço e apoio do ambiente de trabalho: a qualidade do serviço refere-se à autonomia, significado, segurança e oportunidades de melhoria. O apoio do local de trabalho é subdividido em tratamento respeitoso, oportunidade igual e flexibilidade, e relações de apoio na equipe.

A motivação não provém de esquemas de incentivo, bônus ou recompensas extrínsecas, mas da realização sistemática dos critérios que interessam aos próprios colaboradores. Os mesmos realizam seu trabalho como algo que gostam de fazer, algo que lhes dão uma satisfação intrínseca.

Um exemplo de uma nova espécie de contrato entre colaboradores e organizações é a inovação rápida. Valores como: (ROSEN, 1992, p. 116-120).

- Compromisso com o autoconhecimento e desenvolvimento;

- Firme crença na decência;
- Respeito pelas diferenças individuais;
- Espírito de associação;
- Alta prioridade de saúde e bem-estar;
- Paixão pelos produtos e processos.

Tais exemplos são importantes para o bom relacionamento entre colaborador e organização, Rosen, demonstra que a qualidade no tratamento bem como, respeito e flexibilidade são fatores que fazem muita diferença em tal relação.

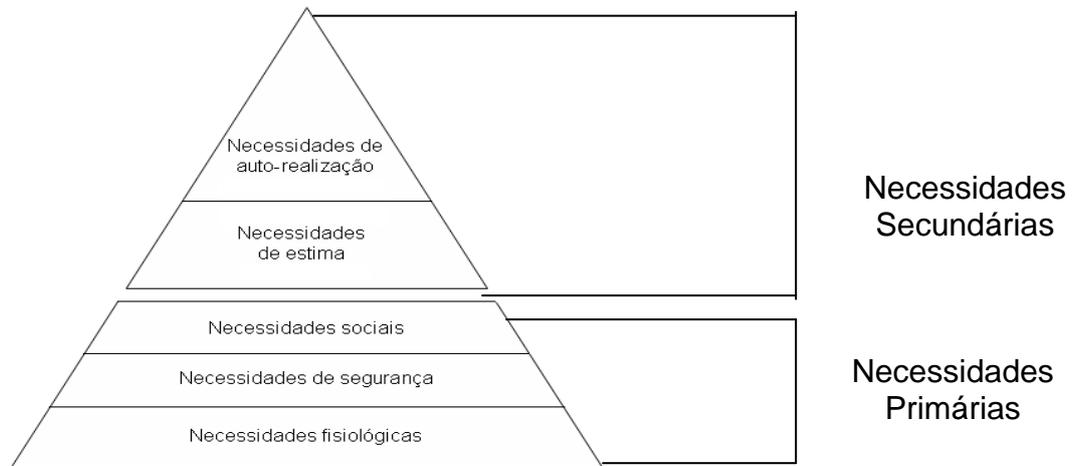
Rosen ainda faz outra afirmação dentro da literatura, onde diz que: "Organizações do futuro são redes de relações. E as relações são o que une as pessoas. Nós estamos realmente operando comunidades humanas ou empresas humanas." (MAKOWER, 1994, p. 170).

A busca da riqueza por si só está correlacionada com a baixa auto-estima e a depressão, e funções como a necessidade de satisfazer um vício. Quando as organizações motivam seus colaboradores a usar recompensas extrínsecas como o dinheiro, a alegria intrínseca da força de trabalho fica prejudicada. Daí surge o aumento do absenteísmo, que por sua vez prejudica, afasta e desmotiva com mais veemência os colaboradores, pois estudos demonstram que com esse tipo de tratamento somente, colaboradores se sentem objetos comprados e não parte integrante da organização, como peça fundamental para o bom andamento da mesma.

Por outro lado, os mesmos são motivados acima de tudo pela qualidade de seu trabalho e pelas relações que lhes dão suporte nele. De uma maneira metafórica, pode ser mais útil visualizar uma organização como uma comunidade das quais os seus membros deseja intrinsecamente participar.

Mesmo uma empresa pequena pode criar esse sentimento de família ou comunidade e inspirar os colaboradores com a missão intrínseca de seu trabalho. Em uma grande organização, os indivíduos podem influenciar a cultura da mesma, alterando as pressuposições existentes por detrás de suas ações individuais. Conforme demonstra a figura a seguir:

Figura 2 – Escala das necessidades humanas, segundo Maslow



Fonte: CARVALHO, 1989, p.16.

O medo de que as coisas mudem pode desmotivar. Conformer-se: isso é inevitável. As mudanças fazem parte da vida de qualquer organização. E além das mudanças do ambiente e da rotina do trabalho ela também precisa mudar para se desenvolver. E não pode temer esse processo.

Não assumir atividades que exijam muito mais do que pode dar. Uma demanda muito maior do que a capacidade de gerenciamento vai acabar provocando frustração e, conseqüentemente, desmotivação. O mesmo raciocínio vale para atividades que estejam muito abaixo da capacidade.

Entretanto é importante salientar que a maior causa do absenteísmo dentro das organizações, atualmente é a falta de motivação que os mesmo têm pelo seu trabalho e/ou funções realizadas. A falta de estímulo, não necessariamente financeira, mas, no entanto de sentimento ao qual os levam a acreditarem em suas capacidades como fator primordial em seu grau de satisfação pessoal é o principal fator a ser trabalhado dentro das organizações. Gestores precisam visualizar a necessidade do colaborador quanto as suas dificuldades em realizar determinadas tarefas, bem como reconhecer quanto o mesmo é bem sucedido em outras.

Há algum tempo os autores das muitas disciplinas que têm o trabalho humano como objeto de estudo vêm insistindo para o duplo caráter da atividade laboral, como meio e como finalidade em si.

Como meio, o trabalho dá recursos ao homem para adquirir os bens necessários à vida, permite-lhe enxergar o futuro próximo com segurança ou ansiedade, gera produtos materiais e culturais que serão consumidos pelas sociedades por onde transitem e possibilita certa ação do homem sobre a natureza.

Como fim, o trabalho socializa o homem, coloca-o defronte do outro e, portanto, de si. Permite que ele construa sua identidade laboral e afeta sua auto-imagem, deixando marcas que a sociedade decodifica e interpreta. O trabalho engendra conhecimento, conhecimento oficial, tornado objeto de desejo na academia e instituições humanas de saber, e conhecimento marginal, engenhoso, tornado objeto de desejo dos pares nas muitas oficinas e escritórios.

O trabalho é insidioso, deixa suas marcas no indivíduo e as estende à família e à comunidade de iguais e de diferentes. É de tal forma concreto, que deixa sua marca até mesmo naqueles que dizem não precisar dele ou não mais "praticá-lo", inseridos no usufruto das rendas de capital ou nas pensões do Estado, como a invalidez ou a aposentadoria.

Da pequena oficina às grandes corporações, o trabalho diferencia o homem e cria lugares desejáveis, mesmo quando a palavra de ordem vigente é o igualitarismo monetário.

O trabalho não torna o homem um ser desejante, mas cria objetos de desejo a serem investidos e caminhos possíveis para o atingimento das metas estabelecidas no confronto entre subjetividade e grupos sociais.

O trabalho não se esgota na análise da lógica do capital, tornando-se presente nas repartições do serviço público, nas indústrias e burocracias dos estados que viveram a experiência do "socialismo real", nas organizações de filantropia e de religião, nas instituições escolares e no chamado "terceiro setor".

Por todas estas razões, qualquer disciplina que tenha por objetivo a análise do homem e feche os olhos ao trabalho é cega, e do pior tipo, do tipo que se recusa a ver o que salta aos olhos.

Nos últimos trinta anos, multiplicaram-se as interrogações sobre o bem estar do homem no trabalho. Psicologia, administração, economia, medicina e outras disciplinas da área de saúde, sociologia e ciências políticas transcenderam o credo míope do eterno *taylorismo*, que insiste em ver o trabalho como um meio para o homem e o homem como um meio para o trabalho.

Segundo, Souto (1980, p. 22):

Empresas que valorizam o empregado oferecendo-lhes benefícios apresentam um menor índice de absenteísmo quando os mesmos percebem esta preocupação por parte da empresa. Outro fator minimizador encontra-se nos sistemas de serviço médico e social próprios, além de serviço de transporte. Empresas onde há nítida preocupação com a segurança e o bem-estar dos empregados no trabalho, incluindo assistência alimentar, oferecem índices satisfatórios.

Algumas soluções para o absenteísmo encontradas na literatura são: aconselhamento, incentivos de compensação, disciplina, incremento da satisfação no trabalho, melhoria nas condições de trabalho, treinamento supervisionado e composição de relatórios detalhados. Para isso faz-se necessário uma equipe multidisciplinar composta por médicos, enfermeiras e auxiliares de enfermagem que realizem análises cientificamente conduzidas para buscar uma solução adequada ao problema. (SOUTO, 1980)

O absenteísmo é essencialmente um problema de gestão, cabendo a linha hierárquica papel importante na motivação do pessoal do trabalho. Ao serviço médico compete a promoção da saúde, assistência integral e eficaz, além de um registro prático e ético. (SOUTO, 1980)

3 METODOLOGIA

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p.168), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, dentre outros.

Assim a bibliografia pertinente oferece meios para elucidar não somente problemas já conhecidos, como também, explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente, e tem por objetivo permitir ao pesquisador o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sobre novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Sendo assim, a referência bibliográfica foi o ponto chave para a construção deste trabalho, e para atender os objetivos propostos neste trabalho, aplicou-se questionários investigativos com o gestor da organização, 3 supervisoras e 31 colaboradores representantes dos produtos de serviços oferecidos peça Sollo Brasil (anexo) demonstrado como esta organização trabalha em seu cotidiano com o absenteísmo e os fatores motivacionais para a redução dos impactos causadores do absenteísmo / rotatividade na organização.

3.1 ESTUDO DE CASO

3.1.1 Histórico da Empresa Sollo Brasil

A Sollo Brasil Soluções em Relacionamento é uma organização que existe há mais de 20 anos. Iniciou com a organização de três sócios, com o passar do tempo estes foram se desvinculando e atualmente à empresa é regida apenas por um único proprietário, Sr. Amós Alves de Souza.

A Sollo Brasil, como esta é conhecida, é uma empresa que trabalha exclusivamente com a prestação de serviços no segmento de Telemarketing, ou seja, esta iniciou na prestação de serviços na área de captação de recursos para organizações do Terceiro Setor, sendo estes: A Federação Nacional das APAE's, Santa Casa de Misericórdia de Fortaleza e o Hospital Evangélico de Vila Velha (SOLLOBRASIL, 2016).

Atualmente a Sollo Brasil trabalha com diversos segmentos que vão além da captação de recursos para organizações do terceiro setor. Esta presta serviços de vendas, cobrança, pesquisas dentre outros, para diversas empresas do primeiro, segundo e terceiro setor.

A Sollo Brasil consolida e valoriza sua marca as quais são referencias no país, hoje a empresa conta com um quadro de mais de mil colaboradores, e 5 filiais instaladas nas diversas regiões do país, Sempre sob essa ótica a Sollo Brasil oferece soluções em atendimentos com os recursos que a organização precisa, dentre eles destaca-se:

- Flexibilidade para integração com os sistemas dos clientes internos e externos;
- Prestação de informações completas e atualizadas;
- Acompanhamento de ações corretivas com *feedback*;
- Divulgação de mensagens de interesse social e organizacional;
- Pesquisas de apoio à tomada de decisões de sua organização;
- Relatórios dinâmicos e estratégicos.

A Sollo Brasil conta com instalações planejadas para atender às necessidades atuais e futuras dos seus clientes internos e externos, criando um ambiente propício à produtividade e redução do absenteísmo / *tour nove*, com excelentes condições de conforto e segurança para os colaboradores.

Aprendizagem, melhoria e desenvolvimento traduzem a prática diária do Centro de Treinamento. Nas áreas de gerência transpiram planejamento, inovação e ousadia,

integradas com as áreas de suporte técnico e administrativo, dedicados à garantia de estabilidade operacional.

Tem como missão promover relacionamentos positivos e permanentes entre os clientes internos e externos, com a visão de ser reconhecido como Contact Center que resolve.

Esta organização trabalha constantemente com o relacionamento interno e este é o motivo do sucesso desta, ou seja, a empresa se preocupa com o bem estar de seus clientes internos, tratando-os de colaboradores, a Sollo Brasil oferece premiação em dinheiro, salário compatível com o mercado e comissão, os colaboradores também podem contar com plano de saúde, odontológico, associação em parque aquático e sempre são reconhecidos financeiramente, nos *feedback's* por seus gestores e principalmente com promoções, o que lhes causa grande satisfação pessoal e prazer mútuo no relacionamento interno.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Em entrevista com o gestor, o mesmo foi preciso em afirmar sua insatisfação com absenteísmo e rotatividade na empresa. Demonstrou preocupação com os impactos negativos que os mesmos causam na organização como um todo e ainda evidenciou sua prontidão em solucionar tal questão. Afirmou estar disponível para sugestões e destacou algumas das ações já outrora tomadas para a redução do absenteísmo na organização.

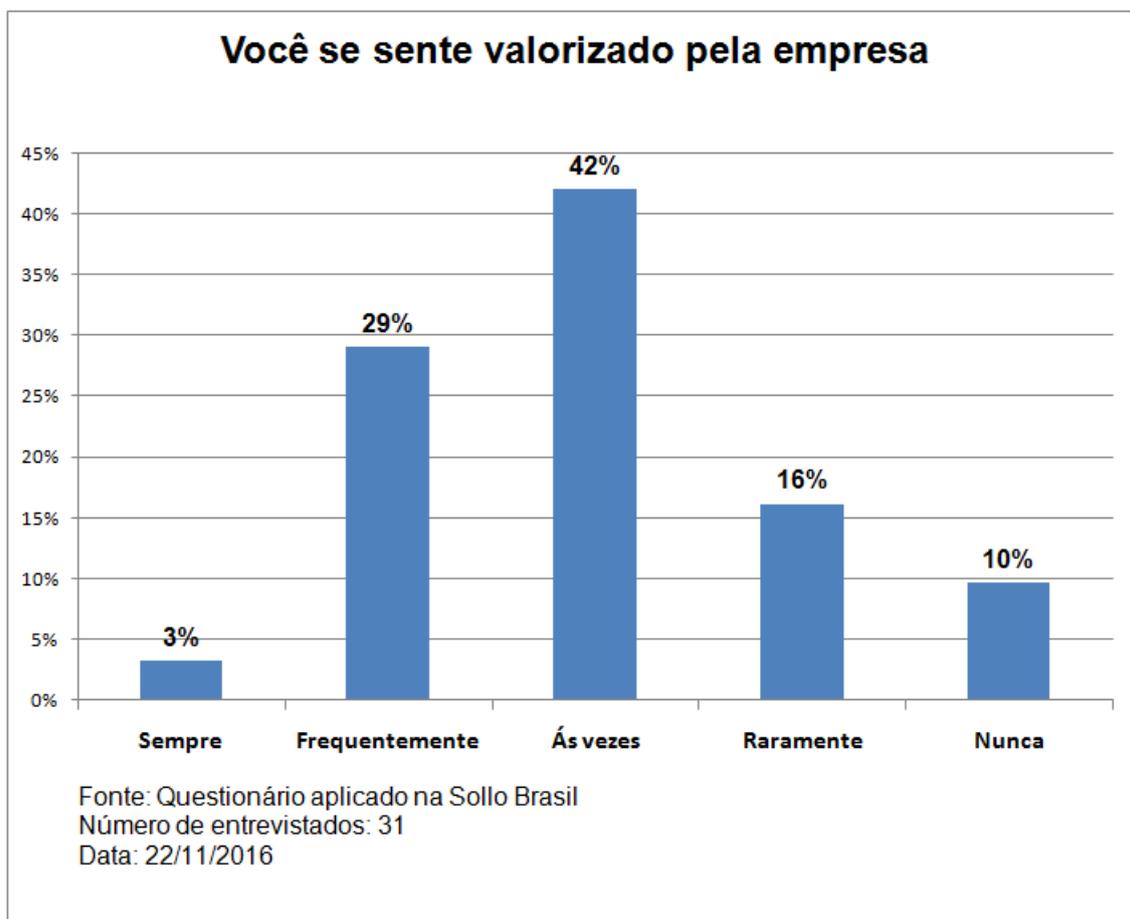
Sob análise dos dados coletados com a aplicação do questionário investigativo com as supervisoras pode-se verificar que a empresa adotou métodos que possam reduzir o absenteísmo e que este fator absenteísmo / rotatividade é uma preocupação da organização, visto os impactos negativos que os mesmos causam na organização, principalmente na produtividade que por conseguinte abarca o financeiro, quanto no relacionamento interno.

É notável a preocupação e insatisfação de todos os supervisores e do gestor quanto a falta de motivação dos colaboradores a qual impacta diretamente na produtividade da equipe como um todo.

Uma das supervisoras chegou a mencionar que é necessário trocar a equipe de colaboradores, se necessário, ou seja, dispensar àqueles que não demonstram interesse pela empresa. Deste modo pode-se verificar que a empresa aposta na troca de funcionário para que assim possa formar uma equipe comprometida e motivada com suas funções para o cumprimento das metas impostas pela organização como um todo.

Ainda em face, a análise dos dados coletados por meio dos questionários aplicados com 31 (trinta e um) funcionários representantes dos principais produtos de serviços da Sollo Brasil, sendo: APAE Brasil, EDP Escelsa, Santa Casa de Misericórdia, Hospital Evangélico de Vila Velha e COELCE Fornecedora de Energia do Ceará.

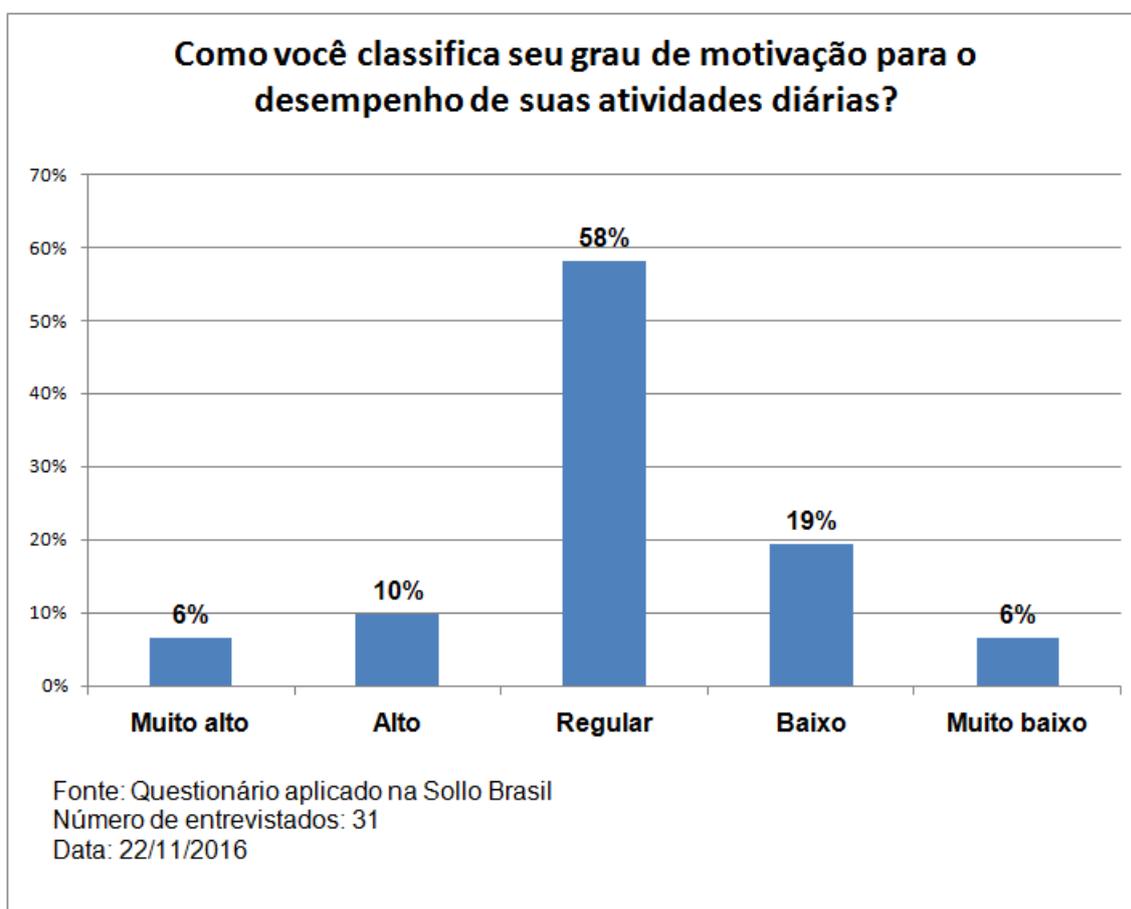
Gráfico 1 - Você se sente valorizado pela empresa?



Verificou-se que 42% dos entrevistados nem sempre sentem-se valorizados dentro da organização. Este é um fator de impacto nas causas do absenteísmo, pois ao se sentir “substituível”, o colaborador perde o interesse pelo trabalho e por conseguinte não se esforça em estar presente no local de trabalho e/ou realizando suas tarefas com afinco.

O trabalho é uma sequência de ações em que cada pessoa realiza uma parte vital do todo; em caso de falta de um empregado, outros serão sobrecarregados pois depende destes a manutenção da atividade. Lacaz (2000, p. 20), afirma que o sentimento de desvalorização do colaborador é um dos fatores que aumentam o absenteísmo e a insatisfação no trabalho.

Gráfico 2 - Como você classifica seu grau de motivação para o desempenho de suas atividades diárias?

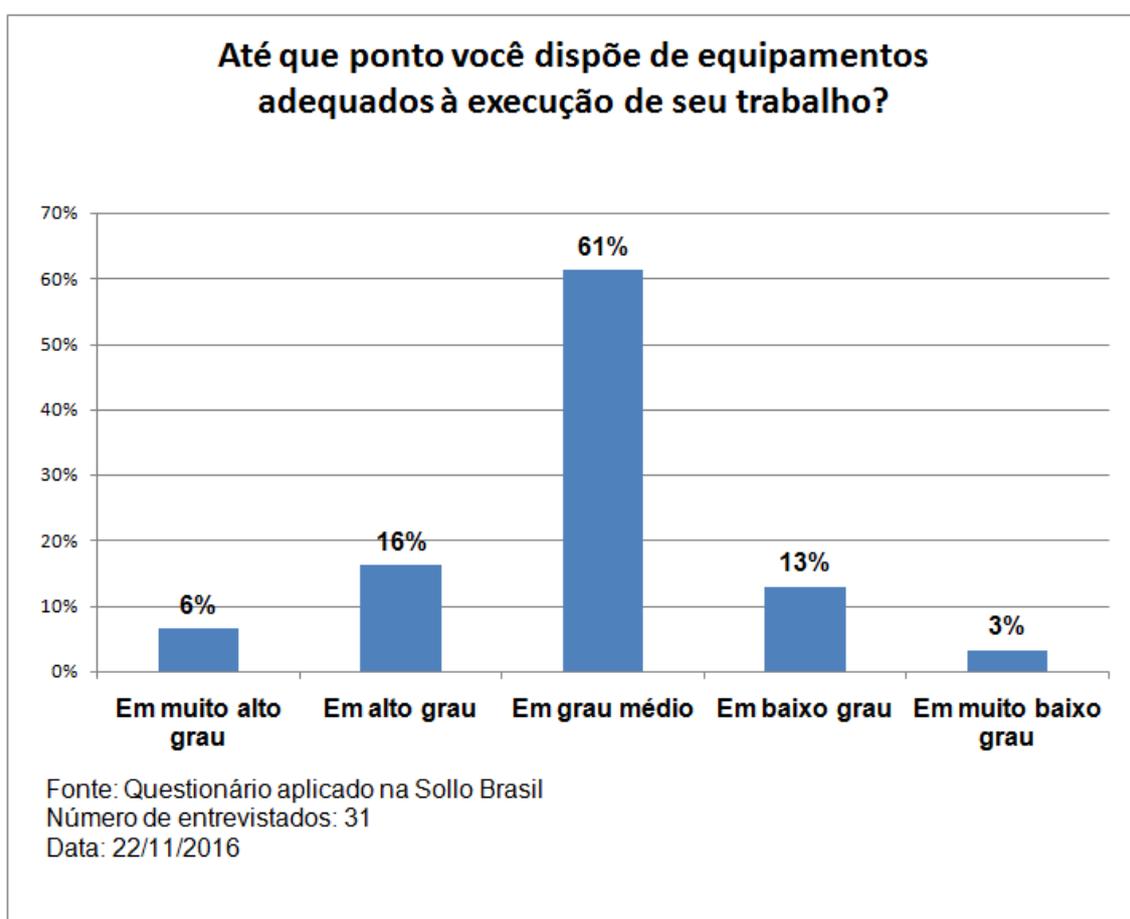


Verificou-se que 58% classificou a motivação para desempenho como regular. As causas do absenteísmo podem estar ligadas à organização: supervisão deficiente, empobrecimento de tarefas ou ao funcionário, falta de motivação. As principais

causas de absenteísmo são: doença, faltas voluntárias e faltas por motivos familiares (CHIAVENATTO, 1999, p. 51).

Como no ambiente administrativo a assiduidade implica diretamente na eficácia de uma organização, o objetivo da instituição está diretamente dependente da coordenação entre as várias categorias e pessoas que compõem estas categorias, passando a ser uma questão relevante na gestão dos talentos.

Gráfico 3 – Até que ponto você dispõe de equipamentos adequados à execução de seu trabalho?

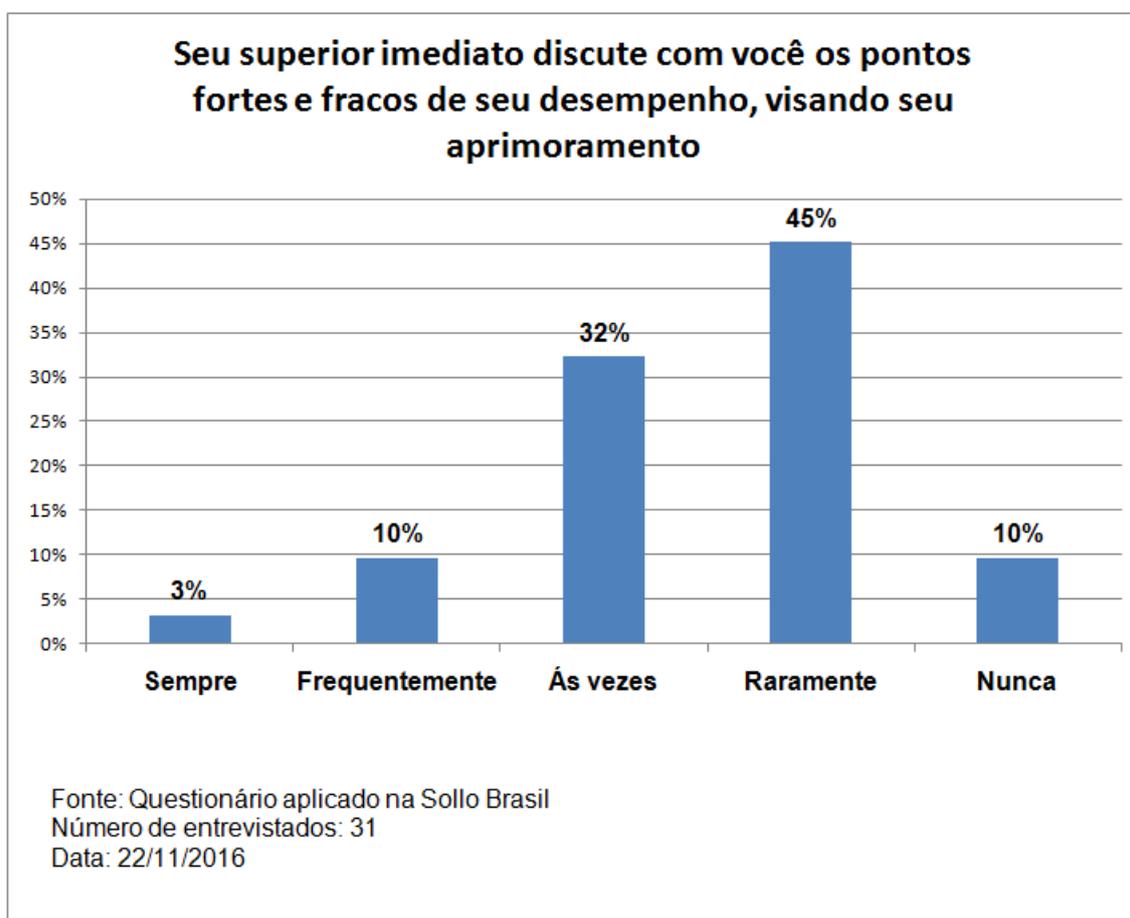


Notou-se que 61% classificou os equipamentos para execução das atividades como grau não totalmente satisfatório.

Segundo Robbins (2002, p. 45), ao realizar um exame rápido das enormes mudanças, principalmente no que tange o perfil do trabalhador, observa-se que os equipamentos de trabalho são preponderantes para o bem estar do colaborador.

O absenteísmo pode existir por motivos referentes ao trabalho, causas sociais, doenças e desvios de comportamento e conflitos internos, como não gostar do chefe ou de um colega, por não fazer parte de um determinado grupo que sempre se beneficia das promoções, ou por não ter um “padrinho” dentro da empresa. O absenteísmo excessivo não só impede o cumprimento das metas propostas, causando dificuldades operacionais, como desintegra a equipe de trabalho e traz desconforto para a comunidade.

Gráfico 4 - Seu superior imediato discute com você os pontos fortes e fracos de seu desempenho, visando seu aprimoramento?



Notou a insatisfação de % dos colaboradores para feedback's visando seu aprimoramento.

Uma grande reclamação dos empregados é que normalmente há falta de clareza no diálogo entre o que manda e o que faz, e normalmente o trabalhador não é ouvido e acaba contraindo atestados (mesmo sem estar doente) por não se sentir valorizado pela empresa.

As causas do absenteísmo podem estar ligadas à organização: supervisão deficiente, empobrecimento de tarefas ou ao funcionário, falta de motivação. As principais causas de absenteísmo são: doença, faltas voluntárias e faltas por motivos familiares (CHIAVENATTO, 1999, p. 51).

Gráfico 5 – Você gosta e se sente bem com o trabalho que realiza na empresa?



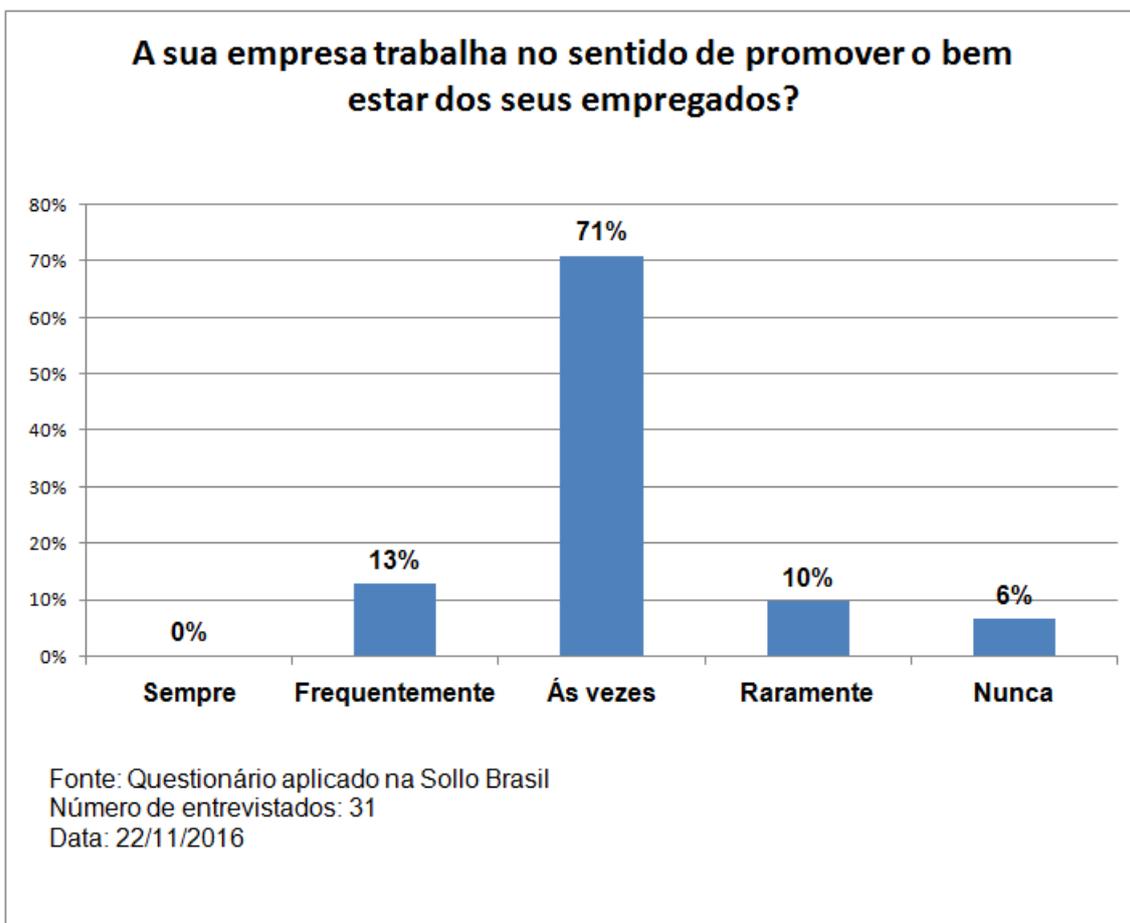
Verificou que 71% não sentem-se totalmente satisfeitos com o trabalho desenvolvido na organização.

Para Mazzilli (2004, p. 28), o comparecimento ao trabalho é condição necessária para a eficácia de uma organização. Quando ocorre a falta imprevista de um funcionário, ocorre um rompimento no fluxo de operações que vai refletir na queda da produtividade, bem como sobrecarrega outros trabalhadores.

Como no ambiente administrativo a assiduidade implica diretamente na eficácia de uma organização, o objetivo da instituição está diretamente dependente da

coordenação entre as várias categorias e pessoas que compõem estas categorias, passando a ser uma questão relevante na gestão dos talentos.

Gráfico 6 – A sua empresa trabalha no sentido de promover o bem estar dos seus empregados?

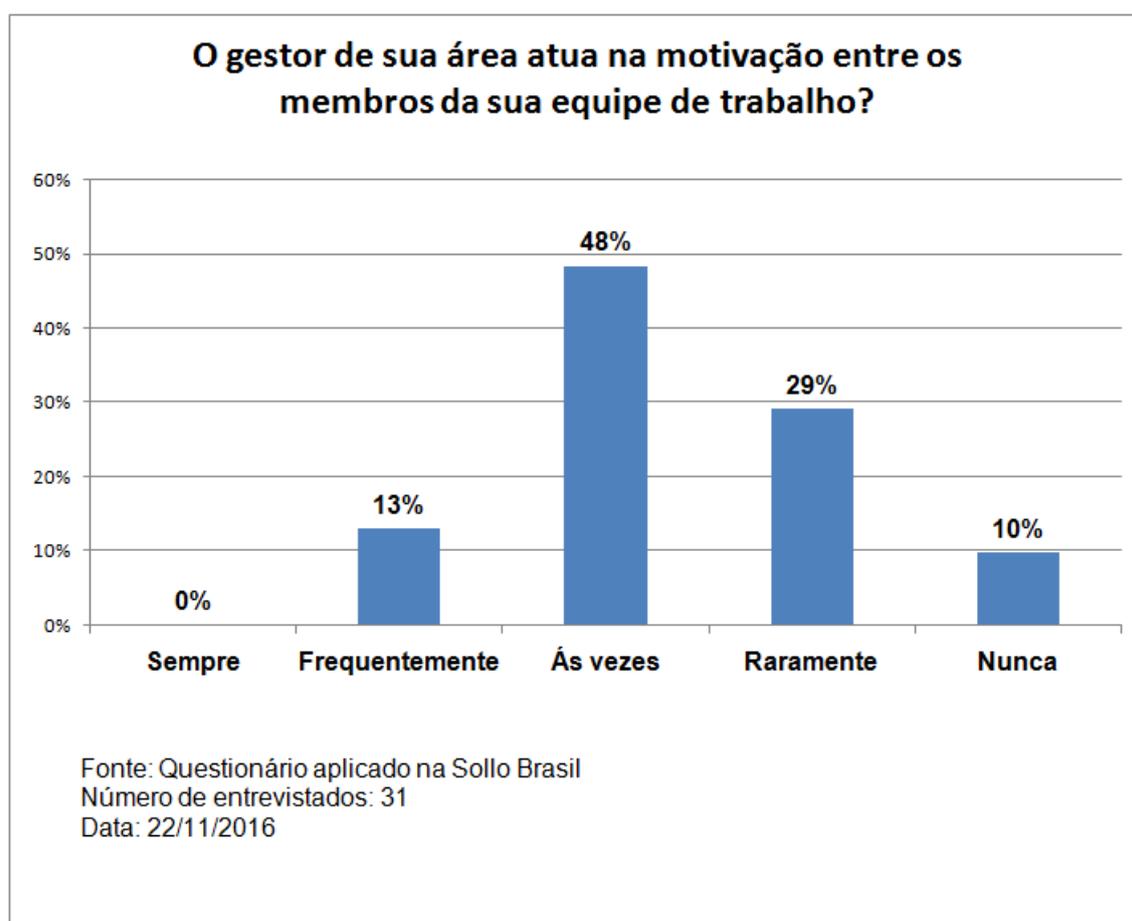


Notou-se que 71% dos colaboradores não sentem-se totalmente satisfeitos em relação ao bem estar dentro da organização.

Nessa vertente, Couto (1987, p. 54) afirma que o absentéismo é decorrente de um ou mais fatores causais como: fatores de trabalho, fatores sociais, fatores culturais e de personalidade e fatores de doença. O autor reforça que o relacionamento deficiente entre supervisor e operador, o bloqueio de carreira dos mais capazes, os critérios desiguais para ascensão de cargos, a organização deficiente da área de trabalho são as ocorrências no ambiente de trabalho, que o homem percebe como desfavoráveis.

Numa outra vertente de pensamento, Dessler (2003, p. 21) e Silva e Nunes (2002, p. 25) indicam que as melhores políticas de RH atualmente incluem contratação altamente seletiva, equipes de trabalho e tomada de decisões descentralizadas, altos salários, treinamento extensivo diminuindo às diferenças de *status*, com muito compartilhamento de informações entre funcionários e a gerência. São os funcionários treinados e comprometidos que constituem a chave para a competitividade das empresas. O setor de RH deve agregar valor à linha de rendimentos da empresa, através do planejamento estratégico, administração de mudanças, mudanças na cultura empresarial e o desenvolvimento do capital humano.

Gráfico 7 – O gestor de sua área atua na motivação entre os membros da sua equipe de trabalho?



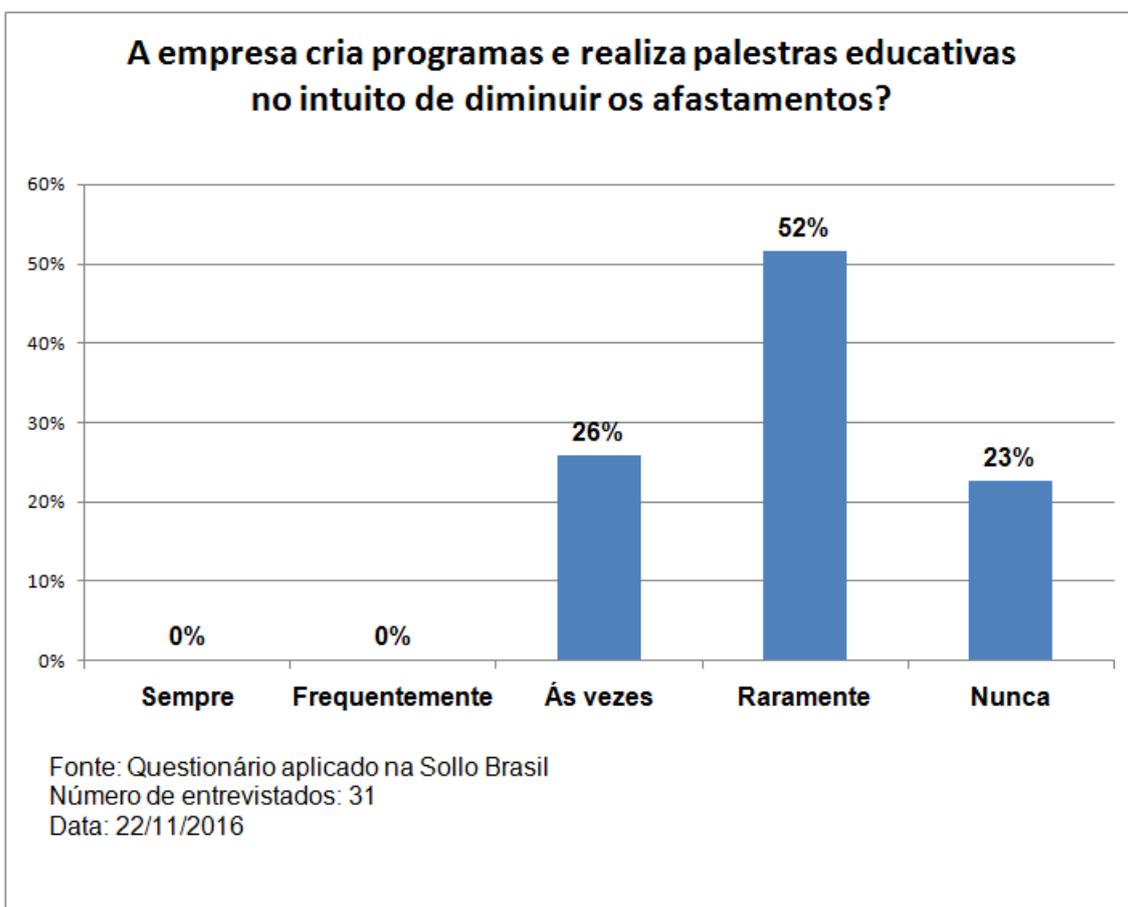
Verificou que 48% não vêem o gestor como motivação para a equipe.

O termo "absenteísmo" é usado para designar as ausências premeditadas de trabalhadores no processo de trabalho. Por trás do índice de absenteísmo pode-se

encontrar uma variada gama de problemas que interferem diretamente na qualidade de vida do funcionário e, portanto, em seu desempenho e assiduidade. Estes problemas podem ser de natureza pessoal, biológica, ambiental, social, familiar, financeira, funcional e, inclusive, estarem relacionados à própria estrutura organizacional.

O absentéismo pode existir por motivos referentes ao trabalho, causas sociais, doenças e desvios de comportamento e conflitos internos, como não gostar do chefe ou de um colega, por não fazer parte de um determinado grupo que sempre se beneficia das promoções, ou por não ter um “padrinho” dentro da empresa. O absentéismo excessivo não só impede o cumprimento das metas propostas, causando dificuldades operacionais, como desintegra a equipe de trabalho e traz desconforto para a comunidade.

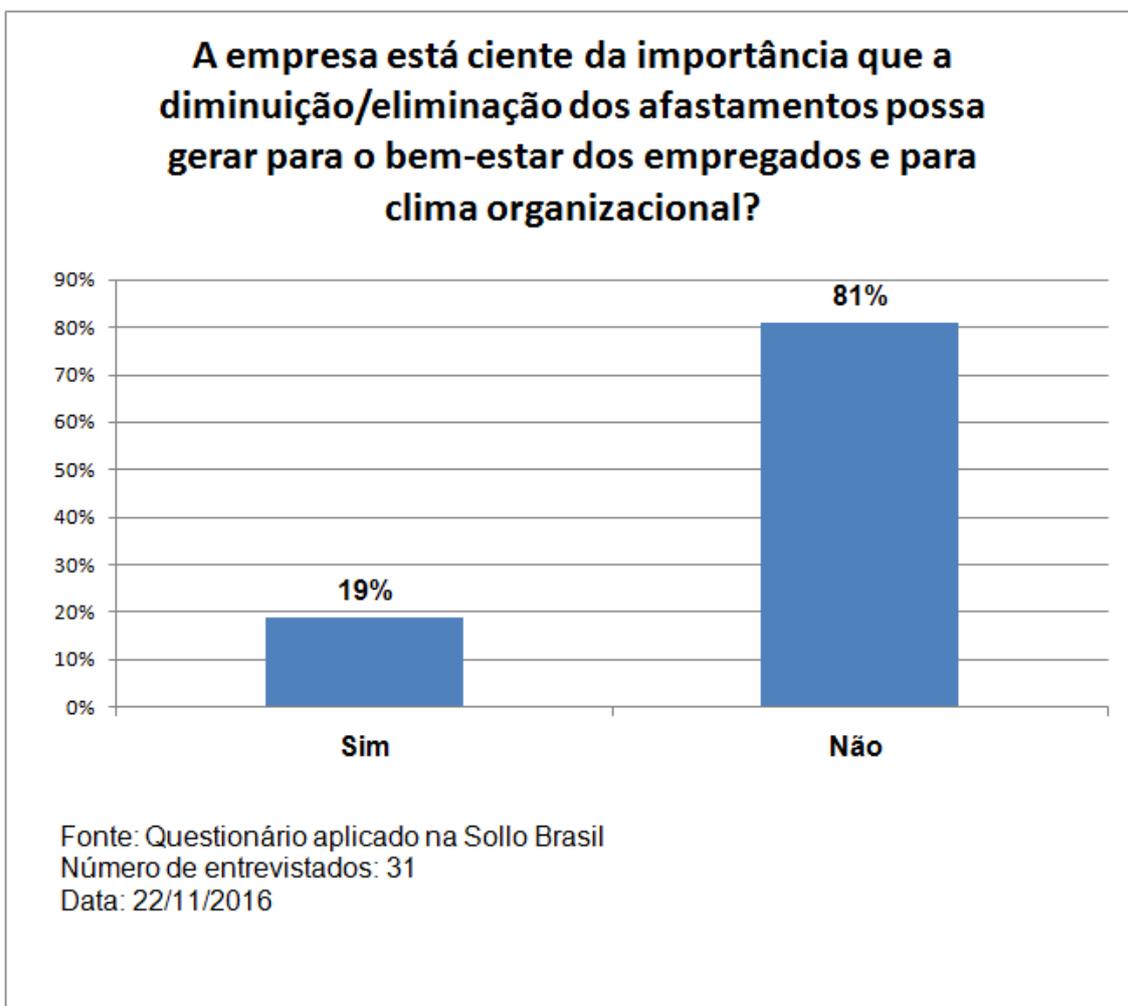
Gráfico 8 - A empresa cria programas e realiza palestras educativas no intuito de diminuir os afastamentos?



Verificou que 52% não sentem-se incentivados pela empresa em relação a programas educativos.

Segundo Spector *apud* Farrell e Stamm (1988, p. 45), “[...] organizações que têm uma política projetada para controlar as ausências, seja por meio de recompensas pela frequência ou punição, registram um menor número de ausências.”

Gráfico 9 - A empresa está ciente da importância que a diminuição/eliminação dos afastamentos possa gerar para o bem-estar dos empregados e para clima organizacional?



Notou-se que 81% não sentem importância e incentivo da empresa para diminuição dos afastamentos e bem estar da equipe.

Pode-se averiguar a insatisfação dos colaboradores quanto ao alto índice de absenteísmo e rotatividade na empresa, alegam que tais fatores impactam

diretamente na produtividade da empresa e por conseguinte no cumprimento de metas por equipe, onde todavia impedem o maior ganho/benefício ao que se refere as comissões e premiações.

Os colaboradores participantes da entrevista, ressaltam ainda que a empresa tem planos de carreira, e os colaboradores podem contar com benefícios de saúde, auxílio alimentação, premiações semanais/mensais dentre outros benefícios que corroboram os fatores motivacionais do trabalhador, no entanto, acreditam que o treinamento e principalmente a “pressão” para o cumprimento das metas são os principais fatores que acarretam no absenteísmo e rotatividade.

Destacam que alguns supervisores não são transparentes no feedback e que a política de cumprimento de metas da empresa é muito alta, não acompanhando assim as tendência de crise do mercado atual.

Assim, pode-se considerar com os dados coletados que a empresa Sollo Brasil, está empenhada em reduzir o absenteísmo e rotatividade da empresa, nota-se ainda que esta é uma missão de todos, abarca desde o gestor Amós, prosseguindo a supervisores e operadores do call Center.

Porém vale ressaltar que a filosofia da empresa Sollo Brasil em se preocupar constantemente com o bem-estar de seus colaboradores, tem impactado e muito na produtividade da empresa. Pode-se perceber essa relação ao vivenciar afinidade que as supervisoras lidam com os operadores e o esforço que os mesmo fazem em cumprir suas metas.

É importante a empresa valorizar seus colaboradores porque eles fazem parte do processo de conquista, encantamento e fidelização de clientes externos. É quase impossível levá-los a qualquer prática de marketing que não condiz à realidade interna de sua organização. Tudo que é feito para os colaboradores, positivo ou não, reflete diretamente no cliente externo. Uma empresa para alcançar êxito nas suas estratégias de mercado externo, precisa motivar seus clientes internos.

As práticas de motivação são bem-vindas em qualquer organização e em qualquer momento, e com foco nessa visão que a empresa Sollo Brasil aposta no sucesso da qualidade do relacionamento interno. Reestruturar e qualificar a comunicação interna é o caminho certo para satisfazer os clientes internos.

Diante das análises coletas pelos depoimentos das observações realizadas, sugere-se a Sollo Brasil que ofereça seus colaboradores maior conhecimento da visão, missão e valores da empresa, isto é, compartilhe os objetivos da organização fazendo-os caminhar com as motivações impulsionadoras de satisfação para atingir resultados. Desta forma, estarão gerenciando estratégias e atitudes.

Por conseguinte faz-se necessário confraternizações periódicas, esta pode ser como um coquetel de campanhas motivacionais, porém focadas, que geralmente dão um resultado rápido além da aplicação ser simples e de custo baixo. Porém, tudo deve ser realizado com um planejamento prévio unindo metas a serem atingidas, e avaliação dos resultados conquistados. É válido ressaltar que com a mesma facilidade que o cliente interno fica desmotivado, com certeza ele poderá ficar motivado.

No entanto é importante que a empresa esteja realmente engajada, disposta a trabalhar com maior flexibilidade, investir em maior treinamento a começar na supervisão e monitoramento dos operadores do call Center, para que assim os programas motivacionais possam fluir no custo/benefício da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma verdadeira revolução se processa no interior das organizações que estão se modernizando, com a criação e a experimentação de novos modelos de gestão empresarial. É de amplo conhecimento que o ambiente corporativo está passando por grandes transformações, enfrentando mudanças de comportamento de mercados, mudanças culturais e estruturais. É notável o esforço dedicado pelas organizações em geral para superar estes obstáculos e atingirem seus objetivos e também é perceptível a importante participação dos colaboradores no alcance destas metas.

Com o objetivo central de diminuir ou até mesmo acabar com o absenteísmo, a importância da motivação no trabalho é tal que, atualmente as organizações têm investido cada vez mais no bem-estar de seus colaboradores mantendo-os comprometidos e motivados já que é mais fácil conseguir gente competente do que comprometida. As maiores partes das teorias expostas remetem ao fato de que a motivação é sancionada pelo próprio indivíduo sendo assim um fator intrínseco.

Cada pessoa a partir de seus valores, suas metas e objetivos específicos motiva-se de uma forma. Motivação refere-se à força interior das pessoas que as conduzem a um determinado comportamento fazendo com que isso aja interação entre o indivíduo e a situação que o envolve.

O comportamento humano é determinado por causas que vão evoluindo no decorrer do tempo, quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora do comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado de necessidade possa se manifestar. Portanto, se os objetivos da organização não forem iguais as dos seus colaboradores, o que tende a acontecer é que a empresa está politicamente e organizacionalmente desorganizada e carente de maiores recursos ou os colaboradores estão desajustados ou infelizes.

Os aspectos físicos do ambiente têm um lugar preponderante na hora de gerar mal-estar. Em relação aos fatores próprios da tarefa, conjuntamente com os institucionais, indicaram-se aqueles aspectos de subutilização de capacidades ou

desvalorização em relação à auto-estima do próprio trabalhador, tema altamente referido pela bibliografia a respeito. É interessante destacar que o problema econômico em relação ao salário não ocupa o primeiro lugar. Propomos aqui um instrumento para a avaliação do impacto dos estressores no ambiente de trabalho dividido em seis áreas de origem de ditos estressores. Somos conscientes de que as áreas são comuns às diferentes "ocupações", mas a maneira na qual esta área se expressa, varia em função da tarefa específica, onde é importante considerar a opinião dos protagonistas. Em Psicologia e Psicologia Social, escutar a voz dos protagonistas nos permitirá construir instrumentos que possam medir exatamente o que queremos medir.

Sendo assim, suas principais causas são doenças efetivamente comprovadas e/ou não comprovadas, razões diversas de caráter familiar, atrasos involuntários, faltas voluntárias por motivos diversos. Outras causas que também podem ser apontadas é o falecimento do empregado, aposentadoria, desligamento da empresa, licenças por motivos diversos, bem como abandono voluntário de emprego.

Da mesma forma como acontece com a rotação de pessoal, o absenteísmo constitui um sério fator de incerteza e de imprevisibilidade para a organização, provocado pelo comportamento dos recursos humanos. Conclui-se que a motivação está diretamente relacionada com o desempenho dos colaboradores: quanto mais motivados melhor é o desempenho e menor o índice de absenteísmo dentro da organização.

As organizações devem dar continuidade no que tange ao fator motivacional dentro da mesma, bem como implantar internamente setores como ouvidoria, gerência de relacionamentos, vantagens trabalhistas, tais como: planos de saúde/odontológicos, familiar, pontos de recreação para os seus colaboradores e famílias, dentre outros fatores que motivam e satisfaçam o psicológico, material e físico de seus colaboradores. Agindo assim a organização permite aos mesmos uma oportunidade de melhoria em suas atividades diárias, bem como sua frequência diária junto à organização, sem falar no que diz respeito ao conceito que seus colaboradores trazem junto a si sobre a mesma.

Desta maneira, percebe-se a grande importância dos fatores motivacionais, como fator unificador de esforços entre organização e colaboradores, uma vez que o marketing interno é responsável pela integração e a motivação de colaboradores de uma mesma companhia fazendo-os direcionar suas atenções ao negócio principal da organização, aumentando assim seu comprometimento, nível de serviços prestados e qualidade de produtos. Com isto, solidifica-se a certeza de perpetuação e consolidação da organização no mercado.

Devido a tal importância, os fatores motivacionais passam a exercer papel fundamental para organizações que buscam reduzir os impactos causados pelo absenteísmo. Certamente, somente a união entre organização e colaboradores poderá trazer resultados positivos a estas companhias e permitir que estas continuem crescendo e desenvolvendo-se no mercado.

Da mesma maneira como fora demonstrado no estudo de caso da empresa Sollo Brasil, em que esta tem sido vitoriosa por valorizar, incentivar e motivar seus colaboradores, e buscando deles a essência humana máxima para prosperarem em seus negócios.

O intuito das visitas realizadas na empresa Sollo Brasil foi de avaliar os impactos causados pelo absenteísmo permeando o grau de satisfação dos colaboradores sobre as áreas que englobam o envolvimento, reconhecimento, tecnologia empregada, qualidade de vida no trabalho e recompensa.

Verificou-se nas visitas de observação, que a empresa em questão apresentou resultado favorável ao que se apresentou sobre motivação no trabalho, necessitando ainda de trabalhar com mais ênfase o relacionamento entre gestores, transparência nas informações internas sempre justificando a política motivacional que a organização institui junto a seus colaboradores, os quais se mantêm mesmo tendo fatores que desencadeiam os relacionamentos internos, estes tentam se manter empenhados nos objetivos organizacionais, conservando a sinergia e o bom ambiente de trabalho.

Num mundo globalizado, ações corporativas requerem uso de ferramentas de gestão adequadas às necessidades de organizações e mercados. Na interpretação de muitos filósofos e escritores, trabalho mútuo e sucesso estão intimamente ligados.

Atualmente, algumas organizações que não investem em clientes internos já estão perdendo na qualidade dos serviços prestada ao cliente externo. Estamos na era da competitividade onde ganha não quem sabe fazer, mas quem faz melhor. Por observamos isso, devemos mudar a maneira de pensar e analisar novas idéias, como a do marketing para clientes internos. E este é o grande objetivo deste projeto, contribuir com informações, estudos e análises para melhorias e novas condições de trabalho, onde o funcionário é o grande colaborador da empresa, sendo assim valorizado por seus esforços e trabalhos através de diversos benefícios e programas de incentivo e motivação.

6 REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BEKIN, Saul Faingus. **Fundamentos do Endomarketing**. São Paulo: Ática, 1990.

BRUM, A. M. **Um Olhar sobre Marketing Interno**. Porto Alegre: L&MP, 2000.

CARVALHO, Antonio V. **Recursos Humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: PIONEIRA, 1989.

CASTRO, Alfredo pires de. & MARIA, Valéria José. **Motivação: Como desenvolver e utilizar esta energia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus: 1998.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2003.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: Edição Compacta**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COUTO, H.A. **Temas de saúde ocupacional**. Coletânea dos cadernos ERGO, 1.ed. Belo Horizonte, 1987.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACAZ, F. A. de C. **Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença**. Ciência Saúde Coletiva. 5. ed. Rio de Janeiro, 2000.

MAKOWER, J. **Beyond The Bottom Line**. New York: Simon e Schuster, 1994.

MARQUES NETO, A. D. Absenteísmo nas Organizações. Monografia. Centro Universitário de Brasília - DF, 2006.

MAZZILLI, L. E. N. **Análise dos afastamentos do trabalho por motivo odontológico em servidores públicos municipais de São Paulo submetidos à perícia ocupacional no período de 1996 a 2000**. Dissertação (Mestrado em Ciências Odontológicas) – Faculdade de Odontologia da Universidade de São Paulo.

MAXIMILIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

NETO, Antônio Frota. **Um Estudo Sobre Motivação nas Teorias das Organizações**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 1983.

ROBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSEN, R. H. **The Anatomy of a Healthy Company**. São Francisco: Berrett-Koehler, 1992.

RUGGIERO, Alberto. **Qualidade da Comunicação Interna**. Disponível em www.rh.com.br Acessado em 15 de nov. de 2016.

SAMPAIO, Jader dos Reis. **Uma Reflexão Sobre o Trabalho**. Disponível em www.fafich.ufmg.br acesso em 23 de nov. de 2016.

SILVA, M. L.; NUNES, G. S. **Recrutamento & seleção de pessoal**. Série Formação Profissional. São Paulo: Editora Érica, 2002.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. São Paulo: Artmed, 2013.

SOLLOBRASIL. **Parceiros Sollo**. Disponível em <www.sollobrasil.com.br>. Acesso em 20 nov. 2016.

WHARTON.UNIVERSIA. **Absenteísmo Impactando no Setor Financeiro**. Disponível em www.wharton.universia.net acesso em 23 de nov. de 2016.

ANEXOS

DEPOIMENTO GESTOR

A empresa Sollo Brasil surgiu da idéia de uma brincadeira com a palavra “vitalício”. Eu e minha esposa tínhamos uma escola de onde percebíamos que muitos pais eram inadimplentes assim, nossa supervisora financeira na época apelidou os pais que mantinham suas mensalidades em dia de “clientes vitalícios”, assim surgiu a pergunta de “quanto você pagaria para dar um futuro ao seu filho?”

Por conseguinte expandiu-se a enlouquecia da pergunta, para “quanto você pagaria para dar qualidade de vida a uma criança?” onde por conseguinte começou-se a captar recursos para crianças carentes ter acesso a escola, notou-se que esses doadores eram mais fiéis com suas mensalidades que os pais das crianças outrora matriculadas na escola.

Assim nasce o projeto **Sollo Brasil**, uma empresa que há mais de 20 anos está no mercado prestando serviço de telemarketing. No início nosso cargo chefe foi a captação de recursos para instituições filantrópicas, passamos a seguir outros ramos do comércio como consultoria, pesquisa de satisfação, dentre outros.

No percorrer dos anos pode-se notar que o turnover no call Center é uma problemática para a empresa, visto a baixa qualidade nos serviços prestados, já que esses funcionários não permanecem na empresa, tempo suficiente para que os mesmos possam adquirir experiências e aprimorar seu atendimento.

O absenteísmo por sua vez passou a ser um problema maior, visto que se o funcionário falta, a equipe não completa o quadro, tendo assim dificuldade para cumprir sua meta diária, por conseguinte a mensal. Sendo assim os funcionários ficam desmotivados e passam a ter reações adversas, onde a maior delas é o absenteísmo

A empresa busca resgatar esse funcionário desmotivado proporcionando qualidade de vida no trabalho, oferecendo-lhe melhorias de salários, plano de carreira, ambiente saudável, dentre outros benefícios que possam motivar esse funcionário.

DEPOIMENTO SUPERVISORA I

Entrei na Sollo Brasil em 2004, estava passando por uma fazendo crítica em minha vida pessoal, aqui encontrei amparo profissional e principalmente construí relacionamentos vitalícios, ou seja, amigos de verdade.

Comecei como apoio de operador, eu dava suporte nas faltas, férias e principalmente complementação de horas, para que o posto não ficasse vazio no momento das trocas de turno. Trabalhei com todos os produtos que a Sollo presta serviço, pude aprender e mostrar tudo o que eu sabia, ou seja, a empresa me deu oportunidade de crescimento profissional.

Quando fiz 11 meses que atuava como operadora fui promovida à monitora e seis meses após a supervisora, cargo este que ocupo até a presente data. O momento mais importante para mim dentro da Sollo Brasil em que pude perceber e sentir bem de perto o valor que a empresa dá a seus empregados, foi quando estava grávida e por complicações gestacionais tive que me afastar, para entrar no INSS meu salário ia ser reduzido, assim a empresa me propôs a ficar em casa por 3 meses, período que eu precisava para entrar na licença maternidade, e esta pagava meu salário, como se eu estivesse trabalhando, eu teria que apenas ir até lá sempre que necessário para ministrar palestras de relacionamento, cujo curso eu ministro até hoje para os novos colaboradores, mesmo assim sempre vinha alguém me buscar de carro próprio, já que eu não tenho esse recurso.

Bom a empresa investe em todos os sentidos no funcionários, tentando sempre fechar todas as lacunas que podem vir a trazer algum transtorno profissional, psicológico e isto impactar na produtividade da empresa, reduzindo assim o absenteísmo e o turnover. A experiência de fazer parte da família Sollo é realmente gratificante para mim.

DEPOIMENTO SUPERVISORA II

Eu nunca tinha trabalho fora de casa, não tinha experiência profissional nenhuma, quando entrei na Sollo há seis anos atrás, encontrei toda uma equipe pronta a me instruir e me auxiliar a me tornar uma profissional.

Usufruir de todos os recursos por eles oferecidos e assim o faço até hoje, gosto e tenho orgulho de trabalhar para uma empresa que está sempre preocupada com o bem estar de seus funcionários, vejo como a satisfação é igual para todos. Quando entrei vi que já existia um programa motivacional para os colaboradores, notei que assim o absenteísmo e turnover na Sollo Brasil não é tão alto.

Por se tratar de uma empresa que trabalha diretamente da captação de recursos lá temos metas a alcançar, mas é aí que sentimos com mais clareza o nosso valor, pois são metas acessíveis, infelizmente ainda com o problema do absenteísmo mesmo sendo baixo, porém ainda existente dentro da Sollo Brasil, o cumprimento das metas é um tanto inacessível, porém como motivação sempre que alcançamos a meta somos gratificados tanto em comissão quanto em premiações seculares.

Tenho o plano de saúde e o odontológico para mim e para a minha família, sou bem atendida nestes, sempre que necessito de algo pessoal ou até mesmo profissional posso contar diretamente com o auxílio da gestão.

QUESTIONÁRIO COLABORADORES

1 – Você se sente valorizado pela empresa

- a - () sempre
- b - () freqüentemente
- c - () às vezes
- d - () raramente
- e - () nunca

2 – Como você classifica seu grau de motivação para o desempenho de suas atividades diárias?

- a - () muito alto
- b - () alto
- c - () regular
- d - () baixo
- e - () muito baixo

2 - Até que ponto você dispõe de equipamentos adequados à execução de seu trabalho?

- a - () em muito alto grau
- b - () em alto grau
- c - () em grau médio
- d - () em baixo grau
- e - () em muito baixo grau

3 – Seu superior imediato discute com você os pontos fortes e fracos de seu desempenho, visando seu aprimoramento.

- a - () sempre
- b - () freqüentemente
- c - () às vezes
- d - () raramente
- e - () nunca

4 - Você gosta e se sente bem com o trabalho que realiza na empresa?

- a - () muito
- b - () freqüentemente
- c - () às vezes
- d - () raramente
- e - () nunca

5 - A sua empresa trabalha no sentido de promover o bem estar dos seus empregados?

- a - () sempre
- b - () freqüentemente
- c - () às vezes
- d - () raramente
- e - () nunca

6 - O gestor de sua área atua na motivação entre os membros da sua equipe de trabalho?

- a - () sempre
- b - () freqüentemente
- c - () às vezes
- d - () raramente
- e - () nunca

7 - Considerando suas observações e experiência, quais os principais fatores que geram afastamentos no seu ambiente de trabalho?

- a - () Doenças ocupacionais
- b - () Baixa QVT
- c - () Capacitação Ocupacional
- d - () Absenteísmo
- e - () Todas as questões acima

8 - A empresa cria programas e realiza palestras educativas no intuito de diminuir os afastamentos?

- a - () sempre
- b - () freqüentemente

- c - () às vezes
- d - () raramente
- e - () nunca

9 - A empresa está ciente da importância que a diminuição/eliminação dos afastamentos possa gerar para o bem-estar dos empregados e para clima organizacional?

- () Sim () Não