

Etec “PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”
Técnico em Recursos Humanos

Angélica da Silva Cavalca
Cláudia Dias Aragon Francischini
Renato Baffa
Sílvia Rodrigues Boiago Sena

MELHORA DA PRODUTIVIDADE APÓS O DESCANSO SEMANAL
REMUNERADO

Angélica da Silva Cavalca
Cláudia Dias Aragon Francischini
Renato Baffa
Sílvia Rodrigues Boiago Sena

**MELHORA DA PRODUTIVIDADE APÓS O DESCANSO SEMANAL
REMUNERADO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos sob a orientação dos Professores Gabriela Messias da Silva e Tiago Luiz Hilário.

Araraquara
2018

Angélica da Silva Cavalca
Cláudia Dias Aragon Francischini
Renato Baffa
Sílvia Rodrigues Boiago Sena

MELHORA DA PRODUTIVIDADE APÓS O DESCANSO SEMANAL
REMUNERADO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Recursos Humanos**.

Aprovado em ____ de _____ de 201 ____.

Banca Examinadora:

Prof^a. Orientadora: Gabriela Messias da Silva

Prof. Avaliador: Tiago Luiz Hilário

Prof^a. Avaliadora: Luciana Fabiano de Almeida Steinle

AGRADECIMENTO

Primeiramente a Deus, que em tudo nos guiou até aqui.

Aos nossos familiares, esposos, esposa e filhas que suportaram nossa ausência e nos apoiaram em nossas escolhas.

Aos Professores Gabriela Messias da Silva e Tiago Luiz Hilário nossos orientadores nesta última fase.

À Etec Prof^a Anna de Oliveira Ferraz, por ter nos dado a oportunidade de aprimorar nossos conhecimentos e abrir mais um caminho em nossa vida profissional.

À todos os professores, de todos os módulos, que tiveram, a paciência e o prazer de dividir seus conhecimentos e experiências conosco.

Aos colegas de classe que por um bem comum, compartilharam conhecimentos e experiências pessoais e profissionais que enriqueceram nossas vidas e nos fizeram praticar a empatia e a tolerância, requisitos fundamentais neste caminho escolhido.

Aos demais que cruzaram nossos caminhos e tornaram possível a elaboração deste TCC.

O futuro não é daquele que entende de tecnologia, o futuro é daquele que entende de gente.

MICHEL JASPER

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo demonstrar a existência de relação entre aumento ou queda de produtividade após um período de descanso ou identificar se outros fatores, ambientais, fisiológicos, de clima da organização, poderiam influenciar neste quesito, levando-se ainda em consideração o fator motivacional grupal e individual como responsável por estes resultados, além dos casos de evasão e absenteísmo e seus motivos dentro da organização, sem contar o presenteísmo, gerador de altos custos e baixa produtividade. Em caso positivo seria feita a proposta de projetos de melhorias para o resgate motivacional do colaborador e seus possíveis reflexos na organização. No decorrer do trabalho constatamos que os fatores motivacionais e higiênicos, além de uma cultura organizacional estabelecida com seriedade, são mais importantes no engajamento do colaborador e determina uma melhor produtividade e qualidade de seu serviço, independente do dia da semana ou do dia do seu descanso, sendo que um colaborador motivado por fatores internos e externos produz mais e melhor e as organizações possuem grande participação no desenvolvimento de um trabalhador ativo e produtivo.

Palavras-chave: Produtividade. Motivação. Absenteísmo. Presenteísmo.

ABSTRACT

This work intends to demonstrate the relationship existence between the productivity increase or decrease after a break; or identify if other issues: environment, physical or organizational, could influence this behavior, considering the group and individual motivational factor as the responsible for the results, including cases of evasion and absenteeism and their reasons inside the company, besides the attendance, a highly cost and low productivity generator. If the results are positive a proposal to a project that includes improvements to the employees motivation retain and its possible return to the company would be created. During this work we could notice that motivational and sanitary factors, allied to a seriously stabilished company culture, are more important to the engagement of the employees and determine better productivity and quality of their work, no matter what day of the week, or day off, therefore an employee that was motivated by internal and external factors produces more and is more effective at its job and organizations are important part of the active and motivate demployee development.

Key words: Productivity; Motivation; Absenteeism; Attendance.

Lista de Figuras

Figura 1 – Objetivos pessoais e corporativos	36
Figura 2 – Cálculo de desligamento sem redução do quadro	40
Figura 3 – Cálculo de desligamento com substituições	40
Figura 4 – Divisão regional do Brasil	48
Figura 5 – Atividades econômicas por região brasileira	51
Figura 6 – Pirâmide das Necessidades segundo Maslow	56

Lista de Tabela

Tabela 1 – Consequências do absenteísmo	19
Tabela 2 – Custos em função da rotatividade.....	39

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 CONCEITOS	14
1.1 Absenteísmo	15
1.2 Presenteísmo	20
1.3 Descanso semanal remunerado	25
1.3.1 Visão do funcionário	26
1.3.2 Visão da empresa	26
1.3.3 Visão legal	27
1.4 Motivação por benefícios	30
1.4.1 Benefícios legais	32
1.4.2 Benefícios espontâneos	32
1.5 Rotatividade	33
1.5.1 Causas da rotatividade	34
1.5.2 Custos de rotatividade	38
2 PRODUTIVIDADE	42
2.1 Mensuração da produtividade	43
3 ABSENTEÍSMO POR REGIÃO	47
4 ABSENTEÍSMO POR ATIVIDADE ECONÔMICA	51
5 O SER HUMANO COMO COLABORADOR	54
5.1 Necessidades do ser humano	54
5.1.1 Teoria da Motivação de Abraham Maslow	55
5.1.2 Teoria da Motivação de Frederick Herzberg	57
5.1.3 Teoria da Motivação de Douglas McGregor	59
5.2 Transformação do trabalhador em colaborador	62
5.2.1 Contexto histórico do trabalho	62
5.2.2 A evolução dos Recursos Humanos	64
5.3 Qualidade de vida na empresa	67
6 RESGATE MOTIVACIONAL	71
6.1 Capacitação profissional	73
6.2 Palestras	77
6.3 Feedback	78
6.4 Equipes multidisciplinares	82
7 UTOPIA DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	87

CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
Anexo A – Termo de Autorização de Divulgação	98
Anexo B – Declaração de Autenticidade	99

INTRODUÇÃO

Sabe-se que a produtividade no local de trabalho pode ser reduzida devido a diversos fatores como: motivacionais/psicológicos, fisiológicos e ambientais. Tais fatores podem gerar transtornos, sendo prejudiciais para colaboradores e organizações.

A fisiologia humana, mudanças diversas, problemas na socialização, novos projetos e insatisfações podem atingir a vida como um todo e certamente interferem no trabalho, gerando atrasos, faltas e baixa produtividade, conseqüentemente afetando o colaborador nas suas necessidades básicas (salário, segurança, estabilidade) e a organização na produtividade e rentabilidade.

A exigência e pressão no trabalho, a desvalorização do profissional e a perda de tempo para o deslocamento em grandes centros urbanos são os motivos mais comuns para a desmotivação no ambiente de trabalho.

Existem várias maneiras para combater a questão, entretanto a solução deve partir do colaborador, que é responsável por suas escolhas e se automotiva e da organização como contraponto, oferecendo, também, condições motivadoras de retenção.

Foi observado que o dia de trabalho após o descanso semanal, em alguns segmentos e regiões do país, é um dia pouco produtivo, onde o colaborador tem maior incidência de faltas e atrasos e trabalha pouco motivado.

Uma produtividade reduzida se traduz em prejuízo tanto para o colaborador quanto para a empresa, sendo geralmente a organização a maior prejudicada na sua rentabilidade, pois seu custo de Mão de Obra aumenta, o que impacta no valor do produto ou serviço final, uma vez que seus custos de produção continuam praticamente os mesmos, sendo a diferença de custo de M.O. repassada ao consumidor.

O enfoque deste trabalho possui pontos positivos tanto para a organização quanto para o colaborador onde pressupõe-se entre vários aspectos:

- Resgatar a produtividade, mantendo-a em um mesmo nível durante todo o período semanal trabalhado;

- Motivar o colaborador;
- Melhorar a rentabilidade da empresa;
- Diminuir faltas, atrasos e apresentação de atestados;
- Devolver ao colaborador a segurança no atendimento de suas necessidades básicas.

Observa-se que este assunto é pouco abordado pelos gestores de RH, em parte, pela falta de conhecimento de uma metodologia eficaz de medição ou por falta de efetivo que o execute, já que muitas vezes este departamento resume-se ao Departamento Pessoal, mas principalmente devido às dificuldades de mensuração total dos prejuízos causados e pelo pouco contato junto aos colaboradores, principalmente nas empresas que não possuem linha de produção seriada.

Tão logo esse déficit seja levantado, um plano de ação eficaz torna-se imprescindível para reverter este quadro a fim de eliminá-lo ou ao menos minimizar seus impactos sobre as partes envolvidas.

O objetivo deste trabalho é propor a realização de projetos direcionados à redução de faltas, atrasos, baixa produtividade e desmotivação, tanto para a empresa quanto para o colaborador; se estes realmente estão ligados ao primeiro dia de trabalho da semana após o descanso semanal ou independem desta paralisação; reconhecendo os motivos que levam os colaboradores a evadirem; mensurando sua baixa produtividade e ao final, se possível, motivando-os a reverter esse quadro.

1 CONCEITOS

O termo “conceito”, segundo o site Significados, tem como definição, concepção ou caracterização, tem origem a partir do latim “*conceptus*” (do verbo *concipere*) que significa "coisa concebida" ou "formada na mente". É a formulação de uma ideia por meio de palavras ou recursos visuais.

O conceito pode ser uma ideia, juízo ou opinião sobre algo ou alguma coisa. O conceito é aquilo que se concebe no pensamento sobre algo ou alguém. É a forma de pensar sobre algo, consistindo em um tipo de apreciação através de uma opinião manifesta.

O conceito expressa as qualidades de uma coisa ou de um objeto, determinando o que este é e o seu significado. As palavras em várias línguas têm o mesmo significado porque expressam o mesmo conceito, todavia a mesma palavra pode mudar seu conceito ou utilidade no decorrer da história, apesar de manter sua essência.

Em Filosofia, consiste em uma representação mental e linguística de um objeto concreto ou abstrato, significando para a mente o próprio objeto no processo de identificação, classificação e descrição do mesmo.

Quando contemplado como essência, um conceito define a natureza de uma entidade. Para Aristóteles, o conceito era comparado ao *eidos* (ou representação do real ou realidade, a forma ou ideia ou imagem) e de acordo com a lógica aristotélica, um conceito é a forma mais básica de pensamento (em conjunto com o juízo e o raciocínio), sendo a representação intelectual abstrata de um objeto.

De acordo com a filosofia, a concepção remete para o ato de elaborar conceitos. Este ato começa com a compreensão da essência de um objeto e culmina na elaboração de um conceito. Assim, uma concepção também é fruto da inteligência de alguém, e muitas vezes contribui para a formação de diversas teorias, como dito anteriormente que variam no decorrer das épocas em virtude dos valores e entendimentos das pessoas que as utilizam, inclusive variando em função da cultura em que estão inseridas.

1.1 Absenteísmo

Absenteísmo é uma palavra com origem no latim, onde *absens* significa "estar fora, afastado ou ausente". O absenteísmo consiste no ato de se abster de alguma atividade ou função. Segundo o dicionário de Silveira Bueno (2007, p.13) "**ABSENTISMO**, s.m. Sistema de exploração agrícola em que há um feitor intermediário entre o lavrador e o proprietário; (p.ext.) hábito de não comparecer, de estar ausente."

Apesar de o termo ter surgido em uma época mais remota e com um significado bastante diferente do que conhecemos hoje, nos ateremos, para este trabalho, ao seu significado mais contemporâneo: "estar fora" ou "estar ausente". Em termos gerais, esse é também o significado que a palavra tem para os líderes do setor de recursos humanos, mas as consequências que ela produz são muito mais amplas do que uma definição tão sucinta pode sugerir à primeira vista.

O absenteísmo nas empresas designa a tendência dos membros de empresas para se defenderem contra certas deficiências nas relações laborais faltando ao trabalho (faltar por doença, por exemplo). O absenteísmo aumenta os custos para a empresa, e dificulta a concretização dos seus objetivos, afetando a sua eficácia e eficiência.

O absenteísmo pode ser causado por doenças, por motivos familiares, motivos pessoais, dificuldades financeiras e de transporte, falta de motivação, atitudes impróprias da entidade patronal, etc.

O absenteísmo revela aos responsáveis pela empresa que o clima que nela existe é desfavorável, ou seja, que certos indivíduos perturbam a solidariedade e boa convivência do grupo, que os membros da empresa têm necessidade de um tratamento mais humano ou que uma errada distribuição dos diversos processos do trabalho leva a uma excessiva carga laboral em algumas ocasiões, etc.

Em muitas ocasiões, o absenteísmo apresenta causas sociais ou psíquicas, e não materiais. Por esse motivo, uma das melhores maneiras de combater o absenteísmo é fomentar as relações humanas dentro da empresa.

O absenteísmo no trabalho pode ser claramente conceituado como a ausência do trabalhador ao seu posto de trabalho, seja em razão de faltas, seja em decorrência de atrasos ou saídas antecipadas do serviço e é, atualmente, um

dos principais problemas enfrentados pelas organizações. Se não tratado com a devida atenção, ele pode prejudicar severamente as finanças da empresa.

O absentismo trabalhista é uma prática ou ação que consiste no costume de um empregado em abandonar suas funções ou deveres de trabalho, ou então, no hábito de faltar constantemente ao trabalho. O absentismo pode ser considerado como tal desde que essa ausência ou falta aconteça dentro do horário ou jornada de trabalho estipulado e quando obviamente o trabalhador não possua uma justificativa plausível, ou então, quando não existe a anuência do chefe para sair ou deixar seu posto de trabalho.

Deve-se considerar como absentismo trabalhista justificado quando há permissão de ausência autorizada, atestado médico ou por algum acidente que impeça o sujeito de cumprir sua jornada de trabalho, entretanto, deve-se considerar como absentismo trabalhista injustificado quando não há autorização ou justificativa pela ausência por parte de alguma autoridade, assim, ao invés de realizar seus compromissos trabalhistas, esse empregado realiza outras atividades como estudar, descansar em casa, realizar outro serviço, entre outros. Vale ressaltar que com ações deste tipo os principais prejudicados são os empregadores e as empresas responsáveis por admitir funcionários com esse tipo de hábito, assim, a ausência recorrente de um ou vários empregados causa muitas dificuldades para o bom andamento da empresa e afeta diretamente seu rendimento. No lugar de pensar em ideias e formas que possam melhorar os lucros da empresa, esta deveria pensar em substituir esses funcionários que faltam constantemente. Este procedimento poderia sem dúvida melhorar e aumentar a renda da empresa e com isso atingir o sucesso comercial. De acordo com a maioria dos estudos existentes a esse respeito, quase todos coincidem em relacionar esta ação com a forma de ser e agir dos seus trabalhadores, ou seja, quando este apresenta uma atitude despreocupada e sem compromisso com suas obrigações é muito provável que ele não atue bem em seu trabalho e falte sem importar-se com seus compromissos.

Para que uma empresa alcance o sucesso e obtenha destaque no mercado, vários fatores concorrem entre si, mas a qualidade e eficiência da sua equipe de trabalho são determinantes para o bom desempenho de qualquer atividade. Sendo assim, eventuais desvios nesse âmbito podem comprometer significativamente os resultados da organização, pois impactam no seu recurso mais valioso – o seu pessoal –, e o absentismo no trabalho é um desses entraves.

A atividade empresarial é complexa, e, por isso mesmo, deve ser repartida pela equipe de funcionários. Cada um deles é responsável por uma parcela do todo, somam-se os esforços individuais em prol de objetivos comuns. Portanto, os colaboradores devem trabalhar em perfeita simbiose uns com os outros e com a empresa, numa relação mútua de confiança e dedicação.

Assim, para que os trabalhos sejam realizados com êxito, é indispensável a colaboração de todos. Se um deles falta, os demais colaboradores ficarão sobrecarregados, prejudicando o desempenho da equipe e interferindo negativamente na motivação no trabalho e na eficiência dos processos internos.

Para o aperfeiçoamento cada vez maior das atividades e a elevação contínua dos resultados organizacionais, é preciso que os gestores e chefes de RH estejam atentos a esse problema e às suas possíveis causas, e adotem estratégias adequadas para combatê-las. Quanto antes forem identificadas as razões da deserção, antes podem ser engendrados esforços para superar os problemas, e reconduzir as atividades à qualidade e eficiência esperadas.

Como já afirmado, o colaborador é, atualmente, um dos recursos mais importantes e caros de uma organização – senão o mais importante deles! Os trabalhadores são os responsáveis pela efetivação e pelo aprimoramento de todos os processos empresariais, sejam eles de maior ou menor complexidade. Por isso, a presença desses colaboradores é elementar para o desenvolvimento e a eficácia dos objetivos da organização, pois são eles que dão execução aos comandos do empreendedor. As ausências e atrasos comprometem o ciclo de atividades previsto e prejudicam os resultados finais.

Além disso, a empresa continua obrigada a arcar com os custos do empregado (como remuneração e obrigações tributárias, FGTS, etc.) sem receber a devida contraprestação do funcionário.

Antes de mais nada, é preciso esclarecer que para se ter um controle eficaz do nível de absenteísmo no ambiente de trabalho é importante que a empresa detenha um mecanismo igualmente eficaz de controle de ponto. A legislação impõe o ponto eletrônico para empresas com mais de dez funcionários e, para as demais, as anotações podem ser feitas manualmente.

O importante é que os horários de entrada e saída dos colaboradores sejam devidamente registrados, com rigidez, para que o cálculo de atrasos e faltas seja feito de maneira correta e completa, espelhando a realidade

vivenciada na organização. É importante ressaltar que as férias dos colaboradores não entram no cálculo do índice de absenteísmo, uma vez que são direitos assegurados constitucionalmente e não há perda para a organização, que poderá contratar um substituto para ocupar temporariamente o posto.

Com os números devidamente registrados, é hora de calcular o absenteísmo. O cálculo pode ser feito da seguinte forma: primeiramente, computa-se a jornada de trabalho dos colaboradores e quantos dias por mês eles trabalham. Posteriormente, esse valor deve ser multiplicado pelo número de colaboradores – com igual jornada de trabalho – que a empresa possui. Feito isso, teremos obtido a quantidade de horas líquidas de trabalho que os colaboradores deveriam cumprir dentro da empresa, em dedicação às atividades respectivas.

O absenteísmo é representado pelo decréscimo desse número de horas, pois ele se caracteriza pelos atrasos, saídas antecipadas e faltas – tanto justificadas quanto injustificadas – cometidas pela equipe de trabalho. Assim, nessa segunda etapa de cálculo, deverão ser computados todas as ausências, saídas antecipadas e atrasos dos colaboradores, de cada um deles.

Para exemplificar e facilitar a compreensão, calcularemos o absenteísmo em um mês de trabalho, supondo uma empresa com 20 colaboradores, com jornada de seis horas cada um. Cada funcionário trabalhará seis horas por dia, vinte dias no mês. Então: 20 (colaboradores) \times 6 (horas de trabalho por dia) \times 20 (dias no mês) = 2.400 horas/mês.

Depois, computamos atrasos, faltas e saídas antecipadas dos colaboradores, como por exemplo, (primeiro computaremos as faltas): se durante o mês 10 funcionários faltaram um dia cada um, então transformamos os dias perdidos em horas: então, $10 \times 6 = 60$ horas perdidas de trabalho.

Também é preciso considerar os minutos de atraso e transformá-los em horas (já que todo o cálculo está sendo feito em horas). Portanto, façamos o cálculo que na equipe a que estamos nos referindo, 12 colaboradores tenham se atrasado 20 minutos cada um, temos que multiplicar o número de minutos de atraso pelo total de pessoas que se atrasaram ($20 \times 12 = 240$ minutos). Transformando esse valor em horas ($240/60 = 4$), acharemos que a empresa perdeu 4 horas de trabalho com esses atrasos. Depois, somamos as horas decorrentes de faltas com as resultantes de atrasos: 60 horas em faltas + 4 horas atrasadas = 64 horas de abstenção ao trabalho.

Por fim, para saber o índice de absenteísmo em percentual, basta dividir o número de horas perdidas, pelo número de horas de trabalho que a sua equipe deveria executar (no nosso exemplo foram 2.400 horas) e multiplicar o resultado por 100. Da seguinte forma: $64/2.400 \times 100 = 2,6$.

Então, nessa empresa hipotética, o nível de absenteísmo foi de 2,6% em um mês. Mas o que os números significam?

Tabela 1 - Consequências do absenteísmo

Quem sofre a consequência	Tipo
Equipe de trabalho	Sobrecarga de trabalho
	Insatisfação (individual e do grupo)
	Perda da noção de trabalho em equipe
Empresa	Menor produtividade
	Perda de mercado
	Maior custo de produção
	Prejuízo na imagem institucional
Empregado	Redução do período de fruição de férias devido às faltas injustificadas
	Prejuízo na sua imagem pessoal
	Impacto na avaliação de desempenho
	Perda de oportunidades e desenvolvimento
	Impacto na PLR (participação nos lucros ou resultados)
Clientes	Insatisfação
	Aumento de reclamações
	Perda da confiança na empresa
	Procura pela concorrência
Família	Redução na renda familiar
	Exemplo negativo perante a família
	Insegurança na possibilidade de perder o emprego
	Doenças de origem psicológica

Fonte: ECT – Relatório do Absenteísmo

O absenteísmo no trabalho é algo indesejável para as organizações, pois prejudica o seu desempenho, impactando negativamente na produtividade e no

próprio clima organizacional (os funcionários, em geral, sentem-se desmotivados com as faltas dos colegas, além de sofrer com a sobrecarga de trabalho).

Enfim, por se tratar de um problema organizacional, o ideal é que o seu índice seja o menor possível. Contudo, como também estão incluídos no cálculo os atrasos e as faltas justificadas, é quase impossível que o absenteísmo seja nulo em empresas de grande porte e com grande número de colaboradores, já que imprevistos sempre podem acontecer e nenhuma empresa está isenta disso.

Logo, as organizações devem ficar atentas à expressividade dos números, e buscar averiguar as possíveis causas do problema na sua equipe. Índices elevados podem decorrer de questões estruturais e demandam a adoção de políticas internas para reverter o quadro de abstenções e fomentar a dedicação e o engajamento dos colaboradores com as suas funções.

Quanto maior o percentual de absenteísmo, maiores tendem a ser os problemas enfrentados pela empresa, como falta de qualidade no trabalho – que impactam negativamente no clima organizacional –, infraestrutura deficiente, saúde ocupacional prejudicada, modelo de liderança equivocado ou desmotivação dos trabalhadores.

Desse modo, é importante que os gestores estejam atentos a esses números, como uma forma de combater as causas do problema na origem e buscar alinhar a gestão empresarial às melhores práticas, elevando os resultados da empresa e trazendo mais qualidade de vida à sua equipe de trabalho.

1.2 Presenteísmo

Um outro fenômeno prejudicial, tanto quanto o absenteísmo, podendo ser definido como a presença do colaborador na empresa, mesmo estando sentindo mal estar físico e emocional, dores, fadiga, alergias, fraqueza, enfim, trabalhando doente ou sem condições psicológicas, mas sem o rendimento, produtividade, motivação e satisfação esperados, o presenteísmo é pouco conhecido no Brasil. Com falta de diagnóstico dos dirigentes o problema não é detectado e por sua vez não resolvido gerando maior desgaste de equipe e baixa produtividade. Os principais fatores que

levam o colaborador ao presenteísmo são um clima organizacional ruim, falta de motivação para o trabalho e problemas de saúde.

Diferente do absenteísmo, que é quando o empregado não comparece ao trabalho, o presenteísmo é muito mais grave, já sendo considerado uma doença organizacional, muito mais custosa à organização podendo afastar talentos e levando seus colaboradores a um estado de exaustão prolongada. É um fenômeno que geralmente acontece em empresas quando há clima organizacional desfavorável, más condições de saúde, relacionamentos inadequados, falta de respeito, assédio moral, riscos de acidente, falta de ergonomia, entre outros.

Os colaboradores sentem medo e insegurança quando surge algum problema pessoal ou necessidade de faltar ao trabalho com o receio de serem demitidos, pois falta clareza dos critérios de demissão e admissão, então, essas pessoas vão para o trabalho até mesmo com algum problema de saúde, o que diminui a sua eficiência. Quando a empresa não conhece o presenteísmo, não consegue identificar o problema e com resultados insatisfatórios provoca alguma dispensa equivocada podendo desperdiçar algum talento ou deixando de resolver algo simples.

Muitos são os fatores que podem ocasionar o presenteísmo nas organizações, listaremos abaixo alguns destes que devem ser trabalhados para melhorarem o rendimento do colaborador e sua produtividade, bem como a rentabilidade da organização em qualquer dia da semana:

- **Desmotivação:** O ambiente de trabalho e clima organizacional podem motivar ou desmotivar um colaborador. Em um ambiente estressante, com longas jornadas de trabalho, medo de punições e falta de liderança motivadora faz com que o colaborador trabalhe sob pressão, totalmente desmotivado e sem perspectivas para crescimento, tendendo a produzir menos.
- **Doença:** As vezes pode ser apenas um resfriado, mas se o colaborador for trabalhar pode contagiar outros membros da equipe, levando a um efeito dominó. O colaborador brasileiro não tem o hábito de ir ao médico por causa de algum sintoma. O medo de perder o emprego leva a auto medicação e possíveis agravamentos. Grandes empresas possuem consultório próprio e avaliação médica a

cada seis meses, preocupados com a saúde de seus colaboradores, pois pessoas saudáveis produzem mais.

- **Mente vaga:** Um funcionário pode estar presente, mas com a cabeça em outro lugar, pensando em contas atrasadas, um filho doente e separação, o que também afeta a sua produtividade. Muitas vezes, empresa não faz ideia de algumas coisas que acontecem com o colaborador e por isso algumas estão investindo no RH, que se torna uma psicóloga dos colaboradores, acompanhando os problemas e índices de produção.

A empresa não pode ignorar que seus colaboradores são seres humanos, diferentes uns dos outros. Investir na melhoria e programas organizacionais pode ter menor custo do que ignorar o presenteísmo sem dar atenção ao problema, acarretando em desastres maiores. Quando a empresa passa para o colaborador esses conhecimentos e seus sintomas, ele mesmo pode perceber o que ocorre com si mesmo e identificar nos outros colegas, podendo assumir a responsabilidade de contribuir para a melhoria do clima organizacional.

Todos nós temos dias bons e ruins em nossas vidas, onde nos dias ruins podemos nos sentir desanimados para muitas coisas, inclusive para o trabalho, fazendo com que o dia não renda.

O problema é que atualmente nas organizações o trabalho está ficando cada vez mais intelectual se comparado por exemplo com o trabalho no início do século passado onde era predominantemente braçal.

No trabalho braçal, via de regra, quando o funcionário não se sente bem seja por motivo de saúde, ou problemas diversos ele falta ao trabalho, caracterizando o absenteísmo, que, embora cause sérios prejuízos às organizações é facilmente identificado e gerenciado.

Com a expansão dos trabalhos intelectuais, temos uma outra forma de ausência que é muito mais sutil e de difícil identificação, que é o chamado “presenteísmo”, onde a pessoa está presente no trabalho, mas não tem motivação para trabalhar, ou seja a pessoa está de corpo presente, mas sua alma não está se responsabilizando pelos desafios do trabalho, pelas metas que precisam ser atingidas, pelos resultados que precisam ser conquistados.

Muitos dirão que o acesso à internet e às redes sociais são uma das causas do presenteísmo, mas isto não é uma verdade absoluta, pois se o trabalho não tiver um significado que mexa com o “eu interior” da pessoa, nada vai acontecer de diferente, e dificilmente as empresas conseguirão “punir” o presenteísmo, como é feito com o absenteísmo.

O presenteísmo se apresenta de diversas formas. Uma delas é através do piloto automático, ou seja, a pessoa está envolvida com uma tarefa, com a rotina, trabalha no automatismo, porém seu “eu interior” não está presente e isto acaba boicotando o prazer e o entusiasmo da pessoa pelo trabalho, aumentando a probabilidade de que essa pessoa cometa uma porção de erros.

Podemos perceber com isto que o presenteísmo através do piloto automático é um dos grandes desafios da liderança, principalmente se focarmos em liderança classe mundial, onde é esperada a excelência nos resultados.

Um outro sintoma do presenteísmo é a pressa, ou seja a pessoa quer fazer o trabalho de uma forma rápida, pensando: “Vai assim mesmo” para logo se livrar daquilo, para que logo o corpo se encontre com seu “eu interior”, que via de regra nestes casos está lá fora, depois do expediente de trabalho, muitas vezes disfarçado como algum projeto social, projeto religioso, hobbies, esportes, *happy hour*, onde aí sim, existe significado, mesmo que nestes projetos ou atividades na maior parte das vezes não esteja envolvido nenhum tipo de remuneração, mas que a pessoa faz com muita vontade e prazer.

O grande desafio está em conseguir que o corpo e a mente ou “eu interior” estejam presentes no aqui e agora inclusive no ambiente de trabalho, ou seja, o segredo está em resignificar o trabalho para a pessoa e isto pode ser conseguido através de um processo de coaching e também através dos ferramentais de neurociências.

É importante observar que este mal, não atinge somente os subordinados, mas também pode atingir indistintamente qualquer pessoa dentro da organização e para combatê-lo além dos métodos citados acima, é de vital importância o investimento em melhoria contínua do clima organizacional, com foco na transparência das relações, eliminando o medo que muitas pessoas possuem de divulgar e admitir que os membros da equipe e a gestão da organização são passíveis de insatisfações, fragilidades e problemas.

Estando atento ao próprio comportamento bem como dos colegas, procurando ajuda o quanto antes evitam-se prejuízos não só ao futuro da carreira profissional de cada um, mas também, prejuízos à produtividade e aos resultados da empresa.

Apesar de terem causas parecidas com as do absentéismo, ambos são indesejados, mas possuem algumas diferenças:

- Custos: o custo é maior no absentéismo, pois além de perder em produtividade, a empresa tem que cobrir as despesas de saúde, afastamento e substituição e no presenteísmo o prejuízo financeiro fica por conta da queda de produtividade.
- Riscos: o presenteísmo oferece maior risco tanto aos demais colaboradores quanto à clientes, por meio de infecções, contaminações e devido a baixa concentração mental e intelectual aumenta o risco de acidentes de trabalho.
- Imagem: ambos afetam a imagem da empresa, o absentéismo faz com que internamente se questione a preocupação da mesma em relação à saúde e bem estar de seus funcionários, parecendo não ser uma de suas prioridades e o presenteísmo costuma “assustar” as pessoas relacionadas, que, ao verem os colaboradores doentes com tanta frequência questionem a confiança e credibilidade da organização.
- Diagnóstico: o absentéismo é fácil de diagnosticar, mensurar e tomar as devidas providências, se necessário com o colaborador, já no presenteísmo a percepção é dificultada pela própria presença do colaborador no local e mensuração de sua produtividade e às vezes existe a valorização de quem trabalha nas condições adversas, próprias ou da organização, protelando a visão e solução da melhoria da condição causadora do problema.

1.3 Descanso semanal remunerado

Descanso semanal remunerado ou DSR é aquele dia (24 horas consecutivas) de descanso legal (todo trabalhador possui o direito), concedido ao colaborador após período trabalhado, oferecido preferencialmente no domingo, podendo, todavia, ser em qualquer outro dia da semana, compondo a folha de pagamento da empresa.

O objetivo do DSR é a recuperação da energia física e mental do empregado, bem como aperfeiçoamento e inserção familiar, comunitária e política.

Considerado, também, para tal fim, os dias de feriados nacionais, estaduais, municipais e religiosos. Segundo o dicionário virtual Infopédia, feriado é: “nome masculino: dia em que se descansa do trabalho oficial, por determinação civil ou religiosa / adjetivo: 1. consagrado ao repouso 2. Livre de trabalho”

Segundo considerações da consultoria Bortolotto é importante frisarmos as seguintes ponderações:

- A empresa é obrigada a conceder DSR em um domingo a cada dois trabalhados;
- O empregado deve ter um DSR antes de completados sete dias seguidos de trabalho;
- Em caso de trabalho aos domingos sem a concessão de folga compensatória deve haver o pagamento em dobro;
- Devem ser observados os instrumentos coletivos da categoria (Acordos ou Convenções Coletivas de Trabalho), os quais podem estipular outras formalidades específicas para a classe profissional.
- A não concessão do DSR, mesmo com o pagamento em dobro, pode gerar autuação pelo MTE. Além disso, pode gerar uma investigação pelo Ministério Público do Trabalho, bem como, em caso de eventual ação judicial, pode ser considerada prática lesiva ao empregado com condenação em danos morais.

1.3.1 Visão do funcionário

O dicionário virtual Informal nos diz que o DSR ou feriado é: “S.M: Momento pelo qual toda a classe trabalhística, ou não, aguarda ansiosamente para ter a oportunidade de descansar, passear ou simplesmente não fazer absolutamente nada”.

Com certeza é uma definição que se enquadra na visão da grande maioria dos colaboradores, que esperam este dia de maneira comportamental até exagerada, de forma que influencia sua maneira de trabalhar, tornando-se distraído, irritado, desleixado e ausente de engajamento, sendo que muitas vezes ao voltar deste descanso traz com ele os mesmos comportamentos, desta vez com nostalgia pelo que viveu; se este dia então for duplo, triplo ou até quádruplo, como é o caso de feriados prolongados, percebe-se baixa produtividade, maior incidência de erros e às vezes até “prolongamento” do período de descanso com apresentação de atestados médicos.

1.3.2 Visão da empresa

Podemos observar, por experiência e relatos de empresários, sentimentos diametralmente opostos entre a visão da empresa e a visão do funcionário, e busca de um equilíbrio na visão legal em relação ao descanso semanal remunerado.

Enquanto a visão legal, tem por objetivo, proteger o colaborador, garantindo-lhe direitos de descanso, saúde, qualidade de vida e de remuneração e a visão do funcionário objetiva tão somente se ver livre de suas obrigações laborais de maneira descompromissada e principalmente remunerada pelo maior tempo possível, o empresário sente-se como a parte lesada do negócio, pois, além dos custos com salários e encargos, que refletem diretamente no preço final de seus produtos ou serviços, por fatores como lucro e produtividade estarem intimamente interligados, ainda ficam sem poder se utilizar deste recurso em algum período ou dia da semana, mesmo pagando por ele.

O site oficial do Governo Federal, alerta principalmente aos pequenos empresários que decidirem contar com um ou mais empregados deverá ficar atento aos custos de uma contratação regularizada, com registro na carteira de trabalho. O salário a ser pago mensalmente é apenas uma parte de um “pacote” que conta ainda com encargos sociais e trabalhistas, recolhidos obrigatoriamente por todas as empresas, além dos benefícios oferecidos livremente pelo contratante. Ainda de acordo com o site, em entrevista realizada com a analista do Sebrae, Joana Boana

Conhecer o impacto das porcentagens cobradas em cada obrigação trabalhista é de grande relevância para os empresários das MPEs, uma vez que esses encargos, somados aos demais impostos, impactam diretamente na sustentabilidade da empresa.

O descanso semanal remunerado e seus reflexos encontram-se neste pacote e tem grande impacto nos custos e rentabilidade organizacionais, por isso encontramos muitas vezes a informalidade no mercado de trabalho ou ainda empresários que burlam as leis trabalhistas (pagamentos de horas-extras e bancos de horas “por fora”), justamente para fugirem de mais este encargo trabalhista.

1.3.3 Visão legal

A CLT, Consolidação das Leis do Trabalho, foi criada por meio do Decreto-Lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943, e dispõe sobre o Direito do Trabalho e o Direito Processual do Trabalho. Essa Lei visa à regulamentação das relações individuais e coletivas do trabalho, nela previstas. Aquele que é regido pela CLT é denominado celetista, ou seja, trabalha com registro de carteira de trabalho, assinada pelo empregador.

Na seção III da CLT os artigos que tratam deste assunto (Dos períodos de descanso) são os citados abaixo

“[...] Art. 67 - Será assegurado a todo empregado um descanso semanal de 24 (vinte e quatro) horas consecutivas, o qual, salvo motivo de conveniência pública ou necessidade imperiosa do serviço, deverá coincidir com o domingo, no todo ou em parte.

Parágrafo único - Nos serviços que exijam trabalho aos domingos, com exceção quanto aos elencos teatrais, será estabelecida escala de

revezamento, mensalmente organizada e constando de quadro sujeito à fiscalização.

Art. 68 - O trabalho em domingo, seja total ou parcial, na forma do art. 67, será sempre subordinado à permissão prévia da autoridade competente em matéria de trabalho.

Parágrafo único - A permissão será concedida a título permanente nas atividades que, por sua natureza ou pela conveniência pública, devem ser exercidas aos domingos, cabendo ao Ministro do Trabalho, Indústria e Comércio, expedir instruções em que sejam especificadas tais atividades. Nos demais casos, ela será dada sob forma transitória, com discriminação do período autorizado, o qual, de cada vez, não excederá de 60 (sessenta) dias.

Art. 69 - Na regulamentação do funcionamento de atividades sujeitas ao regime deste Capítulo, os municípios atenderão aos preceitos nele estabelecidos, e as regras que venham a fixar não poderão contrariar tais preceitos nem as instruções que, para seu cumprimento, forem expedidas pelas autoridades competentes em matéria de trabalho.

Art. 70 - Salvo o disposto nos artigos 68 e 69, é vedado o trabalho em dias feriados nacionais e feriados religiosos, nos termos da legislação própria. (Redação dada pelo Decreto-lei nº 229, de 28.2.1967) [...]"

Vale lembrar que em caso de decisões e acordos coletivos que beneficiem o trabalhador em relação aos assuntos acima, os mesmos terão prevalência.

Segundo Mata, advogado autônomo, no blog “Âmbito Jurídico”, destacou, que uma das funções do Direito do Trabalho é contrabalancear a exploração do trabalho humano como fonte de acumulação de capitais dos empresários. Com o início da Revolução Industrial e a invenção da máquina a vapor como fonte de energia para impulsionar a produção em grande escala, os trabalhadores eram submetidos a extensas jornadas de trabalho na medida em que a revolução se alastrava pelas sociedades mais avançadas. Não haviam normas, regras ou leis trabalhistas que visavam limitar a duração das jornadas de trabalho, nem mesmo garantir o mínimo satisfatório para proteger a saúde física e mental dos empregados.

Os trabalhadores que estavam inseridos na nova forma de produção, exerciam atividades insalubres, perigosas em ambientes bastante nocivos a saúde, aliado a grande exposição a tais condições. Como uma forma de impedir abusos por parte dos empresários e com o advento do Estado Social, iniciou-se medidas com o objetivo de limitar a duração, bem como a criação de intervalos nas jornadas de trabalho, garantindo-lhes o mínimo de dignidade.

O certo é que limitar a jornada de trabalho e a introdução dos intervalos são formas de garantir o mínimo de respeito aos direitos dos trabalhadores que não mais são vistos apenas na perspectiva econômica, mas no ponto de vista social, do

tempo dedicado a família, ao lazer, tudo isso sendo resultado no fundamento da República Federativa, qual seja, o Princípio da Dignidade da Pessoa humana

Alguns setores da sociedade, principalmente os economistas e os empresários, por vezes criticam alguns intervalos, argumentando que trazem vários prejuízos para atividade econômica do país e das próprias empresas, o quanto deixaram de produzir, recolhimento de impostos incompatíveis com os ganhos produtivos, sem contar com a cultura empresarial arcaica de que o trabalhador deve ser tratado com força de trabalho somente, sem direitos ou benefícios e que somente quer ganhar bem e trabalhar pouco.

Certo é, mesmo com opiniões contrárias de empresários e economistas, em via de regra na comunidade jurídica trabalhista, a instituição dos intervalos nas jornadas trabalhistas, ora discutidos, trazem diversos benefícios aos trabalhadores, seus familiares e na sociedade brasileira como um todo e devem ser respeitados por se tratarem de matéria de ordem pública, sendo inclusive tutelado por princípios do Direito do Trabalho.

Sob a ótica da livre iniciativa somando-se a função social da empresa, devem ser interpretados em conjunto com os valores sociais do trabalho e toda e qualquer importância, frutos e forma na medida em que deve atender as necessidades da sociedade.

Não basta apenas a visão empresarial de maximizar os lucros, é preciso lembrar da importância que as empresas possuem para o desenvolvimento do país não sob a ótica financeira, mas social, familiar, educacional que a sociedade empresária deve trazer no exercício de suas atividades.

O colaborador, seja horista, diarista ou semanalista, tem direito ao Descanso Semanal Remunerado (DSR). Mas para usufruir o direito precisa ter cumprido à risca seu horário de trabalho, sem faltas, atrasos ou saídas durante o expediente (Lei 605/49). No caso dos mensalistas e quinzenalistas, o desconto ou não do DSR tem gerado controvérsia.

Há corrente jurisprudencial entendendo que esse grupo não está sujeito à assiduidade para fazer jus ao repouso remunerado, ou seja, ainda que falem ao trabalho sem justificativa legal, terão descontado somente o valor correspondente ao dia da falta. Outra corrente entende que poderão sofrer o desconto do DSR em caso de falta ou atrasos injustificados.

Assim, a empresa pode adotar qualquer dos procedimentos expostos. Contudo, se estiver utilizando o critério de não descontar o DSR de mensalista e quinzenalista e vier a fazê-lo, poderá o empregado arguir a nulidade dessa alteração, na forma do art. 468 da CLT, que considera lícitas apenas as alterações dos contratos de trabalho que não resultem, direta ou indiretamente, prejuízos ao empregado.

Vale lembrar que, independente da remuneração, o atraso sem justificativa plausível suscita penalidades, a serem aplicadas gradualmente, evoluindo para um desfecho mais duro. A demissão é reservada às violações sérias e irreparáveis em desacordo com as obrigações contratuais assumidas, conforme prevê o artigo 482 da CLT.

1.4 Motivação por benefícios

Frederick Herzberg (1959), no seu livro *The motivation to work* foi quem ressaltou a importância da motivação no trabalho, afirmando que o maior fator motivacional para o homem encontrava-se no interior do seu próprio trabalho, apontando para a ideia de que existem dois fatores que influenciam a motivação: aqueles que causam satisfação, mas sua falta não desmotiva e aqueles que causam insatisfação, porém sua presença, não necessariamente, motiva o trabalhador.

Se pensarmos que a motivação é um processo endógeno nos indivíduos e que cada um desenvolve “forças motivacionais distintas em momentos distintos”, além de reconhecer que essas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e a vida, chegamos a conclusão que ações das organizações, se bem implementadas trabalham o campo motivacional do colaborador em benefício delas e dos próprios.

Segundo Maslow (1954), a motivação dos indivíduos objetiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas) até as mais complexas ou psicológicas (auto-realização), neste ponto a organização, com ações de benefícios colabora para a satisfação destas necessidades de maneira simples: estimulando os colaboradores a atingir seus objetivos pessoais e profissionais, motivando-os com ambientes, condições e políticas adequadas e propiciando

condições financeiras, físicas e psicológicas a ponto de atingir um nível médio de qualidade de vida muito próximo do desejado.

Benefício é o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários, sendo que a somatória compõe a remuneração do empregado. Um bom programa atende, normalmente, a dois objetivos: o da organização e o dos indivíduos.

Os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas (higiênicas, conforme a teoria de Herzberg) e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução de estresse e outros, isso, a torna competitiva no mercado de trabalho e retentora de talentos.

Para o colaborador, quando percebe suas necessidades básicas e de sua família satisfeitas através de seu trabalho, ele se sente amparado, seguro e satisfeito, inclusive, sua motivação aumenta o que gera maior comprometimento e engajamento em suas atividades laborais.

Os planos de benefícios concedidos pelas organizações brasileiras podem ser classificados de acordo com os grupos hierárquicos da estrutura organizacional (estratégico, tático e operacional), ou seja, para cada nível da pirâmide organizacional é oferecido um plano diferenciado.

No estratégico, os executivos podem receber benefícios que pelo seu poder de atração chegam a ser tão importantes no conjunto quanto o próprio salário nominal, algumas empresas colocam a disposição um leque de benefícios e esses têm a possibilidade de escolher os que mais lhe interessam, sendo a grande vantagem, a possibilidade de satisfazer suas necessidades sem ser taxado pelo imposto de renda.

O nível gerencial seria contemplado com um pacote atraente, porém menos custoso para a organização, apesar de garantir que o colaborador enxergue a vantagem de possuí-lo ao trabalhar naquela empresa.

Já para o nível operacional, as empresas costumam oferecer um plano básico, porém, maior do que estabelece a lei e geralmente condizente com seu nível sócio-econômico.

Na visão do grupo comete-se uma grande injustiça, visto que, quem mais precisa de benefícios sociais são os que menos recebem, gerando uma disparidade social cada vez maior, sendo que na maioria das vezes o critério de concessão é

somente o cargo que a pessoa ocupará e apesar de todos contribuírem para o desenvolvimento da organização a grande maioria é menos reconhecida em termos de benefícios oferecidos que poderiam inclusive proporcionar crescimento pessoal e profissional da qual a própria empresa se beneficiaria.

1.4.1 Benefícios legais

Também chamados de compulsórios, são aqueles que a empresa concede aos seus empregados em atendimento as exigências da lei ou de normas legais como acordos ou convenções coletivas de trabalho. São benefícios que também são concedidos em dinheiro, através da folha de pagamento, gerando encargos sociais deles decorrentes. São exemplos de benefício legais: vale transporte, férias, décimo terceiro, FGTS, PIS, hora extra, salário maternidade, salário família, complemento de auxílio doença, cesta básica, vale alimentação, convênios médico e odontológico e outros.

1.4.2 Benefícios espontâneos

São aqueles que a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria ou mera liberalidade, geralmente com o objetivo de atender às necessidades dos empregados ou de tornar o perfil da remuneração atraente e competitiva no mercado de trabalho, tanto para atrair novos recursos humanos quanto para reter os atuais, geralmente são variáveis em função do nível hierárquico. São exemplos de benefícios espontâneos: vale alimentação, vale refeição, cesta básica, assistência médica e odontológica, bônus, gratificações, empréstimos, refeitório, lanchonete ou cantinas, assistência médica e odontológica, serviço Social, clube, seguro de vida, horário flexível, transporte da empresa, quilometragem, veículo, cesta básica, festas para empregados, seguro de vida, transporte, seguro de acidentes pessoais, viagens de recreio, creche para filhos de funcionários, reembolso alimentação, áreas de lazer nos recintos da empresa, complementação da aposentadoria, convênios

com farmácias, supermercados, óticas e outros estabelecimentos, escolas próprias para filhos de funcionários entre outros.

1.5 Rotatividade

O *turnover* pode ser conceituado como o índice de rotatividade dos funcionários de uma organização, que, em geral, é influenciado decisivamente pelas mesmas razões que causam o absenteísmo, como problemas na relação entre líder e subordinados, problemas de clima organizacional, más condições de trabalho, ausência de atitudes empresariais que motivem os colaboradores a continuar na empresa, etc.

Atualmente, os trabalhadores – principalmente os da chamada “geração y” – desejam muito mais que receber um bom salário. Eles querem se sentir satisfeitos com as condições de trabalho e receber reconhecimento e valorização dos seus líderes.

Uma empresa que não fomenta esse entusiasmo na sua equipe, certamente sofrerá com alto índice de *turnover*.

Rotatividade de Pessoal (ou *Turnover* em inglês), no contexto de Gestão de Pessoas, está relacionada com o desligamento de alguns funcionários e entrada de outros para substituí-los, ou seja, a rotatividade é caracterizada pelo fluxo de entradas (admissões) e saídas (desligamentos, demissões, remanejamentos e aposentadorias) de pessoas em uma organização.

A rotatividade não é uma causa, mas sim o efeito de algumas variáveis externas e internas. E são as consequências desses fenômenos que irão condicionar a atitude e o comportamento do pessoal, pois a alta rotatividade reflete na produção, no ambiente organizacional e nos relacionamentos interpessoais.

Entre as variáveis externas que ocorrem na organização, podemos citar: situação de oferta e procura do mercado de RH; a conjuntura econômica; as oportunidades de empregos no mercado de trabalho. E dentre as variáveis internas estão: a política salarial da organização; a política de benefícios da organização; o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal; as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização; o tipo de relacionamento humano dentro da

organização; as condições físicas e ambientais de trabalho da organização; a moral do pessoal da organização; a cultura organizacional; a política de recrutamento e seleção de recursos humanos; os critérios e programas de treinamento de recursos humanos; a política disciplinar da organização; os critérios de avaliação do desempenho; o grau de flexibilidade das políticas da organização.

As razões para o desligamento podem ser diversas; os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, falta de perspectiva de crescimento profissional, relações hierárquicas sem qualidade e com muito desgaste ou busca de uma melhor colocação profissional. Assim como, a empresa também se coloca neste direito e busca por profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procura pela inovação em seus sistemas.

A retenção é inversa ao *turnover*. Quanto maior a capacidade da empresa em resolver os problemas internos e reter seus profissionais em seu quadro, menor será o índice de rotatividade funcional, o chamado *turnover*.

1.5.1 Causas da rotatividade

O *turnover* define o volume de flutuação de recursos humanos nas empresas, é comum um pequeno volume de rotatividade em uma organização saudável, principalmente se for causada pelo aumento de contratações maiores que as saídas com objetivo de incentivar e ampliar os resultados, a questão é que a elevação dos índices de rotatividade podem gerar situações de insegurança para atividade da empresa, ocasionando uma reação malvista na instituição.

A rotatividade tem suas causas divididas em externas e internas. As primeiras independem da política de ação da empresa, da vontade de seus executivos, dos trabalhadores e não cria motivação para aprofundar-se na questão. Tem como razões principais: o mercado de trabalho (oportunidades de emprego, assim como a oferta e demanda quanto aos profissionais no mercado), o mercado de mão-de-obra (disponibilidade de profissionais ou existência de candidatos) e a conjuntura social e econômica quando há oportunidades de emprego disponíveis.

O *turnover* não poderá ser completamente evitado dentro das empresas, mas podem ser controladas as variáveis decorrentes de problemas estruturais ou pessoais dos colaboradores.

Assim, embora não se possa bani-lo por completo da vida das empresas, algumas práticas podem servir para rotatividade e abandonos imotivados. Elas consistem, em geral, de condutas que elevam o bem estar dos colaboradores dentro da empresa, trazendo-lhes mais segurança e estímulo no trabalho. Podemos citar entre alguns:

- Oferecer boas condições de trabalho: aqui estão inseridas condições estruturais de trabalho e também a política de benefícios e de valorização dos colaboradores. A alegria de trabalhar para uma empresa que cuida do seu bem-estar e que investe na qualidade de vida do pessoal desenvolve na sua equipe o sentimento de gratidão e a estimulará a se dedicar cada vez mais ao trabalho.
- Cuidar do clima organizacional: um ambiente harmonioso e acolhedor, além de ser indispensável para a fluidez dos trabalhos também reduzirá *turnover* da empresa, pois os colaboradores se sentirão mais felizes e determinados a trabalhar mais e melhor e não enfrentarão obstáculos internos para isso, além disso, estimular as relações interpessoais entre os colaboradores, promovendo encontros e eventos empresariais.
- Atenção para a saúde ocupacional: cuidando da saúde ocupacional, vários acidentes serão evitados. Essa prática, além de poupar valiosos recursos financeiros da empresa – que pagará menos impostos e não arcará com indenizações em ações trabalhistas e previdenciárias – também evitará afastamentos por acidentes de trabalho e conseqüente novas admissões para reposição.
- Incentivar a prática de atividade física pela equipe: Atividade física é hoje um dos principais pilares para uma vida saudável, tendo comprovados benefícios na redução dos níveis de stress e no fortalecimento da saúde como um todo. Assim, promover e estimular a prática regular de exercícios físicos pela sua equipe é uma

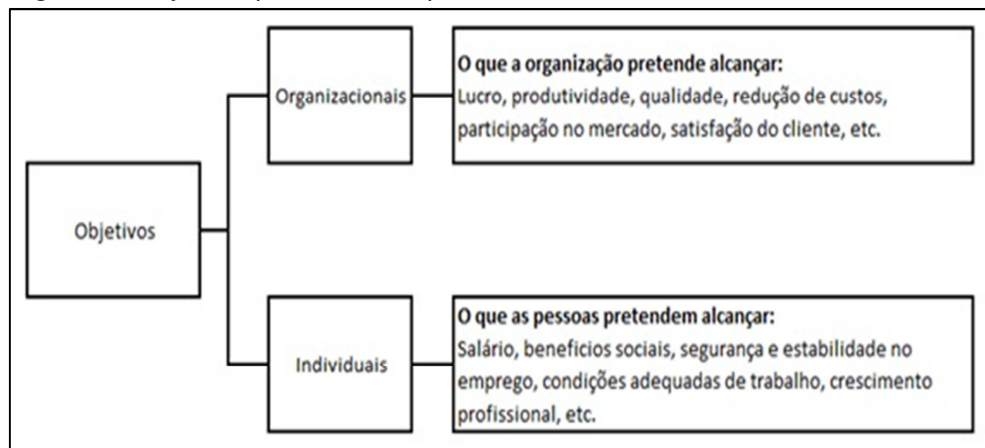
excelente maneira de demonstrar preocupação e zelo com os seus funcionários.

Se não pode ser evitado por completo, a rotatividade pode, ao menos, ser reduzida. Investigar as principais causas dos afastamentos da sua equipe e trabalhar em conjunto com os colaboradores para promover uma redução gradativa dos problemas vivenciados é o primeiro passo para reduzir esse índice.

Em segundo lugar, adotar políticas de valorização dos colaboradores, permitindo-lhes participar ativamente de todos os processos organizacionais, e ampliar o nível de comprometimento e responsabilidade com as atividades e decisões estratégicas da empresa também pode devolver a autoestima e a motivação à sua equipe de trabalho, reduzindo o *turnover* e elevando resultados.

Não existe um índice de turnover adequado para uma empresa, já que ele depende de várias variáveis do ramo de trabalho. Mas o problema se torna preocupante quando acontecem quedas na produção da organização e para reduzir o índice de rotatividade de pessoal, deve-se em primeiro lugar, pesquisar as principais causas, diagnosticar cada uma e finalmente atribuir uma solução.

Figura 1 - Objetivos pessoais e corporativos



Fonte: Wikipédia

Existem inúmeras abordagens criativas para reduzir as demissões voluntárias, especialmente nas áreas em que as organizações precisam investir pesado em treinamento e perdem todo esse investimento quando os colaboradores vão embora prematuramente. As organizações interessadas em diminuir o número de pedidos de demissão podem considerar a ideia de aumentar os salários,

esclarecer bem os papéis e exigências do trabalho, tornar o trabalho mais gratificante e conseguir fazer com que seus empregados percebam vantagens em trabalhar em determinada empresa e não em outra qualquer. O processo de seleção e recrutamento, também pode auxiliar na redução da rotatividade de pessoal, pois quando este processo é realizado com assertividade, serão realizadas contratações de profissionais com o perfil desejado, qualificados e alinhados com os valores da organização.

No que tange as causas internas da rotatividade, dividem – se em três grupos: controláveis (remuneração, condições de trabalho impróprias e inseguras, seleção e treinamento insuficientes, supervisão e planejamento inadequados, falta de oportunidades para o empregado, problemas de relacionamento interno, organização defeituosa da empresa, falta de planos de promoção para o pessoal, chefias incompetentes, falta de valorização das pessoas e sistema de controle rígido ou inexistente); semi-incontroláveis (incompetência do empregado, temperamento difícil, maus hábitos pessoais, condições de alojamento e insatisfação pessoal e profissional) e incontroláveis (morte e doença).

Entre outras variáveis que influenciam no turnover da organização, é fundamental citar: treinamento da Mão de Obra e absenteísmo. As informações relativas às causas da rotatividade de pessoal podem ser obtidas através de avaliação e mapeamento de:

- Entrevista de desligamentos: serve para obter informações e a opinião do ex-funcionário com relação à conduta da empresa, ao relacionamento com os colegas, às políticas de remuneração para saber onde é possível melhorar, saber se o funcionário está saindo satisfeito e qual a imagem que ele levará da empresa;
- Pesquisa de clima: é uma ferramenta com a finalidade de identificar a percepção coletiva dos seus funcionários, quanto aos fatores que afetam o nível de sua motivação e o grau de satisfação existente em relação à empresa;
- Processo de recrutamento e seleção: obter conhecimento sobre os fatores que atraem ou não as pessoas para trabalhar na empresa, aspectos da imagem organizacional, analisar a forma como é passada a oportunidade de crescimento profissional ao candidato, entre outros;

- Integração do funcionário a cultura da empresa: É realizado um monitoramento dos colaboradores no período de admissão recente, para avaliar como as suas expectativas estão sendo satisfeitas no processo de interação com a cultura da empresa, sua estrutura, pares e liderança.

1.5.2 Custos de rotatividade

A rotatividade não é apenas um desafio da área de recursos humanos, ela possui impactos sobre todo o resultado da empresa. Os custos relativos à rotatividade são divididos em primários, secundários e terciários.

Custos primários da rotatividade de pessoal são aqueles que diretamente relacionados com o desligamento de cada colaborador e sua substituição. Como exemplo tem-se as despesas do processo de recrutamento e seleção do funcionário que substituirá o desligado, despesa com a área de pessoal para realizar cadastramento e pagamento da demissão de um funcionário e contratação de outro, despesas com treinamento e integração, custo do tempo em que outras pessoas repassarão as funções ao novo empregado, além dos custos legais referentes ao desligamento do empregado.

Custos secundários da rotatividade de pessoal envolvem aspectos intangíveis e de características predominantemente qualitativas, ou seja, referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Como exemplo de custos secundários tem-se as perdas na produtividade, enquanto um novo empregado não substituir o desligado, custo extra-laboral, produção inferior até o novo empregado se ambientar às suas novas funções e influência do desligamento perante aos demais empregados.

Custos terciários da rotatividade de pessoal estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que fazem sentir-se a médio e a longo prazos, tais como custo extra-investimento, reflexos na imagem e nos negócios da empresa que podem ser provocados pela queda na qualidade dos produtos ou serviços executados por empregados inexperientes ou em fase de ambientação.

As demissões podem ser bastante onerosas, especialmente quando envolvem entrevistas, consultoria para recolocação e acordos de indenização, além dos apoios administrativo e funcional necessários. Os programas de redução de rotatividade são frequentemente utilizados em razão da economia que proporcionam.

Segundo Chiavenato (2008), citado no site Wikipédia a tabela abaixo demonstra alguns dos custos relacionados à rotatividade de funcionários:

Tabela 2 - Custos em função da rotatividade

Custos de recrutamento	Custos de seleção	Custos de Treinamento	Custos de Desligamento
Processamento da requisição de empregado	Entrevistas de seleção	Programas de Integração	Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas
Propaganda	Aplicação e aferição de provas de conhecimento	Orientação	Pagamento de benefícios
Visitas à escolas	Aplicação e aferição de testes	Custos diretos de treinamentos	Entrevistas de desligamento
Atendimento aos candidatos	Tempo dos selecionadores	Tempo dos instrutores	Custos do outplacement
Tempo dos recrutadores	Chechagem das referências	Baixa produtividade durante o treinamento	Cargo vago até substituição
Pesquisas de mercado	Exames médicos e laboratoriais		
Formulários e custo do processamento			

Fonte: Wikipédia

Há controvérsias quanto à adequação das fórmulas em que a organização cuja taxa de *turnover* apresenta grande variação. Os *call centers* (terceirizados), por exemplo, passam por grandes oscilações em razão da sazonalidade da demanda por determinados produtos ou serviços. Muitas empresas comerciais tendem a aumentar o ritmo de atividade na época do Natal, por exemplo.

Nos *call centers*, a orientação geral é de que cada operação tenha o seu *turnover* calculado separadamente, para que seja mais preciso. O número final da empresa é obtido pela média ponderada de cada operação, sendo que o *staff* deve ser também considerado como uma operação.

Em razão da controvérsia, são usadas duas modalidades de cálculo. A primeira leva em consideração apenas a taxa de desligamento, não considerando reduções do quadro. Cálculo da taxa de desligamento:

Figura 2 – Cálculo de desligamento sem redução do quadro

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de demissões}}{\text{N}^{\circ} \text{ de funcionários ativos (no último dia do mês anterior)}}$$

Fonte: Wikipédia

A segunda considera apenas as substituições, não sendo considerados desligamentos e admissões decorrentes de ampliação ou redução do quadro de pessoal, pois, nestes casos, considera-se que não se trata de rotatividade. Cálculo do *turnover* considerando substituições:

Figura 3 – Cálculo de desligamento com substituições

$$\frac{\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de demitidos que serão substituídos} + \text{N}^{\circ} \text{ de admissões para substituição}}{2}}{\text{N}^{\circ} \text{ de funcionários ativos (no último dia do mês anterior)}}$$

Fonte: Wikipédia

A Rotatividade de Pessoal tem consequências positivas e negativas e deste modo, pode ser favorável ou prejudicial para as organizações.

São consideradas consequências positivas: substituição de um funcionário com baixo desempenho; possibilidade de admitir colaboradores que tragam para a empresa conhecimentos (ideias, tecnologias, estilos, inovação etc); redução na organização de comportamentos indesejáveis (desmotivação, apatia, absenteísmo, sabotagem, falta de qualidade no trabalho, etc), diminuição de conflitos e outras.

Sendo estas as consequências negativas: quando a empresa substitui um colaborador por outro com desempenho inferior, impacta negativamente a produção e nos processos da organização; perdas de funcionários com qualidades e habilidades especiais ou que ocupam cargos-chave podem ter efeitos desastrosos por longo período, até o substituto estar totalmente ambientado; “entrega” para a concorrência de funcionários qualificados; dificuldade nas comunicações e nas relações interpessoais, na medida em que o colaborador que sai é importante nos

processos de comunicação e fundamental para a coesão da equipe; pode afetar negativamente o clima organizacional, interferir na atitude dos funcionários que permanecem na empresa e estimular uma rotatividade de pessoal adicional, pois alguns que não estavam à procura de outro emprego, podem começar a fazê-lo; algumas organizações, em decorrência do turnover, poderão adotar estratégias e políticas inapropriadas, ineficientes, ineficazes, improdutivas e inviáveis (por exemplo: aumentos generalizados de salários, excesso de treinamentos, metas “X” por cento de turnover para toda a empresa, etc) que comprometam o negócio da empresa; adiamento ou impossibilidade de realização de projetos; surgimento de concorrente.

O que deve ser levado em conta, não é só a quantidade de funcionários que estão saindo, mas levar em consideração qual a qualidade e o potencial dos que ficam, e o que irão agregar à organização.

2 PRODUTIVIDADE

Sem muito esforço e ciência podemos entender que o ambiente ao qual estamos inseridos, tem o poder de influenciar nossas atitudes, humor e ritmo nas atividades. Certamente isso também se torna real no ambiente de trabalho, onde pode influenciar na produtividade ou não. Nesta análise de caso em que abordamos a melhora da produtividade após o descanso do funcionário, poderíamos sim dizer que se este está inserido em um bom ambiente, isso se tornaria benéfico para sua produtividade. Mas ainda é cedo para afirmar tal fato.

Se tivermos por perto referências inspiradoras, um bom ambiente com luz natural isso nos inspira a melhora no trabalho. Bem como um ambiente de bagunça e sujeira nos remete a um estímulo negativo.

No site, Empregos, num texto escrito pela redatora Daniele Aronque (2015), percebemos que mais pessoas compartilham desse mesmo conceito onde acrescenta ainda

De uns anos para cá se vem percebendo que o local de trabalho, ou seja, onde as pessoas passam a maior parte de seu tempo, influencia muito na qualidade de vida e na produtividade dos funcionários. Dados de uma pesquisa da Sociedade Americana de Designers de Interiores (American Society of Interior Designers) mostra que ter um ambiente de trabalho satisfatório é a terceira maior preocupação dos funcionários (21%), logo depois de benefícios (22%) e bons salário (62%).

Podemos então afirmar que sim, o ambiente afeta o resultado final, assim como outras coisas também afetam a produtividade do trabalhador sendo a insatisfação, comunicação ineficiente, concentração prejudicada, falta de *feedback*, falta de suporte tecnológico adequado, excesso de conectividade, falta de treinamento adequado e novamente o trabalho desconfortável.

Em contrapartida há vários fatores que influenciam no aumento da produtividade no trabalho. Sem nos estendermos muito, citamos apenas alguns, que o leitor poderá verificar por si só que realmente fazem uma real diferença no ambiente de trabalho.

- Gerir o tempo de forma a otimizá-lo;
- Utilizar recursos de automação sempre que possível;

- Manter um ambiente de trabalho agradável;
- Aliar a tecnologia no dia a dia conhecendo e aplicando novos recursos.

Tendo o elemento humano como centro de todos os fatos observados vemos que os diversos fatores ao seu redor influenciam em sua produtividade e também em sua possível ausência no ambiente produtivo.

2.1 Mensuração da produtividade

A falta causada por um ou vários funcionários reflete no ganho da empresa e torna-se necessário uma forma de mensurar isso a fim de prevenir ou reverter esse fato.

Entendamos então que, segundo o Blog Agendor, no texto escrito por Gustavo Paulilo (2012), “Produtividade no trabalho é a relação direta entre a quantidade produzida de determinado produto ou serviço dividida por algum insumo ou recurso necessário para sua confecção.”

Ainda, segundo ele, “O desafio da produtividade é entregar mais quantidade de algo, usando a menor quantidade de recursos possível. Mas é preciso ficar atento ao nível de qualidade que sua empresa quer atingir.”

Uma boa maneira de medir a produtividade no trabalho é a análise dos chamados *KPI (Key Performance Indicator)*, indicadores-chave de desempenho.

Toda empresa, pequena ou grande, deve adotar uma forma de mensurar sua produtividade a fim de poder manter ou reestruturar sua forma de produção.

As empresas de serviços prestados lidam com seus preços relativos a colaboradores e de trabalho intelectual, em vez de preços de matérias primas e de trabalho manual, o método de medir a produtividade no trabalho em serviços tem de ser encarado de uma forma um pouco diferente do contexto produtivo, não em números de produtos produzidos, mas sim no número de clientes atendidos ou de trabalhos efetuados.

Temos então a produção (os serviços prestados) dividida pelas Horas de trabalho num determinado período de tempo.

Exemplo: um colaborador que atende 40 chamadas num dia de trabalho de 8 horas, tem uma produtividade de 5 clientes por hora, já que $40 : 8 = 5$.

Devemos ainda considerar qual a estrutura a analisar (o setor, o número de pessoas e o tipo de trabalho), o período de tempo a analisar, medir a produção, elaborar uma tabela com os dados de produção de cada trabalhador e calcular a capacidade de mão-de-obra nesse tipo de trabalho.

Temos também a possibilidade de medir o desempenho dos trabalhadores através de sete passos onde se deve:

- Escolher um grupo de colaboradores para avaliar;
- Utilizar toda a tecnologia possível para ajudar na tarefa;
- Acompanhar os indicadores diariamente;
- Definir quais fatores serão considerados (vendas, prazos, preços, etc);
- Observar a quantidade e a qualidade produzida;
- Fazer *benchmark* com outras empresas do setor;
- Insira os indicadores de produtividade dos colaboradores no planejamento;

Funcionários produtivos, clientes satisfeitos e empresa lucrando deixarão de ser metas e se tornarão realidade.

No segmento da manufatura, a produtividade pode ser entendida, de forma simples, como a relação entre: “resultado da produção x capacidade de produção”, “despesas e receitas”, “prospecção x conversão de clientes”, entre outros.

Para mensura-la a primeira coisa a se fazer é ter uma “fotografia” da sua empresa, isto é, você deve ver como sua empresa funciona.

Criar um histórico de produção, identificar as máquinas, sazonalidades do mercado, recursos humanos, linha de produtos e fazer o mapeamento de todos os processos seriam o primeiro passo.

Temos também que determinar o que seria fundamental controlar, seja máquinas, departamentos, pessoas ou quaisquer outros.

Determinar qual será a unidade de medida ideal para cada unidade de controle (tempo, m2, m3, etc) exemplos:

- m^2 = para produtividade de areal de pintura;
- h (hora) = para tempo de produção;
- m^3 = para otimização de carga;

Determinar a engenharia dos produtos ou serviços, discriminando: as matérias-primas utilizadas, as operações envolvidas, bem com os seus respectivos tempos de produção, bem como a capacidade de produção da unidade que você deseja controlar.

Ao medir a capacidade produtiva de uma unidade de controle, relacionada com sua unidade de medida, pode-se determinar a capacidade de produção total, o potencial da empresa. Esta capacidade pode, para efeitos de comparação, ser transformada num percentual, por exemplo: 1.000 m^2 /por dia é equivalente a 100% da capacidade total/potencial da empresa.

Após identificar a capacidade de produção total/potencial, por unidade de controle e geral da empresa, podemos iniciar o processo de lançamento dos dados, referentes à produção efetivamente realizada. A comparação entre estes dois dados permitirá identificarmos problemas de produção, que afetam a produtividade, por exemplo:

- O quanto a falta de matéria-prima impede que determinada ordem de produção seja executada;
- O acúmulo de produtos semiacabados em determinada área, significando que o processo não está alinhado;
- O quando uma equipe está ociosa, entre outros itens que se observa facilmente em uma linha de produção;

Nesse momento conseguimos também observar a influência do absenteísmo no local de trabalho.

Estruturando planos de ação, pode-se atuar nos gargalos observados a fim de melhorar os resultados.

Como podemos observar, e está claro para nós que cada segmento possui uma forma de mensurar sua produtividade e isso é essencial para a lucratividade da empresa. Porém, entende-se que, também o trabalhador, o

elemento humano, está no centro de tudo e que sua falta no ambiente de trabalho, faz sim diferença nos resultados, bem como sua presença efetiva na tarefa.

3 ABSENTEÍSMO POR REGIÃO

O Brasil é um país com enorme extensão territorial: apresenta área de 8.514.876 km², sendo seu território dividido em Regiões.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) é o órgão responsável pela divisão regional do território brasileiro. Para reunir estados em uma mesma região são utilizados critérios como semelhanças nos aspectos físicos, humanos, culturais, sociais e econômicos.

A Divisão Regional do Brasil em Regiões Geográficas Imediatas e Regiões Geográficas Intermediárias 2017 apresenta um novo quadro regional vinculado aos processos sociais, políticos e econômicos sucedidos em território nacional desde a última versão da Divisão Regional do Brasil publicada na década de 1990.

As Regiões Geográficas Imediatas têm na rede urbana o seu principal elemento de referência. Essas regiões são estruturas a partir de centros urbanos próximos para a satisfação das necessidades imediatas das populações, tais como: compras de bens de consumo duráveis e não duráveis; busca de trabalho; procura por serviços de saúde e educação; e prestação de serviços públicos, como postos de atendimento do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, do Ministério do Trabalho e de serviços judiciários, entre outros. As Regiões Geográficas Intermediárias correspondem a uma escala intermediária entre as Unidades da Federação e as Regiões Geográficas Imediatas.

Muitas divisões regionais do território brasileiro já foram estabelecidas ao longo da história e atualmente é composta por cinco Regiões: Centro-Oeste, Nordeste, Norte, Sul e Sudeste.

A Região Centro-Oeste é composta pelos estados de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e pelo Distrito Federal, tendo a segunda maior extensão territorial entre as regiões brasileiras; o Nordeste brasileiro é formado pelos estados do Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia, o grande número de cidades litorâneas contribui para o desenvolvimento do turismo na região; a Região Norte é composta pelos estados de Roraima, Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia e Tocantins, é

a maior região do Brasil, corresponde a aproximadamente 42% do território nacional; os estados que formam a região Sudeste são: Espírito Santo, Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro; abriga uma população de 80.364.410 habitantes, correspondendo a aproximadamente 40% do contingente populacional brasileiro, a densidade demográfica é de 87 habitantes por quilômetro quadrado, sendo a região mais populosa e povoada do país, sendo também considerado o complexo regional mais industrializado; o Sul do Brasil é formado pelos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, sendo a menor região do país em extensão territorial.

Figura 4 – Divisão regional do Brasil



Fonte: IBGE

A economia brasileira, considerada globalmente, apresenta ao observador o quadro típico de um país em plena fase de desenvolvimento. O crescimento de um parque industrial moderno, a diversificação dos produtos exportados e importados, a racionalização e burocratização do aparelho político e administrativo são apenas alguns dos aspectos mais característicos que aproximam a sociedade brasileira dos padrões dos países desenvolvidos do Ocidente.

Todavia, um exame mais minucioso revela-nos uma disparidade interna muito acentuada quanto ao ritmo e à intensidade do processo de desenvolvimento brasileiro. É assim que vemos, ao lado de uma economia dinâmica e relativamente

próspera, concentrada em redor dos grandes núcleos agroindustriais da região Sul-Sudeste do País, persistir nas demais regiões um tipo de produção primitiva, bastante apenas para assegurar aos seus habitantes, alheios ao progresso econômico, social e cultural, um nível de vida rudimentar.

Os equipamentos e o progresso tecnológico são condições necessárias, mas não suficientes para o aumento da produtividade; é indispensável que a população ativa tenha a capacidade de utilizá-los efetiva e racionalmente. Sendo assim, a estratificação da população, sua distribuição em áreas urbanas e rurais, e seu conseqüente nível educacional e cultural, são fatores de suma importância para a análise de todas as fases do desenvolvimento econômico, tanto das regiões quanto nas organizações onde está inserida.

Neste quesito a produtividade está intimamente ligada à região e atividade econômica desenvolvida (item que será visto posteriormente), todavia, o que podemos perceber é que nas regiões onde o desenvolvimento industrial é maior, evidencia-se grande produtividade, mas também grandes taxas de absenteísmo que podem ser comprovadas pelos auxílios doenças e acidentes expedidos/autorizados pela Previdência Social em decorrência de um maior controle das atividades e trabalhadores registrados.

Em contrapartida, nas regiões onde ainda predominam atividades rurais e extrativistas sem controles de registros destas atividades e dos empregados, torna-se difícil mensurar tanto a produtividade quanto o absenteísmo, pois, a mão de obra ainda é vista como um bem de consumo qualquer, que pode ser substituída a qualquer momento, sem grandes custos, sendo que em alguns casos, ainda existe a mão de obra escrava ou a simples troca de trabalho por comida e lugar para repouso ou a própria economia de subsistência, onde se planta para sobreviver e estes dados não entram como produtividade e absenteísmo.

Vale lembrar ainda, que a produtividade e absenteísmo tem uma forte ligação com o nível de esforço físico do trabalhador, podendo a atividade, sem controle ergonômico gerar doenças ocupacionais, incapacitando o trabalhador para suas atividades laborais, sem contar os itens já mencionados como fatores motivacionais e higiênicos.

Com isso, nesta pesquisa percebemos que os polos industrializados do país detêm o maior nível de absenteísmo, todavia, isto não pode ser afirmado com exatidão, já que em muitas regiões não existe controle de atividades e registros de

empregados junto à Previdência Social, que nos daria dados subsidiados na realidade do país.

A cultura de cada região e de sua população em relação ao conceito de trabalho e emprego também determina as consequências da produtividade e a falta do colaborador no dia a dia das atividades laborais.

Em locais onde o nível sócio-econômico da população ainda é baseado na satisfação de suas necessidades básicas, a educação possui um nível precário e o indivíduo não entende o trabalho como um meio de atingir um fim de empoderamento pessoal e por outro lado o “empregador” se aproveita desta vulnerabilidade para aliciar “empregados” baratos, fica praticamente impossível controlar presença, ausência, causas da ausência, baixa produtividade e qualidade, mesmo nas atividades do setor primário ou qualquer outro, que é o que acaba acontecendo nas regiões menos desenvolvidas do país.

Sem contar que nestes locais o trabalhador, muito provavelmente nunca ouviu falar de cultura organizacional, motivação, benefícios e outros termos descritos neste trabalho e tão importantes para o desenvolvimento do colaborador.

4 ABSENTEÍSMO POR ATIVIDADE ECONÔMICA

A ampla extensão territorial do Brasil permite inúmeras possibilidades no que diz respeito às atividades econômicas.

O Brasil é um país que apresenta uma economia sólida, é exportador de uma grande variedade de produtos, fato que fortalece a economia. As atividades de agropecuária, indústria e serviços são bem atuantes e contribuem para o crescimento do PIB (Produto Interno Bruto).

Figura 5 – Atividades econômicas por região brasileira



Fonte: Site Geografia Crítica na Veia

Cada região brasileira apresenta especificidades nas atividades econômicas, são elas:

Norte: a economia da região é baseada principalmente no extrativismo vegetal de produtos como madeira, látex, açaí e castanha. A atividade de mineração também é muito forte na região, principalmente extração de ferro, cobre e ouro. Merece destaque também a Zona Franca de Manaus.

Nordeste: a economia dessa região é bem diversificada, o turismo é muito forte, há uma grande presença de indústrias, agronegócio e exploração de petróleo. A cana-de-açúcar é o principal produto agrícola da região.

Centro-oeste: a economia gira em torno da agropecuária (plantações de soja, milho, entre outros), pecuária bovina e indústrias.

Sudeste: possui o maior parque industrial do Brasil. Abriga as maiores montadoras e siderúrgicas do país. Os serviços e o comércio são bem sofisticados e diversificados, além de representarem a principal atividade econômica da região.

Sul: a maior parte da economia da região sul decorre do setor de serviços. O ramo industrial é representado, principalmente, pelos setores metalúrgico, automobilístico, têxtil e alimentício. A agropecuária é bem forte na região.

O Brasil desenvolve em seu território atividades dos setores primário, secundário e terciário. Esse último é o destaque do país, sendo responsável por mais da metade do seu Produto Interno Bruto (PIB) e pela geração de 75% de seus empregos.

O setor terciário é marcante nos países de alto grau de desenvolvimento econômico. Quanto mais rica é uma região, maior é a presença de atividades do setor terciário. Com o processo de globalização, iniciado no século XX, o setor terciário foi o setor da economia que mais se desenvolveu no mundo.

Segue diferenciação de produção por setor econômico:

- Setor Primário: produção através da exploração de recursos da natureza, podemos citar como exemplos: agricultura, mineração, pesca, pecuária, extrativismo vegetal e caça, é o setor primário que fornece a matéria-prima para a indústria de transformação.
- Setor Secundário: é o setor da economia que transforma as matérias-primas (produzidas pelo setor primário) em produtos industrializados (roupas, máquinas, automóveis, alimentos industrializados, eletrônicos, casas, etc), como há conhecimentos tecnológicos agregados aos produtos do setor secundário, o lucro obtido na comercialização é significativo, países com bom grau de desenvolvimento possuem uma expressiva base econômica

concentrada no setor secundário, a exportação destes produtos também gera riquezas para as indústrias destes países.

- Setor Terciário: setor econômico relacionado aos serviços, que são produtos não matérias em que pessoas ou empresas prestam a terceiros para satisfazer determinadas necessidades, como atividades econômicas deste setor, podemos citar: comércio, educação, saúde, telecomunicações, serviços de informática, seguros, transporte, serviços de limpeza, serviços de alimentação, turismo, serviços bancários e administrativos, transportes, etc.

Neste caso podemos também fazer um paralelo entre produtividade e absenteísmo em relação a atividade econômica desenvolvida.

Em nossa pesquisa, percebemos que a globalização iniciada no século XX e que ainda hoje reflete em uma grande expansão do desenvolvimento do terceiro setor (serviços) que, visa, na prestação de serviços aumento da qualidade de vida e satisfação do cliente que dele se utiliza, gerando muitas vezes, em quem o presta uma ansiedade em fazer mais, bem e melhor.

Muitas vezes este quadro, acaba adoecendo a saúde mental do trabalhador, que se vê incapacitado de suprir esta demanda, gerando faltas no trabalho ou muitas vezes o presenteísmo que também afeta a produtividade final.

Mesmo as atividades primárias e secundárias, carecem de um controle e ações mais efetivas por parte das organizações no que diz respeito a cumprimento das legislações ambientais, ergonômicas e de cuidados com a saúde e vida do trabalhador, além do estabelecimento de uma cultura organizacional saudável que prioriza os fatores motivacionais e higiênicos.

Todavia, pelas pesquisas efetuadas pudemos observar que tanto as atividades laborais que promovam um estresse mental acima da média, quanto aquelas passíveis de desencadear acidentes ou danos ao corpo físico são as que mais provocam o absenteísmo e o presenteísmo, afetando diretamente a produtividade e qualidade do serviço, independente do dia da semana, seja antes ou pós DSR ou qualquer benefício que a organização possa oferecer de maneira compensatória.

5 O SER HUMANO COMO COLABORADOR

Através da evolução do conceito do trabalho, o ser humano, teve uma grande mudança em seu papel, enquanto transformador de matéria-prima em produto. Passando de um simples executor e reproduzidor de tarefas, para se tornar uma peça pensável e indispensável no sucesso de uma organização.

Dessa forma, conhecer um pouco mais sobre essa trajetória de transformações e buscar o entendimento do que permeia as capacidades humanas, passou de uma curiosidade para uma necessidade das instituições.

Trazer o ser humano como parte integrante dos objetivos da empresa, ajudá-lo a conquistar por meio do seu trabalho, uma satisfação pessoal e profissional, tendo em vista a mantê-lo motivado ao longo de sua trajetória, não é uma tarefa simples, dispensar esse conceito, seria enfrentar um tamanho risco, de manter uma organização vazia de seres pensantes, colaborativos, defensores, e propagadores de uma ideia.

As mudanças não ocorreram apenas no conceito do trabalho, mas em si, em toda a sociedade, os clientes e fornecedores, buscam por fatores de qualidade que ultrapassam o serviço ou produto adquirido. Dando maior credibilidade, as empresas que investem no capital humano, dentro e fora das organizações.

Assim podemos dizer, que o capital humano deixou de ser apenas um custo para as empresas, se tornando um investimento de grande potencial em todos os níveis da organização para pequeno, médio e longo prazo, no encaminhamento e alcance dos objetivos.

5.1 Necessidades do ser humano

Descrever de forma objetiva quais são as necessidades do ser humano, seria o mesmo que ignorar a essência do homem que se classifica em sua diversidade física e psicológica. Dando enfoque principalmente ao aspecto organizacional, iremos dedicar à explanação a três teorias sobre a motivação

humana, partindo do pressuposto que diante da sua necessidade o ser humano cria um motivo ou motivação para que sua meta seja atingida.

Entender, de que forma essas teorias se relacionam, poderá auxiliar a organização e seus líderes, a melhorar o ambiente e o clima da empresa, trazendo um ambiente favorável para a satisfação das necessidades do empregado e empregador.

5.1.1 Teoria da Motivação de Abraham Maslow

Abraham Maslow psicólogo norte-americano teve grande destaque no meio acadêmico, por causa de seu estudo relacionado às necessidades humanas. Segundo ele, o homem é motivado segundo suas necessidades que se manifestam em graus de importância onde as fisiológicas são as necessidades iniciais e as de realização pessoal são as necessidades finais. Cada necessidade humana influencia na motivação e na realização do indivíduo que o faz prosseguir para outras necessidades que marcam uma pirâmide hierárquica.

A pirâmide hierárquica se trata de uma teoria psicológica que busca entender as motivações humanas, através de uma estrutura na qual as necessidades consideradas de nível baixo/básico devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Nessa teoria, acredita-se que o indivíduo tem de realizar uma escala até atingir a sua plena auto realização, após a ilustração dessa hierarquia descreveremos abaixo algumas dessas necessidades no ambiente pessoal e profissional.

Figura 6 - Pirâmide das Necessidades segundo Maslow



Fonte: Blog do Software Avaliação

Segundo o autor as necessidades que estão na base da pirâmide são as de natureza fisiológica, relacionadas ao organismo, como alimentação, sono, abrigo, água, excreção e outros. No ambiente de trabalho poderíamos citar a necessidade de horários flexíveis, conforto físico, intervalos de trabalho e etc. Essas resumidamente são necessidades ligadas às atividades de manutenção da vida do ser humano.

Após o suprimento dessas necessidades, aparecem no segundo nível às necessidades de segurança e estabilidade, como proteção contra a violência, proteção para saúde, recursos financeiros e outros, no trabalho podemos relacionar a necessidade de estabilidade no emprego, boa remuneração e condições seguras de trabalho. De forma geral, essas necessidades estão vinculadas às necessidades de ordem, sejam elas no ambiente de trabalho ou no âmbito pessoal.

No terceiro nível estão às necessidades sociais, que surgirá após as necessidades de segurança serem supridas, são elas as necessidades de amizade, socialização, aceitação em novos grupos, intimidade sexual e outros, no trabalho evidenciaria a necessidade de conquistar amizades, manter boas relações, ter superiores gentis etc.

No quarto nível estão as necessidades de status e estima que ocorrem depois que as necessidades sociais são supridas. São necessidades de status e estima: autoconfiança, conquista, respeito dos outros, confiança. No ambiente profissional podemos citar a responsabilidade pelos resultados, reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira, *feedback* etc.

Por fim no quinto nível estão às necessidades de auto realização que se encontram no topo da pirâmide hierárquica são: moralidade, criatividade, espontaneidade, autodesenvolvimento, prestígio, também conhecidas como necessidades de crescimento, inclui a realização, aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir. No trabalho ressalta os desafios, necessidade de influenciar nas decisões, autonomia etc.

Notamos que de uma forma geral o ser humano busca melhorias para sua vida. Dessa maneira, quando uma necessidade é suprida aparece outra em seu lugar, tais necessidades são representadas na pirâmide hierárquica. Quando as necessidades humanas não são supridas sobrevêm sentimentos de frustração, agressividade, nervosismo, insônia, desinteresse, passividade, baixa autoestima, pessimismo, resistência a novidades, insegurança e outros. Assim, enquanto profissionais do setor de Recursos humanos, nos cabe, o entendimento dessas diferentes hierarquias, para tentar aliar o crescimento do nosso funcionário, com os objetivos da empresa, para que esse consiga se sentir realizado, alcançando seu pleno potencial, obtendo sucesso na profissão e prazer no trabalho.

5.1.2 Teoria da Motivação de Frederick Herzberg

Frederick Irving Herzberg foi um psicólogo e influente professor de gestão empresarial americano, ficou um tempo afastado dos estudos para servir como sargento no exército, foi através da experiência vivenciada no exército que Herzberg se interessou pelo tema motivação, ele acreditava que o enriquecimento do trabalho é um processo de gerenciamento contínuo que impacta diretamente na motivação do funcionário.

Em meio aos seus trabalhos desenvolveu a teoria dos dois fatores, sendo publicada em seu livro “A Motivação para Trabalhar” (*The Motivation to Work*). Tal teoria teve por base entrevistas realizadas com diversos profissionais da área industrial de Pittsburgh. Seu objetivo era identificar os fatores que causavam a satisfação e a insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho. Para isso, questionou os entrevistados sobre o que os agradava e os desagradava nas empresas em que trabalhavam. Então, dividiu estes relatos em dois fatores: motivacionais (os que agradavam) e higiênicos (os que desagradavam). Herzberg procurou estudar o comportamento e a motivação das pessoas dentro das empresas, especificamente.

Na teoria, os fatores higiênicos são aqueles necessários para evitar que o funcionário fique insatisfeito em seu trabalho, porém, eles não são capazes de fazer com que ele se sinta completamente satisfeito. Para o autor, o oposto de satisfação não é a insatisfação, mas nenhuma satisfação. Bem como, o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação. Os fatores higiênicos dizem respeito às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, oportunidades de crescimento, etc. Segundo Herzberg, estes fatores são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. A ausência desmotiva, mas a presença não é elemento motivador. São chamados extrínsecos ou ambientais.

Os fatores motivacionais, quando presentes no ambiente causam motivação, e quando ausentes provocam insatisfação. Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si. Inclui liberdade de decidir como executar o trabalho, uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho, auto avaliação e avaliação de desempenho, esses são chamados fatores intrínsecos. A presença produz motivação, enquanto a ausência não produz satisfação. De acordo com a teoria de Herzberg, os fatores motivacionais são os responsáveis por resultarem em aumento de produtividade e satisfação.

Ao final do estudo, Frederick Herzberg constatou, também, que os fatores que causam a insatisfação dos empregados são puramente ambientais, que não dizem respeito à tarefa desempenhada. Mas, são relacionados à natureza das relações interpessoais, condições do ambiente de trabalho, salário etc.

Através da leitura sobre a teoria de motivação de Herzberg, podemos observar que antes de pensarmos em formas e modelos para motivar nosso funcionário devemos oferecer condições básicas (fatores higiênicos) para a oferta do trabalho, ou seja, uma boa política empresarial, um bom ambiente, salário, benefícios, assim, gerando uma não insatisfação por parte do colaborador, conseguindo contemplar esses aspectos, podemos sair da neutralidade e buscar a motivação desse, oferecendo um cargo que apresente desafios e realização ao funcionário, onde ele tenha responsabilidade e se sinta reconhecido por isso. O autor, afirma que ambas teorias não são opostas, mas sim, correspondem ao fator que está sendo analisado, por isso, a empresa não deve considerar que seu funcionário esteja desmotivado, talvez no determinado momento da carreira dele, ele esteja apenas não motivado. Cabendo a organização oferecer os estímulos necessários para que evitar que o colaborador fique estagnado.

5.1.3 Teoria da Motivação de Douglas McGregor

Douglas McGregor economista e professor universitário americano criou dois conceitos antagônicos, que permeiam as relações entre as empresas e seus trabalhadores, auxiliando as demais teorias sobre liderança e motivação de pessoas em uma empresa.

As chamadas teorias X e Y tratam de dois perfis de personalidade e comportamento dos funcionários. Aspectos que muitas vezes os próprios indivíduos não percebem que possuem. Na teoria X o homem é apresentado como um ser carente, que se limita a fazer o necessário para subsistir não se importando com a realização pessoal. Por isso, a motivação é quase irrelevante, sendo necessário o uso da autoridade para garantir a direção e controle dos funcionários. Na teoria Y a integração é a base, pois é o que assegura e valida à autoridade, o funcionário gosta das responsabilidades e a busca dentro da empresa Sugere o autocontrole quando as necessidades empresa/funcionários são reconhecidas. Abaixo iremos revelar maiores aspectos destas teorias.

Diz a Teoria X: "o trabalho é em si mesmo desagradável para a maioria das pessoas".

Nesta teoria, chamada por McGregor de Hipótese da mediocridade das massas, parte-se do pressuposto de que os trabalhadores possuem uma aversão nata à responsabilidade e às tarefas do trabalho, necessitando sempre de ordens superiores para render alguma coisa no trabalho. Estas ordens vêm sempre acompanhadas de punição, elogios, dinheiro, coação etc.; artifícios utilizados pelos gestores para tentar gerar um empenho maior do colaborador.

McGregor acreditava que as necessidades de ordem inferior dominavam as pessoas nesta Teoria. Assim, as organizações precisavam colocar a ênfase de sua gestão na satisfação dos fatores higiênicos dos trabalhadores, estudados na Teoria dos dois Fatores de Herzberg.

De forma geral a Teoria X defende práticas organizacionais que induzam o indivíduo ao trabalho. Isto pode ser feito tanto por coação quanto por sedução, ambas em suas diferentes variantes.

São os princípios básicos da Teoria X:

- Um indivíduo comum, em situações comuns, evitará sempre que possível o trabalho;
- Alguns indivíduos só trabalham sob forte pressão. Eles precisam ser forçados, controlados e às vezes ameaçados com punições severas para que se esforcem em cumprir os objetivos estabelecidos pela organização;
- O ser humano ordinário é preguiçoso e prefere ser dirigido, evita as responsabilidades, tem ambições e, acima de tudo, deseja sua própria segurança.

Diz a Teoria Y: "o trabalho é tão natural como o lazer, se as condições forem favoráveis".

Nesta teoria os trabalhadores são encarados como pessoas altamente competentes, responsáveis e criativas, que gostam de trabalhar e o fazem como diversão. Sendo necessário que as empresas proporcionem meios para que estas pessoas possam dar o seu melhor, exibindo desafios, participações e influências na tomada de decisão. McGregor acreditava que as necessidades de ordem superior dominavam as pessoas nesta teoria que prefere desenvolver ambientes e processos

de trabalho que propiciem a participação e o engajamento daqueles efetivamente envolvidos na resolução das tarefas e atividades.

Nessa perspectiva, sempre que houver possibilidade de obter alguma recompensa (nem sempre financeira), o funcionário se empenhará mais na satisfatória realização de seu trabalho. Importante destacar que essa visão na administração não significa ausência de controles, mas sim a admissão de que a motivação exerce papel importante na administração dos recursos humanos nas organizações.

São os princípios básicos da Teoria Y:

- O esforço físico e mental empregado no trabalho é tão natural quanto o empregado em momentos de lazer;
- O atingimento dos objetivos da organização está ligado às recompensas associadas e não ao controle rígido e às punições;
- O indivíduo comum não só aceita a responsabilidade do trabalho, como também as procura.
- Os indivíduos são criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa;
- Os trabalhadores tem a capacidade de se autogerirem nas tarefas que visam atingir objetivos pessoais e estratégicos da organização. Sem a necessidade de ameaças ou punições;
- O trabalhador normalmente não faz aquilo que não acredita. Por isso exige cada vez mais benefícios para compensar o incômodo de desempenhar uma função desagradável.

Para McGregor, se uma empresa segue em sua administração de pessoas as concepções da teoria X, os funcionários apresentam-se desmotivados e com atitudes e comportamentos correspondentes a essa desmotivação, ao passo que a opção pela teoria Y gera comportamentos de interação e busca de objetivos coletivos, para, por meio deles, atingir objetivos individuais.

Desta forma, podemos perceber que na Teoria X o indivíduo é motivado pelo menor esforço, demandando um acompanhamento por parte do líder. Já na Teoria Y, as pessoas são motivadas pelo máximo esforço, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho.

Ambas as teorias são largamente empregadas nas organizações, em combinação muitas vezes com vertentes mais recentes. No entanto, é evidente que nas empresas que seguem a teoria X, verifica-se baixo índice de satisfação dos seus colaboradores, enquanto naquelas em que prevalece a teoria Y, são registrados maiores níveis de produção, desenvolvimento, e geração de resultados positivos. Os objetivos finais do trabalho desses empregados estarão mais próximos aos objetivos finais da empresa.

McGregor coloca que, sob condições adequadas de trabalho, as pessoas, e não necessariamente todas, poderiam se dedicar muito mais ao que fazem, com maior motivação, comprometimento e engajamento. Ainda defende que todo ato gerencial se fundamenta numa teoria, consciente ou não. Nenhum comportamento é fruto do acaso, despropositado. Toda ação humana tem propósito. O ser humano é sempre motivado. Tem sempre um motivo, mesmo que muitas vezes não tenha consciência dele.

A tarefa tem que ser em si motivadora, levar a compensações psicológicas. O desinteresse é consequência e não causa. O equívoco reside em diagnosticar as causas pelos efeitos, que podem ser internas, de onde advém a verdadeira motivação, e causas externas, que são os estímulos ou incentivos, que só se sustentam enquanto estiverem presentes.

Conforme descrito, percebemos que existem muitas formas de interpretação das necessidades humanas, claro, que como afirmamos inicialmente, são distintas em sua natureza, porém, através da leitura dessas teorias, conseguimos evidenciar que partem de um mesmo princípio, o atendimento das necessidades básicas, para o alcance da motivação, cabendo a empresa no cunho profissional oferecer um suporte para o alcance de tais realizações.

5.2 Transformação do trabalhador em colaborador

5.2.1 Contexto histórico do trabalho

Desde o seu surgimento, o homem vem trabalhando, no início apenas para sua alimentação, seja plantando ou caçando para sua sobrevivência. Uma das primeiras formas de trabalho reconhecida, por assim dizer, foi a escravidão de um povo subjugado por outro através de guerras tribais ou entre países. Os escravos eram um bem, uma propriedade que podia ser vendida, roubada ou negociada, cabia a eles a tarefa de servir, sem direito a descanso, trabalhando sobre pressão e constante ameaça de punições físicas.

No início da Idade Média, a sociedade era organizada em feudos, onde em troca de proteção, os camponeses-vassallos pagavam um tributo, que consistia de uma parte de sua produção. Os servos ainda em troca de proteção militar e política tinham que prestar serviços nas terras do senhor feudais, não havendo uma liberdade de ir e vir, mas sim uma opressão criada pelos vínculos do medo, seja de ataques ou das próprias leis canônicas onde o diferente era algo punido com diversas formas de tortura ou ainda com a morte.

Com o decorrer do tempo, através das guerras, e do êxodo derivado das cruzadas, o sistema feudal acabou se instituindo sendo substituído pelas cidades, onde surge um novo tipo de trabalho que era feito por mestre artesãos, dando origem as corporações de ofício que figurava três personagens o mestre, os companheiros e o aprendiz, as Corporações de Ofício tinham como característica, o estabelecimento de uma estrutura hierárquica, regular a capacidade produtiva, a regulamentação sob a técnica de produção. Os aprendizes começavam a trabalhar a partir dos 12 ou dos 14 anos, e os pais pagavam taxas para que seus filhos aprendessem uma profissão entregando a responsabilidade deles para os mestres, podendo esses inclusive punir o aprendiz por seus erros, de maneira física ou moral. A jornada de trabalho era algo extremamente desgastante para os trabalhadores chegando a trabalhar 18 horas por dia no verão, ou 10 horas no inverno com a invenção do lampião a gás essa rotina começou a ocupar 12 a 14 horas por dia.

As mudanças começaram através da Revolução Francesa, onde as corporações de ofício foram suprimidas, por serem incompatíveis com os ideais de liberdade do homem. A liberdade comercial e o alto preço imposto aos produtos das corporações extinguiram de vez as corporações de ofício. Outra alteração importantíssima trazida pela Revolução Francesa foi o reconhecimento de um dos primeiros direitos econômicos e sociais o direito ao trabalho, sendo imposta a sociedade o dever de dar meios de subsídios para todos aqueles que estivessem

desempregados. Os pensamentos trazidos pela Revolução Francesa e a elaboração dos direitos do homem e cidadão, fez com que fosse revisto em todo o planeta a ideia de trabalho.

Com o advento da Revolução Industrial, as máquinas passaram a ser parte integral da produção, aposentando ferramentas como o tear, o que foi gerador de desemprego para uma grande parte da população, ao mesmo tempo, houve um grande aumento de mão de obra disponível, o que causou a diminuição dos salários. Inconformados com a situação os operários começam a se unir e reivindicar novas condições de trabalho e aumento salarial, porém o Estado nada fazia para solucionar os conflitos entre trabalhadores e Empregadores. Vindo a perceber mais tarde a importância de criar métodos de solucionar os problemas trabalhistas.

5.2.2 A evolução dos Recursos Humanos

Com a evolução da área de Recursos Humanos, surgiram várias denominações ao longo do tempo. No passado as expressões utilizadas eram: administração de pessoal, relações industriais e relações humanas. Mais recentemente tem-se: administração de recursos humanos, desenvolvimento de recursos humanos, gestão de pessoas. Descreveremos abaixo maiores detalhes sobre essa evolução.

A década de 30 é o marco para a área de recursos humanos, antes disso a administração de pessoal, como ficou conhecida após 1930 (pois até então inexistia um departamento para tais tarefas), tinha como funções básicas o recrutamento e seleção e o único registro que o empregado tinha ao ingressar na empresa era o chamado Livro de escrita de Pessoal que poderia ser facilmente fraudado ou mesmo atirado ao lixo. Já nos anos 30 se define o início sistemático e regulado das práticas por documentos legais da Administração de Pessoal. Assim após 1930 passa a existir uma verdadeira legislação trabalhista, pois nesta época é criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (hoje Ministério do Trabalho e Emprego), que se somava aos esforços trabalhistas. O departamento de pessoal era geralmente constituído pelos próprios donos da empresa.

Na década seguinte tivemos assinado o decreto-lei nº 5.452 em 1º de maio de 1943, que resultou na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). A consolidação, na realidade, dentre outros, veio subsidiar os outrora chamados departamentos de pessoal, que eram agora chefiados, por um chefe de pessoal. Neste período, tais departamentos cuidavam das rotinas trabalhistas, ou seja, a correta aplicação da legislação trabalhista enquanto que o recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento estavam direcionados as tarefas administrativas. O recrutamento era realizado via jornais de boa circulação e eventualmente anúncios de rádio, a seleção por um longo período contava de uma prova específica e muitas vezes datilografia era a maior exigência. O treinamento mais utilizado era o que conhecemos hoje como integração, os processos de admissão e demissão eram conduzidos pela própria chefia de pessoal dada a importância legal de que se revestia a contratação ou, muito mais importante, dados os procedimentos de desligamento. De qualquer maneira o controle legal-trabalhista exigia da chefia um profundo conhecimento das leis trabalhistas, daí o fato que os recursos humanos ou na época departamento pessoal eram constituídos por advogados ou bacharéis em direito e assim foi até o final da década de 70.

Os departamentos de pessoal funcionavam até muito bem, atendiam com competência as exigências para o funcionamento da organização e naturalmente das constantes demandas trabalhistas, mas não havia a preocupação com a implantação de condições de trabalho ideais no que diz respeito à saúde e segurança no trabalho bem como a implementação de benefícios e outras atividades de melhoria na qualidade de vida no trabalho, que nem mesmo receberam regulação por parte do governo.

O padrão de uso da mão-de-obra predominante no Brasil até final dos anos 60 baseava-se no forte autoritarismo, amplo emprego de pessoal não qualificado, desempenhando tarefas altamente divididas, alta taxa de rotatividade, bem como a adoção de complexas estruturas de cargos e salários, voltadas para estabelecer a divisão do coletivo operário e o controle sobre os trabalhadores.

A transformação começou a ocorrer a partir dos anos 70, pois este padrão, baseado no modelo da organização taylorista de processo de trabalho, começou a entrar em crise antes mesmo do início do processo de reestruturação produtiva do final da década de 70, em função do contexto de recessão econômica, do ressurgimento do movimento operário, onde os sindicatos começaram a

pressionar as empresas no sentido de assegurar maiores benefícios os trabalhadores, exigindo segurança e condições de trabalho especiais e a abertura política. A nova realidade política, econômica e social do início dos anos 80 colocaria em xeque este modelo, exigindo novas posturas por parte das empresas em relação às práticas de recursos humanos. Outro avanço é a abertura de um dos primeiros cursos de Administração de Recursos Humanos aplicados no Brasil, com disciplinas bastante diferenciadas dos demais cursos existentes. Desde modo com o passar dos anos o curso foi deixado de ser ocupado apenas por advogados e passou na sua maioria a ser composto por psicólogos e administradores, dando um novo ânimo ao setor.

Desde o começo do século passado até a década de oitenta, as alterações nas práticas de recursos humanos eram lentas, porque o mercado era pouco exigente. Porém, após esse período, com a globalização do mercado, a maneira de uma empresa gerenciar seus funcionários passou a ser considerado um elemento crítico da vantagem competitiva sustentável. Assim, a área de Recursos Humanos ganhou novo perfil, uma nova forma de ajudar a organização a crescer.

Atualmente, é bem comum encontrar empresas as que dão preferência por equipes multidisciplinares na formação do setor de Recursos Humanos, tendo em vista, um maior aproveitamento e crescimento da área através da troca de experiências, já que o setor é responsável por gerenciar grande parte dos resultados propostos no planejamento estratégico, unindo um conjunto de princípios e técnicas que visam a colaborar na atração, motivação, treinamento de pessoal. Promovendo ações que gerem interação entre o trabalhador e o contexto da organização para que assim se forme equipes com maiores conhecimentos do seu trabalho sabendo da importância desse para a empresa, tornando-os mais comprometidos em favorecimento dos objetivos, que pelo grau de ampliação do olhar da empresa para seus funcionários deixa de ser apenas o cumprimento da meta. Pois, o funcionário é visto como um colaborador, que contribui com seus conhecimentos, capacidades e habilidades é ele que dá vida á organização, contribuindo na formação do clima organizacional, conduzindo os resultados dos negócios.

Com a maior valorização do capital humano, a gestão de pessoas torna-se responsável por criar um clima organizacional propício à criação de valor, promovendo educação continuada e programas de incentivo, que se faz necessário

para retenção do acervo intelectual, pois a saída de um colaborador pode resultar além de custos uma grande perda em conhecimento.

5.3 Qualidade de vida na empresa

Para a Organização Mundial da Saúde - OMS, a definição de qualidade de vida é a “a percepção que um indivíduo tem sobre a sua posição na vida”, dentro do contexto dos sistemas de cultura e valores nos quais está inserido e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”. Trata-se de uma definição que contempla a influência da saúde física e psicológica, nível de independência, relações sociais, crenças pessoais e das suas relações com características inerentes ao respectivo meio na avaliação subjetiva da qualidade de vida individual. Neste sentido, qualidade de vida é definida como a “satisfação do indivíduo no que diz respeito à sua vida cotidiana”.

Qualidade de vida no trabalho se refere aos benefícios e malefícios do ambiente de trabalho para o indivíduo, sua importância é crescente no atual contexto econômico e social, tendo em conta a relevância que o emprego representa na vida das pessoas e o quanto um bom ambiente organizacional pode ser útil na gestão das pessoas e na melhoria da produtividade das empresas e organizações. Torna-se claro, que não se pode dissociar o lado humano do lado profissional, uma vez que o homem é provido de competências e capacidades individuais que podem ser alteradas em virtude das condições do meio em que está inserido.

Engana-se quem pensa que contemplar as expectativas dos trabalhadores, seja uma tarefa fácil, bastando aplicar programas, ou disponibilizar academias de ginástica, alongamentos e creches, por exemplo. As aspirações humanas são complexas e se disponibilizar a encontra-las está sendo a tarefa de boas empresas. Pensando que normalmente trabalhamos cerca de oito horas por dia ou mais, durante no mínimo trinta e cinco anos de nossas vidas, pensar em qualidade de vida na empresa, também é pensar nos papéis diferentes que esses profissionais realizam fora da organização. Assim cabe a empresa distribuir de maneira eficiente às tarefas diárias aos colaboradores, evitando a necessidade de uma carga horária extra do seu funcionário.

Propor melhorias do bem estar e da qualidade de vida, como benefícios financeiros e parcerias com instituições de ensino entre outras é um dos fatores que auxilia na contratação e retenção de talentos. Disponibilizar um bom ambiente físico com móveis que garantam a organização e segurança ergonômica, ventilação e iluminação adequada para o desenvolvimento das atividades é outro ponto positivo, além do investimento em tecnologias que facilitem a rotina burocrática do trabalhador. A palavra de ordem hoje é dar ao funcionário tudo aquilo que ele precisa para se tornar mais produtivo e, conseqüentemente, tornar a empresa mais competitiva no mercado.

O site Cola da Web, disponibiliza uma relação de benefícios que trazem qualidade de vida na empresa, através de uma pesquisa feita com a empresa Continental Tobaccos Alliance-CTA, que desenvolve inúmeras ações prezando a qualidade de vida de seus colaboradores. São elas:

- Saúde: auxílio doença, assistência médica, assistência psiquiátrica e psicológica, cobertura para tratamentos de dependências química (droga/alcoolismo), homeopatia, infertilidade, terapia, acupuntura, check-up, plano médico com livre escolha, plano com cobertura também para agregados e aposentados, assistência ou consultório odontológico, cobertura para aparelhos ortodônticos, ambulatório, auxílio para aquisição de óculos e lentes de contato, desconto na compra de medicamentos e entrega no local de trabalho, programas de alongamento e relaxamento para atendentes, ginástica laboral durante o expediente, academia e spa para executivos.
- Alimentação: tíquete, vale-supermercado, café da manhã grátis, lanchonete na empresa, refeições coletivas, cardápios diferenciados para funcionários que tem problemas como diabetes, colesterol e hipertensão.
- Educação e Desenvolvimento: seguro educação, bolsas de estudo, cursos de idiomas, instrução dos filhos, ensino supletivo, reembolso para cursos de graduação, pós-graduação e MBA, grande oferta de treinamento, inclusive à distância (via CD-ROM), oportunidades de estágio e carreira em outras unidades do grupo e no exterior, biblioteca, videoteca, palestras variadas: planejamento familiar,

orçamento doméstico, segurança no trabalho, apoio pré-aposentadoria, etc.

- Carreira: política de promoção com base em avaliação de desempenho para todos os funcionários, prioridade ao recrutamento interno, aconselhamento de carreira, grandes oportunidades de carreira para mulheres, programas de trainees.
- Formas de Remuneração e Auxílios: remuneração por competências e habilidade, remuneração variável, participação nos lucros e resultados (salários extras), 14º salário, programa de reconhecimento, previdência privada, seguro de vida, adicional por tempo de casa, concessão de opção de ações para todos os funcionários, ajuda no aluguel (em caso de transferência), empréstimo para aquisição de casa própria, financiamento para aquisição de automóvel, carro com despesas pagas, estacionamento, transporte da empresa (ônibus), venda de produtos fabricados pela empresa com desconto, auxílio para pais de filhos excepcionais, auxílio para compra de material escolar e assistência jurídica.
- Integração e lazer: clima de camaradagem no ambiente de trabalho, incentivo a participação dos funcionários em projetos filantrópicos, forte política de recepção e integração aos novos, clube, colônia de férias, área de lazer na empresa com sala de jogos, leitura e ginástica, atividades de recreação para os filhos de funcionários, promoção de festas Juninas e de Natal.
- Comunicação Interna: segurança e confiança na gestão, sinergia entre chefes e subordinados, avaliação 360 graus para todos os funcionários, política de portas abertas, valorização das sugestões dos funcionários, linha direta e ombudsman para reclamações, número reduzido de salas fechadas, pesquisa de clima periódica para medir a satisfação dos funcionários, clareza e abertura na comunicação interna, política formal de não demissões, entrevista com potenciais pares de trabalho no processo de seleção, ambiente de trabalho onde as pessoas sintam-se livres para participar, criar e ter iniciativa.

- Outras práticas: horário flexível de trabalho, jornada reduzida no verão, possibilidade de trabalho em locais remotos (casa, cliente, etc), informalidade nos trajés, licença não remunerada para projetos pessoais, berçário, creche, sala de aleitamento para mães, loja de conveniência e outros serviços dentro da empresa.

Podemos perceber que a QVT atua como um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como princípio básico o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho.

Concluindo que a qualidade de vida do indivíduo também depende da qualidade vida no trabalho, pois o trabalho assume papel central na vida das pessoas, chegando a definir aspectos vitais como “status” e identidade pessoal. Assim sendo, o trabalho deve ser realizado em condições que ajudem a promover a saúde, o equilíbrio físico e psicoemocional e, em consequência, o bem-estar total do indivíduo, refletindo a importância que esse tem para o trabalhador.

6 RESGATE MOTIVACIONAL

Conforme explanado anteriormente este trabalho buscou identificar as causas do absenteísmo pós DSR ou por outro motivador nas organizações e resgatar a motivação para reter o colaborador e mitigar este problema que reflete tanto nos resultados produtivos e financeiros das empresas bem como na segurança e estabilidade do trabalhador perante a sociedade e sua família; para isso chegamos a conclusão que é necessário o desenvolvimento de um resgate motivacional múltiplo, por parte da empresa para resgatar, agregar e reter seus colaboradores de modo a trazer um novo fôlego, uma renovação, onde quem está dentro não queira sair e quem está fora queira fazer parte desta nova organização.

A motivação é o mecanismo que leva o ser humano para a realização de seus objetivos, em outras palavras é o impulso interno que leva à ação.

Segundo estudos da Psicologia o ser humano desenvolve suas capacidades humanas através da sua motivação e existem diferenças de desempenhos de pessoa para pessoa na motivação.

A motivação é um processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais, ela se divide em dois componentes: impulso e objetivo: fazendo uma analogia para um ambiente organizacional pode-se dizer que a motivação está relacionada à busca da auto realização (objetivos), e os caminhos percorridos para se chegar às metas subjetivamente preestabelecidas por cada indivíduo, seria o impulso; esse impulso pode ser influenciado pelo ambiente externo, mas não deixará de ser parte de uma estrutura interna do indivíduo.

Um time motivado é uma força vital para a empresa. Colaboradores infelizes em seu trabalho resultam em queda da produtividade, absenteísmo e conseqüentemente na saúde operacional e financeira da empresa.

Felizmente, existem muitas maneiras de se motivar a equipe de trabalho e conduzir a organização rumo ao sucesso. Estratégias que podem ser aplicadas mesmo nas coisas mais simples do dia a dia da empresa e que são capazes de motivar a equipe de trabalho de forma eficaz.

A gestão dos recursos humanos está diretamente ligada na motivação dos seus funcionários. O comportamento da liderança, bem como a cultura organizacional induz o comportamento dos seus funcionários para juntos atingirem as metas pré-estabelecidas, assim, as necessidades individuais são satisfeitas e a organização obtém os resultados desejados.

A compreensão desse processo contribui para o sucesso de forma que os membros da organização contribuem com seus esforços conjuntos para uma maior produtividade. A motivação é a melhor fonte potencial para maior produtividade. Assim, as capacidades dos empregados serão usadas com mais eficácia, o que por sua vez leva a uma melhor satisfação e engajamento no trabalho, diminuindo o absenteísmo, assim como melhorando a produtividade.

Os líderes são essenciais para a questão de motivação. São eles capazes de transformar e fazer com que as pessoas que compõe a equipe de trabalho, estejam motivadas, realizem seus trabalhos da melhor forma possível a fim de satisfazer os clientes e a si próprios.

A motivação é tudo no ambiente de trabalho, e o reconhecimento dos seus méritos é a coisa mais importante, para uns o salário e o fator responsável pela sua maior satisfação, já para outros um clima satisfatório no local de trabalho; uma política de benefícios que traga segurança ao trabalhador; um salário adequado as suas necessidades primarias; o reconhecimento de seus méritos por parte das lideranças; um programa de treinamento continua; investimento em capacitação profissional; etc.

A maneira de como motivar pessoas é muito difícil ser identificadas, por causa das diferenças individuais e de como elas interagem com sua própria personalidade. Para extrair o melhor de cada indivíduo, é preciso explorar suas principais características, compreende-las melhor, tendo em vista a designar tarefas que condizem com as aptidões de cada um. Uma das tarefas dos líderes é tentar encontrar resposta para esta questão. Só depois de se conhecerem as fontes de motivação dos trabalhadores e que se podem esperar ganhos adicionais, efetuando, ao mesmo tempo, uma eficaz gestão de recursos humanos. Atualmente, o salário não é o principal fator de motivação. Os trabalhadores já não são meros assalariados, vivendo em função do salário que chega ao fim do mês. Os trabalhadores são pessoas com sentimentos, desejos e ambições. Ninguém pode negar que luta por uma estabilidade econômica e financeira, mas as pessoas

também se esforçam para conseguir realizarem-se profissionalmente. Mais importante que o pagamento no final do mês, e a satisfação que se pode levar para casa, ao final de cada dia, sabendo que se desempenharam bem as funções que estavam atribuídas, e que esse desempenho irá ser reconhecido. Não acontecendo esta satisfação, o trabalhador tem consciência das suas capacidades e habilitações, o que faz com que não desanime, pois tem sempre a possibilidade de oferecer os seus serviços a outras organizações que se disponham a valorizar as suas capacidades.

As empresas que de alguma maneira já conseguiram descobrir a origem da motivação dos seus colaboradores, devem trabalhar no sentido de mantê-la e incrementar, de forma a maximizar as potencialidades do seu mais importante recurso: as pessoas. Um bom líder é aquele que consegue gerir as aptidões e competências que se movem na empresa, mantendo interditamente a motivação. Se o gestor adaptar os seus métodos de gestão as capacidades e talentos revelados pelos seus colaboradores, haverá uma resposta muito mais positiva por parte dos mesmos. Convém não esquecer que trabalhadores motivados e reconhecidos, aumentam o nível de qualidade e quantidade de desempenho, e conseqüentemente, aumenta a produção. O potencial de cada funcionário dentro de uma empresa depende em grande parte da motivação que ele tem. Funcionários que trabalham somente por pressão ou insatisfeitos com seus empregos estão condenados a não utilizarem todo o seu potencial, ao invés daquele que trabalha em busca de seu constante aperfeiçoamento.

Apresentaremos a seguir algumas propostas, dentre tantas utilizadas no mundo corporativo, de projetos direcionados para a redução do absenteísmo através da motivação do colaborador e sua retenção na organização.

6.1 Capacitação profissional

A gestão dos recursos humanos é um sistema de trocas, em que a organização tem objetivos e metas a alcançar por meio das pessoas que nelas estão inseridas, e por outro lado o trabalhador busca a satisfação de suas necessidades usando a organização para conquistar parte delas (ARAUJO, 2006).

O treinamento, através da capacitação profissional/técnica deve orientar as experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico, suplementando e reforçando como atividade planejada, a fim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos, atitudes e habilidades que serão totalmente benéficas para os colaboradores e gestores da empresa. Assim, o treinamento cobre um procedimento contínuo cujo ciclo se renova a cada vez que se repete.

Nenhuma organização pode funcionar sem um nível de comprometimento e esforço conjunto por parte de seus membros.

O treinamento constitui-se no processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes. Fundamental para a eficácia do processo de treinamento e desenvolvimento é o levantamento das necessidades de treinamento.

Ele tem por objetivos diagnosticar o atual estágio das competências como: conhecimento, habilidades e atitudes e assim projetar a elevação destas ao nível desejado e exigível pelas operações e estratégias das organizações.

Segundo, Araújo (2006) o treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa.

O treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Para tanto é desejável criar e desenvolver uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças da organização.

O importante é compreender que, seja qual for o foco utilizado pela empresa, o treinamento e o desenvolvimento serão fundamentais para a crescente busca da excelência nos negócios, abaixo segue a distinção entre treinamento e desenvolvimento.

O treinamento pode ser entendido como o processo de aprendizagem voltado para o condicionamento da pessoa; para a execução de tarefas e o desenvolvimento é aquele voltado ao crescimento da pessoa em nível de

conhecimento, habilidade e atitude, para crescimento pessoal e profissional de médio e longo prazo.

Podemos resumir as principais finalidades do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores da seguinte maneira:

- Adequar a pessoa à cultura da empresa;
- Mudar atitudes;
- Desenvolver pessoas;
- Adaptar as pessoas para lidar com a modernização da empresa;
- Desfrutar da competência humana;
- Preparar pessoas para serem remanejadas;
- Passar informações adiante;
- Reduzir custos na busca por objetivos empresariais.

Enquanto que o treinamento é orientado para o presente, no cargo atual, o desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento (T & D) constituem processos de aprendizagem.

Conforme Chiavenato (2004) existem várias técnicas de treinamento para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas em um programa de treinamento, quanto ao uso, quanto ao tempo e quanto ao local. O treinamento ocorre sequencialmente e pode ser considerado como um processo contínuo cujo ciclo se renova a cada vez que se repete. De acordo com Chiavenato (2004), o processo de treinamento é cíclico, contínuo e os principais objetivos do treinamento podem ser considerados os seguintes:

- Preparar o pessoal para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;
- Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- Mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criarem um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a

motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

Um bom programa de treinamento pode proporcionar ao colaborador internamente: melhoria da eficiência dos serviços; aumento da eficácia nos resultados; criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado; melhor qualidade de vida no trabalho; qualidade e produtividade; melhor atendimento ao cliente, e externamente pode proporcionar: maior competitividade organizacional; assédio de outras organizações aos funcionários da empresa e melhoria da imagem da organização, as vantagens são muitas tanto para o funcionário como para a empresa.

O treinamento não é um benefício somente para o curto prazo, pelo contrário, ele poderá trazer muitas soluções para as situações que possa surgir futuramente. O treinamento é considerado como um investimento que a organização faz em seus trabalhadores. Este investimento traz rendimentos para o funcionário, sua equipe de trabalho e também para a organização.

O treinamento e desenvolvimento implica em promover a capacitação permanente do indivíduo, explorando seu potencial aprendizagem e sua capacidade produtiva, adquiridas através de treinamento, com a obtenção de novas habilidades e conhecimentos e mudanças de comportamento e atitudes. Seu objetivo é maximizar o desenvolvimento profissional e motivacional do funcionário, fazendo com que seus bons resultados sejam contínuos. Para Milkovich e Boudreau (2000), o desenvolvimento visa aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los membros eficientes e valiosos para a organização.

O aspecto fundamental em todo processo de aprendizagem é que os treinandos sejam estimulados a aprender. O interesse e a motivação dos treinandos são desafios constantes na área de treinamento e desenvolvimento, e a tecnologia pode servir como estímulo à aprendizagem, tornando o ensinamento excitante e relevante. A multimídia interativa, muito utilizada atualmente, parece ser capaz de melhorar o processo de aprendizagem, aumentando a taxa de retenção e diminuindo o tempo necessário para a aprendizagem. A qualidade dos aprendizes nos resultados do programa de treinamento. Os melhores resultados são obtidos com uma seleção adequada dos aprendizes, em função da forma e conteúdo do

programa e dos objetivos do treinamento para que se tenha um grupo homogêneo de pessoas.

Os processos de treinamento e de desenvolvimento se complementam, pois visam suprir a empresa com as competências de que ela necessita para seu funcionamento. O treinamento é voltado ao condicionamento de pessoa e a execução de tarefas, o desenvolvimento visa o crescimento da pessoa.

Investir no trabalhador se torna uma necessidade para sua permanência no mercado e para fidelidade de seus clientes. Por esta razão as organizações devem privilegiar o investimento em recursos humanos, pois com as ferramentas do treinamento, a empresa e os empregados estarão trilhando para o caminho do sucesso.

6.2 Palestras

Cada ser humano reage a uma circunstância de forma única, isso é fato. Porém, até mesmo pessoas inclinadas a terem uma visão positiva em quaisquer situações podem ser influenciadas negativamente, e mudar de atitude perante o desânimo de um único colega. É exatamente neste ponto em que entram as palestras motivacionais para empresas. Uma ferramenta lúdica, que traz como objetivo renovar as energias de toda equipe de trabalho, dando sentido e mostrando novos horizontes aos colaboradores.

A palestra motivacional, quando recheada de conteúdo, pode criar uma atmosfera de esperança e confiança entre os funcionários, devolvendo ou mesmo aumentando a autoestima e a capacidade de sonhar, de planejar e de se organizar.

As melhores palestras são aquelas que conseguem atingir a essência de cada um, oferecendo-lhe um convite para refletir acerca de suas ações e opiniões. Para isso, números e gráficos não conquistam o público: a palestra motivacional precisa apresentar perspectivas de mudanças de forma clara, oferecendo soluções e mostrando que é possível, através de organização e dedicação realizar grandes transformações. Porém, para atingir o objetivo, é de extrema importância que a empresa saiba como escolher o palestrante. Exibicionismos e excentricidades

exageradas em opiniões ou personalidade podem acabar criando uma barreira entre o palestrante e o público.

O profissional elegido para trazer o conhecimento para sua empresa através de uma palestra deve estar nivelado intelectualmente com a sua equipe de colaboradores. Ou que consiga observar o estilo do seu negócio e perfil dos colaboradores para ajustar a linguagem apresentada ao grupo. Palavras difíceis ou explicações complexas, teorias ou cálculos financeiros podem acabar ficando acima da compreensão de quem não é expert em alguns assuntos. Caso isto ocorra em um evento, com certeza o plano motivacional estará liquidado. Devemos lembrar que apenas graduações e títulos não garantem uma boa oratória e engajamento do palestrante com os participantes, por isso, é necessários manter contato com o profissional antes de contratá-lo e se possível ter recomendações ou mesmo já conhecer seu trabalho.

O ambiente escolhido para realizar o evento é outro fator importante. Preferir locais diferentes daqueles que os colaboradores estão acostumados diariamente costuma gerar maiores e melhores expectativas e obter melhores resultados pela associação com a fuga da rotina. Ótimas palestras motivacionais ocorrem em qualquer lugar, mas podem criar uma atmosfera especial quando realizadas em hotéis, *resorts*, chácaras e locais que oferecem maior lazer e distração, pois assim todos terão maior aproveitamento, uma vez que estarão mais relaxados e sem a “pressão” do ambiente da empresa.

Após a ministração da palestra é papel dos gestores manter a “chama” acesa, revisando métodos propostos no evento e criando ações com os colaboradores que tenham como propósito estimular o conhecimento absorvido durante a palestra.

Quando não é possível fazer o evento fora do ambiente de trabalho, pode-se recorrer a distribuição de pequenos mimos (caneta, bonés, camisetas, ou outros) aos participantes ou mesmo o oferecimento de um *coffe-break* ou lanche especial, de maneira que aquele dia fique marcado para os colaboradores.

6.3 Feedback

Feedback é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento. O termo é utilizado em áreas como Administração de Empresas, Psicologia ou Engenharia Elétrica. Em alguns contextos a palavra *feedback* pode significar resposta ou reação. Neste caso, o *feedback* pode ser positivo ou negativo.

O significado de *feedback* é utilizado em teorias da Administração de Empresas, e atualmente na gestão de pessoas, quando é dado um parecer sobre uma pessoa ou grupo de pessoas na realização de um trabalho com o intuito de avaliar o seu desempenho. É uma ação que revela os pontos positivos e negativos do trabalho executado, tendo em vista a melhoria do mesmo.

No âmbito da Psicologia, o *feedback* é também descrito como retroação ou devolutiva, uma vertente da comunicação interpessoal que pode servir para minimizar conflitos entre indivíduos.

A responsabilidade por demonstrar o reconhecimento profissional é principalmente do gestor direto de cada colaborador. Como ele está mais próximo, observa melhor as habilidades dos profissionais e pode elogiar o seu desempenho constantemente. Incentivar o desenvolvimento de competências também ajuda a motivar o colaborador, porque ele sentirá que está crescendo profissionalmente na organização.

Os gestores não conseguirão reter talentos se pensarem que o trabalho desempenhado por cada um não é mais do que a obrigação. Ao contrário, os líderes precisam acompanhar as tarefas dos seus funcionários e demonstrar sempre que estão atentos ao empenho de cada um deles.

Além de reconhecer as conquistas e esforço dos seus liderados, outra forma de colocar o reconhecimento profissional em prática é dedicar-se frequentemente a fazer *feedbacks*. Embora muitos profissionais ainda vejam essa ferramenta como puxões de orelha, ela é uma das mais poderosas formas de reconhecer um profissional — seja para reafirmar bons comportamentos e resultados, ou para alertar sobre o que ainda pode e precisa ser melhorado.

O líder que está atento a seus colaboradores percebe que esta prática potencializa as relações interpessoais e abre um canal de comunicação mais efetivo, em que os liderados percebem que o gestor presta a devida atenção a seu trabalho e se importa realmente com seu desenvolvimento individual.

Quando realizados de maneira respeitosa e honesta, os *feedbacks* trazem o reconhecimento dos pontos fortes do colaborador, além dos que precisam de melhoria, ajudando a eliminar determinados gaps que podem prejudicar sua carreira. Esse direcionamento é muito importante, pois a ausência de retorno causa desmotivação e até pode levar a pessoa a acreditar que suas atitudes e comportamentos estão sempre corretos.

O reconhecimento profissional é notadamente um fator motivacional no trabalho, ainda mais quando as âncoras de carreira do colaborador estão baseadas no reconhecimento de suas competências. Se, por exemplo, o objetivo é alcançar promoção e status por meio dos conhecimentos técnicos, funcionais ou administrativos, será considerado essencial ao profissional obter o reconhecimento por isso.

É importante lembrar que o reconhecimento profissional é apenas um dos recursos que ajudam a manter os funcionários motivados e implicam em maior retenção.

Quando o gestor sabe como dar um *feedback* construtivo e bem-feito, seu colaborador vai ter a oportunidade real de entender melhor o que fez de errado e se aprimorar. Ou então, em caso de um *feedback* positivo, que este sirva como reforço para uma prática que se pretenda estimular dentro da empresa. Em qualquer das passagens, o funcionário vai ser orientado para seguir na direção correta, de forma que se sentirá mais motivado e mais certo do que tem que fazer.

O grande problema do *feedback* é não deixá-lo com aspecto de crítica intensa ou censura, o que pode ter o efeito contrário de crescimento e confiança. Para poder fazer isso da maneira certa, possibilitando o aperfeiçoamento dos talentos da organização e o desenvolvimento da empresa, elencaremos algumas sugestões dos elementos de um *feedback* eficaz:

- Deixar claro que as observações são para ajudar: é essencial que, no processo de *feedback* com o funcionário, fique evidente que as sugestões ou críticas possuem um sentido construtivo. O gestor está ali para ajudá-lo a melhorar o desempenho e reduzir o retrabalho, deixando as tarefas mais fáceis e bem realizadas. Demonstrar a boa intenção para se ter um funcionário mais aberto a receber o feedback.

- Reconhecer os pontos positivos da pessoa: uma das técnicas que ameniza a recepção que o funcionário terá em relação a uma opinião ou análise negativa que será feita é abrir o canal de comunicação com elogios. É o momento de elogiar os pontos positivos que suas habilidades ou condutas oferecem à empresa. Esse tipo de abertura faz com que a pessoa que vai receber o *feedback* se sinta menos desconfortável com a crítica a qual vai ouvir e veja que é importante para o negócio, de maneira que terá mais ímpeto para melhorar o que precisa ser mudado.
- Ser objetivo e específico: é essencial evitar rodeios, generalizações e julgamentos imprecisos. O gestor deve ir direto ao ponto, mostrar o que deve ser melhorado e o que espera do funcionário. Durante o *feedback*, é importante que se confirme que os comportamentos e resultados estão sendo observados, mas que o empregado não precisa se sentir fiscalizado de forma tão rígida.
- Dar *feedbacks* frequentes: o gestor precisa ainda, dar *feedbacks* assim que as demandas surgem, seja em retornos positivos ou negativos, porque não só os afazeres, como seus efeitos, estarão recentes e frescos na memória de todos. Além do mais, isso permite a restauração de rotas erradas com muito mais agilidade, além de solidificar uma cultura de *feedbacks* constantes na empresa. Os colaboradores, assim, vão se acostumar a receber as impressões dos gestores mais facilmente.
- Manter as críticas em âmbito individual: uma das piores sensações dentro do ambiente de trabalho é ser criticado energicamente na frente dos companheiros de profissão. Portanto, o gestor não deve gritar no meio do escritório ou outro ambiente laboral tudo o que acha de errado acerca de seu funcionário, mas elaborar um discurso para ser dito pessoalmente em ambiente reservado para a pessoa. Fazer o processo de uma maneira que o funcionário não vá ficar depois, abatido e sem concentração, produzindo uma situação constrangedora de ficar próximo das outras pessoas.

Ao contrário, os *feedbacks* positivos não só podem, como devem, ser feitos em público. Além viabilizar a percepção de que seus esforços estão sendo vistos e reconhecidos, essa prática poderá servir de reforço para os outros seguirem no mesmo caminho de dedicação. Mas deve-se ser cuidadoso para não criar inveja e disputas dentro da equipe e evitar fazer comparações entre os talentos.

Ter uma boa prática de *feedbacks* não é tão fácil como em geral se pensa. Colocar-se sempre na perspectiva da pessoa que vai receber a mensagem e pensar como ela pode reagir e ficar depois da crítica ou elogio costuma ser uma maneira eficaz de se preparar para dar a devolutiva.

6.4 Equipes multidisciplinares

Uma equipe multidisciplinar é um grupo de produção intelectual, material ou de ambos, composta por integrantes que atuam em áreas diferentes, mas que se completam para o desenvolvimento de um projeto específico. Tal grupo reúne uma quantidade de disciplinas sem que cada uma perca a sua identidade, seus métodos, teorias e pressupostos, assim, fazendo com que um mesmo tema ou objeto possa ser estudado sob o enfoque de diversas disciplinas.

Diz-se, por exemplo, que uma equipe é multidisciplinar quando cada profissional detém conhecimentos em áreas específicas. Cada membro da equipe contribui com o conhecimento e a prática próprias da sua área de conhecimento e aprende com as demais áreas, porém sem abandonar a sua.

Normalmente, uma equipe multidisciplinar inclui funcionários de todos os níveis de uma organização. Os membros também podem vir de fora da organização (particularmente de fornecedores, principais clientes ou consultores). Pode contar, por exemplo, com o pessoal do departamento de finanças, marketing, operacional e de recursos humanos.

Essas equipes geralmente funcionam como equipes auto dirigidas que respondem às amplas diretivas. A tomada de decisão dentro de uma equipe pode depender de consenso, e geralmente é levada por um líder da equipe.

É levado em consideração o projeto que é proposto, assim montando uma equipe que acata inteiramente os requisitos necessários para o perfeito

planejamento e desenvolvimento podendo essa equipe ser modificada ao passar do tempo e evolução do projeto para o atenderem melhor.

As equipes multidisciplinares geralmente são gerenciadas pelos gestores do planejamento, este podendo ser o patrocinador do projeto ou não; costumam ser as pessoas com mais conhecimento e interesse pelo que é proposto, estabelecendo caminhos a serem percorridos e metas a serem traçadas. Seus subordinados em momento algum devem ser vistos com uma importância menor que outro componente, pois fazem parte de um todo onde cada um desempenha uma função primordial para o alcance do objetivo.

Contar com equipes multidisciplinares proporciona a condensação do conhecimento prático de diversos profissionais como, por exemplo, especialistas em tecnologia da informação, analistas de negócios e consultores com capacitação em redesenho de processos, e conseqüentemente, a organização como um todo sofre menos com as mudanças.

No ambiente empresarial, as equipes multidisciplinares são comumente utilizadas para processos de implantação de novos sistemas de gestão integrada ou para promover mudanças em algum processo do dia a dia da empresa.

O método de trabalho é eficaz, pois mantém o enfoque na solução dos problemas no sistema de forma integrada, permitindo a formação de especialistas que acrescentarão às suas próprias capacidades a aptidão para atuar como membros de equipes multidisciplinares.

O crescimento de equipes multidisciplinares auto dirigidas tem influenciado os processos de tomada de decisão e das estruturas organizacionais. Apesar da teoria de gerenciamento desejar propor que todo tipo de estrutura organizacional necessita tomar decisões estratégicas, táticas e operacionais, novos procedimentos têm começado a surgir e que funcionam melhor com equipes.

A implantação deste modelo de sistema de gestão é uma etapa complexa para uma empresa e que leva muitas vezes a mudanças organizacionais com impactos nos modelos de gestão, na arquitetura organizacional, no estilo gerencial, nos processos de negócios e, principalmente, nas pessoas, porém, o aspecto positivo desta nova visão é o senso de reconhecimento e pertencimento que gera no colaborador, motivando-o cada vez mais a participar do projeto em que está envolvido, gerando maior produtividade e conseqüente rentabilidade para a

organização, reduzindo o absenteísmo e gerando qualidade de vida dentro e fora da organização.

Contar com a atuação de profissionais brilhantes e os fazer trabalhar juntos é um das armas mais poderosas que uma empresa pode ter, e o sonho de qualquer líder. Mas sem uma gestão eficiente, esse trabalho pode não render o esperado, gerar conflitos de interesses e disputas de egos dentro do ambiente de trabalho.

Para melhor lidar com equipes multidisciplinares na organização, é extremamente importante atentar-se para as considerações abaixo, a fim de garantir o melhor proveito dos talentos presentes:

- Definir os papéis de cada membro do grupo: como é comum que equipes multidisciplinares sejam formadas por colaboradores de todos os níveis e áreas de uma empresa, isto significa especialidades e perfis muito diferentes, é essencial que você estabelecer algumas metas e funções específicas para cada indivíduo. Essa é uma maneira de identificar mais facilmente as habilidades e competências de cada um, mas, principalmente, evitar a desorganização e os conflitos. Ao serem contratados, os colaboradores sabem, mas não enxergam com clareza, quais serão as suas responsabilidades, o que a empresa espera deles e o que exigirá mais a sua dedicação. Quando um profissional conhece o seu papel e o que precisa ser feito em uma organização, ele consegue desenvolver um trabalho mais eficiente, atuar bem em grupo e se focar no que é realmente importante para alcançar metas. Essa também é uma maneira de manter uma estrutura de cargos e salários mais justa, o que ajuda a reter talentos e aumentar a motivação dos membros dessa equipe.
- Dedicar tempo às pessoas: para entender e lidar com perfis profissionais tão diferentes, é preciso dedicar mais tempo às pessoas e não somente a buscar por lucros e resultados. Uma gestão eficiente precisa realmente ouvir o que a equipe tem a dizer. Não apenas do ponto de vista coletivo, mas as suas demandas, dificuldades e necessidades individuais. Conhecer as características mais relevantes e proeminentes de cada profissional facilita a gestão do grupo como

um todo. Quando um líder entende que empresas são feitas por pessoas e se dedica a entendê-las, ele consegue: definir os papéis mais facilmente de acordo com as aptidões de cada um; explorar os diferenciais do seu time; trabalhar em pontos que não estão indo bem; obter os melhores resultados e, principalmente, motivar a sua equipe.

- Fornecer *feedbacks*: é uma ferramenta importante para motivar colaboradores. Uma boa resposta traz a motivação para que o profissional mantenha uma atuação de alto nível. Um retorno ruim pode ser um propulsor para esse profissional aumentar a sua produtividade e melhorar a sua *performance*, por meio de capacitação e treinamentos. A cultura do *feedback* permite ao líder ter uma melhor análise de desempenho e avaliar a sua estratégia de gestão. Ela ainda permite que o colaborador exponha seu ponto de vista, entenda a sua real importância no desenvolvimento da organização e trabalhe em parceria com o líder, e com outros profissionais, para solucionar o que não está indo bem.
- Priorizar o interesse coletivo: priorizar as necessidades e oferecer suporte a um único profissional dentro de um grupo multidisciplinar é um caminho fácil para gerar conflitos, reduzir a motivação e a produtividade. Para que as equipes multidisciplinares funcionem com coesão, desenvolvam ao máximo as suas habilidades e tragam melhores resultados para a empresa, o interesse coletivo deve ser o foco da sua liderança. Isso acontece por meio de um planejamento estratégico e reconhecimento da importância da atuação de cada um desses profissionais.
- Estabelecer limites: na gestão de equipes com perfis, interesses, habilidades e personalidades diferentes exige que se saiba dizer “não”. Para muitos gestores é muito fácil perder o controle e deixar que os colaboradores façam o que querem, de acordo com a sua própria vontade ou da forma que achem correta. Isso acaba gerando uma desorganização que interfere nos resultados da empresa. Estabelecer limites evita a disputa por controle, ajuda a manter um funcionamento saudável e estabelece a sua identidade como mentor de uma equipe, sem precisar fazer uso da autoridade ou poder. Para

que este processo flua naturalmente o ideal é que: se esclareça os requisitos dos papéis e das tarefas de cada colaborador; se exponha regularmente as expectativas e a missão do gestor e dos componentes do grupo com a empresa; manter um tom profissional; tomar decisões em consenso com o grupo, mas sabendo impor ideias consideradas benéficas para a organização; chamar atenção de um colaborador de maneira individual e longe dos olhos de todos; evitar tomar decisões baseadas na emoção ou tratar colaboradores com arrogância; liderar pelo exemplo, e não pelo cargo que possui.

- Explorar os potenciais individuais: tratar uma equipe multidisciplinar como uma “massa uniforme” é um dos grandes, e mais graves, erros de um líder. Muitos evidenciam apenas a dificuldade em gerir pessoas tão distintas e se esquecem do poder que esse grupo pode ter se for bem administrado, se souber trabalhar coletivamente e tiver as suas habilidades bem exploradas. Enquanto um profissional tem uma personalidade mais comunicativa e uma grande capacidade de inovação, outro pode ter maior conhecimento técnico e uma visão mais estratégica e analítica do mercado. E isso não faz com que um seja melhor do que o outro. Cada uma dessas habilidades e personalidades pode trazer benefícios inestimáveis para uma empresa. Cabe ao gestor identificar e incentivar o desenvolvimento dos potenciais de cada colaborador por meio de orientação, *feedbacks* e incentivo à capacitação.

Do latim *gestiō*, o conceito de gestão refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. Gerir consiste em realizar diligências que conduzem à realização de um negócio ou de um desejo qualquer. A gestão, como tal, envolve todo um conjunto de trâmites que são levados a cabo para resolver um assunto ou concretizar um projeto. Por gestão entende-se também a direção ou administração de uma empresa ou de um negócio.

As equipes multidisciplinares desenvolve no indivíduo a motivação necessária para gerir o projeto, com autoconfiança, aumentando o engajamento e a responsabilidade frente as metas estabelecidas para obtenção dos resultados da organização, resgatando nele a autoestima e senso de auto realização.

7 UTOPIA DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O significado de utopia tem a ver com algo imaginário, intangível, que não se pode alcançar.

Sabendo disso, então, podemos entender porque os fatos citados a seguir são, ainda hoje, uma utopia para o RH em muitas empresas desse país.

Sabemos que quanto mais velho o trabalhador é, mais experiência profissional ele acumula, e na teoria do fato, podemos dizer que este seria uma ótima aquisição para uma empresa compor seu quadro de funcionários, onde este poderia contribuir com seu conhecimento e habilidades para aumentar os ganhos da mesma.

Sabemos também que isso, ainda hoje, é utópico, pois há grande discriminação com esses profissionais e em geral isso começa por volta de seus quarenta anos de idade, caso ele venha a estar disponível para o mercado.

Trabalhar em uma empresa onde não existe o stress também seria algo maravilhoso, porém, utópico.

Uma empresa perfeita não existe, o fator stress sempre estará presente no ambiente, por mais que os líderes se empenhem e os mecanismos sejam cada vez mais modernos e criativos, o fator humano sempre estará presente e isso por si só já coloca abaixo a bandeira: “sem stress”.

Se conseguíssemos um lugar para trabalhar, onde os patrões se empenhassem em ajudar seus funcionários a realizar seus feitos pessoais, isso seria fantástico, pois certamente estes estariam mais motivados e felizes e a empresa prosperaria com certeza.

Mais um fato utópico na nossa realidade, pois sabemos que por mais que o patrão queira bem seu funcionário, fatalmente este não conseguirá ou não irá querer participar dos sonhos de seu subordinado.

Bom seria também, que todos os setores da organização colaborassem entre si e vivessem em perfeita harmonia.

Mas sabemos, também, que isso raramente ocorre e que por mais que eles interajam, sempre há uma lacuna não preenchida.

Um lugar, onde as pessoas trabalhassem não esperando reconhecimento, mas apenas o bem de toda equipe e a prosperidade do negócio ou então, um lugar onde se trabalhasse sempre feliz, pois sua remuneração te satisfaz os benefícios lhe atende e o ambiente te favorece.

Um lugar onde “frases feitas” não imperam (Manda quem pode, obedece quem tem juízo; Você sabe com quem está falando?) e a humildade é a base da relação.

Sabemos que estes exemplos citados acontecem no dia a dia e que realmente os vemos como algo a ser atingido.

Como alunos de um curso técnico em recursos humanos, atual e completo, não podemos nos dar ao luxo de sairmos para o mercado de trabalho, ancorados em antigos valores e costumes ditados pelo tempo.

Temos a obrigação de sonhar, de imaginar, de reinventar, de construir um Recursos Humanos mais humano e mais ativo onde formos trabalhar.

Não podemos nos deixar vencer pela mesmice e por conceitos ultrapassados que vemos que ainda hoje existem e que tanto mal fazem aos nossos trabalhadores.

Almejamos o algo a mais, o melhor, o mais belo, a superação. Ou será que esse sonho, na verdade, é mais uma utopia?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

E qual é o papel do Departamento de Recursos Humanos nesta questão? O RH é, historicamente, o setor responsável por cuidar dos processos internos relacionados ao recrutamento, treinamento e desenvolvimento de profissionais, trabalhando para que os colaboradores gozem de boas condições de trabalho e executem suas atividades da maneira mais organizada e produtiva possível.

Ordinariamente, é o departamento que possui maior nível de proximidade com os trabalhadores, pois costuma intermediar quase todos os processos a eles relacionados. Por isso, esse é um setor com atuação proeminente quando o assunto é a redução do absenteísmo, presenteísmo, rotatividade, benefícios e motivação do colaborador já que lhe compete desenvolver estratégias para tornar a vida dos trabalhadores da empresa mais agradável, satisfatória e dinâmica, evitando problemas de insatisfação no emprego ou desmotivação no exercício das atividades.

O RH é o setor que lida diretamente com o controle de frequência dos trabalhadores, obtendo em primeira mão o panorama sobre o absenteísmo no trabalho. Portanto, ao RH cabe direcionar ações assertivas para combater as origens do problema, chamar o funcionário faltoso para uma conversa, averiguar as razões para a deserção do serviço e buscar a forma de solucionar os problemas apresentados.

Assim, a empresa poderá contar com profissionais satisfeitos com as condições de trabalho e alinhados aos seus principais objetivos e metas.

Porém, antes do papel do departamento de Recursos Humanos na vida dos colaboradores, temos o próprio colaborador como indivíduo.

Por que ele se levanta todos os dias para trabalhar? Será que é simplesmente para garantir o salário no final do mês? Ou o que busca com a dedicação e empenho? O quanto lhe faz bem ser reconhecido por suas competências, diferenciais e resultados? Cada pessoa é diferente e tem uma maneira de se sentir motivada, por isso a resposta para essas perguntas é variada. Alguns profissionais contentam-se com os benefícios financeiros, já outros buscam mais reconhecimento da empresa. Certo é, que, a falta de motivação e motivadores,

com certeza, gera desconforto ao colaborador que traduz este sentimento em baixa produtividade, baixa assiduidade e trabalho com qualidade duvidosa.

Enquanto pagar o salário é obrigação da empresa, grande maioria não sabe como oferecer reconhecimento profissional aos seus colaboradores. Isso é alarmante, já que esse retorno é um dos mais buscados por talentos. Como foi apresentado na Pirâmide de Maslow, o reconhecimento é uma das principais motivações do ser humano e está no grupo das Necessidades Psicológicas.

Por esse motivo, é natural que as pessoas busquem por autoestima, reconhecimento e respeito em todos os setores da vida. Como a felicidade está diretamente ligada ao desempenho e produtividade dentro do ambiente corporativo, então é fundamental que as empresas deem o devido valor a esses atributos. Do contrário, não há como exigir que os trabalhadores façam o seu melhor.

Quando a empresa se preocupa em oferecer reconhecimento profissional, demonstra a sua gratidão e valorização pelos colaboradores, estes garantem o seu desenvolvimento e funcionamento. Esse reconhecimento pode ser percebido por meio de menções públicas do gestor às qualidades e habilidades do profissional, e até mesmo engloba aumento de salário ou melhoria dos benefícios. Pode ser medido, ainda, pelo desenvolvimento de planos de carreira, oferecimento de processos de Coaching e outras capacitações, além de contar com a retenção deste talento, com mínimo risco de perdê-lo para a concorrência.

Além disso, o reconhecimento é importante para manter e destacar o esforço e a dedicação do colaborador para a empresa. Isso impulsiona a autoconfiança do profissional, eleva a sua autoestima e ajuda a construir uma visão de futuro dentro da organização.

Quando o funcionário não se sente reconhecido na empresa em que trabalha, ele fica profissionalmente frustrado, sem ânimo para contribuir com ideias que alavanque os resultados. Além de sua produtividade, o relacionamento interpessoal também é afetado. Por esse motivo, é muito comum exemplos de funcionários que ganham muito bem, mas ainda assim se queixam de algo relacionado ao seu trabalho.

Se o profissional não for reconhecido pelo que faz pela empresa, não se sentirá efetivamente motivado para melhorar ainda mais seu desempenho e investir em aprimoramentos ou mesmo ir trabalhar e chegar nos horários estabelecidos. Além disso, não dará mais importância para fazer suas tarefas com qualidade e até

poderão perder o interesse pela profissão. Afinal, não tem graça trabalhar e obter ótimos resultados se você não é reconhecido por essa conquista.

Pudemos observar que o absenteísmo não tem uma causa única, apesar de um conjunto de fatores motivacionais, fisiológicos, psicológicos, regionais, sociais e pessoais, possam influenciar forte e diretamente nesta conduta, todavia, isoladamente não justifica sua prática, podendo apenas explicá-la em algumas situações pontuais.

Pelas pesquisas feitas pudemos perceber que atualmente uma empresa com missão, visão e valores bem estabelecidos, geram uma cultura organizacional que visa sua sustentabilidade e perenidade no mercado, tendo como foco um de seus ativos: o colaborador, que não é mais considerado um recurso, pois, sabe que ele faz parte de um investimento com retorno certo em produtividade, rentabilidade e qualidade, desde que corretamente motivado.

Para tanto, o RH, em parceria com os demais departamentos da organização, deve buscar, através de capacitação, treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, partilhar e inserir na cultura da empresa a importância das seguintes primícias:

- Compartilhar de maneira transparente as metas da empresa, de modo que as mesmas sejam bem definidas e alcançáveis, de maneira que todos se sintam capacitados para identificar e resolver os problemas que impeçam de atingi-las e isto é a melhor motivação.
- Fortalecer as equipes: em tempos econômicos difíceis é comum diminuir a motivação dos trabalhadores, um encorajamento verbal da liderança pode ser o suficiente para resolver uma situação pontual; é preciso saber lidar com os colaboradores que compõem a equipe de trabalho. Além disso, tempos complicados pedem mais tato no modo como motivar a equipe de trabalho, promover encontros e atividades mais divertidas e conversar individualmente com os membros que estão passando por dificuldades ajuda a tranquilizar cada um.
- Estimular o reconhecimento interno: o elogio de um líder é ótimo, mas os funcionários também gostam de ser reconhecidos por seus pares, criar uma mentalidade de grupo saudável e experiência de crescimento ajuda os funcionários a trabalharem melhor. Uma das

formas de como motivar a equipe de trabalho é usar o próprio grupo. Uma sugestão é criar uma caixa de gratidão que é uma forma simples de fazer com que a equipe sempre tenha algo para agradecer, escrevendo algo agradável sobre um de seus colegas de trabalho. É só colocar uma pequena nota e elas serão lidas em um dia específico da semana, as pessoas não precisam nem se identificar e durante as reuniões da equipe isso torna possível ajudar todos a começarem aquele dia ou semana de forma positiva. Isso faz com que as pessoas trabalhem juntas, ajudando-se, e elevando a motivação da equipe como um todo.

- Descobrir o que é importante para os colaboradores: a motivação é profundamente pessoal. O que inspira um funcionário a trabalhar duro não é o que inspira o outro, no geral, as pessoas só vão fazer o que elas percebem ser do melhor interesse delas. Quando eles vão trabalhar todos os dias, elas estão fazendo isso sozinhas, não pelo chefe. Então é preciso entender as motivações intrínsecas e os objetivos de cada pessoa e o que as marca.
- Evidenciar a importância da equipe: transmitir às pessoas a importância de seu trabalho para um bem maior, os funcionários precisam entender como sua atividade se encaixa num plano maior para produzir seu melhor trabalho. É importante sempre dizer às pessoas o porquê de seu trabalho ser importante. Mostrar aos colaboradores, especificamente, o que eles fazem para ajudar o grupo a vencer.
- Fazer reuniões regulares: pequenas reuniões regulares auxiliam no acompanhamento do trabalho e permitem evidenciar problemas com a equipe, uma vez detectada a falta de motivação e suas causas, fica muito mais fácil de remediá-la, manter uma reunião semanal com os funcionários é extraordinariamente eficaz. É com certeza uma ótima forma de motivar a equipe de trabalho, elas não precisam ser longas em termos de tempo, mas devem ser feitas com certa frequência, sempre em lugar privado onde os colaboradores precisam ter certeza que eles estão em um lugar onde eles podem falar livremente.

- Conceder o controle do ambiente de trabalho: é muito difícil se sentir motivado em ambientes aborrecidos, Funcionários são mais felizes quando fazem coisas simples, como escolher a música que está tocando no ambiente, permitir que plantas artesanais se tornem parte do ambiente ou que o empregado personalize a própria mesa de trabalho, pode parecer algo banal, mas faz toda a diferença.
- Oferecer um trabalho flexível: apesar de parecer arriscado, o mundo corporativo atual tem mostrado o quanto é produtivo oferecer a possibilidade de os funcionários poderem controlar de onde e como será distribuída a carga horária de seu trabalho, por mais incrível que pareça, mantém os funcionários mais integrados à empresa, gerando responsabilidade e engajamento.

Fornecer tempo livre não significa somente oferecer e sim encorajar o colaborador a desfrutar deste período no tempo dele e não somente no que for conveniente para a organização, isto pode ser as férias ou alguns dias para “recarregar as baterias”, para se revigorar.

Apesar de ainda os objetivos serem os mesmos: organizações querendo e precisando produzir mais, melhor e mais barato para se perpetuar no mercado e pessoas, buscando não só a satisfação de suas necessidades básicas de sobrevivência, mas as de felicidade e auto realização, vemos algumas mudanças neste caminho.

Hoje, enfim, vivemos tempos em que se busca equilíbrio tanto para as organizações quanto para os trabalhadores transformados em colaboradores, haja vista mudanças sociais e legais que nos trouxeram uma visão mais abrangente e humanizada das relações trabalhistas, mesmo com tantos descompassos e diferenças em um país tão grande quanto o nosso.

Este trabalho mostrou que o homem continua o mesmo na busca da satisfação de suas necessidades, mas ao mesmo tempo ele mudou, suas necessidades mudaram, ele não se contenta mais só com o “básico” e as organizações precisam se adaptar a este novo “trabalhador”, pois, dele virá a prosperidade desta. É verdade que se trata de um trabalho em equipe, passível, ainda, de muitos ajustes, mas que já mostra resultados promissores para quem acredita nele e o pratica.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia aplicada à administração**. 1992. São Paulo: Excellus e Consultoria.
- ARAUJO, Luis César. **G. de Gestão de pessoas**. 2006. Ed. Atlas. São Paulo.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. 1998. Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 2, p. 23- 34.
- BLEINROTH, Carlos Eduardo. **Como medir a produtividade em uma empresa?** 2015.
Disponível em: <<https://www.cimm.com.br/portal/artigos/13676-como-medir-a-produtividade-em-uma-empresa/>>. Acesso em: 31 mar. 2018.
- BLOG ALAYA. **Estratégias para motivar equipes de trabalho**. 2017. Disponível em: <<http://alaya.com.br/treinamento-empresarial/estrategias-motivar-equipe-de-trabalho/>>. Acesso em: 10 abr. 2018.
- BLOG CONTRATANET. **5 dicas para dar um bom feedback**. 2015. Disponível em: <<https://blog.contratanet.com.br/5-dicas-para-dar-um-bom-feedback/>>. Acesso em: 10 abr. 2018.
- BLOG DO SOFTWARE AVALIAÇÃO. **Pirâmide de Maslow como ferramenta empresarial**. 2018 . Disponível em: < >Acesso em: 28 abr. 2018
- BLOG SEGURANÇA DO TRABALHO. **O que significa absenteísmo e presenteísmo**. 2017. Disponível em: < <https://www.blogsegurancadotrabalho.com.br/2017/03/absenteismo-e-presenteismo-diferenca.html>>. Acesso em: 21 fev. 2018.
- BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Disponível em: <<https://www.cpt.com.br/clt/consolidacao-das-leis-de-trabalho-completa-e-atualizada>>. Acesso em: 24 mar 2018.
- BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa**. 2 ed. São Paulo: FTD, 2007.
- CONTEÚDO RH. **As 7 melhores práticas para medir a produtividade dos colaboradores**. Disponível em: <<https://www.metadados.com.br/blog/as-7-melhores-praticas-para-medir-a-produtividade-dos-colaboradores/>>. Acesso em: 31 mar. 2018.
- COWORKING BRASIL. **Ambiente, trabalho e produtividade**. Disponível em: <<https://coworkingbrasil.org/news/ambiente-trabalho-e-produtividade/>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2004. Ed. Elsevier. Rio de Janeiro.

DICIONÁRIO ABERTO. **Utopia**. Disponível em: <<http://dicionario-aberto.net/dict.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

ECONOMIAS. **Como medir produtividade em serviços**. Disponível em: <<https://www.economias.pt/como-medir-a-produtividade-em-servicos/>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

EMPREGOS.COM.BR. **Um bom ambiente de trabalho aumenta a produtividade**. Disponível em: <<https://carreiras.empregos.com.br/seu-emprego/um-bom-ambiente-de-trabalho-aumenta-a-produtividade/>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

FRANCISCO, Wagner de Cerqueira e. **Regiões Brasileiras: Brasil Escola**. Disponível em <<https://brasilecola.uol.com.br/brasil/regioes-brasileiras.htm>>. Acesso em: 03 mai. 2018.

GESTÃO DE EQUIPES. **Conheça os 6 segredos da gestão de equipes multidisciplinares**. Disponível em: <<http://gestaodeequipes.com.br/conheca-os-6-segredos-da-gestao-de-equipes-multidisciplinares/>> Acesso em: 18 abr. 2018.

_____. **Os 8 problemas que mais afetam a produtividade**. Disponível em: <<http://gestaodeequipes.com.br/ambiente-de-trabalho-os-8-problemas-que-mais-afetam-a-produtividade/>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

GEOGRAFIA CRÍTICA NA VEIA. **Atividades econômicas do Brasil. 2010**. Disponível em: <<https://geografiacriticanaaveia.wordpress.com/870-2/>> Acesso em: 03 mai. 2018.

GYMPASS. **Como medir e controlar o absenteísmo no trabalho**. 2016. Disponível em: <https://blog.gympass.com/medir-e-controlar-o-absenteismo-no-trabalho>>. Acesso em: 21 fev. 2018.

GONZAGA, Rafael Sergio. **Entenda mais sobre descanso semanal remunerado**. Disponível em: <<http://www.bortolotto.adv.br/blog/index.php/2016/07/05/entenda-mais-sobre-descanso-semanal-remunerado/>>. Acesso em: 21 fev. 2018.

IBGE. **Divisão Regional do Brasil**. 2017. Disponível em: https://ww2.ibge.gov.br/home/geociencias/geografia/default_div_int.shtm Acesso em: 03 mai. 2018.

LÓPEZ, Juan Antônio Pérez. 1985. **Administração de Empresas**. Ed. Nova Cultural. Volume III, p.481 a 492.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATA, Arnaldo. **Aspectos dos intervalos na jornada do trabalhador**. Disponível em: <

juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=17555>. Acesso em: 18 mar. 2018.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 2000. Ed. Atlas. São Paulo

MONOGRAFIAS BRASIL ESCOLA. **Estudo das relações entre presenteísmo e absenteísmo, psicodinâmica do trabalho e qualidade de vida no trabalho**. 2018. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/psicologia/estudo-das-relacoes-entre-presenteismo-absenteismo-psicodinamica-trabalho.htm> > Acesso em: 03 mai. 2018.

PAULILO, Gustavo. **O que é produtividade no trabalho e como atingi-la**. Disponível em: <<https://www.agendor.com.br/blog/o-que-e-produtividade-no-trabalho/>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

PERALTA, Aline. **A síndrome da segunda-feira**. 2015. Disponível em: <<http://gq.globo.com/Prazeres/Poder/noticia/2014/03/sindrome-da-segunda-feira.html>>. Acesso em: 26 out. 2017.

PORTAL BRASIL. **Custos com empregado vão além do salário**. 2012. Disponível em: <<http://brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/custos-com-empregado-vaio-alem-do-salario>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

PROFISSIONAIS SA CURADORIA DE PALESTRAS. **Palestra motivacional: um fator para resgatar resultados**. 2017. Disponível em: <<Http://www.profissionaisa.com/palestra-motivacional-um-fator-para-resgatar-resultados>>. Acesso em: 16 abr. 2018.

QUE CONCEITO. **Absentismo trabalhista**. Sao Paulo. Disponível em: <<http://queconceito.com.br/absentismo-trabalhista> >. Acesso em: 21 FEV. 2018.

RATTNER, Heinrich. **Contrastes regionais no desenvolvimento econômico brasileiro**. Revista administração de empresas. Vol 4 nº 11. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901964000200005> Acesso em: 02 mai. 2018.

RH PORTAL. **O reconhecimento profissional como fator motivacional**. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-reconhecimento-profissional-como-fator-motivacional-no-trabalho/>> Acesso em: 9 abr. 2018.

ROBBIS, Stelphen. **Administração: mudanças e perspectivas**. 2000. Ed. Saraiva. São Paulo.

SIGNIFICADOS. **Absenteísmo**. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/absenteismo/>>. Acesso em: 21 fev. 2018.

_____. **Conceito**. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/conceito/>>. Acesso em: 21 fev. 2018.

_____. **Concepção**. Disponível em: < <https://www.significados.com.br/concepcao>> Acesso em: 21 fev. 2018.

_____. **Feedback**. Disponível em: < <https://www.significados.com.br/concepcao>>
Acesso em: 12 abr. 2018.

SILVA, Herbert E. A. **Síndrome do desânimo e presenteísmo**. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-sndrome-do-desanimo-presenteismo/>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

SODRÉ, Raquel. **7 razões científicas por que segunda-feira é o pior dia da semana**. 2015. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/blog/superlistas/7-razoes-cientificas-por-que-segunda-feira-e-o-pior-dia-da-semana/#>>. Acesso em: 26 out. 2017.

TSALIKIS, Bruna. **Presenteísmo despercebido**. 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-presenteismo-desapercebido/88386>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

VISÃO CONTÁBIL. **Punições por faltas e atrasos devem seguir legislação**. Disponível: <<http://www.contabilvisao.com.br/?intSecao=146&intConteudo=523>>. Acesso em: 18 Mar. 2018.

WIKIPEDIA. **Motivação**. 2018. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Motivação>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

_____. **Rotatividade de pessoal**. 2017. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Rotatividade_de_pessoal>. Acesso: 25 mar. 2018.

Anexo A – Termo de Autorização de Divulgação



TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO

Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no curso **Técnico em Recursos Humanos**, na qualidade de titulares dos direitos morais e patrimoniais de autores do texto apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso com o título **“MELHORA DA PRODUTIVIDADE APÓS O DESCANSO SEMANAL REMUNERADO”** apresentado na **ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”**, autorizamos o Centro Paula Souza a reproduzir integral ou parcialmente o trabalho escrito e/ou disponibilizá-lo em ambientes virtuais.

Araraquara, 25 de junho de 2018.

Nome	RG	Assinatura
Angélica da Silva Cavalca	47.092.182-1	
Cláudia Dias Aragon Francischini	20.971.119	
Renato Baffa	28.298.841-5	
Sílvia Rodrigues Boiago Sena	29.742.270-4	

Anexo B – Declaração de Autenticidade



DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no curso **Técnico em Recursos Humanos** na **ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”**, declaramos ser os autores do texto apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso com o título **“MELHORIA DA PRODUTIVIDADE APÓS O DESCANSO SEMANAL REMUNERADO”**.

Afirmamos, também, ter seguido as normas da ABNT referente às citações textuais que utilizamos, dessa forma, creditando a autoria a seus verdadeiros autores (Lei n.9.610, 19/02/1998).

Através dessa declaração damos ciência da nossa responsabilidade sobre o texto apresentado e assumimos qualquer encargo por eventuais problemas legais, no tocante aos direitos autorais e originalidade do texto.

Araraquara, 25 de junho de 2018.

Nome	RG	Assinatura
Angélica da Silva Cavalca	47.092.182-1	
Cláudia Dias Aragon Francischini	20.971.119	
Renato Baffa	28.298.841-5	
Sílvia Rodrigues Boiago Sena	29.742.270-4	