

A INFLUÊNCIA DO ABSENTEÍSMO NO SEGMENTO DE VAREJO DE MATERIAIS ESPORTIVOS: UM ESTUDO DE CASO NA LOJA ALFA, EM SALVADOR, BAHIA

Jane Conceição Santos Dias Cerqueira¹

Peter Batista Barros²

RESUMO

Esta pesquisa buscou analisar em que medida o absenteísmo influencia na produtividade da equipe de colaboradores que atua na loja de materiais esportivos Alfa, em Salvador, Bahia. Com esse estudo, procurou-se verificar os motivos que podem contribuir para o absenteísmo, pois este pode ser um problema para as empresas, posto que afeta o planejamento de recursos humanos. A metodologia utilizada consistiu em um estudo de caso e na utilização da pesquisa bibliográfica, sendo que, como instrumentos, foi realizada uma entrevista com a gestora administrativa da Loja Alfa, assim como aplicados questionários com 18 colaboradores dessa filial. Como resultado, verificou-se que há poucos casos, que ocorrem de forma isolada, de absenteísmo na organização pesquisada, não causando significativos transtornos para a mesma. Conclui-se que as situações de absenteísmo, de uma maneira geral, podem alterar negativamente na produtividade dos colaboradores, porém, na Loja Alfa, essa influência negativa não ocorre, posto que estes se sentem atraídos pelos benefícios ofertados pela empresa e buscam sempre o alcance de suas metas.

Palavras-chave: Absenteísmo. Ausência ao trabalho. Faltas e atrasos. Produtividade da equipe.

ABSTRACT

This research seeks to analyze the extent to which absenteeism influences the productivity of the team of employees engaged in sporting goods Alfa Store, in Salvador, Bahia. With this study, it sought to verify the reasons that may contribute to absenteeism because this can be a problem for companies, since it affects the human resources planning. The methodology consisted of a case study and the use of literature, and, as instruments, an interview with the administrative manager of the Alfa Store was held, as well as questionnaires with 18 employees of the branch. As a result, it was found that there are few cases that occur in isolation, organization of absenteeism searched, without causing significant damage to it. Concludes that the absenteeism situations, in general, can negatively alter the productivity of employees, however, the Store Alfa, this negative influence does not occur, since these are attracted by the benefits offered by the company and always seek to reach your goals.

Keywords: Absenteeism. Absence from work. Defaults and arrears. Team productivity.

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a produtividade nas organizações é cada vez mais frequente, porém, existem fatores que interferem na obtenção desta produtividade e, conseqüentemente, no planejamento de Recursos Humanos (RH) das organizações.

Um fator considerado de grande relevância na obtenção da produtividade é a ausência do trabalhador em seu posto de trabalho, também conhecido como absenteísmo que, na opinião de Chiavenato (2010, p. 88), significa “[...] a frequência

¹ Graduada em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Visconde de Cairu.

E-mail: janezai@hotmail.com

² Mestre em Administração Estratégica (Universidade Salvador) Faculdade Visconde de Cairu. E-mail:

profpeterbarros@hotmail.com

e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os colaboradores não comparecem ao trabalho.” Nesse sentido, o tema desta pesquisa discute sobre o absenteísmo no segmento de varejo de materiais esportivos, sendo que o problema do estudo possui o seguinte questionamento: como o absenteísmo influencia na produtividade da equipe de colaboradores que atua na loja de materiais esportivos Alfa, em Salvador, Bahia?

Como justificativa, esse estudo procura apontar aspectos que podem contribuir para o absenteísmo, além de servir como base para possíveis mudanças na política de recursos humanos da empresa foco da pesquisa. Este tema é bastante importante, pois se percebe a existência deste fenômeno em muitas outras empresas, inclusive como fator gerador de demissões, influenciando no turnover (rotatividade de pessoal).

Como objetivo geral, esta pesquisa busca analisar em que medida o absenteísmo influencia na produtividade da equipe de colaboradores que atua na loja de materiais esportivos Alfa, em Salvador, Bahia. A fim de operacionalizar o estudo, busca-se, como objetivos específicos:

- a) identificar o conceito de absenteísmo e seus reflexos para as empresas;
- b) descrever os motivos que levam a essas ocorrências e as atitudes adotadas pelas empresas para minimizá-las;
- c) verificar os motivos que levam ao absenteísmo na loja Alfa, em Salvador, e;
- d) verificar os reflexos do absenteísmo na produtividade da equipe de trabalho da loja Alfa, em Salvador.

A fim de conseguir alcançar os objetivos propostos, como metodologia aplicou-se uma pesquisa bibliográfica, que consistiu na utilização de fontes e estudos a partir da leitura de livros, artigos e sites especializados que discutiram sobre absenteísmo.

Também foi realizado um estudo de caso, pois, segundo Silva (2008, p. 57), “[...] é um estudo que analisa um ou poucos fatos com profundidade. [...] O objeto a ser pesquisado neste tipo de pesquisa pode ser o indivíduo, a empresa, uma atividade, uma organização ou até mesmo uma situação.”

Como instrumentos da pesquisa, foi realizada uma entrevista com a Gestora Administrativa da loja Alfa, em Salvador, Bahia, além de terem sido aplicados questionários com 18 dos 40 colaboradores que atuam na loja (nos cargos de

consultor, caixa e repositor), constituindo-se, então, em uma amostra não probabilística.

20 ABSENTEÍSMO E SEUS REFLEXOS PARA AS ORGANIZAÇÕES

As relações entre empregador e empregados vêm se modificando ao longo do tempo, sendo que, no cenário contemporâneo, percebe-se a diminuição do tempo de vínculo dos empregados nas empresas, e um dos fatores que contribui para essa situação é o absenteísmo, como discutem Fidelis e Banov (2007, p. 150-162).

Chiavenato (2009, p. 60) define absenteísmo como “[...] a soma dos períodos em que os funcionários da organização se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou em virtude de algum motivo interveniente.”

Fidelis e Banov (2007, p. 151) descrevem que “considera-se absenteísmo a relação entre as horas produtivas possíveis no mês e a quantidade de horas em que o trabalhador fica ausente do seu posto de trabalho em decorrência de faltas, atrasos e saídas antecipadas”, sendo que Chiavenato (2009, p. 62) o expressa pela seguinte fórmula:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{Total de homens/horas perdidas}}{\text{Total de homens/horas trabalhadas}} \times 100$$

O índice deve considerar um determinado período: semana, mês ou ano, sendo que o absenteísmo é considerado um fator negativo para as duas partes (empresa e empregado), pois são atitudes incertas e imprevistas. Para a empresa porque reduz a produtividade, pode causar sobrecarga de trabalho para os funcionários presentes, o pagamento de horas extras e, conseqüentemente, causa prejuízos financeiros à organização; enquanto isso, para os empregados, quando ocorrem faltas e atrasos não justificados, eles podem receber algumas punições, como o desconto dos dias perdidos, advertências, suspensão e desligamento (CHIAVENATO, 2009, p. 64-65).

O absenteísmo pode ocorrer devido às circunstâncias que independem da vontade do trabalhador, como doenças, atrasos no transporte, acidentes, problemas particulares, entre outros. No entanto, também pode ocorrer de maneira proposital, influenciada pela falta de motivação para o trabalho, insatisfação, relacionamento ruim com o superior ou a equipe, falta de perspectiva profissional ou por

oportunidades em outras empresas, conforme discorrem Fidelis e Banov (2007, p. 151-153).

As organizações tendem a adotar a prática de fazer o acompanhamento regular e mensal das causas de ausência ao trabalho, comparando com os resultados do mês anterior para poder analisar a evolução de melhora ou piora dos índices observados.

A partir da leitura da obra de Andrade (2008, p. 166-171 apud MACIEL et al, 2011, p. 5), percebe-se que:

O absenteísmo, ou seja, 'pessoa que falta ao trabalho', ou ausência ao serviço por inúmeros motivos, pode ser provocado de maneira proposital, ou acontecer em decorrência de circunstâncias alheias à vontade do trabalhador. Logo, o absenteísmo tornou-se um problema para as organizações particulares e estatais, causando sobrecarga de trabalho que recai sobre os funcionários remanescentes, interferindo na qualidade de seus serviços e prejudicando diretamente a produtividade da empresa.

As organizações procuram incentivar a assiduidade com recompensas em prêmios, assim como implantar, nas políticas de RH, a criação de programas de prevenção das principais situações que elevam o nível de absenteísmo, conforme cita Chiavenato (2010, p. 88):

As organizações bem sucedidas estão incentivando a presença e desestimulando as ausências ao trabalho através de práticas gerenciais e culturas que privilegiam a participação, ao mesmo tempo que desenvolvem atitudes, valores e objetivos dos funcionários favoráveis à participação.

Dessa forma, a partir da leitura da obra de Bispo (2010), podem ser apresentadas algumas alternativas que auxiliem as organizações a minimizarem a ocorrência das ausências dos colaboradores, a saber:

- a) lançar campanhas de valorização de pontualidade e assiduidade;
- b) desenvolver, junto ao RH, processos motivacionais para o crescimento do empregado;
- c) criar campanhas de conscientização sobre a importância do trabalho de cada colaborador;
- d) promover liderança que traga estabilidade emocional ao grupo, assim como segurança e bom relacionamento;
- e) melhorar a política de comunicação interna, tornando-a mais clara e objetiva, e;
- f) delinear ações voltadas à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), como palestras sobre as questões relacionadas à saúde no ambiente de trabalho, a Cairu em Revista. Jan/Fev 2016, Ano 05, nº07, p. 39- 49, ISSN 22377719

manutenção de bons hábitos alimentares, a prática de exercícios laborais e a implementação de campanhas que foquem estímulos ao espírito de equipe.

Nesse sentido, continuando a discussão sobre as ações empresariais que são voltadas para a redução do absenteísmo, percebe-se que a motivação do colaborador é proveniente de uma necessidade não satisfeita, conforme discorre Chiavenato (2004, p. 119): “a motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando a satisfação de alguma necessidade.”

Portanto, motivação é a força que estimula a pessoa a agir. Sendo assim, as organizações precisam identificar as necessidades de seus colaboradores e criar condições para que tanto as tarefas atribuídas a estes, como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazer suas necessidades, conforme discorre Gil(2014, p.202).

Pode-se, também, investigar se o absenteísmo é ocasionado pela falta de QVT e, segundo Limongi (2008 apud OGATA; SIMURRO, 2011, p. 6):

[A QVT] é a capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade para o bem estar das pessoas na organização.

Neste contexto, segundo Ogata e Simurro (2011, p. 6), o programa de QVT exigiria a combinação de quatro requisitos e percepções dos trabalhadores em relação à empresa:

- Percepção de apoio e cuidados da empresa – benefícios sociais (plano de saúde, seguro de vida, transporte).
- Necessidades das empresas facilitarem a vida dos empregados – conveniências (lavanderia, correio, convênios de descontos, etc).
- Necessidade de realizar desejos pessoais – horário flexível, sessões de massagem, sala de ginástica.
- Necessidade de manter bons relacionamentos pessoais – reconhecimento, transparência, bom clima organizacional.

Portanto, trata-se da estrutura e dos benefícios que a organização disponibiliza aos seus colaboradores para que estes se sintam bem e, conseqüentemente, tenham um bom desempenho no trabalho.

3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DE RESULTADOS

A empresa Alfa, fundada em 1981, na cidade de Belo Horizonte comercializa calçados, vestuário, acessórios e equipamentos para as diversas modalidades

esportivas: futebol, natação, corrida, basquete, ciclismo, surfe, skate, tênis, artes marciais, aventura, moda casual e fitness.

Considerada como a maior rede em artigos esportivos da América Latina, a Alfa possui aproximadamente 8.000 funcionários, 188 lojas espalhadas por 22 estados brasileiros. A filial pesquisada localiza-se dentro de um shopping, na cidade de Salvador, Bahia e possui 40 colaboradores.

A partir da pesquisa de campo realizada na loja Alfaem Salvador, Bahia, foram aplicados questionários com alguns colaboradores da empresa e realizada uma entrevista com a Gestora Administrativa. Nesse sentido, verificou-se que os colaboradores trabalham em um horário de trabalho entre as 08h30min e 16h30min – considerado como a equipe do matutino – e entre as 14 e 22h – considerado como o turno vespertino. Constatou-se que, do total de 40 funcionários da loja, 45% responderam ao questionário, sendo que destes 61,1% são mulheres e 38,9% são homens, demonstrando que há predominância do gênero feminino na empresa, provavelmente devido à comercialização de muitos artigos de vestuário.

Quanto à faixa etária, percebeu-se que é um quadro composto por colaboradores jovens, pois há 72,2% que têm entre 18 e 30 anos e apenas 27,8% entre 31 e 39 anos. A condição mínima de escolaridade exigida é o ensino médio completo, sendo que 44,4% dos que responderam estão cursando faculdade. Segundo o relato da Gestora Administrativa, o maior motivo para pedidos de demissão é o desejo do colaborador em estagiar na área do seu curso de nível superior. Verificou-se que 88,9% dos colaboradores manifestaram a vontade de não mudar de filial, enquanto que há outros 11,1% que desejam sair da loja, sendo identificados nestes os maiores índices de atrasos e faltas. De um total de 40 colaboradores desta filial, foram constatados apenas 5% de afastamentos durante o mês de abril, devido à necessidade de realização de cirurgias. Quando perguntados sobre o nível de satisfação quanto aos planos de assistência médica e odontológica oferecidos, apenas 11,1% dos colaboradores investigados se mostraram insatisfeitos.

Segundo informações da Gestora Administrativa, os recursos utilizados pela empresa para impulsionar a motivação dos colaboradores concentram-se em incentivos financeiros, como: salário superior ao piso da categoria; comissão sobre as vendas; Programa de Participação de Resultados (PPR) pago de seis em seis

meses às lojas que baterem as metas; premiação individual, caso o colaborador ultrapasse a meta individual por faixa de valores; cooperativa de empréstimo, assim como a efetivação do cartão colaborador (convênios com óticas, farmácias e agências de viagem que permitem descontos e parcelamentos).

Dessa forma, percebeu-se que 61,1% colaboradores estão satisfeitos com a preocupação da empresa relacionada à motivação, sendo que 27,8% responderam estar indiferentes e apenas 11,1% mostraram-se insatisfeitos. Com relação ao programa para melhoria da qualidade de vida no trabalho (QVT), 50% mostraram-se indiferentes, sendo que, da outra metade, 27,8% estão satisfeitos e 22,2% insatisfeitos. Relacionado à QVT, a gestora relatou a concessão de uma assistência médica e odontológica de alta qualidade e a existência de uma cantina com TV para descanso e distração dos colaboradores nos intervalos.

Quando questionados sobre os motivos que os levam a se ausentarem ao trabalho, 77,8% responderam que as faltas ocorrem por problemas de saúde consigo mesmos ou com familiares, enquanto apenas 22,2% demonstraram que as ausências ocorreram devido à desmotivação para o trabalho.

De acordo com a gestora, a empresa não possui uma taxa de referência que possa ser utilizada para analisar o absenteísmo e a rotatividade esperada, revelando que não apresenta um nível de profissionalização adequado quanto a esse controle de RH. Contudo, mantém um acompanhamento periódico na verificação de faltas e atrasos não justificados, sendo aplicadas as seguintes sanções: na primeira e segunda faltas ou atrasos com mais de 30 minutos, aplica-se advertência verbal; na ocorrência da terceira falta ou atraso, aplica-se advertência escrita. Na incidência de faltas e atrasos, dialoga-se e facilita-se o desligamento, pois a empresa não tem interesse em manter um colaborador desmotivado e insatisfeito. Porém, quando a empresa percebe que os atrasos e faltas não são intencionais, é efetuado um trabalho de acompanhamento e motivação, no qual se analisa quais as melhores formas de ajudar o colaborador (como a troca de turno ou de loja).

Com relação aos atestados reincidentes, a empresa envia um pedido formal à clínica e/ou hospital para verificar a veracidade dos mesmos. Referindo-se às ações de incentivo para os colaboradores assíduos e pontuais, a empresa os beneficia com sorteios para folgas especiais (como na Quarta-feira de Cinzas, sábado de

Carnaval e 31 de dezembro), assim como ingressos para o cinema e partidas de futebol (com acompanhante), além de cortesias em rodízios de pizza.

Quando perguntados sobre a percepção de plano de carreira com resultados efetivos, 50% dos colaboradores respondentes acreditam que este plano consegue alcançar os objetivos propostos, enquanto que os outros 50% responderam que não. Segundo a gestora, a empresa pratica um outro recurso motivacional que é o aproveitamento do colaborador talentoso com promoções do cargo, visto que não atua com o recrutamento externo para os cargos gerenciais.

Em referência às faltas e atrasos e sua influência na produtividade, 55,6% colaboradores afirmaram que suas faltas e atrasos não prejudicam a sua produtividade, enquanto que 44,4% afirmaram que há algum prejuízo. A gestora afirma que, de fato, percebe que a redução na produtividade é mais intensa se as faltas e/ou atrasos ocorrerem no turno da tarde, quando o movimento da loja é bem maior.

Segundo a gestora, percebe-se um comprometimento na produtividade caso falem a partir de três consultores. Nesse caso, telefona-se para o colaborador do turno posterior para cobrir essa falta, sendo que as horas trabalhadas são convertidas em folga. Em caso extremo, aciona-se o colaborador de outra filial e, na situação de ausência da função caixa, o gerente pode vir a assumir, quando necessário.

Dos investigados, 66,7% informaram que não se esforçam para reduzir faltas, atrasos e/ou saídas antecipadas, posto que já que se consideram assíduos e pontuais, enquanto que 33,3% afirmaram que se esforçam para diminuir essas ocorrências.

De acordo com as informações da Gestora Administrativa, ela conta com uma equipe bastante comprometida, sendo que o índice de faltas nesta filial é baixo. Ultimamente, apenas 5% dos colaboradores da loja têm faltado com frequência, mas, o que é insignificante para o resultado geral da equipe. Assim, pode-se comprovar o desempenho positivo da loja Alfa, pois conseguiu alcançar a meta estabelecida para os últimos três meses.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante esta pesquisa, percebeu-se que o absenteísmo se constitui em todos os tipos de ausências à atividade laborativa, quer sejam aquelas justificáveis e/ou as que não foram justificadas. Também se verificou que, de uma maneira geral, quando os colaboradores precisam se ausentar ao trabalho, ocorrem a redução da produtividade e prejuízos financeiros para as organizações, no entanto, na filial pesquisada, não se constatou essa influência negativa que está presente em outras organizações.

Para os empregados, os prejuízos podem ser percebidos por meio da diminuição da produtividade e de punições aplicadas pelas empresas, como descontos dos dias faltosos, advertências, suspensões e até mesmo desligamentos.

Os motivos que levam às ocorrências do absenteísmo podem ser involuntários, como doenças, problemas no percurso, acidentes, entre outros. Porém, podem ocorrer de livre e espontânea vontade, influenciado pela desmotivação para o trabalho, insatisfação pessoal, relacionamentos interpessoais negativos e/ou vontade de mudar de emprego.

Com o constante interesse em reduzir as faltas e os atrasos, as organizações buscam implantar mecanismos, como recompensas financeiras, valorização de pontualidade e assiduidade, assim como programas de prevenção das situações que ocasionam o aumento de absenteísmo, fazendo parte desses os processos motivacionais e a implantação da melhoria na QVT.

Segundo os dados coletados na empresa avaliada, apenas dois colaboradores encontram-se afastados por motivo de cirurgia. Os maiores motivos que ocasionam as faltas e atrasos nesta filial são a dificuldade com transporte, problemas de saúde consigo mesmos ou com seus familiares, não se percebendo uma relevante incidência de desmotivação para o trabalho, já que a empresa faz uso de incentivos motivacionais para os mais assíduos e pontuais, como folgas em dias privilegiados, ingressos para cinema, futebol e pizzarias com acompanhante.

A organização investe em incentivos financeiros, como salário atrativo, premiações coletivas e individuais, comissões, PPR e promoção de cargos. Para estes benefícios serem alcançados, os colaboradores estão cientes que necessitam

estar presentes no seu local de trabalho, empenhados nas suas funções e com a produtividade positiva.

A equipe desta filial é avaliada como presente, comprometida e produtiva. O número de faltas e atrasos é baixo, considerando-se que, para o número total de colaboradores, isso é insignificante, visto que, tomando-se como base os últimos três meses, a filial analisada alcançou a meta estipulada pela matriz.

Diante do exposto, observa-se que se faz necessário realizar pesquisas mais aprofundadas sobre o absenteísmo, pois se percebe que cada empresa é diferenciada da outra, sendo que este tema é bastante preocupante para muitas organizações.

REFERÊNCIAS

BISPO, Patrícia. Alternativas eficazes para reduzir o absenteísmo. **RH.com.br**, [S.l.], 23 mar. 2010. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Dicas/6503/alternativas-eficazes-para-reduzir-o-absenteismo.html>>. Acesso em: 09 abr. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2009.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégica**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MACIEL, Juliana Canedo et al. Absenteísmo em empresa privada: avaliação da incidência e levantamento dos principais motivos associados com o afastamento do trabalho. **Saúde em Foco**, [Amparo], n. 3, mar. 2011. Disponível em: <http://www.unifia.edu.br/projetorevista/edicoesanteriores/Marco11/artigos/saude/Saude%20em%20foco_ABSENTEISMO%20EM%20EMPRESA%20PRIVADA.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2015.

OENNING, Nágila Soares Xavier; CARVALHO, Fernando Martins; LIMA, Verônica Maria Cadena. Indicadores de absenteísmo e diagnósticos associados às licenças médicas de trabalhadores da área de serviços de uma indústria de petróleo. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 37, n. 125, jan./jun. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0303-76572012000100018&script=sci_arttext>. Acesso em: 09 abr. 2015.

OGATA, Alberto; SIMURRO, Sâmia. **Guia prático de qualidade de vida**: como planejar e gerenciar o melhor programa para a sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Disponível em:

<

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à Contabilidade**: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.