

FACULDADE CALAFIORI

JULIANA OLIVEIRA SILVA

HELITA CRISTINA SILVA

A MOTIVAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O ABSENTEÍSMO EMPRESARIAL

Um estudo de caso em empresas de São Sebastião do Paraíso – Minas Gerais

São Sebastião do Paraíso MG

2017

JULIANA OLIVEIRA SILVA

HELITA CRISTINA SILVA

A MOTIVAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O ABSENTEÍSMO EMPRESARIAL

Um estudo de caso em empresas de São Sebastião do Paraíso – Minas Gerais

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Faculdade Calafiori
como requisito à obtenção do título de obtenção
do grau de Bacharelado em Administração

Orientador(a): Prof(a). Guilherme Batagini

São Sebastião do Paraíso MG

Dezembro / 2017

FOLHA DE AVALIAÇÃO**A MOTIVAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O ABSENTEÍSMO EMPRESARIAL**

Um estudo de caso em empresas da cidade de São Sebastião do Paraíso – Minas Gerais

CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Avaliação() _____

BANCA EXAMIDADORA

Prof(a). Guilherme Alexandre Bataglini - Orientador

Prof(a). Dr. Mauricio Buffa– Avaliador

Prof(a). Esp. Gabriela Vidotti Ferreira – Avaliador

Prof(a). Me. Letícia Rodrigues – Avaliador

Esp. Marcia Gabriela Terloni Capatti – Convidado

São Sebastião do Paraíso MG

Dezembro / 2017

Dedicatória:

Dedicamos este trabalho a nossa família. Vocês são responsáveis por este momento tão marcante em nossas vidas. Pela dedicação, pelo amor que nos fez mais forte, fazendo entender que somos capazes de irmos mais além. A vocês que desde o começo acreditaram, incentivando-nos sempre a buscarmos novos conhecimentos, nos dando conselhos, contribuindo para o nosso crescimento na vida acadêmica. Esta vitória também é de vocês.

Agradecimentos:

DEUS, que está presente no sorriso, na fé e na paz, no amor, na solidariedade e em nosso coração, que através da Tua infinita bondade compreendeu os nossos anseios e nos deu a necessária coragem para alcançarmos os nossos objetivos, oferecemos a ELE a nossa alegria e eterna gratidão. Muito obrigada, SENHOR por nos capacitar para a realização desse trabalho.

"Motivação é a arte de incentivar as pessoas a fazerem o que você quer que elas façam porque elas querem fazer, não por que precisam fazer."

(Dwight Eisenhower - 34º presidente dos Estados Unidos)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral estudar conceitos sobre motivação e buscar relação direta com o tema absenteísmo e suas causas. A motivação e liderança são resultados de atitudes de uma administração de recursos humanos voltada para a satisfação e bem estar de seus funcionários, tomando por base as recompensas e benefícios oferecidos aos empregados, seja eles monetários ou não. Entretanto, para que o trabalhador realmente se sinta motivado, a empresa deve buscar compreender os seus desejos e necessidades, proporcionando, sempre que possível, qualidade de vida no trabalho, diálogos mais democráticos, plano de carreira, com vistas à uma maior assiduidade dos colaboradores. Durante o desenvolvimento do presente trabalho foi detectado que as organizações reconhecem a presença do absenteísmo, suas conseqüências negativas para os resultados financeiros, porém várias delas possuem programas de redução de taxas de absenteísmo através de ações como: festas comemorativas, ticket alimentação, gratificação por tempo de serviço, gratificação de aniversário, entre outras. Contudo algumas análises puderam ser elaboradas levando em conta conceitos presentes em algumas teorias motivacionais: Teoria das Necessidades, Teoria dos dois Fatores de Herzberg, Teoria do Reforço Positivo, entre outros. A pesquisa de forma prática se deu através da aplicação de um questionário, com 10 (dez) funcionários do setor de Recursos Humanos de empresas da cidade São Sebastião do Paraíso – MG, empresas estas do setor de couro, automobilístico, alimentação, produtos hospitalares e confecção. Como resultado foi perceptível que a maioria dos entrevistados, em torno de setenta por cento, revelaram que o fator motivação é um instrumento essencial para reduzir a taxa de absenteísmo não justificado nas organizações. Porém outras causas além da motivação foram apontadas como relevantes. São elas: Exames médicos, perdas familiares e outros imprevistos. O Problema de pesquisa foi respondido, a partir do ponto que a relação entre motivação e absenteísmo nas organizações paraisenses foi sinalizada claramente quando realizada a tabulação total das respostas.

Palavras-chave: Absenteísmo; Empresas; Motivação e Teorias da Motivação.

SILVA, J. O. e SILVA, H.C. **A motivação como estratégia de redução de absenteísmo em empresas.** São Sebastião do Paraíso, MG: FC, 2017, 47 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade Calafiori.

ABSTRACT

The present work aims to study concepts about motivation and seek direct relation with the theme absenteeism and its causes. Motivation and leadership are results of human resource management attitudes toward the satisfaction and well-being of its employees, based on the rewards and benefits offered to them, whether monetary or non-monetary ones. However, in order to the worker really feels motivated, the company must seek to understand their desires and needs, providing them, whenever it is possible, quality of life at work, more democratic dialogues, a career plan with a view to greater assiduity of employees. During the development of the present study it has been detected that the organizations acknowledge the presence of absenteeism, its negative consequences for the financial results, but several of them have programs to reduce absenteeism rates through actions such as: commemorative parties, food tickets, time gratification service, birthday bonus, and more. However some analyzes were held by the authors of the work taking into account concepts present in some motivational theories: Theory of Needs, Herzberg's Two-Factor Theory, Theory of Positive Reinforcement, among others. Practical research has been done through the application of a questionnaire, with 10 (ten) employees from the Human Resources sector working at companies in the city of São Sebastião do Paraíso - MG. As a result it was noticeable that the majority of the interviewees, around seventy percent, found that the motivation factor is an essential tool to reduce the rate of unjustified absenteeism in organizations. However, other causes besides motivation were pointed out as relevant, such as: Medical examinations, family losses and other unforeseen events. The research issue was answered, from the point that the relationship between motivation and absenteeism in the Paraisan organizations was clearly signaled when the total tabulation of responses was performed.

Keywords: Absenteeism; Business; Motivation and Theories of Motivation.

SILVA, J. O.e SILVA, H.C. **A motivação como estratégia de redução de absenteísmo em empresas.** São Sebastião do Paraíso, MG: FC, 2017, 47 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade Calafiori.

SUMÁRIO

1. Introdução	10
2. Pressupostos Teóricos	12
2.1 Definição de Motivação.....	12
2.2 Importância da motivação.....	13
2.3 Teorias da Motivação.....	15
2.4 Absenteísmo.....	23
2.5 A Motivação como estratégia de redução de absenteísmo em empresas.....	25
3. Metodologia	29
3.1 Classificação da Pesquisa.....	29
3.2 Estrutura da Pesquisa.....	30
3.3 Instrumento de Pesquisa e Coleta de Dados.....	30
3.4 Universo da Pesquisa.....	32
4. Análise e Discussão dos dados da pesquisa	33
5. Considerações finais	39
6. Referências Bibliográficas	40
Anexo A – Questionário	43

1. Introdução

Inicialmente uma empresa em perfeito funcionamento necessitaria ter como pilares: economia da matéria-prima, rotinas de trabalho adequadas, divisão funcional das atividades, racionalização dos tempos e movimentos, adequada provisão de móveis, máquinas e outros instrumentos, bem como condições satisfatórias referentes à iluminação, ruídos, temperatura e espaço (CHIAVENATO, 2012).

Tais sistemas, rotinas e tecnologias são visualizadas irrelevantes se não considerarmos o capital humano da empresa como concorda Peters (2008), ao revelar que, a cada dia, no mundo globalizado as empresas estão enfatizando mais o caráter intelectual ao material, e que o principal capital da empresa é o homem, além do que, o ser humano deve ser visto de maneira ampla.

Estimular os empregados para alcançar altos níveis de satisfação, desempenho e produtividade, constitui o ponto central da psicologia organizacional. Entretanto, muitas empresas ainda não possuem a compreensão desse fenômeno, que permite as organizações chegar com mais frequência a resultados efetivos e decisões assertivas.

As empresas que buscam ganhos competitivos através da valorização de seus colaboradores devem direcionar seus esforços para a criação de ambientes motivadores que irão inspirar e facilitar cada indivíduo a encontrar sua fonte de motivação. A motivação é um assunto complexo e envolve uma gama de fatores intangíveis: sentimentos, percepções pessoais, planos de vida, fatores externos; enfim, muitas coisas que variam de pessoa para pessoa. Por isso tais necessidades são passíveis de análise, porque há dificuldade de serem percebidas do mesmo modo, assim como é difícil satisfazê-las.

Muitas empresas têm realizado pesquisas motivacionais em prol de verificar o rol de necessidades em que haja conformidade ao que se refere aos motivos ocultos às mesmas. Discute-se também, quanto ao que conceder e como administrar a satisfação de seus funcionários, sem que ocorram despesas exorbitantes de esforços e finalidades (CHIAVENATO, 2013).

Pensando assim, surgiu o tema relacionado à Motivação e Absenteísmo, tendo como título: *A Motivação e a sua Relação com o Absenteísmo Empresarial*. A motivação é tão singular como o caráter pessoal e o comportamento humano, desta forma cada pessoa,

com diversas necessidades e desejos, têm vários modos de visualizar algo motivador. Contudo, algumas teorias de motivação propiciam uma maior percepção e suposição das reações dos indivíduos ao realizar suas funções, apesar das particularidades de cada um.

O valor da motivação no ambiente interno de uma empresa pode ser explicado pelo fato de que o mundo dos negócios está a cada dia mais competitivo, e conseqüentemente pede um teor maior de motivação das pessoas. Trabalhadores motivados realizam seu trabalho, tanto de forma individual como em grupo, produzindo resultados mais satisfatórios. “A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa” (GIL, 2011, p. 210).

Diante de tal afirmação, apresenta-se o problema da pesquisa: A redução do índice de absenteísmo empresarial pode ser combatida através do aumento do fator motivacional? O estudo faz-se jus ao tema escolhido no sentido de que o processo de motivação no ambiente de trabalho é de suma importância e é também uma exigência que o gerente saiba, sempre, quais são os grupos e funcionários com melhor desempenho em suas tarefas, podendo, desta forma, identificar formas de reconhecer e incentivar a equipe pelos seus resultados.

Desta forma, a pesquisa realizada, quanto às maneiras de reduzir o absenteísmo na organização, reforça o implemento de estratégias e a checagem dos resultados, onde os líderes devem cada vez mais identificar oportunidades para promover a motivação no ambiente de trabalho gerando segurança e confiança para o desenvolvimento de habilidades e a aceitação de desafios pela equipe. Seja o reconhecimento feito por e-mails, cartas de incentivo, premiações simbólicas ou bônus financeiros, vale ressaltar que o funcionamento das estratégias trazem bons resultados e informações para aperfeiçoar cada vez mais tais práticas.

Como objetivo geral, buscou-se estudar as Teorias motivacionais, sua relação com o absenteísmo e como estas podem contribuir para a de redução do mesmo no mundo empresarial. Os objetivos específicos da presente pesquisa foram: contextualizar o conteúdo sobre Motivação e Absenteísmo no ambiente de trabalho e levantar informações práticas sobre essa relação em empresas da cidade de São Sebastião do Paraíso – MG, e como estas trabalham temas motivacionais e se isso impacta ou não em suas taxas de absenteísmo.

2. Pressupostos Teóricos

2.1 Definição de Motivação

O termo motivação, “derivado do latim *motivus, movere*, que significa mover indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano” (MEGGINSON, 2008, p. 346).

De acordo com Maximiano (2000, p. 297), “motivo, motivação, mover, movimentar e motor são todas as palavras modernas que têm a mesma origem e estão associadas à mesma idéia: “a palavra latim *motivis*, que significa aquilo que movimenta que faz andar.”“.

Com base em Camplebe (*apud* CHIAVENATO, 2012, p. 593), a motivação está relacionada com três aspectos: “a direção do comportamento (objetivo); a força e intensidade do comportamento (esforço) e a duração e persistência do comportamento (necessidade)”.

Portanto, motivação é o incentivo que leva um indivíduo a conduzir-se para alcançar objetivos e metas organizacionais, ao mesmo tempo em que busca obter também os seus propósitos individuais.

“A administração deve procurar o que motiva o indivíduo e criar um ambiente ou clima que possibilitem a satisfação individual de necessidade e objetivos organizacionais, por extensão” (KWASNICKA, 2005, p. 56).

Chiavenato (2012, p. 592)ressalta importantes pontos sobre motivação:

1. Cada indivíduo tem necessidades, as quais variam em intensidade e persistência;
2. A satisfação dessas necessidades é o objetivo ou fim em torno do qual a motivação é dirigida;
3. Quando definimos o objetivo, isso é traduzido em desejo;
4. A atividade proposta resulta da aplicação de um incentivo ou estímulo para atingir o objetivo (CHIAVENATO, 2012, p. 592).

As pessoas diferenciam-se entre si quanto as suas necessidades e os estímulos como afirmaMegginson (2008, p. 346):

[...] a motivação se relaciona com a compreensão do ‘porque’ do comportamento humano. Se houver algum conhecimento da razão pela qual as pessoas fazem o

que fazem, haverá melhor compreensão, previsão e influência desse comportamento. Por que algumas pessoas trabalham bastante e outras não? Por que alguns líderes têm unidades com alta produtividade, e outros, com empregados das mesmas possibilidades, não conseguem esse elevado grau? (Megginson, 2008, p.346).

Mesmo havendo vários elementos que podem inspirar a atuação dos funcionários, uma das principais variáveis que os impulsiona é a motivação.

“O processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais” (MEGGINSON, 2008, p. 346).

2.2 Importância da motivação

A incitação no ambiente de trabalho e o reconhecimento têm se provado fatores de extrema importância no fomento de funcionários, possibilitando uma sinergia maior entre equipes e um desempenho melhor em trabalhos individuais.

Segundo Megginson (2008), existem objetivos peculiares que o poder da motivação pode proporcionar: encorajar empregados potenciais a ingressar na empresa, estimular os empregados a produzir mais ou a desempenhar suas funções com eficácia e encorajar os empregados a permanecer na empresa.

Entretanto, como mostra Maximiano (2007, p. 299), a realização desse objetivo pode ter obstáculos como:

- Frustração (ser derrotado por um adversário numa competição, esquecer as respostas das questões de uma prova, não ter as habilidades e conhecimentos necessários para ser aprovado num teste, perder a hora).
- Conflito provocado por comportamentos simultâneos incompatíveis (decisões conflitantes, como a escolha entre família e trabalho, ou entre trabalho e estudo).
- Ansiedade resultante de ameaça ao bem-estar ou tranquilidade pessoal (em geral, resultante de competições, pressão exercida pelo próprio trabalho ou pelos chefes, ou más condições, como baixo salário) (MAXIMIANO, 2007, p. 299).

Completando Maximiano, é possível afirmar que a motivação é uma força que impulsiona o indivíduo para um propósito ou objetivo, porém esta nem sempre se dá de maneira positiva, em alguns casos o foco pode tomar um caminho negativo.

Hoje, as empresas valorizam com maior amplitude o comportamento das pessoas e sua inteligência emocional, pois elas buscam constantemente identificar situações que possam afetar o desempenho do funcionário e contribuir para que o indivíduo tenha

capacidade de seguir em frente mesmo com desilusões e frustrações. Portanto, a motivação é vista como resultado de um trabalho de crescimento e compromisso entre profissional e organização. “É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas” (CHIAVENATO, 2011, p. 592). Portanto, reconhecer elementos aptos a impactar a motivação dos trabalhadores e elaborar os dispositivos corretos para tal vem sendo ofício estritamente primordial para os gestores.

Para Maximiano (2007), as pessoas são motivadas por vários fatores e inúmeras situações, e em diferentes ambientes que cerceiam uma organização. Desta forma, cada uma das teorias motivacionais transmite conhecimentos e se tornam parte da justificativa para o problema de compreender o comportamento dos indivíduos.

Gil (2011) acentua que é extremamente importante conhecer o processo de percepção da pessoa para poder minimizar erro de julgamento interpessoal na área de Administração de Recursos Humanos.

Desta maneira, é extremamente essencial que a empresa, para conseguir a contribuição integral e permanente de seus colaboradores, se esforce para encontrar a via de compreensão do comportamento humano. Tanto a empresa, como o funcionário adquirem benefícios desse entendimento. Nas próximas páginas do presente artigo, serão estudadas as principais Teorias da Motivação, as quais partem do princípio da determinação das necessidades humanas para explicar o fenômeno motivacional, identificando conseqüentemente o comportamento dirigido à satisfação das mesmas. Estas teorias se caracterizam pela ênfase que atribuem à identificação dos diferentes tipos de necessidades e aos métodos utilizados na sua satisfação, partindo da pré-suposição de que um empregado satisfeito é um empregado produtivo, e também pela natureza intrínseca de certos motivos: a recompensa virá da satisfação que proporciona o trabalho em si mesmo.

É possível que apenas uma teoria não ofereça a fundamentação completa sobre o campo motivacional, contudo em conjunto norteiam os gestores a criar estratégias eficazes. De acordo com Chiavenato (2013, p. 59),

[...] a motivação humana tem muitas facetas. A denominação e a enumeração dos motivos humanos são quase uma tarefa sem fim, porque elas podem decorrer do comportamento observado. Ainda que a satisfação no trabalho seja um elemento de ordem individual, procurando os indivíduos os trabalhos que tenham aspectos relacionados com seus próprios sistemas de valor, é certo que há alguma uniformidade nos valores de indivíduos de grupos específicos (CHIAVENATO, 2013, p. 59).

A informação precisa sobre a importância dos funcionários é de imensa serventia para a gestão ao que se refere ao desenvolvimento de projetos e programas de pessoal.

Greenfeld (*apud* MINICUCCI, 2009, p. 228), elaborou um estudo com supervisores a respeito das particularidades motivacionais mais essenciais entre eles e as qualificou, pela superioridade, na seguinte ordem:

1. Maior oportunidade de progresso;
2. Melhor oportunidade de instrução e de auto aperfeiçoamento;
3. Maior oportunidade para ver os resultados concretos do seu trabalho;
4. Aumento de responsabilidade pessoal;
5. Maior oportunidade para agir independentemente;
6. Maior oportunidade para liderar e desenvolver os subordinados;
7. Maior segurança no trabalho;
8. Maior oportunidade para uma íntima ligação com a alta administração;
9. Maiores salários;
10. Maior prestígio dentro da companhia; e
11. Contato mais íntimo e frequente com os subordinados. (GREENFELD *apud* MINICUCCI, 2009, p. 228).

Porém, diversas pesquisas realizadas em inúmeras empresas, em diferentes ocasiões concluíram que os empregados relataram mais importância aos cinco fatores seguintes, como destaca Minicucci (2009, p. 229): segurança no trabalho, indenização, oportunidade de progresso, benefícios financeiros (seguro, fundo de garantia) e informação aos empregados sobre sua posição ocupacional.

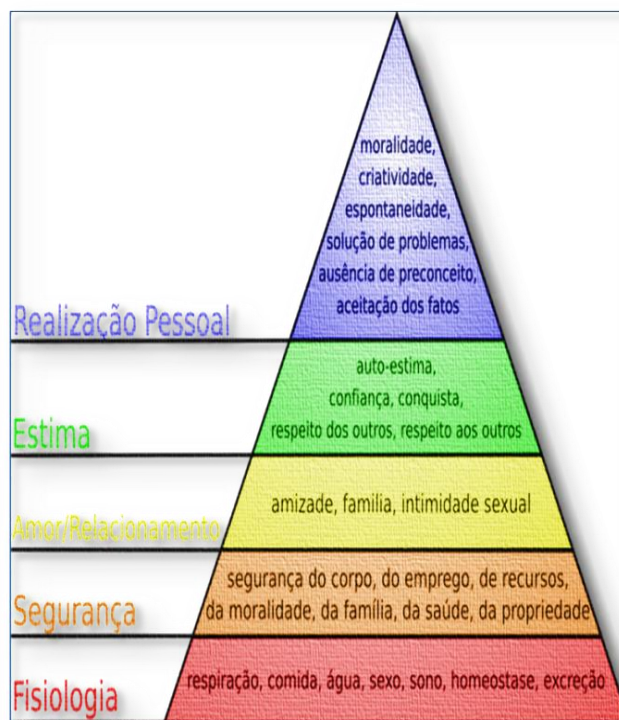
Tais incentivos são as ferramentas práticas que os gestores possuem para impulsionar os resultados da equipe.

2.3 Teorias da Motivação

Para efeito de discutir o assunto, as atuais teorias de motivação podem ser destacadas em duas categorias: conteúdo e processo.

1. *As teorias de conteúdo, chamadas de teorias das necessidades:*

a) A Hierarquia de necessidades do psicólogo Abraham Maslow - O representante dessa teoria formou-se em Psicologia e se dedicou a pesquisas sobre compreender o comportamento humano. Desta forma, buscou ajuda de professores renomados, como Max Wertheimer, Margaret Mead e Erich Fromm, e assim elaborou a teoria mais famosa e divulgada sobre a motivação, a qual se estruturou pelo conceito de necessidades humanas, como está na Figura 1 abaixo.

Figura 1 –Pirâmide de Maslow

Fonte: AMARAL, 2007.

Chiavenato (2011, p. 594) revela a hipótese de que em cada indivíduo há uma escala de cinco necessidades humanas destacadas na Figura 1:

1. Necessidades fisiológicas: incluem fome, sede, sono, sexo e outras necessidades corporais. São as necessidades básicas de sobrevivência biológica.
2. Necessidades de segurança: incluem segurança e proteção contra ameaça ou perigo físico e emocional. Buscam assegurar a estabilidade das pessoas.
3. Necessidades sociais: incluem afeição, filiação, aceitação social e amizade. Envolvem a necessidade de amor, integração e relacionamento humano.
4. Necessidades de estima: incluem fatores internos de estima como: respeito, autonomia, senso de competência, e fatores externos de estima, como status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração.
5. Necessidades de auto realização: é a necessidade mais elevada do ser humano. Constitui o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar as aptidões e capacidades potenciais. Incluem o crescimento pessoal e o alcance da plena potencialidade humana. (CHIAVENATO, 2011, p. 594).

Vergara (2012, 110) explica que nesta Teoria, os indivíduos sobem e descem constantemente, produzindo um ciclo: a necessidade mais baixa na hierarquia é manifestada primeira, sendo satisfeitas, vindo em seguida as outras necessidades mais elevadas. No Quadro 1 tem-se a teoria de Maslow aplicada à motivação.

Quadro 1 – Hierarquia de necessidades de Maslow, em teoria, e aplicada à motivação na Administração.

Necessidade de Auto Realização –

É uma necessidade instintiva do ser humano. Todos gostam de sentir que estão fazendo o melhor com suas habilidades e superando desafios. As pessoas neste nível de necessidades gostam de resolver problemas, possuem um senso de moralidade e gostam de ajudar aos outros. Suprir esta necessidade equivale a atingir o mais alto potencial da pessoa.

Necessidades de estima, Necessidade de Ego –

Isto se refere à valorização de um mesmo outorgado por outras pessoas. Necessidades do ser, Necessidades de Autoestima. É a necessidade instintiva de um ser humano fazer o máximo que pode, suas habilidades únicas. Maslow o descreve desta forma: “Um músico deve fazer música, um pintor, pintar, um poeta, escrever, se quer estar em paz consigo mesmo. Um homem (ou mulher) deve ser o que pode chegar a ser. Enquanto as anteriores necessidades podem ser completamente satisfeitas, esta necessidade é uma força impelente contínua.”.

Necessidades de amor, Necessidades sociais –

Devemos ressaltar que não é possível igualar o sexo com o amor. Mesmo que o amor pode se expressar como parte sexualmente, a sexualidade pode em momentos ser considerada só na sua base fisiológica. No entanto, a falta de amor gera o caos existencial e motivações trágicas para uma sociedade.

Necessidades de segurança –

Quando as necessidades fisiológicas são satisfeitas então o ser humano se volta para as necessidades de segurança. A segurança se transforma no objetivo de principal prioridade sobre outros. Uma sociedade tende a proporcionar esta segurança a seus membros. Exemplos recentes dessa perda de segurança incluem a Somália e o Afeganistão. Às vezes, a necessidade de segurança ultrapassa a necessidade de satisfação fácil das necessidades fisiológicas, como passou, por exemplo, os residentes de Kosovo, que escolheram deixar uma área insegura para buscar uma área segura, contando com o risco de ter maiores dificuldades para obter comida. Em caso de perigo agudo a segurança passa a frente das necessidades fisiológicas.

Necessidades fisiológicas –

As necessidades fisiológicas são satisfeitas mediante comida, bebidas, refúgio, ar fresco, uma temperatura apropriada, etc. Se todas as necessidades humanas deixam de ser satisfeitas então as necessidades fisiológicas se transformam na prioridade mais alta. Se oferecerem a uma pessoa soluções para duas necessidades como: necessidade de amor e fome; É mais provável que o indivíduo escolha satisfazer primeiro a segunda necessidade, (fome). Como resultado, todos os outros desejos e capacidades passam a um plano secundário.

Fonte: Adaptado de PAIVA, 2008.

As necessidades humanas se encontram organizadas em uma hierarquia, de maneira que, quando uma necessidade é moderadamente realizada, a necessidade superior torna-se dominante no comportamento (CHIAVENATO, 2013). O primeiro procedimento para se motivar um indivíduo é perceber o grau da hierarquia que ele está, para então poder saciar suas possíveis necessidades e desejos.

Há duas classes de necessidades: “as necessidades de baixo nível como as necessidades fisiológicas e de segurança, e as necessidades de alto nível como as necessidades sociais, de estima e de auto realização” (CHIAVENATO, 2013, p. 59). A diferença entre as duas classes se fundamenta na proposição de que as necessidades mais

elevadas são saciadas internamente, sendo que as de baixo nível são saciadas externamente.

É interessante ressaltar que a teoria de Maslow é considerada empírica, porém, é admirada categoricamente pelos gestores pelo fato da sua lógica intuitiva e sua simples assimilação.

Segundo a teoria de Maslow (1999) *apud* Chiavenato (2011, p. 596), são válidas as seguintes proposições:

- As necessidades básicas manifestam-se em primeiro lugar, e as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.
- Uma necessidade de uma categoria qualquer precisa ser atendida antes que a necessidade de uma categoria seguinte se manifeste.
- Uma vez atendida, a necessidade perde sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.
- Quanto mais elevado o nível das necessidades, mais saudável a pessoa é.
- O comportamento irresponsável é sintoma de privação das necessidades sociais e de estima. O comportamento negativo é consequência de má administração (MASLOW *apud* CHIAVENATO, 2011, p. 596).

Portanto, conforme Maslow o indivíduo sempre estará em busca de uma necessidade desde a de nível menos elevado até a mais elevada e assim por diante.

“Há técnicas de administração que satisfazem as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais. Os gerentes podem trabalhar no sentido de possibilitar que as outras sejam satisfatoriamente atendidas” (MASSIE *apud* MAXIMIANO, 2007, p. 311).

Esse ponto de vista sobre a motivação é extremamente positivo. Segundo a teoria de Maslow, os indivíduos estão em processo de ininterrupto desenvolvimento. Os indivíduos evoluem durante as necessidades, guiando-se para a sua própria realização. A própria realização ou auto realização não se encontra essencialmente no ápice da hierarquia, ou seja, aquela que se encontra logo após todas serem alcançadas, mas sim podendo estar em qualquer nível da escala da motivação, e se dar em qualquer espécie de necessidade, variando por indivíduo. (CHIAVENATO, 2013).

b) A Teoria da Realização, de McClelland - Outra teoria que se fundamenta na concepção das necessidades foi elaborada por David McClelland. Este estudioso reconheceu e pesquisou três necessidades específicas (QUADRO 2), que se ajustam nas proposições de Maslow, ou a elas se juntam: Necessidade de realização, Necessidade de poder e Necessidade de associação ou filiação.

Quadro 2 - Três necessidades estudadas por McClelland.

CONCEITO	SÍMBOLO	DEFINIÇÃO
Necessidade de realização (achievement)	nAch	A necessidade de sucesso, avaliado segundo algum padrão internalizado de excelência.
Necessidade de filiação (affiliation)	nAff	Necessidade de relacionamento e amizade.
Necessidades de poder (Power)	npow	Necessidade de controlar ou influenciar direta ou indiretamente outras pessoas.

Fonte: MAXIMIANO, 2007. p. 313.

Segundo McClelland (1999) *apud* Maximiano (2007, p. 313), as pessoas do tipo nAch, que possuem necessidade de realização:

- Escolhem metas que são desafiadoras, porém viáveis;
- Não se arriscam demasiadamente, preferindo as situações cujos resultados podem controlar;
- Atribuem mais importância à realização da meta que às possíveis recompensas;
- Precisam de feedback específico sobre seu desempenho;
- Dedicam tempo a pensar sobre realizações de alto nível. (McCLELLAND 1999 *apud* MAXIMIANO, 2007, p. 313).

Os indivíduos nAff com carência de filiação, por outro lado, consideram as relações humanas, não se afligem muito com as ocorrências e escolhem ações que oferecem inúmeras proximidades com as demais pessoas.

Novamente McClelland (1999) *apud* Maximiano (2007, p. 313) relata que:

- A capacidade de satisfazer à necessidade de filiação é influenciada pelo ambiente que cerca a pessoa e por suas habilidades interpessoais. No entanto, as pessoas que tem grande necessidade de filiação frequentemente sofrem de carência de habilidades interpessoais;
- Muitas vezes, as necessidades desse tipo são atendidas pela organização informal, em atividades que ficam fora do horário normal de trabalho, tais como almoço ou conversas de corredor;
- Os nAffs dão mais valor ao relacionamento que à realização de tarefas, o que pode ser prejudicial porque inviabiliza a liderança e leva à conformidade social cega;
- Quando o nAff está satisfeito com seu trabalho, normalmente o turnover e o absentismo diminuem. (McCLELLAND 1999 *apud* MAXIMIANO, 2007, p. 313).

Os indivíduos que possuem alto nível de nPow, ou seja grande necessidade de poder, buscam cargos que retratam o poder e buscam também inspirar outros indivíduos ou mesmo o seu meio de atuação.

McClelland (1999) *apud* Maximiano (2007, p. 313) finaliza explicando que:

[...] pode-se satisfazer à necessidade de poder de muitas maneiras (controle de recursos, informação e pessoas);
 - Normalmente a necessidade de poder desconsidera o valor material, o que importa é o que se consegue fazer com o poder;
 - Normalmente, pode-se contar com os nPows para realizar atividades extras (McCLELLAND 1999 *apud* MAXIMIANO, 2007, p. 313).

Para McClelland (*apud* MAXIMIANO, 2007), os nPows possuem duas tendências notáveis; poder pessoal e poder institucional. O primeiro representa o perigo, pois leva à investida de dominação. O segundo é vantajoso, pois reafirma o desenvolvimento de conjuntos eficientes, trabalho estruturado, recompensas justas e o bem da empresa.

Quadro 3 - Três necessidades específicas segundo Mccelland.

REALIZAÇÃO	PODER	ASSOCIAÇÃO
Necessidade caracterizada pela busca de oportunidades de crescimento e de desafios	Necessidade caracterizada pela busca de controle e dominação sobre outras pessoas.	Necessidade caracterizada pela busca de proximidade com outras pessoas e de reconhecimento.

Fonte: MAXIMIANO, 2007. p. 314.

Essas três necessidades são aprendidas e contraídas durante a vida como marcas das experiências e vivências de cada indivíduo. Pelo fato de que, “as necessidades são aprendidas e o comportamento recompensado tende a repetir-se com mais frequência” (MAXIMIANO, 2007, p. 314). Como produto desse processo de aprender os indivíduos adquirem padrões exclusivos de necessidades que prejudicam seu comportamento e atuação. A teoria consente que o gestor determine a presença dessas necessidades em si mesmo e nos funcionários para elaborar um ambiente de trabalho que favoreça os perfis de necessidades averiguados

Um ponto importante nos estudos de McClelland é o reconhecimento do perfil característicos dos gestores de sucesso.

McClelland (*apud* CHIAVENATO, 2011, p. 599) encontrou:

[...] nos níveis institucionais uma combinação de uma alta necessidade de poder cria a vontade de influenciar os outros, enquanto a baixa necessidade de afiliação leva o administrador a tomar decisões difíceis sem se preocupar se está sendo duro ou desagradável. A necessidade de poder é típica de pessoas que usam o carisma e outras características para subir na organização ou na vida (McCLELLAND1999 *apud*CHIAVENATO, 2011, p. 599).

c) A Teoria da motivação-manutenção de Frederick Herzberg - A teoria dos dois fatores elaborada por Herzberg possui como contexto, a motivação para o trabalho, também denominada de teoria dos fatores higiênicos e motivacionais ou teoria da higiene-motivação (MAXIMIANO, 2007).

Para Herzberg, a motivação é resultado de fatores que comumente são distribuídos em duas categorias principais.

I – Fatores relacionados ao próprio trabalho, chamados fatores motivacionais ou intrínsecos: conteúdo do trabalho em si (natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa), sentido de realização de algo importante, exercício da responsabilidade, possibilidade de crescimento; orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão.

II – Fatores relacionados com as condições de trabalho, chamados fatores extrínsecos ou higiênicos: estilo de supervisão do chefe; relações pessoais com os colegas; salário; políticas de administração de pessoal; condições físicas e segurança do trabalho (MAXIMIANO, 2007, p. 315).

A teoria dos dois fatores é censurada por fundamentar-se em um estudo de amostra e generalizar-se a partir dela. Além disso, o trabalho de Herzberg restringe demasiadamente a essência do prazer no trabalho, no teor do trabalho ou nos dois ao mesmo tempo. Certas questões como responsabilidade e reconhecimento são bem mais essenciais para satisfação/insatisfação do que outras questões, como por exemplo, condições de trabalho e segurança (CHIAVENATO, 2013).

Contudo, o padrão de Herzberg está configurado no comportamento do trabalho e pode ser claramente aplicado pelo gestor. Seu impacto no dia a dia da empresa não deve ser desprezado e inúmeras de suas práticas são convenientes para o gestor mesmo sem sua fundamentação científica. Trata-se da teoria dos categóricos da satisfação e insatisfação no emprego e não exatamente uma teoria da motivação (CHIAVENATO, 2013).

Quadro 4–Fatores higiênicos e os fatores motivacionais

Fatores higiênicos (Insatisfacientes)	Fatores motivacionais (Satisfacientes)
Contexto do cargo (Como a pessoa se sente em relação à empresa)	Conteúdo do cargo (Como a pessoa se sente em relação ao cargo)
<ul style="list-style-type: none"> . Condições de trabalho . Salários e prêmios de produção . Benefícios e serviços sociais . Políticas da organização . Relações com a chefia e colegas 	<ul style="list-style-type: none"> . O trabalho em si mesmo . Realização pessoal . Reconhecimento do trabalho . Progresso profissional . Responsabilidade

Fonte: CHIAVENATO, 2011, p. 596.

Quadro 5–Estímulos interiores da natureza permanente

	Fatores Básicos	Motivadores
Ausentes	Insatisfação	Ausência da satisfação
Presentes	Ausência da insatisfação	Satisfação

Fonte: KWASNICKA, 2005, p. 59.

A apuração da inclinação motivacional da organização é outro fator interessante de estudo, pois a organização empresarial pode ser um das causas que acarretam algumas das circunstâncias expostas.

A realidade é que os indivíduos podem estar convictamente apreensivos com as necessidades de alto nível. Mas também podem retornar às preocupações de nível menor a partir do momento que as necessidades mais altas são comumente dissipadas (CHIAVENATO, 2013).

2. As teorias de processo

a) A Teoria da expectativa - Outra importante teoria da motivação é a da expectativa projetada por Vroom.

Para Vroom (*apud* CHIAVENATO, 2011, p. 515), a motivação para gerar avalia o nível de produtividade da pessoa que deriva de três forças essenciais que agem no interior de cada uma, como:

- a) Expectativas: isto é, os objetivos individuais e a força do desejo de atingir tais objetivos. Os objetivos individuais são variadas e podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento etc., ou uma infinidade de combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente.
- b) Recompensas: isto é, a relação percebida entre produtividade e alcance dos objetivos individuais. Se uma pessoa tem por objetivo mais importante obter um salário maior e se trabalha na base da remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelos outros colegas de grupo é mais importante, ele poderá produzir abaixo do nível que o grupo consagrou como padrão informal de produção, pois produzir mais, neste caso, poderá significar a rejeição do grupo.
- c) Relações entre expectativas e recompensas: isto é, capacidade percebida de influenciar sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não vê relação entre nível de produtividade e recompensa. (VROOM *apud* CHIAVENATO, 2011, p. 515).

A teoria de Vroom é nomeada modelo contingencial de motivação pelo fato de focar diferenças entre os indivíduos e entre as circunstâncias, as quais poderão se deparar.

A motivação de uma pessoa é transitória e diversifica de acordo com as discrepâncias individuais e os diferentes modos de operacionalizá-las.

Desta forma a atuação de um indivíduo em uma ação qualquer é efêmera e procede de três elementos essenciais: as expectativas, as recompensas e as relações entre ambas. (CHIAVENATO, 2013).

b) A Teoria do Reforço Positivo - Outra teoria que influencia e modifica o comportamento no trabalho é a Teoria do reforço positivo, baseada nos trabalhos do psicólogo B. F. Skinner. Usam-se também outros termos para descrever essa abordagem: “condicionamento operante, modificação de comportamento e condicionamento *skinneriano*” (MEGGINSON, 2008, p. 346).

Esta teoria estabelece que o comportamento ao qual se procede de resultados agradáveis e suficientes, logicamente que será habitual, ao passo que o comportamento sucessivo de resultados desagradáveis, não irá ser habitual. Assim, o comportamento é inspirado ou administrado do modo que o ambiente anseia.

“Treinamento, desenvolvimento e crescimento se relacionam a um reforço positivo ou a uma focalização das respostas comportamentais no que deva ser feito” (GIL, 2011, p. 209).

A teoria parece funcionar quando os padrões são claramente estabelecidos. A melhoria resulta da aplicação frequente do *feedback* positivo e do reconhecimento do comportamento satisfatório. Supõe-se que o desejo dos empregados por uma recompensa resultante do *feedback* positivo e de reconhecimento irá motivá-los a ter um desempenho satisfatório antevendo essas recompensas (MEGGINSON, 2008).

2.4 Absenteísmo – Conceitos e Tipologia

Chiavenato (2010, p.88) conceitua o termo absenteísmo como a frequência ou duração do tempo de trabalho perdido quando os colaboradores não comparecem ao trabalho. O autor ainda completa ao ressaltar que o conceito engloba a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho seja por falta, atraso ou imprevistos.

Segundo Couto (1991, p.5), há uma relação direta entre a tipologia da ocupação de um indivíduo e as causas de afastamento associado a fatores sociais, culturais e do próprio trabalho.

O nível que o absenteísmo de uma organização pode apresentar varia de acordo com algumas variáveis como: a própria organização, sua administração e as atividades desenvolvidas pelos colaboradores. A tecnologia tem dado sua contribuição para modificação do conteúdo das tarefas de modo que algumas profissões exigem menos esforço físico e mais esforço intelectual dos colaboradores.

Chiavenato, (2010, p.88), complementa de maneira oposta afirmando que muitas causas do absenteísmo não são diretamente decorrentes de organização, supervisão deficiente, empobrecimento de tarefas, falta de motivação e estilo de gerenciamento na empresa. Outras questões como sexo, idade, estado civil, turno de trabalho, fatores de risco como o tabagismo, hipertensão arterial, obesidade e categoria profissional podem contribuir para as variações das taxas de absenteísmo.

Altas taxas de absenteísmo podem trazer resultados negativos e impactar na eficiência operacional e financeira das corporações. O absenteísmo vem se tornando um motivo de atenção para muitos gestores e tem gerado preocupações de empresários principalmente quanto à doenças psicológicas. Chiavenato (2004) alerta para o aspecto mental do absenteísmo, revelando que embora esteja fisicamente no ambiente de trabalho, o colaborador não produz como deveria por dispersão denominada ausência mental. Tal ausência é uma atitude para evadir-se de um ambiente de trabalho desagradável de maneira abstrata. Este aspecto afeta diretamente a produtividade do indivíduo e resulta em perdas de produtividade por parte das organizações.

2.4.1 Tipos de Absenteísmo

Segundo Couto (1991), o absenteísmo causado por questões de saúde é claramente a mais importante dos diversos tipos de absenteísmos existentes, devido ao volume de faltas que este ocasiona. Entretanto há vários outros tipos de absenteísmo:

- a) Absenteísmo voluntário – é a ausência do trabalho por razões particulares, sendo uma ausência não justificada, sem amparo legal e inteira responsabilidades do trabalhador.
- b) Absenteísmo por doença – são todas as ausências por doenças, diagnosticadas pelo médico.
- c) Absenteísmo por patologia profissional – são as ausências por doenças ou acidente profissional.

- d) Absenteísmo legal – são aquelas faltas amparadas em lei, como licença nojo, doação de sangue, serviço militar, voluntário no serviço eleitoral em dias de eleições.
- e) Absenteísmo compulsório – falta ao trabalho por imperativo de ordem legal, tais como: suspensão por ordem da chefia, prisão, etc.

A ausência de ações de prevenção em relação ao absenteísmo empresarial pode gerar muitos problemas para a equipe de trabalho, clientes, comunidade e demais stakeholders. Diante das conseqüências negativas apresentadas até aqui, sobre o absenteísmo e as organizações independentemente do fator que o provoca, é visível o interesse das corporações em medi-lo e controlá-lo imediatamente.

2.5 A Motivação e sua relação quanto a redução do absenteísmo empresarial

As empresas tem apresentado um índice de absenteísmo de teor altíssimo em todos os setores, principalmente no tocante às faltas injustificadas.

Há empresas que possuem planos e ferramentas para diminuir o absenteísmo como: festas comemorativas, vale alimentação, gratificação por tempo de serviço, gratificação de aniversário e coffe break. Entretanto há outras que, além das vantagens supracitadas, utilizam das teorias da motivação para realizar estudos e testes em vários setores da organização.

Como já explicado, as recompensas monetárias fazem parte diretamente da teoria de Maslow (1954), principalmente no que se refere às necessidades de nível mais baixo, também estão presentes nos fatores higiênicos de Herzberg nos resultados de segundo nível de Vroom (1964) e na comparação de contribuições e resultados com uma pessoa de referência. Lawler (1971) complementa que o dinheiro é um excelente motivador de pessoas.

Como explica Chiavenato (2013, p. 112), “o dinheiro pode ser um reforço condicionador porque está associado às necessidades de alimento, habitação, vestuário e recreação. Além do que, funciona como um redutor de ansiedade, consolidando a autoconfiança e a auto avaliação das pessoas.”

Considera-se que para evoluir, é preciso que as empresas sempre tenham algo a mais para apresentar aos funcionários, antes que a desmotivação ocorra. Como revela Chiavenato (2013, p. 117),

[...] assim, ao informar sobre um planejamento estratégico ou definir ações estratégicas, a empresa precisa fugir do habitual e do rotineiro e buscar soluções originais. Além do que é importante que a empresa tenha o seu alicerce bem fundamentado, ou seja, bem definido em relação ao seu propósito, pois este é a mola-mestra que manifesta o desejo que a empresa tem de ser e de agir, e abrange a missão, a visão, os princípios e os valores da mesma, que viabiliza a relação da empresa com o seu funcionário. (KANAANE. 2008, p. 58).

Para contar com colaboradores motivados, o administrador deve saber incentivá-los em inúmeros aspectos, como já foi dito. Entretanto há falhas, ocasionando pontos negativos dentro da mesma: existem gestores que desconhecem e desqualificam os trabalhos realizados por seus subordinados. Talvez essa seja a falha maior dentro de uma organização. Pode ser mínima, mas grandiosa aos olhos do funcionário que passa tal situação, provocando nele, a falta de vontade de estar naquele ambiente.

Tudo que ocorre no interior de uma empresa com relação à motivação positiva ou negativa pode ter duas vertentes: ser resultado de algo que está ocorrendo com o próprio trabalhador ou decorrente da relação que tem com o ambiente laboral. O que se observa em determinadas empresas atualmente são relações interpessoais conflituosas nos diversos setores, situações estas resultantes de uma cultura recheada de vícios e ruídos na comunicação, lideranças falhas e padrões de desempenho indefinidos ou superestimados, que direta ou indiretamente afetam os relacionamentos e ao mesmo tempo são por eles influenciados. (KANAANE, 2008, p. 57). Mas também se deve levar em consideração o predomínio de variantes ambientais como: competitividade, demanda externa, entre outros; perpetuando de modo indireto no clima organizacional, tornando-as mais ou menos propensas à proximidade dos envolvidos.

De acordo com Kanaane (2008, p. 58),

[...] as pessoas visam assumir as situações de trabalho segundo valores preestabelecidos relacionados a esse contexto e à visão que possuem do próprio trabalho. Isto se reflete nas atitudes e percepções acerca do trabalho, com influências diretas no desempenho profissional. A percepção atua como um mecanismo regulador e mediador do comportamento humano, que muitas vezes amplia e, em outras, reduz o campo de visão do funcionário nas diversas condições organizacionais. (KANAANE. 2008, p. 58).

O indivíduo gradativamente cria, durante o seu dia a dia, imagens e idéias que lhe conduzem a se relacionar com ele próprio e com os demais, distinguindo o nível em que ele mesmo se manifesta ou busca sucessivamente *feedbacks* sobre seu comportamento fazendo com que o relacionamento interpessoal progrida rapidamente.

Os gestores normalmente fornecem *feedback* parcial quanto ao respectivo desempenho profissional dos trabalhadores; entretanto, mesmo que a chefia forneça este *feedback* verifica-se que há tendência de que aqueles forjem explicações utilizando mecanismos de defesa como: racionalização, regressão, negação, fantasia, sublimação, compensação, formação de reação, projeção etc. As vezes até de maneira inconsciente, porém com o intuito de justificar os respectivos desempenhos e encontrar respostas coerentes e compatíveis com uma situação de não frustração. O que se verifica é que, na maioria das vezes, o comportamento observado no ambiente da empresa pode não refletir necessariamente a mentalidade que o indivíduo possui referente à situação, significa tão-somente o desempenho do seu papel profissional.

Segundo Spitzer (2006, p. 39),

[...] muitos funcionários tornam-se espectadores passivos, em lugar de participantes ativos, na vida e no trabalho. Não são naturalmente passivos e letárgicos. Apenas são condicionados a se comportarem assim. Esta é uma explicação para o nível reduzido de motivação.

Há muito assiste-se a uma baixa na produtividade dos contextos de trabalho, o que reflete diretamente em problemas inerentes à organização do trabalho. A percepção dos conhecimentos dos cargos e dos desempenhos atingidos a respeito do trabalho exercido favorece a compreensão das influências de tais percepções na obtenção da produtividade.

Mas não se pode imputar toda a responsabilidade à organização. O trabalhador deve estar decidido a realizar o mínimo em busca da sua própria motivação, como por exemplo: buscar o prazer em realizar as tarefas, gostar de seu trabalho e ampliar sua gama de competências. Esses exemplos são as contrapartidas do colaborador em relação aos estímulos oferecidos pela organização. Como explica Vergara (2012, p. 47),

[...] porque a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora.

O indivíduo motivado produz com satisfação e energia positiva e tem maior facilidade de interagir com os outros colaboradores da organização. Heller (2008, p. 53) revela que:

[...] o problema é que alguns eventos costumam ameaçar e às vezes comprometer a motivação a trabalhar, e trabalhar bem. Exemplos: um fracasso, ainda que pequeno, uma informação que leve a uma visão negativa de si mesmo, uma crítica mal colocada por alguém, um problema que parece intransponível etc. Não há receitas mágicas para recobrar o nível de motivação, mas alguns recursos podem ajudar.HELLER (2008, P. 53).

Uma empresa que inspira competitividade necessita trabalhar com dinamismo, inovação, ter equipes motivadas e participativas, criar um ambiente de confiança em todos os setores e departamentos, instigar a cooperação entre todos, fortalecer as parcerias, promover o diálogo e realizar avaliações de desempenho claras e objetivas.

3. Metodologia

A definição da metodologia que orienta o caminho da pesquisa é extremamente fundamental para que ela possa alcançar os resultados esperados.

Metodologia “é a ciência e a arte de como desencadear ações de forma a atingir os objetivos propostos para as ações que devem ser definidas com pertinências, objetividade e fidedignidade” (VIANNA, 2008, p. 95).

3.1 Classificações da Pesquisa

Os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa podem ser considerados de cunho quanti-qualitativos quanto à sua abordagem. Conforme Minayo(2010), na pesquisa quanti-qualitativa o método é um caminho para se chegar a conhecimentos válidos e são originados através de informações de pessoas diretamente vinculadas à experiência estudada. Creswell (2007, p. 3) completa ao afirmar que é plenamente possível que um estudo seja mais qualitativo do que quantitativo ou vice versa.

Quanto aos seus objetivos, a classificação desta pesquisa se intitula como do tipo descritiva. De acordo com Cervo et. al., (1983, p. 62): “A pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, porém estas podem ser realizadas. Entretanto em sua maioria tais estudos restringem-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo”. Gil (2007) ressalta que este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Em sua maioria essas pesquisas desenvolvem-se em: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas experientes sobre o problema pesquisado; e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Outro aspecto importante a ressaltar sobre a pesquisa é sua classificação quanto aos procedimentos, os quais a caracterizam como Pesquisa Survey. Santos (1999) afirma que esta forma de pesquisa busca informações diretamente com o grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter principalmente em pesquisas exploratórias e descritivas. Duarte (2010) concorda ao reiterar que a pesquisa survey refere-se ao processo de obtenção de dados: informações, características e opiniões, sobre determinado grupo, sejam pessoas ou organizações, representantes de uma população-alvo, por meio de um questionário como instrumento de pesquisa.

O método survey é parte principal do desenvolvimento deste estudo de caso. Fonseca (2002) detalha aplicações do estudo de caso:

“Um estudo de caso pode ser caracterizado como o estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.” (FONSECA, 2002, p. 33).

4.2 Estrutura da Pesquisa

A primeira parte do presente trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica conforme relembra Minayo (2010, p. 31): “A revisão bibliográfica é construída com as várias fontes pesquisadas, sendo uma discussão entre os autores da qual resulta uma consideração final”.

Foram selecionados artigos científicos em português em sites reconhecidos na academia, focadas nas áreas: motivação, absenteísmo, empresa, capital humano. Houve também a seleção de obras publicadas entre 2000 a 2016, livros como: Heller (2008), Megginson (2008), Gil (2008), Chiavenato (2000, 2010, 2011, 2013), entre outros que abordam tais temas. Toda a pesquisa foi realizada no período de abril de 2017 a outubro de 2017.

De posse das informações foi elaborado um plano prévio de trabalho, tratando-se de um esboço estruturado a partir das grandes linhas que fundamentam o estudo. Estabelecido o plano prévio, iniciou-se a leitura do material, anotações, fichamentos e mesmo comentários pessoais, os quais foram classificados e arquivados tendo em vista a redação final da pesquisa.

Após o término desta parte relativa à referencial teórico e demais conceitos, partiu-se para a pesquisa prática.

4.3 Instrumento de Pesquisa e Coleta de Dados

O instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho é o questionário. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que quem vá responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado. Babbie (1999)

ênfatiza a questão da organização e clareza do instrumento afirmando que, além de instruções claras e comentários introdutórios, o direcionamento do questionário deve sugerir o preenchimento correto para que o entrevistado não se perca.

De modo a facilitar a preenchimento do questionário, a coleta de dados se deu através de entrevistas. Porém, deve-se haver precauções ao utilizar este método para adquirir respostas, quanto a escolha dos entrevistados, seleção de perguntas, local, forma de registro das respostas. O entrevistado deve ser informado antecipadamente sobre o local, data, horário para a entrevista, a fim de que se sintam à vontade para responder as questões que lhes serão apresentadas (CERVO e BERVIAN, 1983).

A entrevista busca mais detalhes, mais informações e proximidade com os entrevistados, como ocorreu com os responsáveis pelos setores de Recursos Humanos das empresas abordadas.

Conforme CerVO e Bervian (1983, p. 157), “a entrevista não é simples conversa. É conversa orientada para um objetivo definido: recolher, por meio do interrogatório do informante, dados para a pesquisa”.

CerVO e Bervian (1983, p. 157) complementam que:

[...] a entrevista tornou-se, nos últimos anos, um instrumento do qual se servem constantemente os pesquisadores em ciências sociais e psicológicas. Recorrem esses à entrevista sempre que têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais e que podem ser fornecidos por certas pessoas. Esses dados serão utilizados tanto para o estudo de fatos como de casos ou de opiniões (CERVO; BERVIAN, 1983, p. 153).

Utilizou-se o questionário com perguntas fechadas e abertas que contribuam para a obtenção de respostas detalhadas. (ANEXO A). Este foi organizado paralelamente à metodologia da entrevista semi estruturada, que segundo Trivinões (1995, p. 146 apud GONÇALVES, 2014, p. 72), facilita a obtenção de dados:

“...a entrevista semi estruturada é direcionada para a pesquisa qualitativa e quanti-qualitativa, já que ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.” Trivinões (1995, p. 146 apud GONÇALVES, 2014, p. 72).

4.4 Universo da Pesquisa

O Universo da pesquisa compreende uma amostra de conveniência, que segundo Duarte (2010), podem existir amostragens probabilísticas e não probabilísticas. A amostra utilizada em pesquisas quanti-qualitativas se dá geralmente através de um pequeno número de casos, não representativos, como é o caso deste trabalho.

Utilizou-se de amostra intencional. Gonçalves (2014) destaca que, de acordo com determinado critério, é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que compõem a amostra, no caso, pessoas da convivência estreita com os funcionários das respectivas empresas, a fim de saber a opinião delas. As pesquisadoras se dirigiram intencionalmente aos grupos de elementos dos quais desejavam entrevistar.

O grupo pesquisado compõe-se basicamente de 10 (dez) colaboradores do setor de Recursos Humanos de empresas de diversos ramos, como alimentícios, de linhas de produtos hospitalares, de máquinas e implementos agrícolas, produção de couro e automotivo. Estas foram realizadas nas localidades de cada organização em horários e dias marcados entre entrevistadoras e os profissionais. Tais profissionais foram escolhidos intencionalmente por trabalharem e vivenciarem diretamente situações que envolvem motivação e absenteísmo.

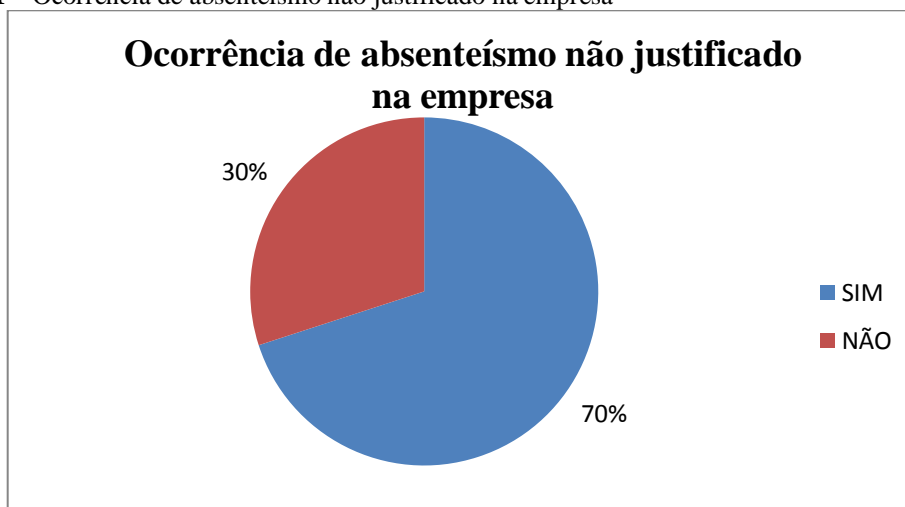
Todos os procedimentos para a preparação da entrevista foram seguidos de forma correta para não atrapalhar a rotina da empresa e dos funcionários, para que a mesma acontecesse de forma tranquila e satisfatória para ambas as partes.

4. Análise e Discussão dos dados da pesquisa

A discussão dos resultados deste artigo e a confecção de gráficos se dão em decorrência da entrevista realizada com profissionais do setor de Recursos Humanos de empresas situadas no município de São Sebastião do Paraíso - Minas Gerais. Utilizou-se como legenda as letras A, B, C, D, E, F, G, H, I e J para designar os participantes da pesquisa.

A primeira questão, exemplificada através do gráfico 1, aborda a ocorrência de absenteísmo não justificado na empresa. Sobre os entrevistados, 70% destes relataram que há ocorrência de absenteísmo não justificado. Foram os respondentes A, B, C, D, E, F e G. E apenas 30% deles disseram que não ocorre absenteísmo não justificado em sua empresa, que são H, I e J.

Gráfico 1 – Ocorrência de absenteísmo não justificado na empresa



Fonte: Elaboração das autoras.

Como se pode verificar, existe sim a incidência de faltas sem justificativa em empresas paraisenses.

A pergunta de número dois foi respondida somente pelos entrevistados que deram como resposta sim na pergunta anterior. Esta tratava dos possíveis motivos evidenciados pelos colaboradores como causa de suas faltas e se estes tem cunho motivacional, que é o foco do trabalho.

Foram obtidas respostas variadas e muito interessantes referentes à causa do absenteísmo ser motivacional ou não:

O Entrevistado A afirmou que, na maioria dos casos, o absenteísmo motivacional ocorre pela não valorização do trabalho realizado pelo funcionário, falta de elogios e reconhecimentos.

Já o respondente B ressaltou que geralmente alguns colaboradores faltam a esmo e sem motivo algum.

O entrevistado C contestou o absenteísmo motivacional afirmando que não há estudos que comprovem o absenteísmo do servidor por causa motivacional. As pessoas são diferentes no que tange a motivação. Suas necessidades produzem diferentes comportamentos. A maior parte do absenteísmo efetivo é causado por licença saúde, seguido por ausência de caráter, dificuldades e problemas financeiros.

O entrevistado D somente ressaltou que o indicador absenteísmo é ótimo para avaliar o clima organizacional e que este auxilia na aplicação de políticas de diminuição de faltas injustificadas.

O respondente E criticou o comprometimento de alguns colaboradores citando que em alguns casos estes não estão comprometidos com o trabalho, não encontram propósito no que fazem e por isso faltam de maneira injustificada.

O respondente F concordou com a hipótese de que o fator motivacional pode aumentar o absenteísmo tanto justificado quando o injustificado.

O último que respondeu, denominado G, afirmou que a questão motivacional já é avaliada no início da contratação, no período de seleção e entrevistas; Também cita a utilização da ferramenta pesquisa motivacional quando for necessária.

Ficou perceptível que o fator motivação, no que se refere como causa de absenteísmo, foi citado como sim, este é um possível fator e também é uma preocupação dos entrevistados; porém não é 100% destes que acreditam piamente nessa hipótese como é o caso do entrevistado C, que negou a motivação como causa referência para altas taxas de absenteísmo.

As entrevistadoras questionaram na pergunta número três se as organizações, as quais eles trabalham, promovem ações motivacionais aos colaboradores. Em suma todos responderam positivamente, alguns especificaram as ações que são desenvolvidas como: Incentivos salariais, prêmios de fim de ano além de bolsas de formação continuada aos colaboradores interessados.

Quanto à pergunta número quatro, as entrevistadas indagaram a respeito de a motivação ser o instrumento de redução do absenteísmo não justificado nas organizações, e obtiveram as seguintes respostas:

O Respondente A afirmou que uma das principais causas de absenteísmo é a insatisfação do funcionário, sendo assim, o melhor remédio contra o absenteísmo é a motivação.

O entrevistado B citou que os testes motivacionais ajudam bastante a sua empresa, pois os responsáveis pensam duas vezes antes faltar ao trabalho, o que é ótimo para a empresa, pois diminui o absenteísmo.

O Respondente C afirmou que o fator motivacional é válido apenas dentro de um período de tempo e que este não resolve o problema em integralidade. Complementou afirmando que as causas do absenteísmo são variadas. A falta de motivação e estímulos são uma delas, porém o grande obstáculo das empresas ao criar estratégias para reduzir o absenteísmo e rotatividade é o próprio comportamento humano.

O Entrevistado D revelou que na sua empresa são realizadas ações para manter os colaboradores motivados como: ginástica laboral, treinamentos sobre saúde no trabalho e cursos externos. Ainda complementou afirmando que houve redução do absenteísmo.

A motivação contribui, mas não é único fator para redução afirmou o responde E. Ele ainda criticou o comprometimento de alguns colaboradores ao revelar que: “Como muitos funcionários não estão engajados, não tem comprometimento, somente ações motivacionais não resolvem. Eles colocam outros motivos entre doenças, imprevistos e licenças como responsáveis pela falta.”.

O Entrevistado F salientou que o reforço motivacional pode impactar no absenteísmo de maneira a reduzi-lo. E concluiu colocando que a estratégia depende muito da característica da empresa, alinhando com as estratégias a de negócios.

O Respondente G ressaltou que a motivação, como instrumento de redução do absenteísmo, é uma forma que deve ser muito bem analisada para se aliar junto às ações na empresa. Completou que sua opinião é a fundamentação, tipo de motivação (trabalho), pois realmente surte resultado.

A motivação é fator primordial, não só para o absenteísmo, mas também como auto-estima para o colaborador ressaltou o entrevistado H.

O Entrevistado I, em sua opinião, avaliou que uma vez que o funcionário se sente motivado a ir trabalhar o índice de absenteísmo diminui porque o ato de trabalhar é gera uma espécie de prazer.

O Respondente J ressaltou que é importante que haja uma afinidade entre organização e colaborador e que o mesmo precisa ter clareza de suas responsabilidades dentro da empresa. Completou que a empresa em que ele atua preza e pratica à “missão, visão e valores” com clientes internos e externos; Realiza reuniões semanais com todos os colaboradores, com clientes e gestores de forma que todos tenham oportunidade de expor possíveis dúvidas e possíveis problemas encontrados durante o expediente.

Como se pode verificar pelas respostas, os entrevistados A, B, C, G, H, I e J revelaram que o fator motivação é um instrumento relevante para reduzir a taxa de absenteísmo não justificado nas organizações. Tal observação ressalta que as proposições elencadas durante a construção do referencial teórico são contextualizadas em situações práticas como apresentados pelos entrevistados.

Entretanto os respondentes D, E e F assinalaram que há outras causas mais importantes para a redução do absenteísmo não justificado nas empresas e o fator motivacional não deve ser considerado como referência para tal, principalmente em momentos de crise onde a oferta de emprego diminui juntamente com a empregabilidade das pessoas.

Na última questão o tema abordado são as causas predominantes do absenteísmo não justificado que não sejam de cunho “motivacional”.

O Entrevistado A afirmou que dentre os motivos recorrentes que ocasionam absenteísmo, os principais a serem citados são: doença, problemas familiares e financeiros, entre outras situações.

O Respondente B foi crítico e categórico ao afirmar que a principal causa não motivacional é a ausência de comprometimento dos colaboradores.

O Entrevistado C contextualizou temporalmente sua resposta ressaltando que no primeiro semestre de 2017 a causa não motivacional predominante no absenteísmo efetivo da empresa foi: motivos médicos, seguida por licenças particulares.

O respondente D comentou sobre uma situação peculiar no qual algumas pessoas que passaram pela empresa não adaptaram ao trabalho e faltaram muitas vezes sem justificativa, porém são pessoas que se demitiram em seguida.

O entrevistado E revelou que a causa não motivacional predominante em sua empresa é saúde, principalmente as relacionadas ao trabalho como a (LER); Este elencou também demais tópicos como: problemas pessoais, situações com os filhos e imprevistos.

“O absenteísmo até pela sua natureza injustificável e a rastreabilidade de uma causa vai é bastante subjetiva” declarou o entrevistado F; E completou dizendo que as justificativas não motivacionais englobam principalmente problemas familiares, pessoais, desistência do trabalho, entre outros.

O respondente G elencou diretamente que as principais causas são: Problemas pessoais, familiares e falta de engajamento.

Já o entrevistado I afirmou que as faltas injustificadas de cunho não motivacional é um problema cultural e seguiu de maneira crítica reiterando que as causas maiores são mesmo a falta de responsabilidade social e maturidade.

Os Entrevistados H e J não opinaram.

Em suma, a maioria das respostas elenca as mesmas causas não motivacional: Ausência de comprometimento, questões de saúde, problemas pessoais e por último problema financeiro (Como sabemos quando o funcionário é demitido este recebe acerto e demais direitos trabalhistas que solucionam a questão financeira temporariamente).

Apesar das várias afirmações por partes dos entrevistados de que as empresas paraisenses buscam formas de motivar os seus funcionários, vê-se que ainda há críticas diretas ao comportamento dos funcionários com atribuição de culpa, comportamento considerado repreensivo de forma geral ou contrário à postura aglutinadora, que é a mais difundida pelos gurus de gestão de pessoas em atuais publicações do gênero.

Analisando de forma geral, algumas variáveis específicas contribuem para que o fator motivação seja considerado um item essencial em relação à taxas de absenteísmo, um dessas variáveis é a questão regional. São Sebastião do Paraíso é uma cidade de proporções pequenas, no interior de Minas Gerais região com poucas multinacionais e com forte presença de empresas familiares, principalmente no ramo agrícola; Tais empresas não possuem vasto controle de indicadores relacionados a recursos humanos e consideram outros fatores muito mais importantes do que o fator motivação. Outro ponto sobre a questão geográfica revela que, com as dificuldades econômicas e a escassez de emprego no país como um todo, o interior com dimensões menores acaba oferecendo um leque muito limitado de oportunidades. Tal situação provoca no indivíduo uma espécie de motivação

positiva obrigatória, onde o mesmo para garantir sua sustentabilidade financeira acaba suprimindo questões relacionadas à motivação e carreira.

Por fim, é visível que a questão motivacional possui sua influência, mesmo que pequena em alguns casos, nas taxas de absenteísmo do empresariado paraisense. As empresas que compõe o estudo de caso não são afetadas de maneira agressiva por questões motivacionais, porém seus profissionais de recursos humanos sabem de sua relevância principalmente em se tratando de futuro. A motivação é um tema central para qualquer organização com visão estratégica, que com o auxílio de tecnologias laborais, avanços da medicina e demais itens relacionados à área, deve estar ciente de que os colaboradores do futuro impactarão cada vez mais os resultados organizacionais e poderão revolucionar drasticamente as formas de incentivar o seu pessoal.

5. Considerações finais

Ao fim deste artigo foi possível desenvolver uma visão apurada sobre temas como absenteísmo e motivação. O levantamento teórico permitiu uma compreensão clara da dimensão motivacional nas organizações e sua relação com o absenteísmo empresarial. É possível dizer que a motivação é um processo com várias etapas que busca uma integração de objetivos entre indivíduo e organização. Processo no qual a organização deve constantemente provocar o interesse do colaborador aumentando desafios e responsabilidades do mesmo no trabalho. Um trabalho considerado motivador inclui algumas características especiais como: *feedback* direto, oportunidade de relacionamento com clientes, aprendizado contínuo, nível específico de autoridade e responsabilidades, plano de carreira, reconhecimento financeiro e conseqüentemente crescimento pessoal.

O problema de pesquisa que tratava da possível ligação entre motivação e absenteísmo foi vislumbrado na análise de resultados. Vários entrevistados citaram a relação direta entre a motivação e as faltas injustificadas, estes acreditam que a ausência de motivação positiva pode levar o indivíduo a se ausentar sem causas maiores, ou criar freqüentemente situações que levem a ausência como problemas pessoais, principalmente questões emocionais. É fato que não é só a motivação a grande responsável pelas taxas elevadas de absenteísmo detectadas nas organizações, como citado em vários momentos pelos respondentes as causas de saúde, problemas financeiros e imprevistos são recorrentes e afetam as organizações de maneira relevante.

Em último momento é possível ressaltar que apesar do foco direto do artigo nos temas motivação e absenteísmo, o artigo não compreende toda a análise bibliográfica necessária, estudos e pesquisas que fundamentariam totalmente a hipótese proposta; porém considerando o estudo de caso aplicado nas empresas paraisenses representadas pelos seus funcionários de recursos humanos foi possível visualizar um senso comum entre a maioria das respostas que valoriza sim a questão motivacional e o seu elo com as taxas de absenteísmo. Ao fim deve-se propor que novas pesquisas sejam realizadas em níveis mais amplos e com maior profundidade para apurar de maneira minuciosa a relação motivação e absenteísmo.

6. Referências Bibliográficas

AMARAL, Bruno. **A hierarquia das necessidades de Maslow**. 2007. Disponível em: <<http://www.brunoamaral.com/post/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>> acesso em: 11 ago. 2017.

BABBIE, Earl R. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, R. Metodologia científica. **São Paulo**, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 6. ed. São Paulo: Makron Books, 2009.

_____. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books, 2012.

_____. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: Elsevier, 2013.

CHIAVENATO, IDALBERTO, **Gestão de Pessoas**, terceira edição, Editora Elsevier, 2010.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

Couto, H.A. **Absenteísmo. Uma visão bem maior que a simples doença**. Ergo.n.2.jul.1982

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DUARTE, A.W.B. Survey. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. **DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010.

FONSECA, Tania Mara Galli; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. **Modos de trabalhar, modos de subjetivar: tempos de reestruturação produtiva: um estudo de caso**. UFRGS Editora, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. **São Paulo**, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo : Atlas, 2008.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

HELLER, Robert. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Publifolha, 2008.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 2007.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LANGER, André. **O conceito de trabalho em André Gorz**. 2004. Disponível em: <http://vinculando.org/brasil/conceito_trabalho/conceito_de_trabalho.html> Acesso em 12 ago. 2017.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Antônio César Amaru. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas de TGA e introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEGGINSON, Leon G. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 2008.

Minayo MCS. **Introdução à metodologia das ciências sociais. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12ª ed. São Paulo (SP): Hucitec; 2010.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIVA, Luiz de. **A Teoria de Motivação de Maslow**. 2008. Disponível em: <<http://site.suamente.com.br/a-piramide-de-maslow/>> Acesso em: 10 ago. 2017.

PETERS, Tom. **Tempos loucos exigem organizações malucas**. São Paulo: Harbra, 2008.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999

SPITZER, Dean R. **Supermotivação**: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 2006.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

VIANNA, William Barbosa. O design na pesquisa quali-quantitativa em engenharia de produção—questões epistemológicas. **Revista Produção Online**, v. 8, n. 1, 2008.

ANEXO A

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO**

1) A empresa tem ocorrência de absenteísmo não justificado?

() SIM () NÃO

2) Caso a resposta da pergunta número 1 (um) for sim, qual a sua opinião a respeito da causa do absenteísmo se motivacional?

3) A empresa promove ações motivacionais aos seus colaboradores?

() SIM () NÃO

4) Qual a sua opinião sobre a motivação ser instrumento de redução do absenteísmo não justificado nas empresas?

5) qual a causa predominante do absenteísmo não justificado na empresa que não seja 'motivacional'?
