

ESTUDO SOBRE O IMPACTO DO ABSENTEÍSMO EM UMA LOJA DE DEPARTAMENTOS

AUTORES

NUNES Felipe

PEREIRA Kellen

AMANCIO Murilo

Discentes da União das Faculdades dos Grandes Lagos- UNILAGO

FONSECA Bruna Grassetti

AMADO Fabiana

Docentes da União das Faculdades dos Grandes Lagos- UNILAGO

RESUMO

Esse artigo apresenta um estudo de caso em uma loja de departamentos, sua finalidade é demonstrar o impacto que o absenteísmo causa de forma negativa na produtividade e qualidade em serviços. Esse índice vem aumentando cada vez mais a medida que o país cresce, e a necessidade de melhorias se tornou importante nas empresas. O objetivo desse artigo é apresentar o alto índice de absenteísmo na loja de departamentos, através de uma pesquisa realizada internamente de forma anônima garantindo total sigilo e segurança a todos os colaboradores, chegando a um índice de 60%, a fim de identificar as causas desse alto índice de absenteísmo foi utilizado a ferramenta brainstorming onde foi coletado as possíveis causas, com a finalidade de proporcionar melhorias foi utilizado a ferramenta diagrama de Ishikawa que permite visualizar as causas e os efeitos. Contudo através dessas informações foi elaborado um plano de ação com a finalidade de combater cada causa viável e reduzir o índice de absenteísmo

PALAVRAS - CHAVE

Absenteísmo; gestão de pessoas; diagrama de Ishikawa.

1. INTRODUÇÃO

O absenteísmo presente nas empresas requer dedicação constante visto que sempre existirá, o alto índice no Brasil vem trazendo sérios impactos como a perda de produtividade e sobrecarga de funcionários, prejudicando a rentabilidade das empresas. Para uma empresa obter vantagem competitiva e alcance de metas é necessário forte grau de comprometimento que deve acontecer de forma estratégica com diferentes técnicas e metodologias (WOOD JR; PICARELLI, 2004).

Gerenciar organizações exige muito dos seus líderes por diversos motivos ligados ao absenteísmo, que vão desde questões sociais, gestão de pessoas, saúde, entre demais problemas, transformando assim, o exercício da administração (PENATTI; ZAGO; QUELHAS, 2006). O efeito do absenteísmo nas empresas é prejudicial, pois a falta dos colaboradores diminui a produção, refletindo nos indicadores de qualidade de forma negativa e como consequência causa uma repercussão imediatamente na economia.

Segundo Miguel (2006), as ferramentas de qualidade são frequentemente utilizadas como suporte ao desenvolvimento da qualidade ou ao apoio à decisão na análise de determinado problema. Portanto para reduzir o índice de absenteísmo tais ferramentas, como o diagrama de Ishikawa, são essenciais para um melhor gerenciamento proporcionando uma análise técnica e segurança na tomada de decisões, pois se baseia em dados e fatos verídicos, não somente em suposições.

Para manter pessoas é necessário que as organizações adotem medidas a fim de manter membros satisfeitos em longo prazo (CHIAVENATO, 1999). No caso de uma loja de departamentos é exigida uma série de cuidados, entre os quais se destacam os estilos de gerenciais, as relações com os colaboradores e os programas de higiene e segurança do trabalho. E, também, é constante o apoio aos colaboradores, pois se utiliza uma comunicação em duas vias, tomada de decisões compartilhadas e normativas claras de conduta ética, além disso, é disponibilizado assistência de acordo com a necessidade dos colaboradores, clima agradável visando a melhoria dos relacionamentos interpessoais e produtividade, reduzindo o absenteísmo e a rotatividade.

O objetivo desse artigo é apresentar o alto índice de absenteísmo em uma loja de departamentos, com finalidade de proporcionar melhorias através do diagrama de Ishikawa. O ramo de varejo está cada vez mais competitivo e a busca por um diferencial é uma das razões para identificar as causas na queda de produtividade, portanto é necessário constatar o que leva os profissionais a perderem dias de trabalho. De acordo com Soares e Silva (2007), dentre uma das mais graves e usuais consequências do absenteísmo para as organizações, ressalta-se a queda da produtividade e consequentemente a queda dos lucros. Diante das consequências do absenteísmo é necessário desenvolver estudos para conhecer suas causas mais frequentes e adotar medidas de prevenção.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Gestão de Pessoas

Gerenciar pessoas é algo complexo devido às inúmeras diferenças entre as pessoas ao mesmo tempo que se torna prático pois o desejo de qualquer indivíduo é ser tratado com justiça. Porém, nem sempre tal tratamento é verdadeiramente praticado na administração de pessoas. Segundo Ribeiro (2012) essa tarefa passou a ser o mais importante desafio interno das empresas, em plena na era da informação. Ou seja, é uma função estratégica que dispensa centralização e monopólio. Quanto mais profissionais estiveram alinhados em relação aos objetivos da gestão de pessoas maiores serão os resultados alcançados.

A gestão de pessoas nos últimos anos é considerada uma das áreas que vem passando por mutações. Administrar com as pessoas requer mover a organização ao lado de colaboradores e parceiros internos que possuem uma maior compreensão da mesma e do seu amanhã. Portanto essa nova visão deixa de ser passiva no processo e passa a ser ativa visto que este sujeito é provocador, empreendedor, inovador, proativo e prendado de própria visão, além de inteligência, sendo esta a maior entre as habilidades humanas (RIBEIRO, 2012).

Para uma empresa ter sucesso deve-se rever toda sua formação organizacional, para que isso aconteça de fato, os seres humanos terão grande relevância. Com a grande globalização e a crescente exposição à forte disputa mundial, a palavra de peso passou a ser produtividade, qualidade e competitividade (CHIAVENATO, 2000).

Por um grande tempo se cultuou de forma demasiada os recursos financeiros, sendo o principal recurso de uma empresa. Porém a realidade é diferente, afinal existem enormes empresas com um alto nível de capital financeiro que de repente encerram suas atividades. Por conta do cenário de instável que ocasiona frequente mudanças no setor econômico e cultural das empresas. Tais mudanças afetam claramente todas as áreas da organização. Por isso se faz necessário rever os profissionais e olhar com mais cautela ao principal recurso de uma empresa que é o capital humano (SANTOS, 2004).

As empresas são formadas por pessoas e nem sempre estas são utilizadas de forma correta e motivadas pelas organizações, várias vezes são subalternas a uma cultura organizacional conservadora e estreita com chefes igualmente ignorantes, que ainda tem como base a teoria da burocracia. Mesmo após anos continuam a pensar de forma obsoleta, enxergando os seres humanos como máquinas e sendo assim devem ser padronizadas sem valorizá-las como pessoas, ou seja, como cúmplices no desenvolvimento de qualquer organização. Segundo Chiavenato (2000) é bem mais barato administrar inteligência, do que tocar a empresa exclusivamente com a força de capital financeiro, que depende da força humana.

O patrimônio somente será bem aplicado se for bem investido e administrado. Para tal, vem administrar pessoas antes, durante e depois de administrar o dinheiro injetado da administração de qualquer outro mecanismo empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas de sucesso deram-se conta disso e voltaram-se para seus colaboradores como impulsionadores de resultados dentro da organização. Por conta das constantes mudanças, esta foi obrigada a olhar com mais atenção para a área de gestão de pessoas. Afinal é através dela que se recruta, desenvolve e avalia toda uma empresa. Foi necessário quebrar monopólios dentro das organizações tradicionais, com foco em sobreviver dentro do novo cenário cultural e econômico mundial. O maior desafio para a área de gestão de pessoas, abordar estes seres como humanos, e não como um simples recurso organizacional. (CHIAVENATO, 2000)

Analisando isso Bolgar (2002) ressalta que na medida em que há transformações nas organizações por conta das diversas pressões e grande competitividade, será mais constante e presente as novas posturas do profissional de gestão de pessoas. Refletiu também que metas declaradas pela área de gestão de pessoas são mais enigmáticas, abundantes e correlacionadas, tendo como objetivo agregar valor e resultados satisfatórios para a organização. Os propósitos da organização devem estar alinhados, de acordo com as metas da organização.

Cada área deve possuir uma meta a ser cumprida, propiciando assim o crescimento e a fortificação dos setores dentro da organização (VILLAS, 2009). Tendo como desafio principal alterar o pensamento das organizações que teimam em ver a área de recursos humanos como despesas dentro da empresa deixando de investir neste setor de extrema relevância. A gestão moderna de pessoas está diretamente relacionada ao papel praticado pela organização. Como incentivadora e grande contribuinte para ação gerencial, provendo serviços ou auxiliando para clientes internos e externos.

A gestão de pessoas sempre busca agregar valores para a organização e sua equipe estratégica. Por conta disto é imprescindível aplicar avaliações frequentes de desempenho na organização avaliando os níveis estratégico, tático ou operacional. Tem se tornado cada vez mais estratégica a área de gestão de pessoas competitiva e sustentável. Em um mundo com constantes mudanças, se faz necessário atenção especial para a área de gestão de pessoas, como agregadora de valor e resultados para a organização e *stakeholders* (FREITAS, 2012).

Por conta das diversas mudanças a gestão de pessoas deve seguir de perto as mutações do mercadológicas, pois qualquer empresa visa lucro e se a área gestão de pessoas rentabilizar poderá facilmente ser trocada por outras áreas. Deste modo a moderna gestão de pessoas deve exercer com foco nos negócios da organização, pois as mesmas estão em constantes mudanças. A gestão de pessoas deve estar à frente, coordenando todas essas alterações, desenvolvendo e abrindo os horizontes das organizações e de seus colaboradores. (CHIAVENATO, 2014).

Uma equipe de Recursos humanos bem posicionada, trabalha para o progresso contínuo do seu cliente interno, traçando as estratégias para a conquista dos resultados esperados pela organização (MONTEIRO, 2015).

2.2 Absenteísmo nas empresas

O absenteísmo, genericamente se refere à ausência do trabalhador no local de trabalho. Dentre os denominados fatores humanos no processo de trabalho, que incluem as chamadas doenças ocupacionais e a rotatividade, o absenteísmo se situa entre os efeitos mais danosos ao processo de trabalho, ao suporte social do trabalhador. O absenteísmo se caracteriza, nesse sentido, como tendo um duplo efeito: do ponto de vista do trabalhador, a possibilidade de desconto no salário, de demissão ou de outros problemas correlatos; do ponto de vista da organização do trabalho, a dificuldade de realização do trabalho previsto e os prejuízos decorrentes (PENATTI; ZAGO; QUELHAS, 2006).

Os valores que comportam o trabalho são intrínsecos, por ser algo indispensável na rotina individual e coletiva das pessoas, assim como um dos principais meios para a aquisição de identidade, de status e uma das fontes de satisfação das necessidades humanas. Podendo ocasionar algumas doenças, quando contém fatores de riscos para a saúde e quando o colaborador não dispõe de instrumentos suficientes para garantir a proteção de tais riscos (CAMELO, 2008).

No Brasil, existem várias dificuldades encontradas para estudar e quantificar o absenteísmo por doenças e outras causas. Como resultado, não há como definir a perda econômica ocasionada por ausências no trabalho. Esse fato tem preocupado os administradores em vários segmentos empresariais devido à sua repercussão e abrangência, gerando prejuízo na forma de desenvolvimento do trabalho, aumento dos custos de produção e da previdência social, efeitos negativos na moral dos trabalhadores e diminuição da qualidade e produtividade (NOGUEIRA, 1982).

Segundo Ferreira (2000) as causas do absenteísmo se relacionam a vários fatores, tornando complexo e de difícil gerenciamento. O mesmo causa pela queda de produção e da qualidade além de custos diretos e indiretos. Também pelos problemas organizacionais recorrentes, o absenteísmo impacta diretamente a economia das organizações, exigindo uma reestruturação do quadro pessoal, aumentando os gastos de produção e, ou, de prestação de serviços e, conseqüentemente, o custo final do produto ou serviço também aumenta, portanto, o absenteísmo se torna um agente inflacionário.

De acordo com Horman (2009), o absenteísmo é hoje considerado a forma mais manifesta e mais frequente de falta do trabalho. Fica evidente que não existe forma mais clara de falta de adaptação ao trabalho do que a ele se ausentar. São diferentes as causas de falta de adaptação, pois estão “maquiadas” sob a forma de absenteísmo como doença, buscando relacionar a falta a causas ligadas à doença.

O que se observa é que algumas empresas ainda seguem o modelo taylorista de racionalização do trabalho, apresentando problemas organizacionais sérios, principalmente aqueles relacionados à motivação e satisfação para o trabalho (MATOS, 2012).

Presente em empresas grandes e pequenas, o absenteísmo é algo que tem refletido muito na rotina da organização, este fator impacta diretamente na jornada diária do colaborador, gerando falha nos resultados, perdas e atrasos na evolução das empresas. A insatisfação ligada à desmotivação são fatores que aumentam o absenteísmo e a causa desse fenômeno pode ser dada a falta de benefícios, ou de um plano de carreira trazendo insatisfação salarial com cobranças e pressões excessivas. As causas do absenteísmo nem sempre são do próprio empregado e sim, da organização, supervisão ausente, empobrecimento de tarefas, falta de motivação (CHIAVENATO, 2002).

Muitas organizações estão investindo em promoção de ações e/ou programas de qualidade de vida no trabalho para desenvolver a motivação e o engajamento dos colaboradores. Quando as pessoas estão motivadas, elas procuram estar informadas e buscam maneiras que as apoiem a mudar para terem melhores níveis de bem-estar e saúde, de outro modo, se a pessoa não estiver motivada, nenhum conhecimento vai conseguir mudar seu comportamento (SIMURRO, 2009).

Segundo Couto (1982), o absenteísmo pode ser classificado como voluntário que é a ausência do trabalho não justificada, é de inteira responsabilidade do colaborador e tem razões particulares, por doença que são as ausências diagnosticadas pelo médico, por patologia profissional que são os acidentes ou doenças de trabalhos, os legais que são as licenças maternidade, e paternidade e por último a ausência compulsória que é uma falta por ordem legal, mesmo que o trabalhador não deseje, tais como insatisfação profissional, advertências, desmotivação com o trabalho ou empresa.

Dentre as causas conhecidas, estão todas as protegidas por lei e que são, por isso mesmo, justificadas ao empregador, solicitando-lhe a concessão de ausência. É o caso de férias, casamentos, nascimentos, óbitos e mudanças de domicílio. As desconhecidas são justificadas na maioria das vezes por problemas de saúde, ou de seus dependentes ou de fatores ocasionais dos mais diversos tipos. As principais causas do absenteísmo são consideradas: doenças comprovadas e não comprovadas, problemas familiares, atrasos ou por motivos de força maior, problemas financeiros, problemas de transporte, baixa motivação, falta de auxílio do gestor, políticas impróprias da organização. Antes da organização tomar qualquer decisão acerca de ações e/ou promoções é necessário fazer um levantamento dos problemas e limitações, assim como dos setores da empresa e pessoal, para assim identificar qual melhor ação a ser tomada levando em consideração o perfil de cada empresa (SOUTO, 1980).

Segundo Chiavenato (1993), toda necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento, entretanto, quando uma necessidade não é satisfeita dentro de algum tempo admissível, ela passa a ser um motivo fracassado. Deste modo, as organizações devem estar sempre atentas às necessidades dos seus colaboradores e do ambiente de trabalho que os rodeiam para não frustrar as perspectivas dos colaboradores, dando auxílios para realizar suas atividades da forma mais fluida possível.

O comportamento organizacional demonstra a relação que ocorre entre empresa e colaboradores, onde uma consegue influenciar no dia a dia e na vida da outra, podendo ser de modo negativo ou positivo. Todo o ser

humano que tem a necessidade de trabalhar, ou conviver com organizações e também toda a empresa, que necessite ter colaboradores trabalhando a seu favor, deve influenciar e corresponder um ao outro de forma mútua (CHIAVENATO, 2004).

As empresas esperam ter em seus quadros colaboradores motivados, satisfeitos com sua atividade, contudo esse é um dos grandes desafios em manter os colaboradores sempre motivados e colaborativos para realização dos resultados propostos. Por isso devem estar atentas para detectar quais são as necessidades dos colaboradores, pois a motivação no ambiente organizacional é o meio de fornecer aos colaboradores a possibilidade de alcançar suas necessidades e, em compensação, ativar um comportamento produtivo para a organização (RIBEIRO, 2005).

O colaborador não chega ao seu local de trabalho completamente renovado. Ele possui sua história pessoal que se consolida por certa qualidade de suas aspirações, de seus desejos, de suas motivações, de suas necessidades psicológicas, que unificam sua história passada, atribuindo a cada indivíduo características únicas e individuais (DEJOURS, 2001).

2.3 Ferramentas de qualidade

Para uma empresa obter sucesso no mercado de trabalho necessita adotar algumas estratégias de melhorias. Contudo algumas ferramentas da qualidade são utilizadas para analisar os fatos e auxiliar na tomada de decisões. Rosário (2004), define que a evolução do controle da qualidade tem a finalidade para a redução de frequência de erros, o aumento do rendimento empresarial, a capacidade de decisões de melhoria contínua e a melhora do desempenho da produção. Praticar um bom controle de qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto com utilidades satisfatórias para o consumidor. Algumas ferramentas são necessárias para auxiliar na tomada de decisões, o objetivo de utilizá-las é chegar a um grau de eficiência/eficácia em uma determinada atividade ou processo.

Para Rebouças (2009), define o fluxograma como uma representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo. É utilizado para se mostrar como um processo ou atividade deve ser realizado, nele as etapas são identificadas por ilustrações para facilitar que o colaborador entenda a atividade a ser executada.

Segundo Meirelles (2001), o procedimento para a elaboração de um Diagrama de Causa e Efeito pode ser sistematizado da seguinte forma: Identificar o problema ou inversamente, definir o objetivo a se atingir. Sua função é auxiliar as análises das organizações na procura da causa principal de um problema.

As folhas de verificação são formulários planejados com respostas fáceis e concisas, registrando os dados a serem verificados, sendo assim uma rápida interpretação da situação, ajudando a diminuir erros e confusões. Essa ferramenta são folhas que questionam o processo e são relevantes para alcançar a qualidade. Considerada a mais simples das ferramentas o uso das folhas de verificação economiza tempo sem necessidade de escrever números repetitivos ou desenhar figuras (CUNHA, 2001).

O Diagrama de Pareto é um recurso gráfico utilizado para estabelecer uma ordenação nas causas de perdas que devem ser sanadas. Essa ferramenta é formada por barras verticais tendo como objetivo determinar quais problemas resolver primeiro de acordo com seu valor de escala (AVELAR, 2008).

O Histograma é uma representação gráfica em formato de colunas (retângulos) onde se dispõem os intervalos de classes e a distribuição de frequência ou de ocorrência de cada uma delas (CALDEIRA, 2009). É um recurso gráfico utilizado para mostrar uma série de dados e informações obtidos por meio de medições.

Já Werkema (2006), define o Diagrama de Dispersão como um gráfico que mostra o tipo de relacionamento entre duas variáveis, através dele pode-se identificar se existe uma tendência de variação conjunta (correlação) entre duas ou mais variáveis. É muito utilizado quando algum processo ou atividade precisa ser modificado.

O gráfico de controle possibilita acompanhar o comportamento do processo e registrar a sua variabilidade, verificando o instante em que um determinado desvio foi identificado e assim utilizar as demais ferramentas para estudar as suas causas e corrigi-las. Seu principal objetivo é monitorar determinada atividade evitando desperdícios, reduzir custos (LINS, 1993). Todas as ferramentas são importantes para que o empreendedor consiga aperfeiçoar os processos da empresa, porém para fins desse trabalho o Diagrama de Ishikawa será utilizado e mais detalhado no subitem 2.3.1.

2.3.1 Diagrama de Ishikawa

Este diagrama é um instrumento que auxilia na melhoria da qualidade gráfica utilizada para o gerenciamento e o controle em processos diversos, conforme apresentado por Falconi (1989). Foi originalmente proposto pelo engenheiro químico Kaoru Ishikawa, em 1943, da Universidade de Tóquio. Com seu diagrama de causa e efeito, este líder da gerência fez avanços significativos na melhoria de qualidade. O diagrama foi desenvolvido com o objetivo de representar a relação entre um “efeito” e suas possíveis “causas”. Permite, também, estruturar qualquer sistema que necessite de resposta de forma gráfica e resumida, para uma melhor visualização e a consequente compreensão do conteúdo. Em outras palavras, ele possibilita uma visão detalhada sobre o assunto estudado. Sua estrutura é composta de: cabeça, que corresponde ao problema a ser estudado; escamas, que correspondem aos fatores que influenciam no problema, incluindo as sub causas, consequências e as providências a serem tomadas para a resolução (Figura 1).

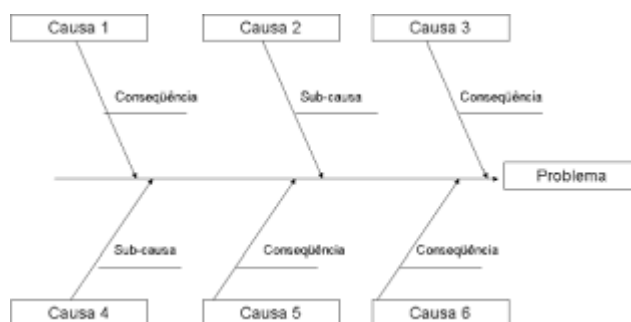


Figura 1 – Esquema básico do Diagrama de Ishikawa

No geral, o diagrama de Ishikawa é uma das mais importantes ferramentas da qualidade para o meio empresarial, sua facilidade em permitir o agrupamento e a fácil visualização das várias causas de um problema o transformaram numa ferramenta altamente reconhecida por administradores e engenheiros. O diagrama apresenta visualmente as causas potenciais de um problema e seus efeitos que impactam diretamente na qualidade do que se produz. Ele também contribui para o melhoramento dos processos e do trabalho em equipe, reunindo os colaboradores e promovendo uma série de discussões em torno dela (MAXIMIANO, 2012).

O diagrama de Ishikawa apresenta a forte relação que existe entre um determinado resultado de um processo qualquer (efeito) e os diversos fatores (causas) que consequentemente contribuem para esse resultado

específico. O diagrama tem uma estrutura similar a uma espinha de peixe, em que o eixo principal representa o fluxo de informações e as espinhas, que para ele derivam representam as contribuições secundárias para a análise. Desta forma, a ferramenta possibilita a visualização da relação entre o efeito e as devidas causas (CARVALHO et al, 2012). Sua relação com a imagem de uma espinha de peixe, ocorre devido ao fato de considerarmos suas espinhas como as causas dos problemas que são levantados, que irão contribuir para a resolução do seu efeito. Portanto, percebemos que a famosa espinha de peixe é usada basicamente para visualizar as causas primárias e secundárias de um problema, ampliando a visão das possíveis causas através da análise e da identificação de soluções, gerando assim, melhorias para o processo.

O diagrama de causa-efeito pode ser elaborado perante os seguintes passos: - Determinar o problema a ser estudado (identificação do efeito); - Relatar sobre as possíveis causas e registrá-las no diagrama; - Construir o diagrama agrupando as causas em “6M” (mão-de-obra, método, matéria-prima, medida e meio-ambiente); - Analisar o diagrama, a fim de identificar as causas verdadeiras; - Correção do problema. Basicamente, o resultado do diagrama é fruto de um brainstorming (significa tempestade de ideias), ou seja, pensamentos e ideias que cada membro de um grupo de discussão expõe sem restrições e democraticamente. Sendo o diagrama, o elemento de registro e representação de dados e informação (MIGUEL, 2006).

2.4 Ambiente de estudo: varejo e lojas de departamento

De acordo com Oliveira (2003) a história do comércio varejista no Brasil está diretamente interligada à história da povoação da terra. A primeira forma de comércio noticiada em terras brasileiras surgiu através do escambo. Dessa forma os primeiros exploradores agrupavam os trabalhadores indígenas para a derrubarem enormes árvores de pau-brasil, primeira riqueza do Brasil, em troca de quinquilharias e bugigangas. A partir daí nasce o comércio propriamente dito no país tendo como formações a população das primeiras vilas litorâneas, voltado totalmente para a exportação, sendo a principal mercadoria o açúcar. A cultura da exportação é semelhante ao nascimento de uma sociedade baseada na herança e na escravização, estável, profunda e sólida, porém voltada para o mercado externo.

O varejo possui funções tradicionais de operação comercial: rastrear e selecionar produtos, adquirir, distribuir, comercializar e garantir a entrega; é convencional a utilização de mão-de-obra, tradicionalmente pouco qualificada que a aplicada no setor industrial, caracteriza-se pela alta rotatividade no trabalho; Apesar disto, como função de setor compensatório do desemprego na indústria deve sofrer reduções visto que a nova concorrência do mesmo moda exige o emprego de tecnologias econômicas de trabalhadores e a melhor qualificação dos mesmos. Os períodos sazonais da demanda são significativos e seus efeitos refletem nas estratégias comerciais das organizações. Além disso existe a necessidade de giro rápido; grande sensibilidade à política econômica. O montante de vendas responde de forma rápida às mudanças no conjunto da macroeconomia e nos indicadores diretos de renda da freguesia (COSTA, SANTOS, CARVALHO, 1996).

Ao longo dos anos, preferências como comodidade, segurança e facilidade de estacionamento ganharam força para a tomada decisiva de escolha do consumidor e a partir daí os shoppings conquistaram um grande espaço. Ao fim deste desfecho importante constata-se que o varejo teve surgimento com a Colônia e foi paralelamente executor paciente das mutações ocorridas no decorrer da nossa história. As mudanças foram aceleradas e tem se exibido cada vez mais capaz de aplicar rapidamente as mudanças na tecnologia que vêm

levado o setor a reinventar-se de forma contínua. Reservando ao futuro certamente surpresas gigantes. (VAROTTO, 2006)

Lojas de departamentos tradicionais sofrem redução do tamanho das lojas e fechamento das lojas de rua movendo-as para shoppings centers; grandes investimentos em automatização comercial e em sistemas de informações gerenciais; renovação da gestão de estoques e logística dos suprimentos e modificação do mix de produtos das lojas. Exclusão de alguns departamentos, focando nos mais rentáveis; aumento da operação via canais alternativos como: telemarketing, tv shop, catálogos, etc. Concorrência acirrada com lojas de descontos, supermercados e shoppings (COSTA, SANTOS, CARVALHO, 1996).

3.SUGESTÃO DE MELHORIA PARA REDUÇÃO DO ABSENTEÍSMO

A fim de identificar as causas do alto índice de absenteísmo mencionado neste estudo de caso foi utilizada a ferramenta de gestão e controle diagrama de Ishikawa com objetivo de identificar a causa raiz e atuar com mais assertividade em problemas controláveis para minimizar o índice. A coleta de possíveis causas através da ferramenta brainstorming, as informações foram organizadas no diagrama de Ishikawa, conforme abaixo:

- Identificação do problema: Alto absenteísmo 60%
- Coleta de dados através da ferramenta brainstorming, pesquisa interna e registro das possíveis causas no diagrama de Ishikawa.
- Atuar nas causas controláveis e passíveis de melhoria registrando plano de ação.



Diagrama de Causa e efeito

Figura 2 – Diagrama de causa efeito

Foi realizada pesquisa interna de forma anônima com todos os funcionários, garantindo sigilo e a confiança na pesquisa, sem que os colaboradores fossem obrigados a participar.

3.1 Plano de ação

Foi elaborado um plano de ações para combater cada potencial causa viável com o objetivo principal de reduzir o índice do absenteísmo e ao mesmo tempo com atenção ao custo das ações para não causar o efeito contrário como curar doenças com analgésico ao invés de antibiótico. Após a aplicação do plano de ação foi possível analisar com mais eficiência os reais problemas e a solução para melhoria.

Todo colaborador busca crescimento e qualidade de vida no trabalho, sendo assim, o plano foi elaborado com atenção a estes pontos essenciais, a fim de resgatar a cultura do orgulho em pertencer, garantir a satisfação, desenvolvimento e crescimento profissional. Sem dúvidas o diagrama de Ishikawa é uma ferramenta de extrema importância para a tomada de decisões.

DESVIO	AÇÃO	PRAZO	RESPONSÁVEL	STATUS
*DESMOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES MAIS VELHOS	- Realizar "portas abertas". Bate papo com colaboradores mais velhos afim de saber quais são os seus objetivos na companhia ou fora dela e atuar para melhoria contribuindo para o alcance com ações de engajamento.	Agosto /19	Gerente	- Realizado com evolução no desempenho individual.
* FALTA DE FEEDBACK	- Alinhar com as lideranças uma rotina de feed back quinzenal afim de destacar as evoluções de forma encantadora e pontuar as oportunidades de melhoria.	De Agosto à Setembro /19	Gerente Supervisores	- Em andamento
* FALTA DE CLAREZA NA COMPENSAÇÃO DO BANCO DE HORAS	- Registrar na escala mensal com atencidênci as compensações para que o colaborador também programe o seu momento de lazer, gerando satisfação.	A partir de Agosto /19	Assistente Adm e Lideranças.	- Realizado
* QUADRO DESFALCADO GERANDO SOBRECARGA	- Completar o quadro de colaboradores com agilidade. Garantindo a liberação da vaga no ato, evitando perder prazos.	Agosto /19	Gerente	- Realizado

Sem dúvidas o método utilizado foi eficaz pois contribuiu na identificação clara das causas do alto índice de absenteísmo e somado às pesquisas de campo permitiu identificar com clareza as causas potenciais que levaram ao aumento do índice. Com as causas sendo tratadas de forma eficaz, as ações foram corretivas e foi possível obter uma redução de 50% em 2 meses de implantação das ações confirmando de vez a importância das metodologias para administração e gestão de pessoas.

4.CONCLUSÃO

O absenteísmo sempre existiu e vem aumentando até os dias atuais, nos mostrando que, para ter colaboradores qualificados, não é um dever fácil, exigindo persistências diárias da liderança e muita capacitação. Devido à complexidade deste tema que envolve expectativas, motivação e interesses pessoais com relação ao futuro, os fracassos e insucessos do colaborador são transferidos diretamente para a empresa, dificultando a permanência e o desempenho nas atividades na qual foi contratado.

Com isso a empresa citada no artigo no ramo do varejo, estava preocupada com o alto índice de absenteísmo na empresa, com isso refletindo no baixo desempenho, aumento nos custos de contratações e desligamentos, além da queda na produtividade. Em virtude dos fatos mencionados a utilização da ferramenta Ishikawa, Brainstorming alinhado com o plano de ação para identificar, analisar e executar medidas para diminuir o alto índice de absenteísmo na empresa foi concluído, pois se obteve uma redução de 50% do índice em apenas dois meses de execução do plano de ação. Portanto conclui-se que a ferramenta Ishikawa utilizada como método para identificar e analisar as causas e efeitos do problema teve grande importância na resolução do alto índice de absenteísmo na empresa, diminuindo em 50%.

5.REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, Campus, 1999.

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

COUTO, Hélio. **Absentismo**: uma visão bem maior que a simples doença. Cadernos Ergo nº 2 Julho, 1982.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

MIGUEL, Paulo. **Qualidade**: Enfoques e ferramentas. 1ª ed. São Paulo: Artliber, 2006.

OGATA, Alberto; SIMURRO, Sâmia. **Guia prático de Qualidade de Vida**: Como planejar e gerenciar o melhor programa para a sua empresa São Paulo: Elsevier, 2009.

PENATTI, Izildro; ZAGO, José Sebastião; QUELHAS, Oswaldo. Absenteísmo: As consequências na gestão de pessoas. In:III SEGET - SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. nº 1, 2006, Niterói. **Anais...** Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 2006.

SOARES, Leandro Queiroz; SILVA, Eduardo Ramos Ferreira da. **Absenteísmo docente em instituição de ensino público**. Disponível em: <<http://www.kplus.com.br>>. Acesso em 22 de março de 2019.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI, Filho. **Remuneração estratégica**: A nova vantagem competitiva. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SOUTO, Felipe. **Absenteísmo, preocupação constante das organizações**. Temas de Saúde Ocupacional. Eletrobrás: Gridis, 1980.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

RIBEIRO, Antônio. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DEJOURS, Cristophe. **A banalização da injustiça social**. 4ª. ed. Rio de Janeiro: Editora da FVG, 2001.

CAMELO, Angerami. **Riscos psicossociais no trabalho que podem levar ao estresse:** uma revisão da literatura. *Ciência, Cuidado e Saúde*, Maringá, v. 7, n. 2, p. 232-240, abr./jun. 2008

FERREIRA, Júnior. **Saúde no trabalho:** temas básicos para o profissional que cuida da saúde dos trabalhadores. São Paulo: Roca, 2000.

MATTOS, Bruno. **A inserção no mundo do trabalho:** intervenções na área de psicologia organizacional e do trabalho. Bauru: Joarte, 2012. p. 39-46.

HORMAIN, Felipe. **Gestão Estratégica do Absenteísmo.** Rio Grande do Sul: Projeto de Pesquisa Unimed Litoral Sul, [s. d.]. Disponível em: <<http://www.saudenaempresa.med.br>>. Acesso em: 22 abril. 2019.

RIBEIRO, Antônio. **Gestão de pessoas.** 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

SANTOS, Maria. **Gestão de Recursos Humanos:** Teoria e Práticas. Scielo, jul/dez, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro.** 2ª ed. São Paulo: Marron Books, 2000.

FREITAS, Julio. **Estratégia Organizacional:** Utilizando a política de Treinamento e Desenvolvimento como Vantagem Competitiva. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia 2012, Resende. **Anais...** Rio de Janeiro, Associação Educacional Dom Bosco 2012.

BOAS, Ana; ANDRADE, Rui. **Gestão estratégica de pessoas.** 1ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

MONTEIRO, S.; MARTINS, L. L. B. M.; ALVES, R. A.; PAULISTA, P. H. Gestão de Pessoas: A valorização do Humano como um Diferencial para o Êxito de uma Organização. **Anais...XXXV Enegep – Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, out. 2015.

BOLGAR, Paulo. **O papel do Profissional de RH.** **Portal Rh.com.br**, Artigo, n. 3374, set. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

SANTOS, Angela; COSTA, Claudia; CARVALHO, Rodrigo. **Comércio varejista.** Rio de Janeiro, julho de 1996.

OLIVEIRA, Silvia. **SEM TÍTULO**, 2003, AQUARELA S/ TELA

VAROTTO, Luís. **História do varejo.** RAE Executivo, GV Executivo. v5, 2006.

CARVALHO, M. M. et al. **Gestão da qualidade:** teoria e casos. 2 ed. Elsevier: ABEPRO, 2012.

FALCONI, V. C. **Gerência da qualidade total.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1989.

MIGUEL, P.A.C. **Qualidade:** enfoques e ferramentas. 1 ed. São Paulo: Artliber, 2006.

MAXIMIANO, Amauru. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo, Atlas, 2012.