

DEISE CRISTINA SEIDEL

AS CAUSAS DO ABSENTEÍSMO DOS AGENTES MUNICIPAIS DE TRÂNSITO

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do Título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof^o. Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA

2007

“O mundo que trazemos em nós é
só o que conseguimos ver.
Quanto maior a capacidade de ver e sentir,
Maior e mais justa a visão,
mais humanos e mais eternos os símbolos,
mas vasta e mais universal a mensagem”

Jorge Andrade

“ Há os que se queixam do vento.
Os que esperam que ele mude.
E os que procuram ajustar as velas.”

William G. Ward

Agradeço:

Ao meu Marido Sergio e a minha filha Bruna, pelo apoio incansável, ajudando a trilhar meu caminho durante esta longa jornada de estudos.

À Deus e aos meus pais pela minha vida, e em especial a minha mãe que repousa no descanso eterno.

As amigas, Claudia, Cristina, Michele e Silvia que ao meu lado formaram um quinteto imbatível.

Aos amigos e companheiros de turma, que deram real sentido ao ditado “*a união faz a força*”.

Ao meu orientador Prof. Dr. Vicente Pacheco, que prestou grande auxílio na condução deste trabalho.

A todos os professores que me conduziram rumo ao saber, ao desconhecido, ao novo.

Dedico esta obra ao meu filho
Bryan Seidel Luiz.

“Que nos caminhos áridos da vida, você
sempre encontre em mim um lugar
tranquilo para o descanso”.

RESUMO

SEIDEL, Deise Cristina. **As causas do absenteísmo dos Agentes Municipais de Trânsito.** A municipalização do trânsito motivou à criação de inúmeras empresas públicas e no seu bojo a constituição de carreiras típicas para exercer o papel de agentes de fiscalização de trânsito e transporte. A inexperiência dos municípios, a ausência de regulamentações e padrões nacionais de procedimentos e a natureza desta atividade proporcionaram ao longo dos últimos anos o surgimento de conflitos de pequena intensidade mas que por sua freqüência, geram instabilidade, deterioram o clima organizacional e provocam o absenteísmo. O absenteísmo é uma fonte de preocupação para os empresários, pelo elevado custo quer direto ou indireto, interferindo no faturamento das organizações. Sendo o trabalho uma seqüência de ações, a falta de um trabalhador prejudica a todos. Cada vez mais as empresas desenvolvem programas de melhorias de qualidade de vida de seus colaboradores, Trata-se de investimento com retorno garantido, pela melhoria da satisfação com o trabalho, redução de nível de stress, absenteísmo, doenças e acidentes de trabalho, redução de rotatividade de pessoal, bem como aumento de produtividade e melhoria do clima organizacional. Buscou-se neste estudo, analisar a percepção do grupo de Agentes Municipais de Trânsito sobre o clima organizacional e agentes estressores que levam ao absenteísmo. Os dados para este estudo foram coletados através de um questionário de caráter quantitativo aplicado junto a uma amostra deste grupo. Os resultados obtidos indicam quais fatores contribuem para as ausências ao trabalho e indicam quais ações podem fazer com que o grupo alvo do estudo, torne-se mais comprometido e envolvido com a assiduidade.

Palavras-chave: absenteísmo; agentes estressores; qualidade de vida; prevenção; agentes de trânsito.

SUMÁRIO

PENSAMENTO	ii
AGRADECIMENTO.....	iii
DEDICATÓRIA.....	iv
LISTA DE GRÁFICOS.....	v
RESUMO.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	3
1 - INTRODUÇÃO.....	4
2 - DESENVOLVIMENTO.....	7
2.1 - ABSENTEÍSMO.....	7
2.1.1 - O Custo de Substituir Pessoas.....	9
2.1.2 - As causas do Absenteísmo.....	9
2.1.3 - As Variáveis que Influem no Absenteísmo.....	10
2.1.4 - Absenteísmo e Qualidade de Vida.....	11
2.1.5 - Cálculo do Índice de Absenteísmo.....	12
2.2 - CLIMA ORGANIZACIONAL.....	14
2.2.1 - Moral e Clima Organizacional.....	15
2.2.2 - Avaliação do Clima Organizacional.....	16
2.3 - ESTRESSE	17
2.3.1 - Causas e Conseqüências do Estresse.....	18
2.3.2 - Os Sintomas do Estresse.....	20
2.3.3 - Os Sinais de Estresse	22
2.3.3 - O Estresse no Trabalho	23
2.3.4 - Nível de Estresse Ideal	24
2.3.5 - Estresse: Técnica de Controle.....	25
2.4 - PLANOS DE INCENTIVO	26
2.4.1 - Compensação e Produtividade	26
2.4.2 - Processos de Manutenção de Pessoas.....	29
2.4.3 - Planos de Benefícios Sociais	29
2.5 - DOENÇAS OCUPACIONAIS	31

2.5.1 - Doenças Causadas por Esforços Repetitivos - LER/DORT.....	31
2.5.2 - Fisioterapia do Trabalho.....	35
2.5.3 - Ginástica Laboral	35
2.5.4 - Ergonomia	37
3 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	39
3.1 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA QUANTITATIVA.....	40
4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
5 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
6 - ANEXOS	52

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – TEMPO DE ATUAÇÃO NA ÁREA.....	40
GRÁFICO 02 – SATISFAÇÃO COM O TRABALHO.....	41
GRÁFICO 03 – AVALIAÇÃO DO TRABALHO.....	41
GRÁFICO 04 – REMUNERAÇÃO.....	42
GRÁFICO 05 – BENEFÍCIOS.....	42
GRÁFICO 06 – RELACIONAMENTO COM COLEGAS.....	43
GRÁFICO 07 – RELACIONAMENTO COM A SUPERVISÃO.....	43
GRÁFICO 08 – RELACIONAMENTO COM A CHEFIA.....	44
GRÁFICO 09 – CONDIÇÕES (INSTALAÇÕES) DE TRABALHO.....	44
GRÁFICO 10 – EQUIPAMENTOS (MATERIAIS) DE TRABALHO.....	45
GRÁFICO 11 – DIAS (HORAS) DE FALTA AO TRABALHO EM 2006.....	45
GRÁFICO 12 – MOTIVOS PARA FALTAS CONSTANTES	46
GRÁFICO 13 – COMPROMETIMENTO DO SERVIÇO CAUSADO POR FALTAS CONSTANTES.....	46
GRÁFICO 14 – EXCESSO DE SERVIÇO DEVIDO A AUSÊNCIA DE UM COLEGA DE TRABALHO	47
GRÁFICO 15 – FATORES MOTIVADORES PARA DIMINUIR AS FALTAS.....	47

1 – INTRODUÇÃO

Em plena era do conhecimento, toma-se como base da excelência empresarial o capital humano. A capacidade de sobrevivência das empresas dependem das pessoas agregadas aos seus valores patrimoniais para o desenvolvimento tecnológico, mudança e enfrentamento da globalização. Os subsistemas de provisão de recursos humanos providenciam de forma inesgotável valores e talentos humanos capazes de formar o cérebro e o sistema nervoso da empresa moderna.

O sucesso ou fracasso de um empreendimento depende, sobretudo da sensibilidade das pessoas que ocupam cargos de comando em reconhecer e incentivar o desenvolvimento da sua equipe, atendendo as suas necessidades de higiene e segurança para que sejam atingidos os objetivos de suas áreas e os da empresa como um todo. De acordo com CHIAVENATO (1981, p. 121) “Os gestores devem sobretudo investir na prevenção, utilizando-a como ferramenta de gestão”.

Para CONTE (2003), a qualidade de vida no trabalho pode ser entendida também como um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como idéia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho.

O absenteísmo refere-se as ausências dos empregados em momentos que deveriam estar trabalhando. As causas do absenteísmo, nem sempre estão no próprio empregado, mas na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições insatisfatórias de trabalho, na precária integração do empregado à organização e nos impactos psicológicos de uma direção deficiente.

Geralmente o absenteísmo tem sido relacionado a trabalho ou condições de trabalhos insatisfatórios. As organizações que tem uma política projetada para controlar as ausências, sejam por meio de recompensas pela freqüência ou de punição, registram menor número de ausências.

Fala-se também que a ausência pode ser causada pela cultura da ausência de um grupo de trabalho ou organização. Uma organização pode encorajar a ausência, outra pode encorajar a assiduidade do funcionário ao trabalho.

Para entender melhor a questão do absenteísmo nas empresas, se fará um estudo do assunto focando num grupo específico. Foi escolhido um grupo de Agentes Municipais de Trânsito, pois foi constatado que para atender a demanda de ocorrências diárias no trânsito é necessário um efetivo constante. Ocorre que esse efetivo se apresenta em constante defasagem, devido principalmente ao absenteísmo. Foi verificado então a necessidade de elaborar um estudo para identificar quais as causas que estão contribuindo para este absenteísmo. Para este estudo se fará as seguintes indagações:

- Quais são os motivos que tem influenciado no absenteísmo, do grupo estudado, de Agentes Municipais de Trânsito?
- O absenteísmo compromete o trabalho dos Agentes Municipais de trânsito?
- Como os Agentes Municipais de trânsito se comportam em relação a este tema?
- O que a empresa pode fazer para aumentar a assiduidade dos funcionários?

Após ser analisadas estas informações, serão apresentadas algumas recomendações, que proporcionarão um ferramental para que os gestores tomem medidas preventivas e corretivas para melhorar o ambiente de higiene e segurança do trabalhador, visando um quadro de funcionários mais efetivo, ativo e disposto para o trabalho.

Esta pesquisa se faz relevante pela possibilidade da obtenção de informações, coletadas junto ao grupo dos Agentes Municipais de Trânsito, que servirão de base para que os gestores possam orientá-los no sentido de estarem mais envolvidos e comprometidos com a assiduidade.

Com este trabalho pretende-se investigar as causas do absenteísmo entre os Agentes Municipais de Trânsito, apresentando três objetivos específicos:

- Identificar quais são os estressores que levam os Agentes Municipais de Trânsito ao absenteísmo.
- Levantar a percepção dos Agentes Municipais de Trânsito de, sobre o clima Organizacional.

- Sugerir ações que possam diminuir o índice de absenteísmo no grupo de Agentes Municipais de Trânsito.

Como procedimento Metodológico, será definido para o estudo uma pesquisa descritiva, através de um estudo de caso, com abordagem quantitativa. ANDRÉ (1995), define estudo de caso como o “estudo aprofundado de uma unidade em sua complexidade e dinamismo próprio, fornecendo informações relevantes para tomada de decisões”.

Como instrumento de coleta de dados para a realização deste trabalho, será aplicado um questionário de caráter sigiloso e individual numa amostra do grupo, para se obter informações que viabilizem levantar quais as causas mais freqüentes de absenteísmo dos Agentes Municipais de Trânsito.

O instrumento de coleta de dados será aplicado em uma amostra do grupo que será escolhido aleatoriamente nos diversos setores e escalas de serviço.

Para a análise dos resultados será utilizados gráficos e tabelas para a análise dos resultados da pesquisa, que serão posteriormente apresentados à empresa.

Como recursos serão utilizados para as pesquisas, levantamento de dados e informações, os livros, periódicos e Internet, bem como computadores e material de escritório de uso contínuo. Para a pesquisa junto aos funcionários será elaborado um questionário, que será aplicado junto à amostra da população.

Este trabalho será apresentado em capítulos onde:

- No primeiro capítulo será feita uma introdução do tema, com a metodologia, estudo , instrumentos, análises, que foram utilizadas no trabalho.
 - No segundo capítulo será apresentado o referencial teórico que dará embasamento a este trabalho
 - No terceiro capítulo serão analisados e discutidos os resultados do trabalho
- No quarto capítulo será apresentada a consideração e recomendação final.

2 - DESENVOLVIMENTO

Para o desenvolvimento deste trabalho será feito um estudo da área de Recursos Humanos, fazendo uma explanação sobre o absenteísmo, suas possíveis causas e conseqüências.

2.1 - ABSENTEÍSMO

O absenteísmo é um motivo de interesse crescente, visto o atual contexto econômico e de competitividade, fazendo com que as empresas procurem meios para diminuir sua ocorrência, aumentando sua rentabilidade e com isto crescendo de forma sustentada.

Para CHIAVENATO (2002, p. 190), “o absenteísmo, também denominado ausentismo, é uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos empregados ao trabalho”. Em um sentido mais amplo, é a soma dos períodos em que os empregados da organização se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, seja por atraso, devido a algum motivo interveniente.

Para se formar uma organização é necessário que duas ou mais pessoas se juntem para esse fim, pois elas iram cooperar entre si para alcançarem objetivos comuns. Como explica, CHIAVENATO (1999, p. 71); “as pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação: as pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações das quais dependem para viver e as organizações são constituídas de pessoas sem as quais não poderiam existir”.

As empresas têm seus objetivos e tendem a crescer, com isso é necessário um maior número de pessoas, cada qual com diferentes objetivos individuais.

Para ultrapassar o possível conflito potencial entre esses objetivos, a interação entre as pessoas e organizações torna-se complexa e dinâmica. Essa interação pode ser explicada como um processo de reciprocidade baseada em um contrato psicológico, recheado de expectativas recíprocas que regem as relações de intercâmbio entre pessoas e organizações.

CHIAVENATO (1999, p. 136)

Tanto a rotatividade como o absenteísmo são fatores que preocupam as organizações pela incerteza e imprevisibilidade do comportamento das pessoas. Mas do que isto, são fatores que levam a perda tanto para as organizações como para as pessoas envolvidas. Muitas organizações procuram combater a rotatividade e o absenteísmo atuando sobre os seus efeitos: substituindo os empregados que se desligaram ou descontando os dias perdidos ou ausentes ou ainda punindo os faltantes. A causa do problema, porém, persiste. A tendência atual é intervir sobre as causas que estão provocando o absenteísmo e não mais sobre seus efeitos. Assim, torna-se de extrema importância diagnosticar suas causas e determinantes.

Para reduzir o absenteísmo algumas empresas estão adotando horários mais flexíveis, adaptando o trabalho as necessidades pessoais dos empregados. Estão reduzindo os escritórios adotando o formato de empresa virtual, fazendo com que os empregados trabalhem em casa.

Uma das abordagens para a compreensão do por quê a ausência ocorre tem como foco o abandono, como resposta a trabalhos ou condições de trabalho insatisfatório.

Para SPECTOR (2003), as organizações que têm uma política projetada para controlar as ausências, sejam por meio de recompensas, ou de punição, registram menor número de ausências.

Pode-se adotar um enfoque diferente a explicação da ausência. Ela pode ser causada pela cultura da ausência de um grupo de trabalho ou organização. Uma organização pode ter uma cultura que encoraje a ausência, outra pode encorajar os funcionários a ir sempre para o trabalho, a menos que seja absolutamente impossível o comparecimento.

Para SPECTOR (2003), a cultura e as políticas organizacionais são dois dos principais fatores de ausências. Apesar de a satisfação no trabalho ter sido o foco da maioria das pesquisas, parece que seus efeitos potenciais são menores do que aqueles da cultura e das políticas. Um indivíduo insatisfeito, que pode querer escapar do trabalho dizendo estar doente, dificilmente fará isso se a ausência for punida. A satisfação no trabalho pode ser um fator de ausência apenas sob as condições de uma cultura de aceitação e política de ausência liberal.

2.1.1 - O Custo de Substituir Pessoas

A rotatividade e o absenteísmo são fatores negativos tanto para organização quanto para o empregado. Toda vez que um funcionário sai da empresa, ela perde uma parte daquilo que representa o maior diferencial competitivo para qualquer companhia que pretenda durar no mercado: perde talento, perde conhecimento, perde cérebro. Perde também tudo que foi investido no funcionário desde o processo de provisão, manutenção e desenvolvimento. Essa perda é dobrada quando precisa formar outras pessoas para substituir aquelas que saíram

CHIAVENATO (1999), aborda a rotatividade de pessoal como uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão-de-obra. A rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional, relacionamento interpessoal. O autor alerta que para combater a rotatividade é preciso detectar as causas e determinantes. A rotatividade de recursos humanos ou turnover é um dos aspectos mais importantes da dinâmica organizacional.

Para SPECTOR (2003), a ausência, o não-comparecimento do funcionário, quando esperado, pode ser um problema grave para as organizações. Muitos dos trabalhos exigem a presença de alguém, mesmo quando a pessoa normalmente responsável pelas tarefas não esta presente. A ausência exige que as organizações contratem mais pessoas do que o necessário para estarem disponíveis diariamente ou tenham substitutos à disposição.

2.1.2 – As causas do Absenteísmo

As causas do absenteísmo são várias, porém, estudos acerca da análise das causas, valores reais, identificação de seus tipos, qualidade, grandeza e repercussão do absenteísmo na produtividade, não são muitos.

O absenteísmo refere-se à ausência dos empregados em momentos que deveriam estar trabalhando. As causas do absenteísmo, nem sempre estão no próprio empregado, mas na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições

insatisfatórias de trabalho, na precária integração do empregado à organização e nos impactos psicológicos de uma direção deficiente.

Outras causas são os baixos salários, a insalubridade, o desconforto, ou o mau ambiente de trabalho. A melhor forma de diminuir-se os afastamentos por atestados médicos, é tendo um eficaz departamento médico na empresa, que dê de fato cobertura aos incapacitados, assistindo-os em casa, com consultas e aplicações de assistência paramédica, ou ainda através de uma eficiente assistente social.

Essas causas precisam ser diagnosticadas para controle político da organização. O índice de absentismo puro deve abordar todo o tipo de ausência, inclusive as justificadas. Enquanto o índice de absenteísmo de afastados envolve férias e licenças.

Segundo CHIAVENATO (2002, p.191), na prática, as principais causas do absenteísmo são:

1. Doenças efetivamente comprovadas;
2. Doença não comprovada;
3. Razões diversas de caráter familiar;
4. Atrasos involuntários por motivo de força maior;
5. Faltas voluntárias por motivos pessoais;
6. Dificuldades e problemas financeiros;
7. Problemas de transporte;
8. Baixa motivação para trabalhar;
9. Supervisão precária da chefia;
10. Políticas inadequadas da organização.

2.1.3 – As Variáveis que Influem no Absenteísmo

- Satisfação no cargo.

A relação existente entre satisfação no cargo e absenteísmo é apesar de não muito forte, consistente. Os empregados insatisfeitos estão mais propensos às faltas, desta forma medidas de satisfação têm que ser combinadas com outras, para se prever e compreender efetivamente o absenteísmo.

Para MOBLEY (1992, P.67) “O levantamento das atitudes e satisfação do empregado pode ser uma ferramenta de diagnostico útil, se bem desenhado e validado”.

Levantamentos feitos com empregados que medem as várias dimensões da satisfação, como remuneração, conteúdo do cargo, supervisão, colegas e condições de trabalho são especialmente úteis. Além disso, a realização periódica de levantamentos permite que se analisem mudanças e tendências. Um maior uso das análises longitudinais, mais do que das “informais e ocasionais”, é uma necessidade contínua nas pesquisas sobre absentéismo.

- expectativas e avaliações de futuros papéis internos

A satisfação no cargo é orientada pelo passado e pelo presente. Análises das causas do absentéismo também têm de incluir uma estimativa das expectativas e avaliações do empregado em relação ao seu futuro na organização

- Fatores extra trabalho.

Valores não ligados ao trabalho, como preferências de lazer ou de locais, podem contribuir para o absentéismo. Adicionalmente, responsabilidades familiares, famílias cujos dois cônjuges trabalham e conflitos entre papéis relacionados e não relacionados ao trabalho podem causar impacto.

2.1.4 - Absenteísmo e Qualidade de Vida

Os relacionamentos pessoais, as questões emocionais, econômicas, biológicas, físicas, etc., são fatores que afetam o desempenho e a qualidade de vida das pessoas e são também considerados como fatores que interferem no interesse do trabalhador pelo seu trabalho na empresa. Portanto as organizações devem estar atentas para aquilo que possa proporcionar a qualidade de vida a seus trabalhadores e para que assim tenham menos problemas referentes à assiduidade de seus trabalhadores. Para NASCIMENTO (2003), trabalhadores motivados e com suas necessidades atendidas, terão menor possibilidade de faltar ao trabalho.

Com o objetivo de reduzir o absenteísmo, aumentar a produtividade e com isso proporcionar maiores lucros, empresas multinacionais têm investido em programas que visam à melhoria da qualidade de vida de seus funcionários.

COSTA (2000), ressalta também que nas primeiras organizações que implantaram ações de qualidade de vida no trabalho, a principal preocupação estava voltada à prevenção e promoção da saúde, objetivando a diminuição dos custos de assistência médica, redução de absentismo, turnover e melhoria da imagem da organização. Segundo MARTINS (2001), se não houver qualidade de vida no trabalho pode originar insatisfação no trabalho e comportamentos desajustados (o absentismo, por exemplo). Pelo contrário, uma elevada qualidade de vida no trabalho conduz a um clima de confiança e de respeito mútuo, no qual o indivíduo pode ativar o seu desenvolvimento psicológico e a própria organização pode reduzir os mecanismos rígidos de controle social.

A preocupação com a qualidade de vida e satisfação dos funcionários não deve ser uma questão de filantropia das empresas, mas encarado como questão de sobrevivência, tornando-se importante a análise das condições físicas do ambiente no posto de trabalho, considerando as características individuais do ser humano que refletem automaticamente nos níveis de desempenho, na qualidade de vida e saúde dos trabalhadores.

2.1.5 Cálculo do Índice de Absenteísmo

O índice de absenteísmo reflete a porcentagem do tempo não trabalhado em decorrência das ausências em relação ao volume de atividade esperada ou planejada . Ele pode ser calculado pela seguinte formula:

$$\begin{array}{l} \text{Índice} \\ \text{de} \\ \text{Absenteísmo} \end{array} = \frac{\text{Total de Homens / Horas perdidas}}{\text{Total de homens / Horas trabalhadas}} \times 100$$

O índice deve considerar determinado período: semana, mês ou ano. Para se computar o índice pode-se abordar os dados de duas formas:

a) Índice de absenteísmo sem afastados: refere-se ao pessoal em atividade normal, considerando-se apenas as faltas e os atrasos transformados em horas, mas relacionadas com:

- Faltas justificadas por motivos médicos.
- Faltas por motivos médicos não justificadas.
- Atrasos por motivos justificadas ou não justificadas.

b) Índice de absenteísmo com afastados: é um índice puro e relativo ao pessoal afastado por um período de tempo prolongado:

- Férias
- Licenças de toda espécie
- Afastamentos por doenças, por maternidade e por acidente de trabalho.

Trata-se de um índice de absenteísmo misto, pois inclui ausências legalmente amparadas.

O índice de absenteísmo pode ser utilizado no planejamento de recursos humanos, ele deverá acusar a percentagem da força de trabalho que apesar de existente na organização, deixou de ser aplicada em dado período. Se o índice foi de 5% no mês, isto significa que apenas 95% da força de trabalho foi aplicada no período. Se a organização pretende 100% dos homens/horas de trabalho, ela precisa de um adicional de 5% de pessoal para compensar o absenteísmo no período. E o custo adicional de 5% de excedente poderia ser produtivamente utilizado na remoção das custas do absenteísmo.

2.2 - CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de motivação, conduz ao de clima organizacional. Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer as suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Para CHIAVENATO (2002, p.94); “è a frustração dessas necessidades que causam muitos dos problemas de ajustamento”.

O clima organizacional esta intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação entre os membros, seja por frustração ou barreiras a satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greves, piquetes etc.,).

O conceito de clima organizacional engloba um quadro amplo e flexível da influência do ambiente sobre a motivação. E a qualidade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos empregados, e influencia o seu comportamento,

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os empregados da organização e esta relacionado com o grau de motivação dos mesmos. O termo organizacional refere-se especificamente as propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos da organização que desencadeiam diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral, é desfavorável quando leva a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e vice-versa.

As pessoas estão continuamente engajadas no processo de ajustamento a uma variedade de situações para satisfazer suas necessidades e manter o equilíbrio

individual. Tal ajustamento não se restringe apenas à satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização, as chamadas necessidades superiores.

Como a satisfação das necessidades superiores depende muito de outras pessoas, especialmente daquelas que ocupam posições de autoridade, torna-se importante compreender a natureza do ajustamento ou desajustamento das pessoas. O ajustamento, varia de uma pessoa para a outra e, no mesmo indivíduo, varia de um momento para outro. Essa variação pode ser entendida como continuum que vai desde um precário ajustamento em um extremo até um excelente ajustamento no outro extremo. Um bom ajustamento significa “saúde mental”.

2.2.1 - Moral e Clima Organizacional

Para CHIAVENATO (2002, p.123); “o moral é um conceito abstrato, intangível, porém perfeitamente perceptível. O moral é uma decorrência do estado motivacional provocado pela satisfação ou não-satisfação das necessidades individuais das pessoas”. O moral está intimamente relacionado com o estado motivacional na medida em que as necessidades das pessoas são satisfeitas pela organização ocorre elevação do moral. Na medida em que as necessidades das pessoas são frustradas pela organização, ocorre abaixamento do moral.

Do conceito de moral decorre o conceito de clima organizacional, que é o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que é refletido no comportamento dos seus membros. O moral elevado leva a um clima respectivo, amigável e agradável, enquanto o moral baixo quase sempre provoca um clima negativo, adverso e desagradável.

Segundo RICARDO LUZ (2003, p. 39), “para o funcionário prestar um bom serviço, é preciso que saiba, que possa e que queira fazê-lo”. Saber fazer é uma questão de conhecimento, habilidade ou atitude. Logo, uma questão de treinamento. Poder fazer é uma questão de ter e poder usar recursos necessários. Querer fazer é uma questão volitiva que depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realiza o seu trabalho. Logo, o “querer fazer” está associado ao clima organizacional, que muitas vezes é onde encontramos as causas da má qualidade dos serviços.

2.2.2 - Avaliação do Clima Organizacional

Embora o clima organizacional seja algo abstrato, ele se materializa nas organizações através de alguns indicadores

- a) Turnover: O turnover ou a rotatividade de pessoal pode indicar que algo vai mal. Quando elevado, pode significar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa.
- b) Absenteísmo: O elevado número de faltas e atrasos pode ter o mesmo significado que o turnover
- c) Conflitos Interpessoais e Interdepartamentais: A natureza e intensidade dos conflitos podem determinar um clima tenso ou agradável.
- d) Queixas no Serviço Médico: Os consultórios médicos das empresas transformam-se em confessionários. Os funcionários descarregam suas angústias sobre os mais diversos tipos de reclamações: sobrecarga de trabalho, humilhações, exposições a situações vexatórias, constrangimentos, discriminações. Muitos desses problemas podem transformar-se em distúrbios emocionais, que acabam gerando doenças e influenciando negativamente na qualidade de vida dos empregados.

De todas as estratégias para avaliação do clima organizacional a pesquisa de clima organizacional, é a mais completa. Ele consiste em um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa x empregado, com o objetivo de corrigi-las. Ela revela o grau de satisfação dos empregados em um determinado momento. A pesquisa aponta também a tendência de comportamento dos empregados, como por exemplo, a sua predisposição para apoiar ou rejeitar determinados projetos a serem promovidos pelas empresas.

A pesquisa de clima organizacional identifica tanto problemas reais no campo das relações de trabalho como problemas potenciais, permitindo sua prevenção através do aprimoramento ou da adoção de determinadas políticas de pessoal.

As pesquisas representam, também uma oportunidade para que os funcionários expressem seus pensamentos e sentimentos em relação à empresa.

2.3 - ESTRESSE

Estresse é um processo psico-biológico complexo que consiste de três elementos: a situação estressante, a cognição ou pensamento e a reação emocional. Dentre todas as habilidades inerentes ao ser humano, existe uma que o diferencia de fato de todos os outros animais: sua habilidade para interpretar e avaliar as situações do dia-a-dia, e interagir e modificar o ambiente de acordo com esta interpretação.

O estresse, seja ele de natureza física, psicológica ou social, é composto de um conjunto de reações fisiológicas que se exageradas em intensidade ou duração podem levar a um desequilíbrio no organismo. A reação ao estresse é uma atitude biológica necessária para a adaptação às situações novas.

O processo de estresse é portanto iniciado por uma situação ou estímulo que se interpretado como algo ameaçador, perigoso ou frustrante, provocará uma reação emocional. Em outras palavras, o pensamento e os sentimentos de uma pessoa podem influenciar em seu metabolismo. A intensidade e duração desta reação metabólica serão proporcionais à percepção da situação e durará enquanto esta persistir no tempo.

Um dos primeiros estudos sobre estresse foi realizado em 1936 pelo pesquisador canadense Hans Selye, que submeteu cobaias a estímulos estressores e observou um padrão específico na resposta comportamental e física dos animais. Selye descreveu os sintomas do estresse sob o nome de Síndrome Geral de Adaptação, composto de três fases sucessivas; alarme, resistência e esgotamento. Após a fase de esgotamento era observado o surgimento de diversas doenças sérias, como úlcera, hipertensão arterial, artrites e lesões miocárdicas.

O estresse pode ser dividido em dois tipos básicos: o estresse crônico e o agudo. O estresse crônico é aquele que afeta a maioria das pessoas, sendo constante no dia a dia mas de uma forma mais suave. O estresse agudo é mais intenso e curto, sendo causado normalmente por situações traumáticas mas passageiras como a depressão na morte de um parente.

As situações geradoras de estresse podem ser as mais variadas possíveis, desde poluição, barulho, falar em público, engarrafamento de trânsito, aposentadoria

e principalmente guerras e morte de parente próximo, para as sociedades ocidentais.

Ansiedade e raiva são as principais reações emocionais. Ansiedade consiste em sentimento de apreensão, tensão, nervosismo e preocupações que provocam uma grande ativação do Sistema Nervoso Autônomo (taquicardia, aumento da pressão arterial, hiperventilação, etc.). Já a raiva pode variar de sentimentos de irritação e aborrecimento até fúria e cólera, e também apresenta uma ativação do Sistema Nervoso Autônomo que é correspondente à intensidade de sentimento de raiva vivido.

2.3.1 - Causas e Conseqüências do Estresse

Entre as principais causas do estresse, devemos citar:

- Mudanças: uma certa dose de mudança é necessária, entretanto, se as mudanças forem violentas podem ultrapassar nossa capacidade de adaptação.
- Sobrecarga: a falta de tempo, o excesso de responsabilidade, a falta de apoio e expectativas exageradas.
- Alimentação incorreta: não é apenas importante o que comemos, mas também como comemos.
- Fumar: o cigarro libera nicotina que, na fase de menor concentração, já provoca reações de estresse leve, depois bloqueia as reações do organismo e causa dependência psicológica.
- Ruídos: coloca-nos sempre em alerta, provoca a irritação e a perda de concentração desencadeando reações de estresse, que podem levar até a exaustão.
- Baixa auto-estima: tende a se agravar o estresse nestas pessoas.
- Medo: o medo acentua nas pessoas a preocupação sem necessidade, uma atitude pessimista em relação à vida ou lembranças de experiências desagradáveis.
- Trânsito: os congestionamentos, os semáforos, os assaltos aos motoristas e a contaminação do ar podem desencadear o estresse.

- Alteração do ritmo habitual do organismo: provoca irritabilidade, problemas digestivos, dores de cabeça e alterações no sono.
- Progresso: a agitação do progresso técnico é acompanhada de aumento das pressões e de sobrecarga de trabalho, aumentando os níveis de exigências, qualitativas e quantitativas.

Os tipos de estresse são variados, mas é mais marcante no nosso cotidiano o estresse do trabalho. O mundo do trabalho mudou com o avanço das tecnologias. Hoje, o profissional vive sob contínua tensão, pois, além de suas habituais responsabilidades, a alta competitividade das empresas exige dele aprendizado constante e enfrentamento de novos desafios, o que faz com que, muitas vezes, supere seus próprios limites. Isso pode levá-lo ao estresse

O tipo de desgaste à que as pessoas estão submetidas permanentemente nos ambientes e as relações com o trabalho são fatores determinantes de doenças. Os agentes estressores psicossociais são tão potentes quanto os microorganismos e a insalubridade no desencadeamento de doenças. Tanto o operário, como o executivo, podem apresentar alterações diante dos agentes estressores psicossociais.

A ansiedade decorrente das preocupações pode gerar insônia, comer demasiadamente, ou o contrário, comer pouco demais. Duas formas de preocupações se destacam: uma cognitiva, com idéias preocupantes, e outra somática, como sintoma de suor, coração disparado, tensão muscular etc.

O estresse surge quando a pessoa julga não estar sendo capaz de cumprir as exigências sociais, sentindo que seu papel social está ameaçado. Então, o organismo reage de modo a dominar as exigências que lhe são impostas. Entretanto, no mundo moderno, não é socialmente aceitável que o estresse cumpra sua função natural de preparar o indivíduo para a fuga ou para a luta. Tal reação seria considerada inadequada do ponto de vista da adaptação dos seres humanos ante um mundo cheio de conflitos e de pseudo-harmonia. Assim, o homem, ao confrontar-se com um estímulo estressor no trabalho é impedido de manifestar reação, ficando prisioneiro da agressão ou do medo, e é obrigado a aparentar um comportamento emocional ou motor incongruente com sua real situação neuroendócrina. Se durar tempo suficiente essa situação de discrepância entre a

reação apresentada e o estado fisiológico real, ocorrerá um elevado desgaste do organismo, o que pode conduzir às doenças.

Alguns estímulos foram classificados, segundo o tempo necessário para produzirem estresse, em estressores de curto prazo e de longo prazo. Entre os estressores de curto prazo temos o fracasso, a carga de trabalho, a pressão de tempo, ameaça, indução do medo etc e, a longo prazo, as situações de competição, serviços em zonas de perigo, trabalho monótono .

Várias das patologias hoje estudadas pela Medicina do Trabalho têm íntima correlação com o estresse. O desgaste a que pessoas são submetidas nos ambientes e nas relações com o trabalho é fator dos mais significativos na determinação de doenças.

Estresse, raiva, ansiedade e suas conseqüentes reações são largamente reconhecidos como contribuintes de problemas de saúde diversos tais como: doenças coronarianas, hipertensão, insônia, enxaquecas e até mesmo câncer.

2.3.2 - Os Sintomas do Estresse

Além de compreender sua filosofia, também é necessário saber como reconhecer o estresse nas pessoas. Para que seja identificado é necessário estar a par de alguns dos seus sintomas mais comuns. Sintoma é aquilo de que o indivíduo reclama, e que pode não ser evidente para as outras pessoas. Os sinais são os indicadores visíveis do estresse e podem não estar perceptível pelo indivíduo que dele sofre. A lista a seguir mostra alguns dos sintomas mais comuns do processo de estresse. O relacionamento entre o estresse e a doença é complexo e ainda não totalmente compreendido. Embora os sintomas a seguir sejam ligados ao estresse não são necessariamente resultados dele.

a) sintomas físicos são:

- Padrões de sono alterados, como por exemplo, dificuldade em conciliar o sono, acordar cedo;
- Cansaço;
- Letargia;

- Falta de ar, tonturas, dificuldade em pensar claramente ou mover-se com firmeza;
- Indigestão, azia;
- Náusea;
- Distúrbios intestinais, como, por exemplo, diarreia, constipação;
- Dores de cabeça;
- Tensão muscular, como, por exemplo, dor de pescoço, nas costas;
- Tique nervoso; alteração de hábitos: aumento ou diminuição na alimentação, perda do impulso sexual, aumento no hábito de fumar.

b) Sintomas mentais

- Irritabilidade e agressividade
- Ansiedade e apreensão
- Hesitação ou deficiência ao tomar decisões;
- Preocupação excessiva com coisas pouco importantes;
- Incapacidade de priorizar;
- Dificuldade em enfrentar problemas;
- Mudanças e variações de humor;
- Dificuldade de concentração;
- Deterioração da memória recente;
- Sentimento de fracasso
- Falta de auto-estima
- Isolamento

É importante reconhecer a espécie de sintomas que o estresse pode causar. Deve-se “ouvir” o corpo e utilizar os sintomas como uma advertência de que o estresse pode estar afetando a pessoa

2.3.3 - Os Sinais de Estresse

O estresse afeta pessoas diferentes de diferentes maneiras e não há indicadores definidos que possam ser usados para identificar o estresse nos outros. O melhor que pode ser feito é ter sensibilidade em relação aos sentimentos das pessoas e procurar mudanças na aparência, nos hábitos e no comportamento delas.

A lista seguinte descreve alguns dos sinais mais comuns de estresse.

a) Alteração na aparência:

- Falta de cuidado com a aparência;
- Aparência triste;
- Aparência cansada;
- Nervosismo ou apreensão;
- Agitação;

b) Alteração nos hábitos;

- Comer mais, comer menos;
- Beber mais;
- Fumar mais;
- Aumentos de faltas;
- Aumento de acidentes;

c) Alteração no comportamento

- Irritabilidade;
- Agressividade;
- Variação de Humor;
- Dificuldade ao tomar decisões;
- Redução do desempenho.

Essa não é uma lista completa de todos os sinais de estresse, mais indica alguns dos aspectos mais evidentes do estresse no trabalho.

A compreensão do relacionamento entre a pressão e o estresse ajuda a entender o que está ocorrendo no corpo, quando ocorre o sentimento de estresse. É uma reação humana, normal e comum a uma ameaça. A questão básica é o modo como essa reação é administrada para produzir resultados positivos e não negativos. A resposta está em administrar a percepção de uma ameaça e também o modo como se adaptar a ameaça percebida. Podem-se combinar essas duas abordagens para transformar a pressão em desempenho máximo.

2.3.4 - O Estresse no Trabalho

Na maioria dos trabalhos, existem situações que os funcionários julgam ser estressantes. Ser repreendido pelo supervisor, ter muito pouco tempo para completar uma tarefa ou ser avisado da possibilidade de demissão são situações estressantes. Apesar de as conseqüências a longo prazo do estresse para a saúde humana ainda não estarem clara, a maioria dos pesquisadores do assunto acredita que as condições de trabalho desfavoráveis podem afetar a saúde e o bem estar dos funcionários

Para se entender o estresse no trabalho, deve-se primeiro entender as concepções envolvidas no processo que leva ate ele. Um fator estressante pode ser uma condição ou situação que exige a adaptação do funcionário. O desgaste no trabalho e uma possível reação negativa do funcionário a um fator estressante, como ansiedade, frustração ou sintomas físicos, como dores de cabeça. Pesquisadores dividem os tipos de desgastes em três categorias

- Reações psicológicas
- Reações físicas
- Rações comportamentais.

As reações psicológicas envolvem respostas emocionais, tais como ansiedade ou frustração. As reações físicas incluem sintomas como dores de cabeça, problemas digestivos e outras doenças, como o câncer. As reações comportamentais são respostas a fatores estressantes e incluem a utilização de drogas como o álcool e fumo e a ocorrências de acidentes.

Os modelos de processos de estresse no trabalho presumem que os fatores estressantes levam ao desgaste. No entanto, sabe-se que o processo não é automático, e que as percepções e a avaliação dos funcionários sobre esse fator são parte essencial do processo. A avaliação representa até que ponto uma pessoa sente um evento ou situação como sendo pessoalmente ameaçadora. Nem todo mundo verá uma mesma situação como fator estressante. A pessoa que recebe uma tarefa extra pode ver essa situação como a oportunidade de deixar boa impressão em seu supervisor, enquanto outra verá a mesma situação como injusta.

Apesar de muitas condições diferentes no trabalho servirem como fatores estressantes, relativamente poucas têm sido estudadas. Cinco delas em particular têm recebido atenção durante as pesquisas com sendo possíveis causas do desgaste no trabalho. As pesquisas existentes fornecem algumas evidências associadas aos desgastes. Veremos, porém, que a freqüência com que é estudado o fator estressante não reflete necessariamente a importância dele.

SPECTOR (2003, p.89),

Resultados de pesquisas mostraram que altos níveis de estresse estavam associados a baixos níveis de satisfação no trabalho e a altos níveis de ansiedade/tensão, onde a pessoa chega até a demonstrar a intenção de abandonar o emprego.

2.3.5 – Nível de Estresse Ideal

Por que algumas pessoas produzem mais em situações caóticas? Para responder a essa pergunta, pesquisadores da Universidade da Califórnia lançaram ratos em água gelada e mediram os sinais de estresse agudo: pulsação acelerada, tremor, agitação extrema. Descobriram que a prole resultante do cruzamento de ratos pouco estressados por várias gerações era muito mais acomodada, o que sugere que alguns seres humanos são geneticamente mais capazes de encarar a corrida contra obstáculos das competições.

Esse tipo de pessoa que agüenta bem o estresse sente-se, na verdade infeliz se não recebe sua dose diária de ansiedade. O contrario também é verdadeiro: coloque um pacato professor universitário no pregão da Bolsa de Valores de Nova York e é provável que ele saia de maca.

Qual seria, então, a quantidade certa de estresse? É quando a pessoa se sente agitada, mas não frenética, muito exigida, mas não esmagada pela situação.

Procure adaptar sua carga de trabalho a esse ritmo. Mais do que isso, ficará doente ou descontente com o trabalho; menos, não estará tirando vantagem do estresse.

2.3.6 - Estresse: Técnica de Controle

Sendo o estresse uma parte integrante da vida moderna, dominar o estresse se torna então uma necessidade básica para o crescimento e desenvolvimento normal do ser humano.

Sabe-se que todas essas doenças citadas anteriormente podem ser controladas por tratamentos medicamentosos apropriados. No entanto, alguns medicamentos estão associados com efeitos colaterais como: enjôos, diarréias e fadigas. Partindo-se principalmente destas dificuldades provocadas pelo uso de determinadas medicamentos, a procura por técnicas alternativas que pudessem reduzir os efeitos patológicos do estresse tem aumentado muito. Dentre estas técnicas alternativas, as mais utilizadas são yoga, meditação, relaxamento e exercícios.

As diversas técnicas de relaxamento, profundo ou momentâneo, possibilitam ao individuo atingir um estado de completo repouso, permitindo o predomínio das ações do sistema nervoso parassimpático sobre o simpático e reduzindo o estresse. A desconcentração muscular e a respiração desempenham um papel básico na obtenção de um bom relaxamento, qualquer que seja o método empregado.

Quinze a vinte minutos de relaxamento são suficientes para obtenção de uma sensação de repouso e para restaurar a habilidade de pensar claramente.

Atualmente, existem inúmeros métodos de relaxamento. Como podem estas técnicas ajudar a combater o estresse? De uma maneira inespecífica, combatendo

ou se opondo a tensão muscular que ele gera. Assim, se existe uma prática diária e com perseverança de qualquer dos métodos de relaxamento existentes, a fisiologia vai se acostumar a viver mais relaxada e a pessoa irá perceber cada vez mais rápido quando estiver se estressando. É o contraste de perceber que se está relaxando e se tenciona que faz se esta chegando à armadilha do estresse novamente.

2.4 - PLANOS DE INCENTIVO

Segundo BALERINI (2003 p.63), “é cada vez maior a preocupação nas empresas em tornar os funcionários mais participantes, influenciando decisivamente no desenvolvimento de suas atividades”.

As empresas investem em programas de qualidade e na busca de soluções inovadoras, contando com uma maior contribuição pessoal dos funcionários nesse processo, pois a qualidade e a inovação têm por objetivo a melhora continuada de seus processos, implica em uma melhoria constante dos recursos humanos. Para isso, as empresas adotam um conjunto de ações que geram empregos e preparam os futuros funcionários para desempenharem cada vez mais eficientemente suas tarefas.

Nesse processo, os profissionais de RH desempenham uma função importante, estabelecendo a qualidade nas relações de trabalho e mantendo o equilíbrio necessário para atender tanto aos objetivos da organização quanto oferecer aos profissionais condições de desempenho eficiente.

2.4.1 Compensação e Produtividade

O dinheiro pode ser um efetivo motivador para maior produtividade, desde que o empregado perceba que o aumento de seu esforço levará de fato ao aumento de sua recompensa monetária. O problema existente na maioria dos planos de remuneração reside no fato de que os empregados não sentem tal relação e acreditam que a remuneração é função de idade, da educação, do desempenho em anos passados ou mesmo de critérios irrelevantes como pura sorte ou favoritismo.

Os funcionários para desenvolverem adequadamente os seus trabalhos têm uma forte preocupação com o salário e pretende manter elevado o seu valor de trabalho e dos benefícios conquistados, Entre os empresários uma nova filosofia de trabalho surge, procurando manter a sua posição de mercado, enfrentando uma concorrência mais competitiva para ampliar sua participação no mercado externo, e isso depende de manter profissionais de reconhecido valor.

Desta forma tornam-se necessários constantes investimentos em políticas de remuneração, visando um ambiente de livre negociação de salários e de condições de trabalho, como uma nova tendência mundial, sendo importante que ambos os lados estejam aptos a negociar. A lei que determina a participação do trabalhador nos resultados da empresa é um dos princípios dessa negociação.

As empresas bem sucedidas sabem da importância da implantação de sistemas que visão tornar o funcionário um empreendedor capaz de propiciar novas idéias e projetos de produtos, assumindo sua responsabilidade pela criação de inovações, desenvolvendo sua criatividade e inventividade, transformando em realidade idéias e projetos de novos produtos ou processos.

A gestão de pessoas nas empresas apresenta grandes desafios com uma visão mais individualizada das tarefas, onde cada individuo é uma empresa com objetivos e processos próprios. Esse novo ambiente de trabalho ganha relevância nas organizações em rede, combinando a iniciativa pessoal com o trabalho em equipe, assegurando a empregabilidade as pessoas e a estratégia de RH consistem em criar um ambiente adequado a que as pessoas utilizem eficazmente sua energia, criatividade e iniciativa, melhorando continuamente o desempenho de suas atividades.

Os planos de incentivo podem proporcionar prêmios ou bonificações em dinheiro, ou constituídos por troféus, bens duráveis, viagens ou outras formas de premiações como sorteios de carros, casas, etc. Para CHIAVENATO (1999, p.42), “a remuneração flexível é ferramenta importante para premiar os desempenhos e resultados de cada um em uma equipe de trabalho. Dosando a recompensa de forma a tornar o reforço positivo em comportamento adequado”. O sistema de remuneração que recompensa adequadamente os desempenhos individuais torna-se uma tarefa difícil de se formular, pois normalmente, os salários são à base do

contrato de trabalho e negociado formalmente entre empresa e cada indivíduo, havendo ainda a gestão de sindicatos de classe de ambos os lados. Ao salário se agregam os benefícios ou serviços sociais que fazem parte da remuneração do funcionário.

As recompensas organizacionais são oferecidas para reforçar atividades que aumentem a consciência e a responsabilidade do indivíduo ou do grupo no interior da organização e amplia a interdependência dentro do grupo e com a própria organização, enfatizando a criação de valor

As empresas podem adotar várias modalidades de planos de incentivos financeiros com base no reconhecimento relacionadas com os objetivos organizacionais tais como participação nos lucros da empresa, prêmios vinculados ao tempo de serviço, recompensas relacionadas com o bom desempenho, vantagens salariais com valor motivacional.

Para CHIAVENATO (1999) a recompensa tanto pode ser tangível como intangível, com o objetivo de aumentar a participação das pessoas nos resultados da organização, sendo a remuneração variável uma forma excelente para manter altamente motivados funcionários e conquistar a lealdade das pessoas.

A remuneração variável pode ser creditada periodicamente, sendo distribuída das mais diversas formas dependendo dos resultados estabelecidos como metas pela empresa, ou como resultado de avaliações de desempenho individuais. Os critérios para a concessão de benefícios envolvem certa dose de subjetividade, na forma de cálculo dos prêmios ou da avaliação de resultados de desempenho embora haja alguns métodos de mensuração

As empresas precisam adotar programas de incentivos evitando conflitos internos ou a frustração que leva a diminuição da produtividade ou da qualidade. É importante a fixação de metas claras e regras claras para a distribuição dos incentivos.

Segundo CHIAVENATO (1999), há diversas formas de distribuição de recompensas, como a distribuição de ações da empresa entre os funcionários, a participação nos resultados do exercício, a opção de compra de ações da empresa, a participação de empregados no capital da empresa pode ser considerado como um salário indireto ou participação nos resultados.

A remuneração por competência ou habilidade é relacionada ao grau de informação e nível de capacitação dos funcionários, premiando certas habilidades técnicas ou comportamentos dos funcionários e tem como foco a pessoa e não o cargo, remunerando de modo personalizado cada funcionário de acordo com sua competência pessoal.

2.4.2 - Processos de Manutenção de Pessoas

Remunerar, conceder benefícios e serviços sociais compatíveis com um padrão de vida saudável, proporcionar um ambiente físico e psicológico de trabalho agradável e seguro, assegurar relações sindicais amigáveis e cooperativas, são importantes na definição da permanência das pessoas na organização e mais do que isso em sua motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.4.3 Planos de Benefícios Sociais

As pessoas são atraídas e participam da organização não somente em função do cargo, do salário, das oportunidades, do clima organizacional, mas também em função das expectativas de serviços e benefícios sociais que poderão desfrutar

O salário para em relação ao cargo ocupado, constitui somente uma parcela do pacote de compensações que as empresas costumam oferecer aos seus empregados. A remuneração geralmente é feita por meio de muitas outras formas além do pagamento em salário: uma considerável parte da remuneração total é constituída em benefícios sociais e de serviços sociais. Estes serviços e benefícios sociais constituem custos de manter pessoal. Aliás, um custo de maior relevância e importância para as organizações industriais e principalmente para as organizações de serviços e representado pela remuneração direta ou indireta.

Para CHIAVENATO (2002, p.415) “Benefícios Sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações”. Os benefícios sociais constituem um aspecto importante do pacote de remuneração. O

benefício é uma fonte de remuneração indireta que visa oferecer aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais. Seus itens mais importantes são: assistência médico-hospitalar, seguro de vida em grupo, alimentação, transporte, previdência privada etc.

Os benefícios podem ser legais ou espontâneos:

a) benefícios legais :são exigidas pela legislação trabalhista, previdenciárias ou por convenção coletiva entre sindicatos, tais como:

- 13º salários
- Férias
- Aposentadoria
- Seguro de Acidente do Trabalho
- Auxílio Doença
- Salário Família
- Salário maternidade
- Horas extras
- Adicional por trabalho noturno etc.

b) Benefícios espontâneos : são os benefícios concedidos por liberalidade das empresas. Já que não são exigidos por lei, nem por negociação coletiva.

- Gratificações
- Seguro de vida em grupo
- Refeições
- Transporte
- Empréstimos
- Assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convenio
- Complemento de aposentadoria, etc.

2.5 - DOENÇAS OCUPACIONAIS

Pode-se definir Doença Ocupacional como sendo toda moléstia que causa alterações na saúde do trabalhador causada pelo trabalho ou pelas condições do ambiente em que é executado.

As empresas devem desenvolver atividades paralelas, como o "*programa de segurança e saúde*" para assegurar a disponibilidade das habilidades e atitudes da força de trabalho. Este programa refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas

A seguir será visto algumas das principais doenças ocupacionais.

2.5.1– Doenças Causadas por Esforços Repetitivos - LER/DORT

A LER (Lesões por Esforços Repetitivos), ou DORT (Distúrbios Osteo musculares Relacionados ao Trabalho) é uma síndrome relatada desde 1700 quando é descrita como "doença dos escribas e notórios". Mais tarde aparece como "doença das tecelãs" (1920) ou "doença das lavadeiras" (1965). O problema se amplia a partir de 1980, quando a doença - que atinge várias profissões que envolvem movimentos repetitivos ou grande imobilização postural - torna-se um fenômeno mundial, devido a grande evolução do trabalho humano e o aumento do ritmo na vida diária.

As causas eram sedentarismo, pressão para não manchar os livros e movimentos repetitivos.

A Revolução Industrial tem papel importante no cenário econômico mundial. Com o desenvolvimento de novas tecnologias muitas indústrias foram criadas e a maneira do trabalhador desempenhar sua função, sofreu alterações significativas, reascendendo e aumentando o número de casos de LER. As fontes que comprovam os dados podem ser encontradas na Literatura Médica Mundial.

Novas alterações no mundo do trabalho foram sentidas pelos trabalhadores, através da introdução da informatização em todos os setores. Esse advento contribuiu para que aumentasse a incidência das LER em âmbito mundial.

Hoje, já representa quase 70% do conjunto das doenças profissionais registradas no Brasil. A prevenção foi e continua sendo a melhor forma de combate a este tipo de patologia. A adoção de posturas e ritmos de trabalho mais adequados (com a adoção de pausas ao longo da jornada de trabalho) são fundamentais.

Quando existe uma suspeita de lesão, o acompanhamento de um profissional torna-se primordial para a correta avaliação e tratamento do funcionário

Porque dizer da invisibilidade das LER / DORT? Porque como é sabido o diagnóstico dessa doença é de difícil comprovação, causando sérios problemas para os trabalhadores acometidos pelas doenças, como também para os empresários.

Na organização do trabalho os obstáculos são inúmeros, os empresários que optam por implementar programas de prevenção enfrentam dentro da própria empresa o preconceito de alguns chefes e de alguns trabalhadores. Os protagonistas da mudança são os empresários, os trabalhadores, e principalmente o chefe que tem um papel fundamental na prevenção de todas as doenças do trabalho.

A nomenclatura Ler é empregada pelo INSS para designar as doenças que atingem milhares de trabalhadores, no auge do seu desempenho laboral, como a Tenossinovite, tendinite, bursite, entre outras

A Globalização contribuiu para que as LER tornarem-se as doenças de maior prevalência entre as relacionadas ao trabalho em nosso país. De acordo com o INSS, é a segunda causa de afastamento do trabalho no Brasil. Individualmente causam muito sofrimento, incapacidades e longos períodos de afastamentos com benefícios e indenizações.

Em termos estatístico-epidemiológicos, a situação é epidêmica, com curva ascendente. Somente no Estado de São Paulo, a cada 100 trabalhadores um apresenta algum sintoma de LER/DORT.

Esse problema é um fenômeno mundial - no Japão, na década de 70; na Austrália, nos anos 80. Em 1998 nos Estados Unidos ocorreram 650 mil novos casos

de LER/DORT, responsáveis por dois terços das ausências ao trabalho, a um custo estimado de 15 a 20 bilhões de dólares, segundo a OMS (Organização Mundial de Saúde).

No Brasil, só foi reconhecido como doença ocupacional em 1987, com o nome de Lesões por Esforços Repetitivos (LER). Em 1998 a nomenclatura e a Norma do INSS foram alteradas para Distúrbios.

Segundo pesquisas a incidência de LER atinge trabalhadores na faixa etária entre 30 a 40 anos de idade. Não significando no entanto, que não haja casos em faixas etárias diferentes das referendadas.

Os diversos fatores de risco são:

- 1) Na organização do trabalho: tarefas repetitivas e monótonas, obrigação de manter ritmo acelerado de trabalho, excesso de horas trabalhadas e ausência de pausas.
- 2) No ambiente de trabalho: mobiliário e equipamentos que obrigam a adoção de posturas incorretas durante a jornada.
- 3) Em condições ambientais impróprias: má iluminação, temperatura inadequada, ruídos e vibrações.
- 4) Fatores bio-psicossociais: dificuldade de relacionamentos interpessoais, pressão das chefias, cumprimento de metas para maior produtividade, "fantasma do desemprego", enfim são múltiplos os fatores que alteram os níveis de estresse no ambiente de trabalho, levando o indivíduo a um sofrimento mental muito grande.

O Governo brasileiro gasta cerca de R\$ 20 bilhões com acidentes e doenças relacionadas ao trabalho e as empresas distendem 15 bilhões/ano, as LER/DOERT são a primeira doença estatística do NUSAT, do INSS e do Ministério da Saúde.

O empresário Antônio Ermírio de Moraes em palestra proferida na FIESP em 2 de maio de 2000, disse que o maior patrimônio das empresas são seus funcionários. Seguindo essa premissa as empresas deveriam dar aos seus trabalhadores o direito a uma qualidade de vida melhor, e programas de prevenção, para diagnóstico precoce dessas enfermidades seriam bem vindas.

Prevenir continua sendo a maior e a única solução para baratear custos, dos empresários, do INSS, e mais que isso a preservação da saúde dos trabalhadores que é o maior patrimônio do desenvolvimento do nosso país.

Algumas das patologias mais freqüentemente associadas ao trabalho são:

Tendinite - Inflamação aguda ou crônica dos tendões. Se manifestam com mais frequência nos músculos flexores dos dedos, e geralmente são provocados por dois fatores; movimentação freqüente, e período de repouso insuficiente. Manifesta-se principalmente através de dor na região que é agravada por movimentos voluntários. Associados à dor, manifestam-se também edema e crepitação na região.

Tenossinovite - Inflamação aguda ou crônica das bainhas dos tendões. Assim como a tendinite os dois principais fatores causadores da lesão são; movimentação freqüente, e período de repouso insuficiente. Manifesta-se principalmente através de dor na região que é agravada por movimentos voluntários. Associados à dor, manifestam-se também edema e crepitação na região.

Síndrome de DeQuervain - Constricção dolorosa da bainha comum dos tendões do longo abductor do polegar e do extensor curto do polegar. Estes dois tendões têm uma característica anatômica interessante: correm dentro da mesma bainha; quando friccionados, costumam se inflamar. O principal sintoma é a dor muito forte, no dorso do polegar. Um dos principais fatores causadores deste tipo de lesão está no ato de fazer força torcendo o punho.

Síndrome do Túnel do Carpo - Compressão do nervo mediano no túnel do carpo. As causas mais comuns deste tipo de lesão são a exigência de flexão do punho, a extensão do punho e a tenossinovite a nível do tendão dos flexores - neste caso, os tendões inflamados levam a uma compressão crônica e intermitente da estrutura mais sensível do conjunto que compõe o túnel do carpo: o nervo mediano.

2.5.2 - Fisioterapia do Trabalho

Nessa última década temos acompanhado no mundo um aumento substancial da incidência de doenças osteomusculares, que está intimamente ligada à informatização e aos novos processos industriais, levando as pessoas a permanecerem por longos períodos em posições estáticas frente aos postos de trabalho, desempenhando tarefas mecânicas e repetitivas que no decorrer do tempo ocasionam desconfortos físicos e por fim a fadiga física e mental.

A rigidez articular e muscular fazem parte do cotidiano dos trabalhadores, contribuindo para o surgimento ou agravamento das lesões ocupacionais.

As lesões ocupacionais são responsáveis por um grande número de afastamentos médicos do trabalho, tendo influencia direta na redução da capacidade laborativa dos trabalhadores .

A prevenção de lesões osteomusculares e articulares é o fator diferencial para o sucesso das organizações, ambiente de trabalho adaptados ergonomicamente e trabalhadores saudáveis e preparados para as solicitações musculares diárias, refletirão beneficemente no desempenho das empresas e na qualidade de vida de seus trabalhadores.

Entre as ferramentas utilizadas na procura desta melhoria de qualidade de vida, a Fisioterapia do Trabalho tem tomado lugar de destaque em vários segmentos industriais através de programas terapêuticos e preventivos que visam o tratamento e a prevenção dos distúrbios osteomusculares relacionados com o trabalho.

2.5.3 - Ginástica Laboral

Inicialmente chamada de ginástica de pausa, tem seus primeiros registros na Europa, por volta de 1925, e era destinada aos operários que trabalhavam nas indústrias. A sessão é um conjunto de atividades físicas - exercícios de compensação muscular, exercícios de flexibilidade, técnicas de relaxamento, alongamento, e também periódicas atividades lúdicas que visam à integração entre funcionários. Um dos objetivos principais da iniciativa era possibilitar a execução do

serviço com mais disposição. A Ginástica Laboral é um ramo relativamente novo para a maioria das empresas. Ela começou a ser compreendida como um grande instrumento na melhoria da saúde física do trabalhador, reduzindo e prevenindo problemas ocupacionais, através de exercícios específicos que são realizados no próprio local de trabalho

A GL (Ginástica Laboral) não sobrecarrega nem cansa o funcionário, porque é leve e de curta duração. Ela traz, entre outras coisas, maior integração da equipe.

O objetivo da GL é promover adaptações fisiológicas, físicas e psíquicas, por meio de exercícios dirigidos que:

- Trabalham a reeducação postural;
- Aliviam o estresse;
- Diminuem o sedentarismo;
- Aumentam o ânimo para o trabalho;
- Promovem a saúde e uma maior consciência corporal;
- Aumentam a integração social;
- Melhoram o desempenho profissional;
- Diminuem as tensões acumuladas no trabalho;
- Previnam lesões e doenças por traumas cumulativos, como as LER e os DORT
- Diminuem a fadiga visual, corporal e mental por meio das pausas para os exercícios.

Dentre as lesões mais frequentes podemos citar:

- Na coluna cervical: síndrome da tensão cervical e síndrome do desfiladeiro torácico;
- No ombro: tenossinovite do bíceps e tendinite do músculo supra-espinhoso;
- No cúbito (cotovelo): epicondilites;
- No punho: tenossinovite dos flexores do punho e dedos, tenossinovite dos extensores do carpo e dedos, tendinite de Dequervain e síndrome do túnel do carpo;
- Na mão: fascite palmar e miosite dos lumbricais

- Outros problemas na coluna como: hipercifose torácica, hiperlordose, escoliose, entre outros.
- Encurtamentos musculares.

A incorporação da Ginástica Laboral pode trazer muitos benefícios para as empresas como:

- Redução de faltas dos funcionários;
- Aumento da produtividade;
- Redução de quedas;
- Maior integração da equipe etc.

2.5.4 - Ergonomia

ERGONOMIA é um conjunto de ciências e tecnologias que buscam a adaptação entre o ser humano e o seu trabalho, procurando o ajustamento entre pessoas, coisas que fazem, objetos que usam e o seu meio ambiente de trabalho. Sua ação é de caráter multidisciplinar e seu objetivo básico é adaptar as condições de trabalho às características do ser humano, ou seja, projetar trabalhos, locais de trabalho, máquinas e ferramentas adaptadas às pessoas.

Psicologicamente, um trabalhador usando ferramentas projetadas de forma adequada sente-se melhor sobre o seu emprego e produz trabalho de maior qualidade, enquanto reduz ou elimina o perigo de movimentos repetitivos.

Conceitua-se a ergonomia como tecnologia projetual das comunicações entre homens e máquinas, trabalho e ambiente. A ergonomia atua tanto como teoria tecnológica substantiva quanto como teoria tecnológica operativa.

Como teoria tecnológica substantiva, a ergonomia busca, através de pesquisas descritivas e experimentais, sobre limiares, limites e capacidades humanas (a partir de dados da fisiologia, da neurofisiologia, da psicofisiologia, da psicologia, da psicopatologia, da biomecânica - primordialmente aplicadas ao trabalho, bem como da anatomia e da antropometria), fornecer bases racionais e empíricas para adaptar ao homem bens de consumo e de capital, meios e métodos

de trabalho, planejamento, programação e controle e processos de produção, sistemas de informação.

Como teoria tecnológica operativa, a ergonomia objetiva, através da ação, resolver os problemas da relação entre homem, máquina, equipamentos, ferramentas, programação do trabalho, instruções e informações, solucionando os conflitos entre o humano e o tecnológico, entre a inteligência natural e a 'inteligência' artificiais nos sistemas homens-máquina.

Tais conflitos se expressam através de custos humanos do trabalho para o operador - fadiga, doenças profissionais, lesões temporárias ou permanentes, mutilações, mortes - e de acidentes, incidentes, erros excessivos, paradas não controladas, lentidão e outros problemas de desempenho, assim como danificação e má conservação de máquinas e equipamentos, que acarretam decréscimos na produção, desperdício de matérias-primas, baixa qualidade dos produtos - o que acaba por comprometer a produtividade do sistema homens-máquina.

O objeto da ergonomia , seja qual for a sua linha de atuação, ou as estratégias e os métodos que utiliza, é o homem no seu trabalho trabalhando, realizando a sua tarefa cotidiana, executando as suas atividades do dia-a-dia.

A ergonomia tem como objetivo produzir conhecimentos específicos sobre a atividade do trabalho humano. O objetivo desejado no processo de produção de conhecimentos é o de informar sobre a carga do trabalhador, sendo a atividade do trabalho específica a cada trabalhador.

O procedimento ergonômico é orientado pela perspectiva de transformação da realidade, cujos resultados obtidos irão depender em grande parte da necessidade da mudança. Mesmo que o objetivo possa ser diferente de acordo com a especialização de cada pesquisador, o objeto do estudo não pode ser definido inicialmente, pois sua construção depende do objetivo da transformação.

Em ergonomia o objeto sobre o qual pretende-se produzir conhecimentos, deve ser construído por um processo de decomposição/ recomposição da atividade complexa do trabalho, que é analisada e que deve ser transformada.

O objetivo é ocultar o mínimo possível a complexidade do trabalho real. Quanto mais ergonomia aprofunda o seu questionamento sobre a realidade, mais ela é interpelada por ela mesma.

3 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Verificou-se através da análise e interpretação dos resultados da pesquisa quantitativa, obtidos em uma amostra de 60 agentes de trânsito, no que diz respeito a variável **perfil** que: 20.% dos mesmos, atuam na área entre 03 a 06 anos e 80% atuam na área a mais de 6 anos.

Sobre a variável **satisfação com o trabalho**, constatou-se que: 75%, estão satisfeitos e 20% demonstram estar insatisfeito com o trabalho.

Quanto a variável **avaliação do trabalho**, 75% dizem que somente às vezes o seu trabalho é avaliado de forma justa enquanto 25% afirmam nunca ser avaliado justamente.

Em relação a variável **salário e benefícios**, 75% consideram sua remuneração razoável enquanto 15% acham ruins e 10% declaram ser boa. 70% estão satisfeitos com os benefícios recebidos e 25% declaram estar insatisfeito.

No que diz respeito a variável **ambiente de trabalho**, 95% revelam ter boa convivência com os colegas de trabalho. 85% consideram bom seu relacionamento com a supervisão, 75% consideram bom o seu relacionamento com a chefia e 5% declaram ser o relacionamento ruim.

Quanto às **condições e materiais de trabalho**, 75% consideram as condições e instalações de trabalho regular, e 15% acham ruins, já quanto aos materiais 50% acham regular e 35% ruim.

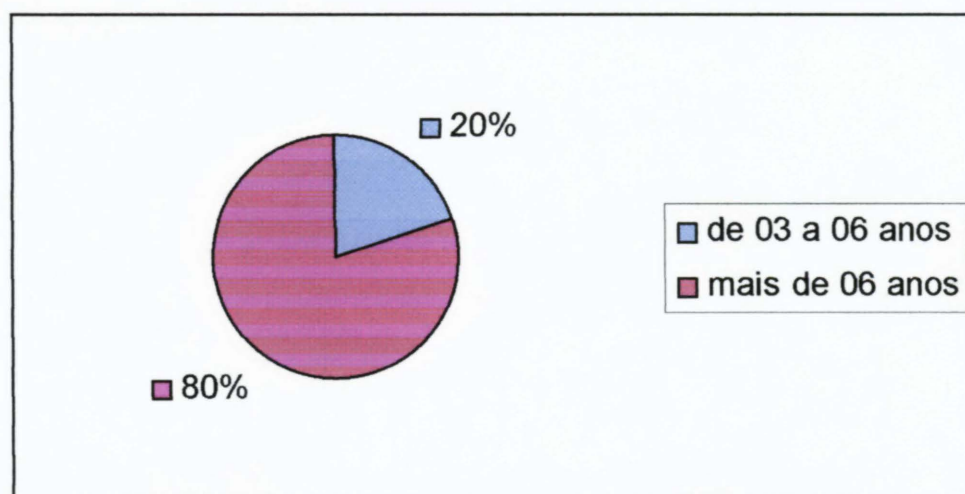
Sobre a variável **absenteísmo** 55% declaram ter até 5 dias de faltas em 2006, enquanto 15% declaram ter mais de 20 dias de faltas, 60% justificam as ausências ao trabalho por motivo de doença e 5% por motivo familiar, já 25% disseram que as faltas foram por desmotivação, 5% por excesso de trabalho e 5% por desentendimento com a chefia. 45% consideram que as ausências constantes comprometem o bom andamento do trabalho sempre e 35% acham que apenas às vezes há esse comprometimento, 95% declaram que por várias vezes executaram serviço de um colega por que este faltou ao trabalho. causam prejuízos ao bom andamento do trabalho

Como **fator motivador** para a assiduidade ao trabalho, **40%** citam melhores condições / equipamentos de trabalho, **25%** uma melhor remuneração, **15%** mais responsabilidade profissional e **10%** incentivo por parte da supervisão e chefia.

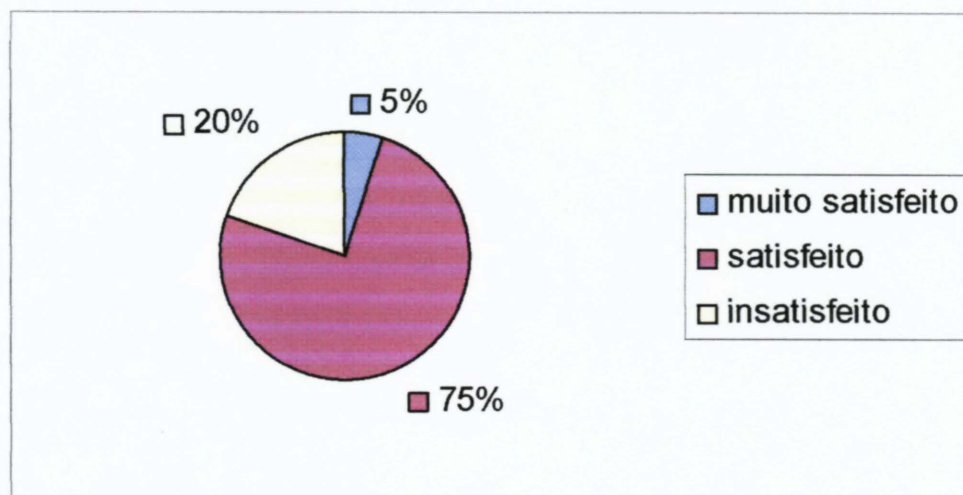
O grupo cita ainda que deve haver uma melhor comunicação entre empresa/ empregados, onde os dirigentes devem ouvir mais os seus funcionários, para poder perceber as suas necessidades, é necessário também investir mais na formação destes profissionais, proporcionando mais cursos de aperfeiçoamento.

3.1 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS GRÁFICOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

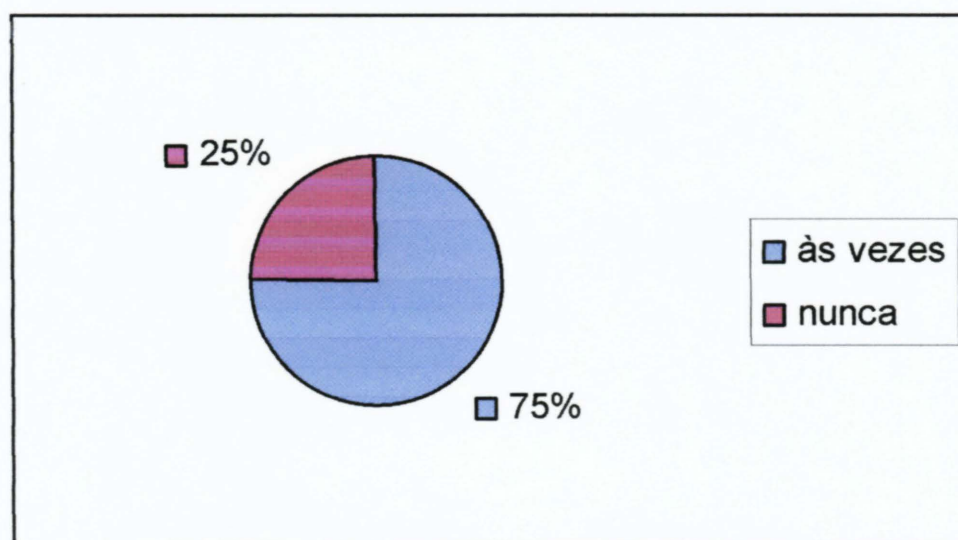
Gráfico 01 – TEMPO DE ATUAÇÃO NA ÁREA



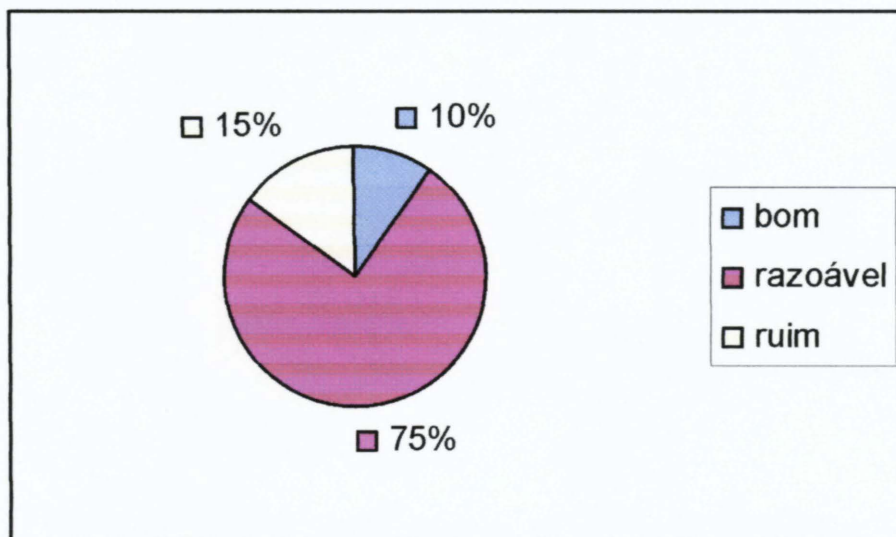
20% dos agentes de trânsito da amostra, atuam na área entre 03 a 06 anos e 80% atuam há mais de 06 anos.

Gráfico 02 – SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

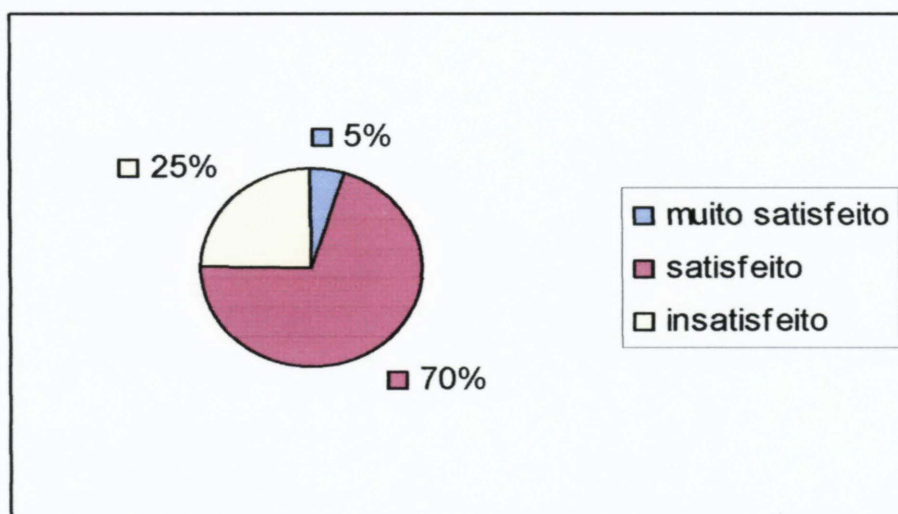
5% dos agentes de trânsito da amostra estão muito satisfeitos com o trabalho; 75% estão satisfeitos e 20% estão insatisfeitos com o seu trabalho.

Gráfico 03 – AVALIAÇÃO DO TRABALHO

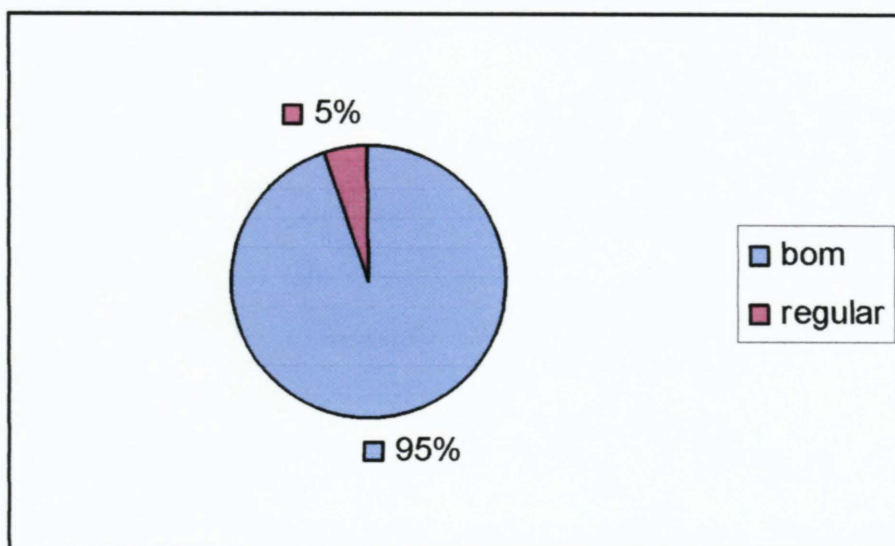
75% dos agentes de trânsito da amostra consideram que o seu trabalho nunca é avaliado de forma justa e 25% consideraram que só às vezes o seu trabalho é avaliado justamente.

Gráfico 04 – REMUNERAÇÃO

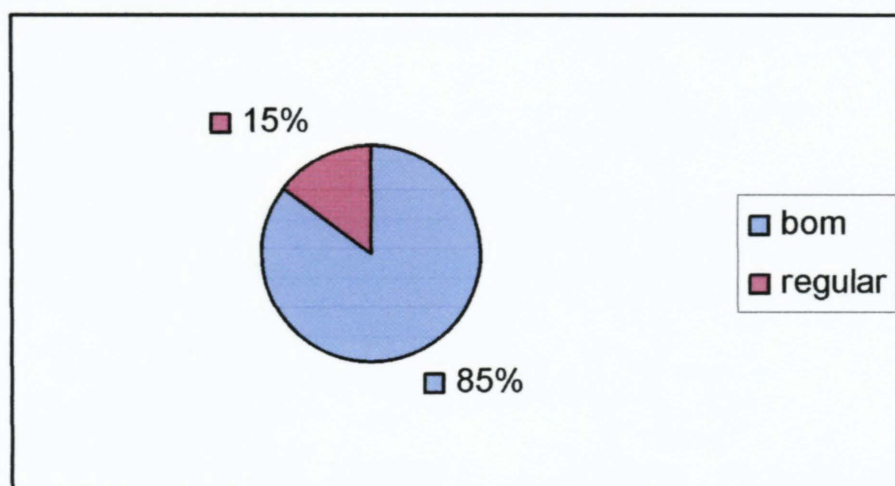
10% dos agentes de trânsito da amostra consideram seu salário bom; 75% consideram seu salário razoável e 15% consideram o seu salário ruim.

Gráfico 05 – BENEFÍCIOS

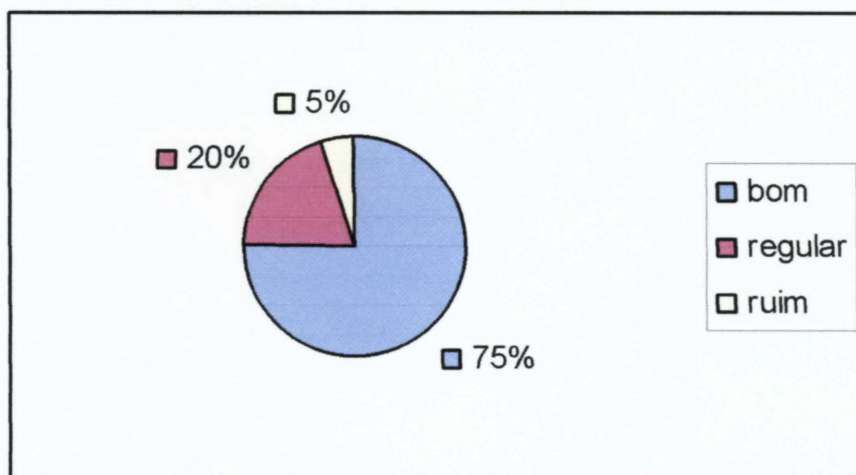
5% dos agentes de trânsito da amostra estão muito satisfeitos com os benefícios que a empresa oferece; 70% estão satisfeitos e 25% estão insatisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa.

Gráfico 06 – RELACIONAMENTO COM COLEGAS

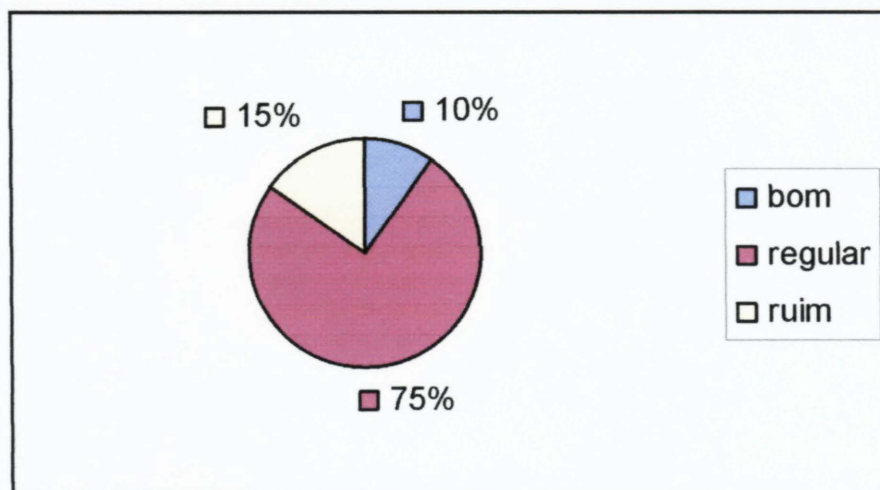
05% dos agentes de trânsito da amostra revelam ter um relacionamento regular com os seus colegas de trabalho e 95% consideram ter um bom relacionamento com os seus colegas.

Gráfico 07 – RELACIONAMENTO COM A SUPERVISÃO

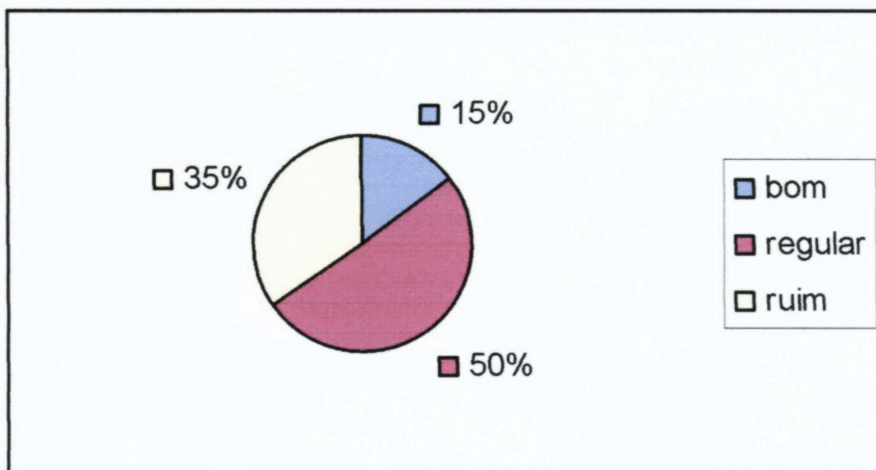
85% dos agentes de trânsito da amostra dizem, ter um bom relacionamento com a sua supervisão, já 15% dizem que este relacionamento é regular.

Gráfico 08 – RELACIONAMENTO COM A CHEFIA

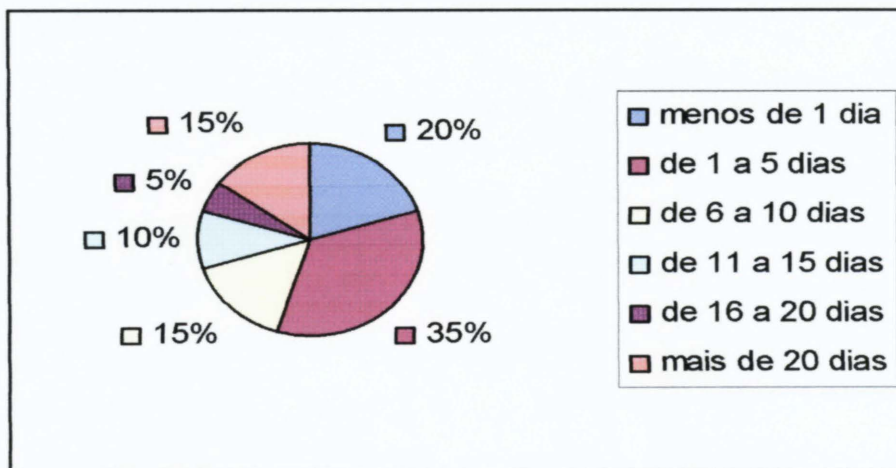
75% dos agentes de trânsito da amostra dizem, ter um bom relacionamento com a sua chefia; 20% dizem ter um relacionamento regular e 5% afirmam que o relacionamento com a chefia é ruim.

Gráfico 09– CONDIÇÕES (INSTALAÇÕES) DE TRABALHO

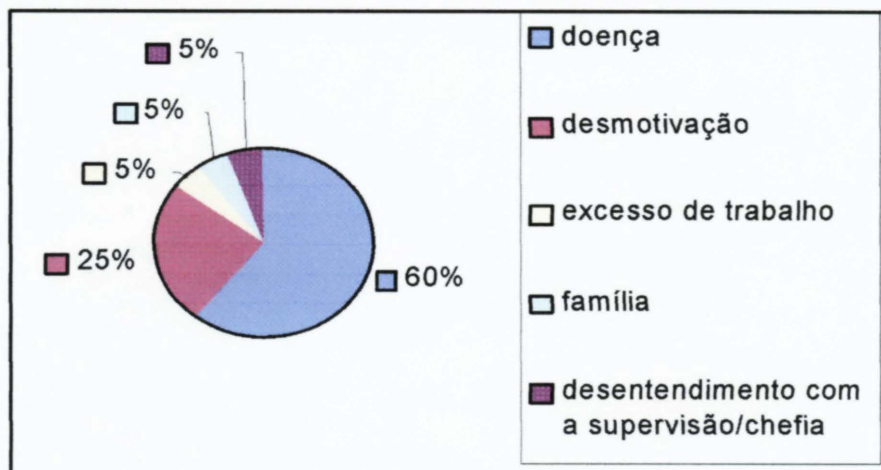
10% dos agentes de trânsito da amostra afirmam que as condições de trabalho são boas; 75% afirmam ser regular e 15% acham as condições de trabalho ruins.

Gráfico 10 – EQUIPAMENTOS (MATERIAIS) DE TRABALHO

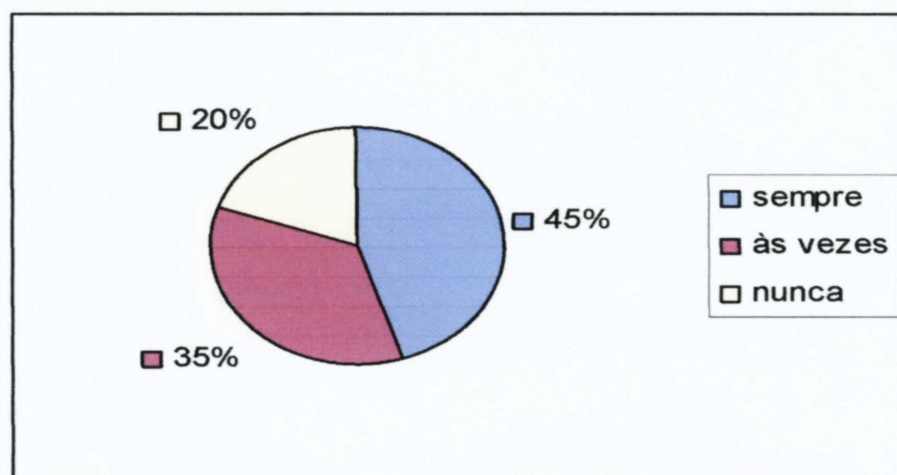
15% dos agentes de transito da amostra dizem que os equipamentos e materiais oferecidos pela empresa são bons, 50% afirmam ser regular e 35% acham os equipamentos ruins.

Gráfico 11 – DIAS (HORAS) DE FALTA AO TRABALHO em 2006

20% dos agentes de transito da amostra faltaram ao trabalho em 2006 menos de 1 dia; 35% faltaram de 1 a 5 dias; 15% faltaram de 6 a 10 dias; 10% faltaram de 11 a 15 dias; 5% faltaram de 16 a 20 dias e 15% faltaram mais de 20 dias.

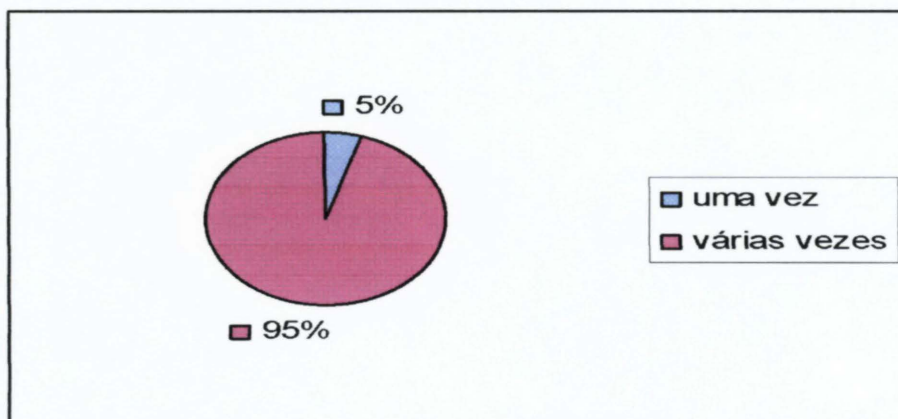
Gráfico 12 – MOTIVOS PARA FALTAS CONSTANTES

60% dos agentes de trânsito da amostra afirmaram ser as doenças o principal motivo de suas faltas; 25% dizem faltar ao serviço por desmotivação; 5% afirmaram ser a família o motivo das faltas e 5% colocaram o desentendimento com a supervisão/chefia o motivo das faltas.

Gráfico 13 – COMPROMETIMENTO DO SERVIÇO CAUSADO POR FALTAS CONSTANTES

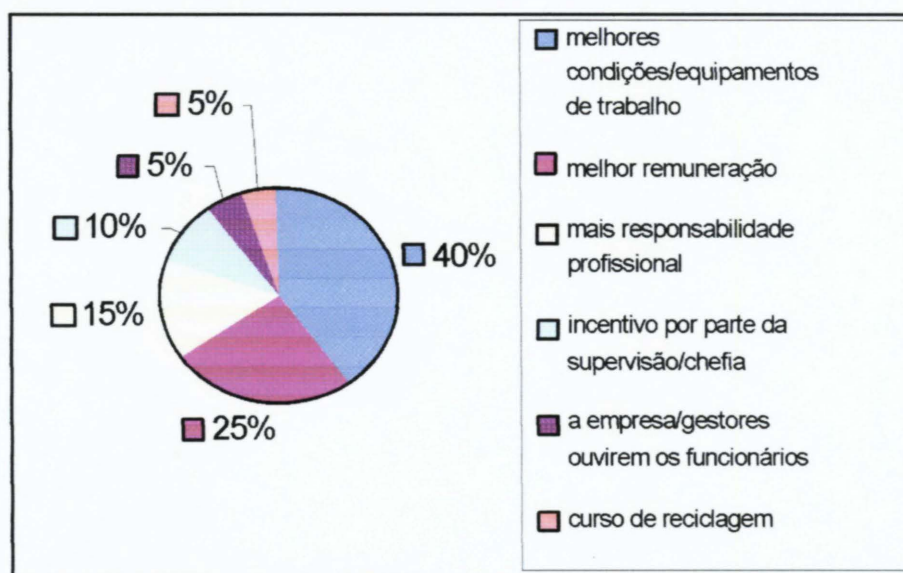
45% dos agentes de trânsito da amostra dizem que as faltas sempre comprometem o andamento do trabalho, 35% acham que o trabalho só é comprometido às vezes, e 20% acham que as faltas não comprometem o trabalho.

Gráfico 14 – EXCESSO DE SERVIÇO DEVIDO A AUSÊNCIA DE UM COLEGA DE TRABALHO



95% dos agentes de trânsito da amostra afirmaram ter executado várias vezes o trabalho de um colega que faltou ao serviço e 5% dizem ter feito isso apenas uma vez.

Gráfico 15 – FATORES MOTIVADORES PARA DIMINUIR AS FALTAS



40% dos agentes de trânsito da amostra colocam melhores condições e equipamentos de trabalho como fator motivador para reduzir as faltas ao trabalho, já 25% acham que uma melhor remuneração seria um fator motivador e 15% afirmam que os funcionários deveriam ter mais responsabilidade profissional.

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a fundamentação teórica e a análise quantitativa dos resultados da pesquisa, chegaram-se as seguintes conclusões.

As principais causas do absenteísmo dos agentes municipais de trânsito, levantada por esta pesquisa foram: doenças e desmotivação

Apesar da grande maioria dos agentes municipais de trânsito perceberem o clima organizacional como bom, revelam baixo grau de motivação para o trabalho. A remuneração deficiente, falta de incentivo por parte das chefias e o sentimento que o seu trabalho não esta sendo avaliado de forma justa podem estar gerando esta desmotivação.

Desgastes psicológicos e físicos estão presentes no dia-a-dia destes profissionais. A sobrecarga de trabalho é comum, desta forma as condições físicas e os equipamentos de trabalho foram citados como de relevante importância para a execução do trabalho. A empresa deverá procurar adequar o melhor possível as suas instalações para atender as necessidades destes funcionários bem como investir na compra de materiais adequados para a execução dos serviços.

Foi constatado que os integrantes do grupo estudado, estão expostos o tempo todo a fatores estressantes no seu local de trabalho, desta forma é importante que seja dada uma atenção especial, a área de higiene e segurança, pois foi destacada que uma das principais causas do absenteísmo são as doenças, assim a empresa poderá reverter esse quadro investindo mais nessa área, se preocupando com a prevenção de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais. A implantação de programas, como por exemplo a ginástica laboral, proporcionam ao trabalhador melhor qualidade de vida no trabalho.

Não foi encontrado na literatura de pesquisada sobre absenteísmo, qual é o índice "aceitável" de ausências dentro de uma organização, verificou-se que a escolha do índice mais adequado depende da finalidade com que se pretenda utilizá-lo.

É recomendável que o RH estabeleça como rotina o cálculo do índice de absenteísmo, seja mensal o anual, para que se torne possível através da comparação dos dados, estimar os índices aceitáveis de ausência, fornecendo

subsídios para a definição de estratégias com o objetivo de manter ou diminuir este índice.

O cálculo do índice de absenteísmo proporcionará ao RH informações sobre a quantidade de ausências em um determinado período, com esses dados o RH poderá chegar a um número próximo do ideal de componentes do quadro funcional.

Essa medida é importante para que os empregados não fiquem sobrecarregados em suas funções, como percebemos na análise do grupo pesquisado, onde 95% dos entrevistados disseram ter executado o trabalho de um colega por diversas vezes, porque o mesmo faltou ao trabalho.

Também é importante fazer uma avaliação justa do trabalho, deve haver incentivos por parte das chefias, aumentando assim a motivação e o comprometimento com a assiduidade dos funcionários.

O sistema de remuneração que recompensa adequadamente os desempenhos individuais torna-se uma tarefa difícil de se formular, pois normalmente o salário é a base do contrato de trabalho e é negociado formalmente entre empresa e cada indivíduo, havendo ainda a gestão de sindicatos de classe de ambos os lados. Ao salário se agregam os benefícios ou serviços sociais que fazem parte da remuneração do funcionário.

Desta forma a empresa pode adotar como plano de incentivo a entrega de troféus, os sorteios de prêmios, cursos de aperfeiçoamento para os funcionários destaque, entre outros incentivos.

5 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUC - **Associação Brasileira das Universidades Comunitárias - ações educacionais de caráter social** . Disponível em: www.abruc.org.br. Acesso em 12/09/2004.

ANDRÉ, M.E.D. **A Etenografia da prática escolar**. São Paulo: Papyrus, 1995.

BALERINI, C. **Disseminando conhecimento**. *Jornal Estilo & Gestão RH Catho*. 2003. Disponível em: www.catho.com.br/estilo/index , Acesso em: 25/11/2006.

CHIAVENATO, I.. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, I.. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I.. **Introdução à teoria geral da administração/edição compacta**. 2ª ed. Revista e atualizada – Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CONTE, A.L. **Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais**. *Fae*. Disponível em: www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business, Acesso em 13/05/2007.

COSTA I.F. **Programa para valorizar pessoas**. São Paulo: *RH em Síntese*. N33, p 20, Mar/Abril 2000.

ETHOS – **Instituto ETHOS**. Disponível em: www.ethos.org.br. Acesso em 12/09/2006

FGV - **Fundação Getúlio Vargas**. Disponível em: www.fgv.br. Acesso em 12/09/2006

FIDES - Fundação Instituto para o Desenvolvimento Econômico e Social.
Disponível em: www.fides.org.br. Acesso em 12/09/2006

FUNCAMP - Fundação de desenvolvimento da UNICAMP – Políticas Públicas.
Disponível em: www.funcamp.unicamp.br/espaco. Acesso em 12/09/2006

LUZ, R. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, J. P.. Administração de Recursos Humanos. Do operacional ao Estratégico. São Paulo: Editora Futura, 2001.

MARTINS, C. A. O que é capital humano. Joinville: A Notícia, 10 de Abril. 2001, empregos, p.10.

MOBLEY, W.H.. Turnover, causas, conseqüências e controle. Porto Alegre: Ed. Ortiz, 1992.

NASCIMENTO N. M. Fisioterapia nas empresas. Rio de Janeiro: Editora: Taba Cultural, 2003.

O'NEILL M.J.. Ginástica Laboral. Disponível em : www.uol.com.br/prevler/equipe
Acesso em 10/09/2006

SPECTOR, P. E. Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2003.

UFPR – Normas para apresentação de documentos científicos. Curitiba: Editora UFPR, 2000.

VERDERI M.E.. Ginástica Laboral. Disponível em : www.cdof.com.br, Acesso em 10/09/2006

9) Como são as condições (instalações) no local de trabalho?

- Bom Regular Ruim

10) Como são os equipamentos (materiais) de trabalho?

- Bom Regular Ruim

11) Quantos dias/ horas você faltou ao trabalho no ultimo ano (2006)

- menos de 1 dia de 1 a 5 dias
 de 6 a 10 dias de 11 a 15 dias
 de 16 a 20 dias mais de 20 dias

12) Em sua opinião o que leva o Agente Municipal de Trânsito a faltar constantemente ao trabalho?

- Excesso de trabalho Doença
 Desmotivação Desentendimento com supervisão/chefia
 Família Remuneração

Outro Motivo _____

13) As constantes faltas têm comprometido o andamento do trabalho?

- Sempre às vezes Nunca

14) Você já executou o serviço de um colega que faltou ao trabalho?

- uma vez várias vezes nunca

15) O que seria necessário para a diminuição das faltas?

- Harmonia entre os colegas
 Mais responsabilidade profissional
 Incentivo por parte da supervisão/chefia
 Melhor remuneração
 Melhores condições/equipamentos de trabalho

Outra sugestão _____