



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DO RIO GRANDE DO SUL - IFRS

DIENIFFER PEDROSO CARVALHO

CAUSAS E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DO ABSENTEÍSMO EM UM
GRUPO ECONÔMICO EM VIAMÃO/RS

PORTO ALEGRE

2026.

DIENIFFER PEDROSO CARVALHO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

CAUSAS E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DO ABSENTEÍSMO EM UM
GRUPO ECONÔMICO EM VIAMÃO/RS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Especialização em Gestão Empresarial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul Campus Porto Alegre como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador(a): Tissiane Schmidt Dolci

PORTO ALEGRE

2026.

SUMÁRIO

RESUMO	4
1 INTRODUÇÃO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 ABSENTEÍSMO E SUAS CAUSAS	6
2.2 CAUSAS DO ABSENTEÍSMO EM SUPERMERCADOS	8
2.3 ESTRATÉGIAS PARA ENFRENTAMENTO DO ABSENTEÍSMO	10
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	11
4 RESULTADOS	12
4.1 O GRUPO ECONÔMICO E PERFIL DOS ENTREVISTADOS	12
4.2 DADOS E CAUSAS DO ABSENTEÍSMO	14
4.3. IMPACTOS DO ABSENTEÍSMO	18
4.4 ESTRATÉGIAS PARA ENFRENTAMENTO	20
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	25
APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA A GESTORA DE RECURSOS HUMANOS DO GRUPO ECONÔMICO	29
APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE PESQUISA - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA SUPERVISORES DO GRUPO ECONÔMICO	31
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	32
APÊNDICE D - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	33

RESUMO

O absenteísmo tornou-se um fenômeno complexo dentro do âmbito organizacional, pois impacta negativamente a produtividade, a qualidade de trabalho e mão-de-obra, gerando custos adicionais para a organização. Nesse contexto, o estudo tem como objetivo analisar as causas do absenteísmo em um grupo econômico localizado em Viamão/RS, identificando as estratégias adotadas para o seu enfrentamento. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com supervisores de diversos setores e com a gestora de recursos humanos da organização. Os dados foram organizados, categorizados e analisados de forma descritiva, à luz do referencial teórico adotado. Os resultados mostram que as causas do absenteísmo abrangem dificuldades com transporte coletivo, problemas de saúde e questões pessoais dos colaboradores. Evidenciou-se ainda, que a organização não monitora o absenteísmo, nem possui estratégias formais para seu enfrentamento, sendo o diálogo a principal estratégia adotada pelos supervisores para lidar com a situação.

Palavras-chave: absenteísmo; gestão de pessoas; grupo econômico.

ABSTRACT

Absenteeism has become a complex phenomenon within organizations, negatively impacting productivity, work quality, and workforce, generating additional costs for the organization. In this context, this study aims to analyze the causes of absenteeism in an economic group located in Viamão/RS, identifying the strategies adopted to address it. This is a descriptive study with a qualitative approach. Data collection involved semi-structured interviews with supervisors from various sectors and with the organization's human resources manager. The data were organized, categorized, and analyzed descriptively, in light of the adopted theoretical framework. The results show that the causes of absenteeism include difficulties with public transportation, health problems, and personal issues of employees. It was also evident that the organization does not monitor absenteeism, nor does it have formal strategies to address it, with dialogue being the main strategy adopted by supervisors to deal with the situation.

Keywords: absenteeism; people management; economic group.

1 INTRODUÇÃO

O absenteísmo configura-se como um tema complexo nas organizações, à medida que influencia a produtividade, os custos com relocação de mão de obra e a qualidade do trabalho a ser desenvolvido. O fenômeno acaba gerando custos adicionais não previstos, havendo a necessidade de deslocar funcionários de outros setores para ajustar a produção (Dos Santos; Ramos Filho; Moreira, 2022; Roloff *et al.*, 2021). Com isso, as organizações acabam enfrentando um cenário cheio de desafios, pois ainda em meio ao absenteísmo precisam manter seus lucros para que a empresa não seja prejudicada (Porto, 2016).

É possível observar por meio das considerações de Roloff *et al.* (2021), que o absenteísmo vem sendo abordado em diversos âmbitos laborais, tanto nacional, quanto internacional, demonstrando que existe uma importância científica, pois a ausência do trabalhador deixou de ser somente médica, tornando-se mais complexa. Segundo as autoras, as organizações precisam prestar mais atenção no que diz respeito à saúde mental dos seus colaboradores, pois atualmente as causas de absenteísmo não são somente físicas ou por problemas pessoais. Na visão de Ezaú *et al.* (2019), algumas causas do absenteísmo estão relacionadas à falta de motivação, bem como à falta do uso de EPIs e ausência de oferta de ginástica laboral para os colaboradores que podem predispor à doença e consequentemente às ausências.

Com o intuito de fomentar o debate relacionado a um assunto sobre gestão da atualidade e que impacta diretamente as escolhas e decisões de uma empresa, surge o interesse em explorar a temática do absenteísmo. Dentre os estudos que tratam sobre o absenteísmo nas organizações, observa-se que a temática ainda é pouco explorada no âmbito laboral a partir da perspectiva de supervisores e gestores, principalmente no setor supermercadista, apesar do impacto que a ausência dos trabalhadores pode ter nestes empreendimentos.

A rotina de trabalho no segmento dos supermercados é regida pela escala 6x1, marcada pelas intensas jornadas, o que acaba resultando em diversas situações laborais que podem prejudicar a saúde tanto física quanto mental dos funcionários. Pelo fenômeno do absenteísmo trazer prejuízos financeiros, de desgaste coletivo e individual entre os colaboradores, abordar esta temática justifica-se importante para que as organizações tenham conhecimento sobre causas e estratégias, visando a mitigação dentro do setor varejista.

Neste contexto, levantou-se as seguintes questões de pesquisa: quais são as causas do absenteísmo em um grupo econômico de Viamão/RS? Quais estratégias adotadas para o enfrentamento do absenteísmo? Com o intuito de responder a problemática apresentada, o objetivo geral do estudo é analisar as causas do absenteísmo em um grupo econômico localizado em Viamão/RS, identificando as estratégias adotadas para o seu enfrentamento. Para isso, foram traçados os seguintes objetivos específicos: identificar as causas do absenteísmo em um grupo econômico em Viamão/RS e descrever as estratégias adotadas para a sua mitigação.

Finalmente, para alcançar os objetivos propostos, o artigo está organizado em cinco seções: introdução; referencial teórico, que discorre sobre absenteísmo, suas causas e estratégias de enfrentamento; procedimentos metodológicos; resultados; e, considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Absenteísmo e suas causas

Em termos conceituais, o absenteísmo é compreendido como qualquer falta, atraso ou saída antecipada relacionada ao trabalho, cometido pelo trabalhador que não seja por férias ou licença maternidade e/ou paternidade (Roloff *et al.*, 2021; Fuzinato; Nascimento e Dalbosco 2017). Em contrapartida, de acordo com Moraes (2012), o termo absenteísmo é caracterizado pelo afastamento do colaborador de forma provisória por doença, sendo justificado por atestado médico ou odontológico, que gera prejuízos à empresa, impactando no lucro, na produção e no aumento da atividade dos trabalhadores remanescentes que suprem a ausência dos trabalhadores afastados.

Ainda, Moraes (2012) divide o absenteísmo em algumas categorias, o absenteísmo voluntário que refere-se a falta do colaborador por espontânea vontade, caracterizada como falta injustificada. O absenteísmo compulsório refere-se a ausência sem que o colaborador tenha vontade, causado por suspensão por parte do empregador, prisão, entre outros. Já o absenteísmo legal, é compreendido pelas faltas justificadas, que são amparadas por lei. O absenteísmo por patologia profissional, refere-se a ausência em razão de doenças relacionadas ao trabalho sendo por acidente ou Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho

(DORT). Por fim, o absenteísmo por doença refere-se à ausência do colaborador por motivo de doença/procedimento médico ou odontológico.

No âmbito legal, no artigo 473 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (Brasil, 1943), o empregado fica assegurado da ausência ao trabalho sem prejuízo salarial nos seguintes casos específicos: falecimento de familiar, casamento, em caso de nascimento, adoção ou guarda compartilhada de filho, doação de sangue, serviço militar, exames para vestibular, entre outros.

Diferentemente destes casos, segundo Porto (2016) muitas vezes a causa do absenteísmo está na organização como um todo e não somente em um colaborador específico, o que acaba gerando ambientes de trabalho desfavoráveis para a execução da tarefa, impactando diretamente na queda da produção. Conforme Roloff *et al.* (2021), o absenteísmo é oriundo de várias causas, podendo elas serem individuais, como: doenças, motivos familiares/pessoais, dificuldades financeiras, de transporte e falta de motivação. Ou também de origem organizacional: a supervisão de trabalho e direção deficiente, o enfraquecimento da tarefa, condições de trabalho inconvenientes, baixa motivação e estímulos, e também as relações de conflitos entre colaborador e empresa.

O absenteísmo precisa ser observado para que a empresa alcance seus objetivos, pois a gestão de pessoas conta com o apoio de seus colaboradores para que os resultados sejam alcançados de forma positiva. Torna-se um grande desafio para as organizações minimizar os índices de rotatividade de pessoal e absenteísmo, para que isso seja possível é necessário adequar e aprimorar os processos relacionados à gestão de pessoas (Porto, 2016; Schaffer *et al.*, 2020). Na perspectiva de Porto (2016) e Queiroz (2013), os colaboradores são o maior patrimônio que a empresa possui. Assim, a forma como os mesmos convivem dentro do ambiente de trabalho e como é a sua relação com a empresa impacta no sucesso ou na falência de uma organização.

Segundo Santos *et al.* (2018), o Brasil conta com um índice de absenteísmo em excesso, o que acaba ocasionando sobrecarga de trabalho para os funcionários assíduos e também movimentando prejuízos na produção e no financeiro da empresa. A autora também ressalta que o absenteísmo pode ser ocasionado por adversidades relacionadas às condições de higiene e segurança, gerando insatisfação no colaborador. Ou seja, as faltas fazem parte também de motivos gerados pela empresa que podem levar ao aumento do índice de

absenteísmo, como: políticas organizacionais, demasia de regras ou falta delas, liderança incapaz, falta de condições estruturais, etc (Santos *et al.*, 2018; Cobêro e Lima, 2018).

Do mesmo modo, Ezaú *et al.* (2019) evidenciam, em estudo realizado em uma empresa do ramo alimentício, que uma das causas mais relevantes e que acarretam um alto índice de absenteísmo é a insatisfação com a empresa, relacionada à falta de benefícios, bonificações e oportunidade de crescimento, que afeta a motivação dos colaboradores. Ao sentirem-se desvalorizados, os colaboradores não veem a necessidade de estarem comprometidos com a organização quando se trata de horário ou comparecimento ao trabalho. Além disso, a falta do uso de EPIs por parte dos colaboradores e também, a falta de ginástica laboral que não é fornecida pela empresa, podem levar ao adoecimento favorecendo o absenteísmo.

O absenteísmo é um fator importante e traz causas relevantes de uma forma geral, que precisam ser observadas para que as organizações consigam minimizar os impactos prejudiciais no âmbito laboral. (Porto 2016, Roloff *et al.* 2021, Santos *et al.* 2018, Ezaú *et al.* 2019). Seguindo a temática, notou-se a importância de verificar as causas do absenteísmo no setor do varejo, em específico nos supermercados, pois este ramo traz um modelo de trabalho que pode prejudicar a saúde física e mental dos trabalhadores. Por isso, o próximo tópico abordará as causas do absenteísmo em supermercados.

2.2 Causas do Absenteísmo em Supermercados

No âmbito supermercadista, o absenteísmo está frequentemente associado às condições de trabalho e à organização das atividades laborais. De acordo com França e Ferreira (2025), atualmente nota-se uma intensa carga de trabalho nesse segmento, o que pode expor os trabalhadores às condições laborais adversas. As autoras observam que o ritmo frenético de trabalho e a falta de pausas adequadas intensificam o desgaste físico, principalmente em setores como açougue, padaria e reposição de mercadorias. De forma complementar, Ribeiro; Hirai; Teston (2018), relatam outros fatores relacionados ao aumento do absenteísmo, incluindo a carga de trabalho físico pesado, desconforto do posto de trabalho, elevação ou transporte de cargas e o ato de empurrar ou puxar cargas, entre outros.

Para Rocha e Briguglio (2021), o comércio no Brasil é marcado pela forte informalidade e rotatividade. As autoras, caracterizam as atividades predominantes no

segmento, como: repetitivas, com demasiadas regras, intensa jornada e baixa remuneração. Pode-se observar que os autores supramencionados relatam sobre as intensas jornadas de trabalho no setor de supermercados, o que pode estar relacionado à denominada “escala 6x1”¹.

Embora amparada legalmente, observa-se que a adoção da escala 6x1 com intensas jornadas de trabalho e uma elevada demanda operacional, pode ocasionar desgastes físicos e psicológicos aos colaboradores. Esta perspectiva corrobora com o estudo realizado por Melo; Santos; Prazeres (2025), onde os autores afirmam que a escala 6x1 potencializa os riscos à saúde física, ressaltando distúrbios musculoesqueléticos e fadiga crônica, e também a saúde mental com a intensificação de ansiedade e depressão. Este contexto pode favorecer o aumento do absenteísmo e da rotatividade de pessoal, uma vez que condições de trabalho exaustivas impactam negativamente a saúde, motivação e o engajamento dos funcionários.

Nota-se que a rotatividade é um tema citado frequentemente relacionado ao absenteísmo e também ao setor supermercadista. Para Chiavenato (2010), a rotatividade é caracterizada pela saída de alguns funcionários e o ingresso de outros para substituí-los. A cada demissão quase sempre ocorre uma admissão para suprir a pessoa que foi desligada. Neste sentido, Silva e Andrade (2025), acrescentam que nos últimos tempos o mercado de trabalho brasileiro vem enfrentando desafios importantes relacionados à retenção de talentos e à intensa rotatividade, em especial no setor varejista. Com isso, a alta rotatividade gera custos expressivos no âmbito de recrutamento, treinamento e integração de novos colaboradores. O fenômeno rotatividade vem tornando-se um desafio constante afetando de forma direta a eficiência e a continuidade das operações. Nesta perspectiva, os supermercados brasileiros, sendo uma das principais bases do setor varejista, enfrentam a necessidade de melhorar a gestão de pessoas para reduzir a alta rotatividade.

Com relação à gestão de pessoas nos supermercados, para Silva e Andrade (2025), o setor acaba enfrentando desafios relacionados às condições de trabalho, remuneração e oportunidades de crescimento. Este contexto resulta em absenteísmo e rotatividade, o que

¹ A escala 6x1 tem base na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e na Constituição Federal de 1988. A Constituição Federal estabelece no art. 7 inciso XIII que a duração da carga horária de trabalho não deve ser superior a oito horas diárias e 44 horas semanais, sendo permitida a compensação de horário e a redução da jornada conforme acordo ou convenção coletiva de trabalho. Já o inciso XV garante que o descanso semanal deve ser remunerado e preferencialmente aos domingos (Brasil, 1988). Na CLT, o art. 67 assegura a todo empregado um descanso semanal de 24 horas consecutivas, que preferencialmente seja em um domingo, caso seja preciso o trabalho aos domingos é necessário que o empregador estabeleça uma escala de revezamento que seja organizada e informada mensalmente, sujeito a fiscalização.

acaba prejudicando a empresa como um todo, pois atualmente, conforme Pavanello e Jaeger (2016), construir uma relação de parceria entre colaboradores e organização tornou-se uma vantagem competitiva para a empresa. Com isso, a gestão de pessoas passa a ter um papel mais abrangente e importante, não somente com a burocracia, mas também, constrói um elo de cumplicidade, transparência e compartilha as metas e objetivos com os colaboradores. Por fim, minimizar o absenteísmo e a rotatividade dentro das organizações torna-se necessário para alcançar os objetivos traçados e manter o bem-estar dos colaboradores. Para isso, é essencial formular estratégias para enfrentamento destes fenômenos. Desta forma, o próximo tópico abordará as estratégias para enfrentamento.

2.3 Estratégias para Enfrentamento do Absenteísmo

Segundo França e Ferreira (2025), para que ocorra a redução do absenteísmo é necessário buscar uma forma estratégica que analise suas causas e também implemente políticas de saúde e bem-estar que funcionem. De forma complementar, Ribeiro; Hirai; Teston (2018), afirma que a investigação das causas do absenteísmo, dentro ou fora da empresa, fornece subsídios para a solução desta problemática. A criação de programas bem estruturados pode resultar na redução dos números de ausência ao trabalho. No entanto, para Piedade *et al.* (2023), além de somente investigar as causas evidenciadas, é necessário observar determinantes mais profundos que prejudicam o comprometimento e presença dos funcionários no âmbito profissional. Por isso, reestruturar processos de trabalho surge como uma alternativa de estratégia relevante para tratar o absenteísmo de forma mais ampla e eficiente.

Existem algumas variáveis que contribuem para o entendimento do absenteísmo, dentre elas a variável salário, incentivos e benefícios (Côbero e Lima, 2018). Podemos analisar a variável salário, incentivos e benefícios como uma estratégia para mitigação do fenômeno, oferecendo salário e benefícios atrativos, consegue-se manter o funcionário estável, pois segundo Ezaú *et al.* (2019), a falta de benefícios, bonificações e oportunidade de crescimento acaba gerando insatisfação nos trabalhadores. Ainda, o fenômeno do absenteísmo também é configurado como um problema de gestão, precisando ter o envolvimento de áreas como recursos humanos, em especial a área de saúde, segurança do trabalho e também os

gestores responsáveis para que seja possível o desenvolvimento de programas e eventos que proporcionem bem-estar aos colaboradores (Côbero e Lima, 2018).

Em estudo do ramo alimentício, Ezaú *et al.* (2019) destacam algumas estratégias para solucionar as causas existentes de absenteísmo, sendo elas: implementação de bonificação por assiduidade, criação de planos de cargos e salários, fiscalização pelo uso do EPI e advertência pela não utilização, implementação da ginástica laboral. Converging com os autores, Nunes *et al.* (2022), realizaram seu estudo em uma loja de departamentos no âmbito varejista e utilizaram como estratégia a construção de um plano de ação para mitigar o alto índice de absenteísmo. Os autores sugeriram estratégias baseadas em encontros com os colaboradores a fim de tratar as causas identificadas, entre os exemplos, utilizou-se o *feedback* quinzenal para salientar a evolução e pontos de melhoria, foi sugerido também, a realização de um encontro com os colaboradores mais antigos, com o intuito de ouvir seus objetivos na empresa ou fora dela e também auxiliar com melhorias para que seja possível o alcance.

Em suma, pode-se observar a partir da revisão bibliográfica que as estratégias para mitigação do absenteísmo estão voltadas para gestão de pessoas e as condições de trabalho, não havendo modelos padrões para serem aplicados em todas as organizações. Desta forma, torna-se necessária a adaptação de acordo com cada contexto organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o objetivo geral, “analisar as causas do absenteísmo em um grupo econômico localizado em Viamão/RS, identificando as estratégias adotadas para o seu enfrentamento”, a pesquisa é caracterizada como descritiva. Nas pesquisas descritivas, os casos são observados, descritos, avaliados, agrupados e interpretados, sem a interferência do pesquisador sobre eles, ou seja, os acontecimentos gerados pelo mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador (Prodanov, Freitas, 2013).

O projeto de pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do IFRS, sob parecer nº 8.361.901 (Apêndice D). O público-alvo da pesquisa foram os supervisores dos setores e a gestora de Recursos Humanos de um grupo econômico em Viamão/RS. A amostra que foi utilizada é a amostra caracterizada como não-probabilística por meio de conveniência, onde “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo” (Prodanov, Freitas,

2013, p. 98). Foi disponibilizado para os entrevistados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C).

Para a coleta de dados foi utilizada a abordagem qualitativa, utilizando-se como instrumento de pesquisa um roteiro de entrevistas semi-estruturadas com perguntas delimitadas para os supervisores (Apêndice A) e a gestora de Recursos Humanos (Apêndice B) do grupo econômico, a fim de obter dados qualitativos relevantes para a análise. As entrevistas foram realizadas presencialmente, no período de 12/05/2026 a 21/05/2026, sendo gravadas em áudio e posteriormente transcritas, utilizando o site Turbo Scribe, de forma *online*. Segundo Gerhardt *et al.* (2009 p. 72), nas entrevistas semi-estruturadas “o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal”.

Os dados foram organizados, categorizados e analisados de forma descritiva, com base no referencial teórico adotado. Ao longo da pesquisa foi utilizada a ferramenta de Inteligência Artificial Chat GPT 5.0 para auxílio na aprimoração da escrita dos objetivos e para busca de alguns artigos do referencial teórico, bem como para revisão gramatical e ortográfica da redação.

4 RESULTADOS

4.1 O Grupo econômico e perfil dos entrevistados

Com o intuito de analisar as causas do absenteísmo em um grupo econômico em Viamão/RS, primeiramente será traçado um breve perfil do grupo econômico e dos entrevistados. O grupo econômico² atua no âmbito varejista em Viamão desde 1981, sendo formado por um supermercado, um restaurante e uma agropecuária. Atualmente o grupo econômico possui 140 funcionários, distribuídos da seguinte forma: 10 funcionários na agropecuária, 5 funcionários na pastelaria do restaurante, 10 funcionários na cozinha do restaurante e 2 na churrasqueira do restaurante. Já no supermercado, são 22 operadoras de caixa, 30 funcionários na padaria, 10 funcionários no hortifruti, 12 funcionários no açougue, 4

² De acordo com a CLT, é caracterizado como grupo econômico, sempre que uma ou mais empresas, mesmo que tenham autonomia e CNPJs distintos, estejam sob a mesma direção, controle ou administração, compartilhando os mesmos interesses e com isso respondem conjuntamente pelas obrigações de emprego.

funcionários no depósito, 8 funcionários administrativos, 5 motoristas, 4 porteiros, 5 auxiliares de limpeza, 11 supridores e 2 funcionários responsáveis pelo cultivo e cuidado com o gado próprio do grupo econômico. A gestão do negócio é familiar e teve início com a matriarca da família. Atualmente a gestão é composta por dois diretores, sendo um deles filho da matriarca. Subordinados a estes diretores, existem dois gerentes, que por sua vez são filhos do diretor.

Historicamente, o grupo econômico iniciou suas atividades às margens de uma rodovia, vendendo pão de forma autônoma a pequenos comércios da região. Até os dias de hoje, o tradicional pão é um dos maiores diferenciais da marca. Conforme o negócio entrou em expansão, criou-se um açougue e uma padaria, com a oferta de produtos coloniais e uma seleção de carnes. O negócio seguiu ganhando espaço até que posteriormente foi criado um restaurante que se tornou um ponto de referência na região pela qualidade dos produtos. Em 2017, foi inaugurado o supermercado e em 2022 a agropecuária. Em setembro de 2026 será inaugurada uma segunda filial do grupo, que contará com supermercado e restaurante, também localizado em Viamão/RS.

Quanto ao perfil dos participantes, a pesquisa contou com a participação de nove supervisores, um colaborador que atuou por mais de três anos como supervisor de caixa e hoje atua como churrasqueiro e uma gestora de Recursos Humanos. Do total de entrevistados, nove são do gênero masculino e duas do gênero feminino. Os entrevistados foram identificados ao longo dos resultados como E1, E2 e assim sucessivamente.

A seguir, o Quadro 1 apresenta a identificação de todos entrevistados, assim como setor, cargo, tempo de empresa e tempo no cargo.

Quadro 1 - Identificação dos Entrevistados

Entrevistado	Cargo	Setor	Tempo de Empresa	Tempo no Cargo
E1	Supervisor	Cozinha do Restaurante	1 mês e 5 dias	1 mês e 5 dias
E2	Supervisor	Padaria	5 meses	5 meses
E3	Supervisora	Caixa	21 dias	21 dias
E4	Supervisor	Churrasqueira do Restaurante	1 ano e 7 meses	5 meses
E5	Supervisor	Pastelaria do Restaurante	16 anos	13 anos

E6	Supervisor	Hortifruti	5 anos	2 anos
E7	Supervisor	Geral - Loja	4 anos	4 anos
E8	Gestora	Recursos Humanos	8 meses	8 meses
E9	Supervisor	Caixa	35 anos	3 anos
E10	Supervisor	Agropecuária	7 anos	4 anos
E11	Supervisor	Depósito	6 anos	3 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Observou-se através dos dados apresentados que os entrevistados possuem diferentes períodos de atuação dentro da organização e de experiência no cargo, sendo possível notar que quatro já foram contratados pela organização para o cargo de supervisor, visto que o tempo de empresa e tempo no cargo são os mesmos. Outros seis já atuavam na empresa antes de ter o cargo de supervisor. A gestora de Recursos Humanos foi contratada especificamente para este cargo, estando na organização há menos de um ano.

Em relação ao tempo no cargo, quatro supervisores estão no cargo há menos de um ano, enquanto seis estão há 2 anos ou mais. Sendo o supervisor da pastelaria do Restaurante o supervisor com mais tempo em cargo de supervisão. Infere-se assim, que a maioria dos supervisores têm um tempo considerável de empresa e construíram uma história, passaram por outros cargos até chegar ao cargo atual.

Após a contextualização do grupo econômico estudado e do perfil dos supervisores entrevistados, apresenta-se as os dados e causas do absenteísmo na organização, por meio da percepção dos entrevistados.

4.2 Dados e Causas do Absenteísmo

Buscou-se na pesquisa, que os entrevistados estimassem o percentual de absenteísmo em seus setores, visto que conforme informado pela gestora, o grupo não tem esse dado registrado. Conforme os relatos, dos onze entrevistados, três não conseguiram estimar tal percentual. Dentre os que conseguiram estimar, os setores da cozinha, padaria e pastelaria são aqueles com maior incidência de faltas (Quadro 2).

Quadro 2 - Dados de absenteísmo estimados dentro dos setores

Setor	Percentual de Absenteísmo	Incidência de Gênero	Periodicidade
Cozinha do Restaurante	40%	Masculino e Feminino	datas comemorativas e domingos
Padaria	30%	Feminino	na semana faltam entre 3 ou 4.
Caixa	10%	Feminino	Sem informação
Churrasqueira do Restaurante	8%	Masculino	duas ou três vezes no mês
Pastelaria do Restaurante	20%	Masculino	sem muita frequência
Hortifruti	1%	Masculino	duas ou três vezes no mês
Geral - Loja	não foi possível estimar.	Masculino	sem periodicidade
Recursos Humanos	não foi possível estimar.	-	final de semana
Agropecuária	5%	Feminino	por mês
Depósito	não foi possível estimar	Masculino	sem periodicidade

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Notou-se, a partir dos dados informados pelos entrevistados, inconsistências entre as estimativas de frequência e percentuais. O supervisor de hortifruti (E6) estimou que as faltas ocorrem de duas a três vezes no mês, mas considerou um percentual de 1%. Já o entrevistado da churrasqueira do restaurante (E4) estimou um percentual de absenteísmo de 8%, mas informou que as faltas ocorrem de duas a três vezes no mês. No setor da padaria, o supervisor informou que as faltas ocorrem por semana, e considerou um percentual de 30% (E2). Desse modo, compreende-se que os supervisores não possuem uma estimativa precisa da ocorrência de faltas e atrasos de suas equipes. Tal situação sugere fragilidades no monitoramento destes indicadores e ausência de um controle sistemático do absenteísmo do grupo econômico. Em relação à incidência de faltas por gênero, cinco entrevistados relataram maior ocorrência entre os homens, enquanto três indicaram o gênero feminino. Um dos supervisores também informou que há uma incidência tanto feminina, quanto masculina no setor da cozinha do restaurante.

É interessante destacar que a gestora de recursos humanos foi uma das entrevistadas que não conseguiu estimar o percentual de absenteísmo, nem qual a incidência de gênero dos funcionários. Conforme explicado pela gestora, eles recebem os atestados mas não tem um registro quantificado das faltas e atrasos. Com isso, conclui-se que o grupo não possui indicadores de absenteísmo.

Coletamos, mas não registramos. Coletamos, porque o registro final é indiferente, óbvio. Normalmente o pessoal aqui, nessa região, vai lá na upa, eles dão atestado. Quando eles não dão atestado, eles não querem saber, chega no final de semana, não estou a fim de trabalhar, não me importo que me desconte. Vale mais a pena eu sair ou fazer alguma coisa do que... Meu dia é barato, eles consideram que o dia é barato, eles não vem. Desse jeito. (E8)

Ainda, referente ao registro, ao ser questionada sobre as causas do absenteísmo, cabe ressaltar o seguinte trecho da narrativa:

Distinto, porque as pessoas mentem, né? Então, a gente não se sujeita a ficar sentado ouvindo uma história que eu fui parar no hospital no final de semana, que eu passei mal, se eu tenho atestado? Não, não tem (...) A gente pergunta, mas também não quer saber da história por isso, porque é mentira. (E8)

No relato acima, a entrevistada mencionou que os funcionários nem sempre informam os motivos reais de falta ou atraso, os quais, segundo ela, são bastante variados. Como exemplo, contou sobre um funcionário que de modo repetido alegava o falecimento da avó como justificativa para a falta. Assim, explicou que devido a dificuldade de verificar a veracidade das justificativas de faltas, o setor de recursos humanos não tem a prática de registrar as informações.

Ao analisar o contexto, observa-se uma falta de interesse em monitorar, registrar e manter o controle sobre o absenteísmo dentro do grupo econômico, a não ser que seja de fato “obrigatório” este registro, em casos de atestados ou advertências. Desta forma, infere-se que o grupo demonstra um desinteresse pelo colaborador, o que pode causar uma desvantagem competitiva, pois de acordo com Pavanello e Jaeger (2016), ter os colaboradores como parceiros é bastante vantajoso competitivamente, visto que a administração de recursos humanos constrói uma relação sólida de companheirismo, transparência e compartilhamento dos objetivos da organização. Contudo, é perceptível que no grupo estudado, não há esta visão

por parte da gestão de Recursos Humanos, o que pode ocasionar a insatisfação do colaborador, fator importante para o índice de absenteísmo.

Com relação às causas do absenteísmo dentro no grupo econômico, foram expostos vários motivos pelos entrevistados, dentre eles: adoecimento de filhos e familiares, falta de comprometimento, fatores psicológicos como, crises de ansiedade, falta de transporte coletivo por ser uma zona rural. Foi citado também, problemas de saúde por parte do colaborador na questão de atividades mais pesadas e problemas pessoais. Estas causas, corroboram com os estudos de Roloff *et al.* (2021), que destacaram as causas do absenteísmo como pessoais, financeiras, de transporte público, e também referentes a organização, como a supervisão de trabalho e direção deficiente, a diminuição da tarefa, condições de trabalho inadequadas, falta de motivação e incentivo, e conflitos entre empresa e colaborador.

É importante destacar dentre as causas do absenteísmo, as faltas e atrasos por deficiência no transporte, onde os entrevistados E1, E3, E4 e E10 informaram sobre a dificuldade de transporte que prejudicam os funcionários que utilizam deste meio de locomoção. Com isso, cabe ressaltar o seguinte trecho das narrativas:

Bom, aqui o caso é bem complicado porque o pessoal depende mais dos ônibus, então não tem tanta linha de ônibus que passam, são geralmente de hora em hora, durante a semana, eles passam um pouquinho mais seguidos, tipo de 40 em 40 minutos, 30 em 30, então nem sempre os colaboradores conseguem chegar no horário exato, a menos que venham muito tempo antes ou acabam, geralmente, ocasionando um atraso (E3).

Nota-se que a questão geográfica interfere consideravelmente nas faltas e atrasos dos colaboradores. O transporte público é precário na região, os ônibus passam com diferenças de 30 minutos a 1 hora nos dias da semana. Nos finais de semana, os itinerários são mais extensos, interferindo diretamente nos horários, ocasionando espera, atrasos e lotação. O que acaba prejudicando os funcionários que dependem do transporte, pois ou chegam muito cedo e precisam ficar esperando o horário para iniciar a jornada de trabalho, ou chegam atrasados, ou faltam.

Com relação aos fatores psicológicos, essa causa de absenteísmo foi identificada no setor de atendimento, conforme é evidenciado na fala da entrevistada:

(...) Sim, é o pessoal mais psicológico. Tem muita, hoje em dia, o pessoal anda muito com ansiedade. Aí muitos atacam a ansiedade e não conseguem

vir trabalhar. Ou chegam e trabalham um pouco e já não conseguem mais, porque talvez a pressão do movimento, não sei o que dizer. Mas eu tenho alguns casos, deve ser mais ou menos uns três (E3)

De acordo com França e Ferreira (2025), na rotina do dia a dia existe uma certa quantidade de trabalhadores de supermercados que ficam expostos a circunstâncias laborais que contribuem para a instabilidade física e emocional. A falta de práticas relacionadas à ergonomia, a falta de políticas de prevenção e o despreparo das lideranças em situações pessoais aumentam a fragilidade dos profissionais, afetando diretamente o aumento do absenteísmo e da rotatividade.

Recentemente, a atualização da Norma Regulamentadora 1 trouxe a inclusão obrigatória dos riscos psicossociais para o Programa de Gerenciamento de Riscos, onde as organizações devem prevenir ou combater os perigos ocupacionais que podem surgir no âmbito laboral, tendo que identificar os perigos e possíveis lesões ou agravos à saúde, avaliar os riscos informando seus níveis, classificá-los para determinar a necessidade de adotar medidas de prevenção, implementar estas medidas conforme a classificação desses riscos e sua ordem de prioridade já estabelecida na norma anteriormente (Brasil, 2026). Com esta atualização, nota-se que os fatores psicológicos são importantes e precisam ser avaliados dentro de uma organização, pois também afetam o desempenho dos colaboradores, causando assim índices de absenteísmo

Notou-se que ao destacar as causas mais frequentes de absenteísmo, os supervisores em nenhum momento citaram motivos relacionados ao trabalho em si ou condições de trabalho. Entretanto, ao analisar a narrativa da gestora de recursos humanos, pode-se identificar que a organização não possui avaliação de desempenho, nem de satisfação dos colaboradores.

Após a análise dos dados coletados de absenteísmo e das causas identificadas dentro da organização, serão demonstrados os impactos que o fenômeno gera dentro do grupo econômico.

4.3. Impactos do Absenteísmo

Na percepção de nove dos dez supervisores entrevistados, o absenteísmo tem um impacto relevante no grupo econômico estudado. Apenas um deles informou que o fenômeno

não apresenta impacto significativo. Dentro do contexto, foi possível observar que a maior parte do impacto está relacionada em remanejar os funcionários para cobrir a falta ou atraso de outro, tendo consequência na produção, na qualidade do atendimento ao cliente e no intervalo dos outros funcionários. Ou seja, o impacto gera atrasos, falhas nos processos e interfere nos resultados. Cabe ressaltar um trecho das narrativas em que se evidencia essa percepção:

É que como a gente trabalha em equipe, então cada um tem suas funções dentro da equipe, no momento que falta um, eu vou ter que pegar um outro que já tem as suas funções para cobrir as dele, além daquele que faltou, então para nós o impacto realmente ele é bastante forte, porque como a gente trabalha com o comércio varejista, eu preciso dessa pessoa para estar naquele momento ali para exercer aquela função, se ele não tiver, o outro vai ter que fazer, sendo que o outro também tem as suas funções. (E6)

Dentre os relatos, o supervisor da agropecuária (E10) expôs que nos dias de hoje pensar em uma empresa é pensar em trabalhar com o número de pessoas suficientes, nem com pessoas a mais ou a menos. Dentro do seu segmento, é necessário ter os colaboradores para atender as pessoas, pois lidam diretamente com o abastecimento da loja e atendimento ao cliente. Com isso, ter pessoas a menos impacta na qualidade do atendimento e também na perda financeira do grupo, pois é bem possível que o colaborador que faltou terá que ser substituído temporariamente e às vezes este colaborador que faltou já está preparado para a função.

O supervisor da cozinha (E1) concordou com os demais entrevistados sobre o impacto das ausências e atrasos, ressaltando que a ausência ou o atraso de um colaborador exige a realização de remanejamentos na equipe. Na maioria das vezes, outro funcionário terá que acumular duas funções, e este impacto é geral dentro do setor de cozinha, pois o esperado é que o colaborador compareça para que as funções sejam desempenhadas corretamente e o resultado final seja alcançado conforme o que foi planejado.

A partir dos resultados obtidos verifica-se que o absenteísmo causa impactos relevantes no funcionamento da organização, gerando lacunas operacionais que afetam o desempenho dos setores com relação a sobrecarga de trabalho dos funcionários assíduos, por terem que suprir a falta e/ou atraso gerado pelo outro colaborador e nos resultados do grupo econômico.

Tais evidências mostram-se alinhadas com os estudos de Santos *et al.* (2018), que consideram o absenteísmo como fator de atraso na execução dos trabalhos, afetando de forma significativa a produtividade e a qualidade dos serviços prestados aos clientes. De acordo com as autoras, os colaboradores que suprem as faltas e/ou atrasos dos demais, acabam vivenciando uma intensa carga de trabalho, pois além de cumprir com suas funções, precisam auxiliar no desempenho da função do funcionário ausente.

Após a análise das principais causas e dos impactos do absenteísmo no contexto organizacional investigado, na próxima seção aborda-se as estratégias adotadas pelos supervisores para o enfrentamento deste fenômeno.

4.4 Estratégias para enfrentamento

Os supervisores demonstraram em suas narrativas, unanimemente, que a estratégia adotada para a mitigação do absenteísmo é o diálogo. Cabe ressaltar que, conforme foi informado pela gestora, não há políticas de gestão de pessoas formalizadas no grupo econômico, nem práticas de gestão de pessoas direcionadas ao absenteísmo.

Nesse contexto, os supervisores relataram que tentam entender o que cada funcionário está passando naquele momento, o porque existiu a falta ou atraso, de forma que seja possível demonstrar ao colaborador que o seu papel é auxiliar no que for preciso e não somente exigir, é preciso saber lidar com as adversidades que ocorrem no dia a dia, como é exemplificado na narrativa do E2.

A estratégia é sempre manter um coleguismo com eles e tentar entender a dificuldade de cada um, o porquê do atraso, o porquê que não consegue chegar no horário, se é problema de ônibus, se é problema familiar, alguma coisa assim, aí eu procuro ajustar os horários. Tenho colegas que conseguem chegar às 6 da manhã e tenho colegas que o ônibus passa lá, se consegue chegar às 6h30. Aí a gente faz um ajuste para que não falte para elas e nem para a empresa. (E2)

Observa-se que o supervisor da padaria (E2), utiliza a estratégia do “coleguismo”, tentando entender a dificuldade de cada colaborador, o que auxilia em uma das causas de absenteísmo mais citadas pelos supervisores que é a deficiência no transporte. O supervisor opta por flexibilizar os horários para que os colaboradores consigam se organizar e também

para que o grupo não sofra com essa deficiência. Ou seja, o supervisor tenta encaixar a rotina para que nem os colaboradores, nem o grupo sejam prejudicados.

Com relação aos outros supervisores, dentro do contexto da utilização do diálogo, cada um faz o manejo das situações da forma que fique melhor para o setor. A supervisora do caixa (E3) também relata que usa o diálogo para a organização dos horários, ela acaba tolerando atrasos com mais de dez minutos excedentes, pois está no processo de conhecer os seus colaboradores para que consiga identificar o motivo dos atrasos e assim aplicar uma correção, se necessário.

Já o supervisor da pastelaria (E5) utiliza do diálogo para informar aos seus funcionários sobre o objetivo da dinâmica utilizada no setor, ressaltando a necessidade dos colaboradores contratados, com o intuito de demonstrar que eles são peças importantes e fundamentais dentro dos horários estipulados e no desempenho de suas atividades. Por isso, meia hora de atraso já é considerado prejuízo para o setor e desgaste da equipe, pois o supervisor considera tudo uma engrenagem que precisa funcionar de forma uniforme. O supervisor da cozinha (E1) ao utilizar a comunicação, faz o reconhecimento do setor, de cada funcionário, como eles se sobressaem nas atividades e assim acaba entendendo a necessidade de cada colaborador.

De acordo com Nunes *et al.* (2022), a utilização de estratégias baseadas em encontros com os colaboradores a fim de tratar as causas identificadas, como exemplo, o *feedback* quinzenal, para salientar a evolução e pontos de melhoria, é uma sugestão para a mitigação do absenteísmo. Ainda, os autores sugerem a realização de um encontro com os colaboradores mais antigos, com o intuito de ouvir seus objetivos na empresa ou fora dela e também auxiliar com melhorias para que seja possível alcançá-los.

Não houve menções a outras estratégias adotadas por parte dos supervisores, além do diálogo, o que pode ser problemático para a organização. De acordo com França e Ferreira (2025), é importante, no contexto dos supermercados, a criação de estratégias integradas que abordem a promoção à saúde, com um direcionamento especial na área operacional e na necessidade específica das funcionárias. Implementar políticas de prevenção, utilizar a capacitação de forma contínua, e oferecer suporte emocional pode auxiliar de forma significativa para reduzir os afastamentos e fortalecer o bem-estar organizacional.

É interessante destacar a visão da E8 quando questionada sobre as sugestões de estratégias para a mitigação do fenômeno. Em sua percepção, ao ser questionada se a gestão

acompanha os indicadores de absenteísmo, a maior parcela de responsabilidade pelas faltas e atrasos é atribuída ao próprio funcionário pela falta de comprometimento. Nesse sentido, a entrevistada considera que a concessão de benefícios com o objetivo de "atrair" ou reter colaboradores não representa uma solução efetiva para a redução dos índices de absenteísmo.

Porque não é só bonificando que tu vai conseguir que as pessoas não faltem ao serviço. Bom, tu está dando um presente para a pessoa vir trabalhar, sendo que ela assinou um contrato de trabalho, que o meu valor é X, e aí tu está pedindo para ela, não, estou te presenteando para você não faltar. É como tu dá um presente para o teu filho não fazer arte. Entendeu? Sim. Então é uma questão de cultura e de imposição de disciplina (E8).

Desse modo, nota-se que este relato está em consonância com os estudos de Santos *et al.* (2018), no qual as autoras expõem que as empresas querem que os colaboradores sejam produtivos, e que tenham comprometimento com os resultados, mas não atribuem a devida atenção a fatores que podem influenciar a incidência do absenteísmo. Ainda, as autoras destacam que o fenômeno deve ser compreendido como uma questão de gestão, cabendo aos gestores desempenhar um papel fundamental na criação de condições que favoreçam a motivação, o engajamento e a permanência dos colaboradores.

Durante as entrevistas, os supervisores foram questionados se a gestão do grupo acompanha a incidência do fenômeno nos setores e se há algum tipo de cobrança relacionada aos níveis de absenteísmo. Nove dos entrevistados informaram que o grupo faz esse acompanhamento, sendo que dois deles relataram que o setor de recursos humanos tem participação no processo, um dos supervisores relata que o acompanhamento é feito por ele mesmo e outra informa que não percebeu esse tipo de ação por parte do grupo. Verifica-se que apesar de existir esse acompanhamento, ainda não existem estratégias aplicadas que sejam eficazes para esta redução, por isso os entrevistados sugeriram estratégias a serem implementadas em que acreditam minimizar o absenteísmo, conforme demonstrado:

Minha sugestão é contratar melhor, assim, fazer um levantamento melhor das pessoas, por onde passou, o que fez, sabe? Porque, no desespero da falta de mão de obra, a gente tá pegando a primeira pessoa que chega, assim, sem preparo nenhum. (E2)

Evidencia-se que a estratégia de “contratar melhor” reforça o que foi exposto anteriormente, onde o grupo considera que o colaborador é predominantemente o único

responsável pelas faltas e/ou atrasos. Em contrapartida, a supervisora de caixa (E3) relatou que acredita muito que o funcionário precisa gostar do ambiente em que trabalha, tem que ser bem tratado, com humanidade e respeito. Na sua percepção, é importante que haja reconhecimento e valorização, incentivando o funcionário a querer trabalhar, caso contrário a sua participação na empresa será obrigatória, sendo somente mais uma pessoa que precisa do dinheiro.

Tais achados estão alinhados com os argumentos de França e Ferreira (2025) sobre a necessidade de criar estratégias que considerem fatores psicológicos, organizacionais e sociais, para reduzir o absenteísmo nos supermercados. Segundo as autoras, a grande demanda por produção associada a condições de trabalho na maioria das vezes ruins, influencia nos afastamentos de forma recorrente, tornando fundamental a execução de medidas de precaução e intervenção.

Neste contexto, um dos supervisores (E10) relatou que acredita que existam estratégias para a mitigação do absenteísmo e que elas são eficazes, mas isso vai de empresa para empresa, que é questão de leitura do público de funcionários. Em seu setor, a utilização dos *feedbacks* como ferramenta estratégica é considerado muito importante, pois ele considera o absenteísmo como um problema que ocorre no grupo econômico, mas não é um problema de gestão e sim das próprias pessoas. Ainda, conforme sua perspectiva, o supervisor relata que não concorda com a criação de estratégias para que o funcionário não falte ou não se atrase, pois isso é uma obrigação do próprio funcionário. Não é este tipo de estratégia que vai mudar o pensamento do funcionário, é questão de instruir a pessoa a não se atrasar.

A perspectiva do supervisor (E10), diverge de estudos apresentados por Santos *et al.* (2018), em que as autoras afirmam que várias empresas estão destinando recursos para promover ações e/ou programas de qualidade de vida no trabalho com o intuito de desenvolver a motivação e o comprometimento dos colaboradores. Ainda, as autoras descrevem que os benefícios que uma empresa oferece podem ser primordiais para a motivação dos colaboradores. Desta forma, depreende-se que disponibilizar benefícios e qualidade de vida aos colaboradores auxilia na motivação, o que pode contribuir para a diminuição do absenteísmo.

Já o supervisor da pastelaria (E5) sugeriu a criação de palestras aos novos colaboradores, esclarecendo regras, a política e a cultura do grupo econômico. Na sua

percepção há muitos funcionários inexperientes no varejo, onde as pessoas buscam emprego por necessidade e não por propósito ou por amar a profissão.

Finalmente, a gestora de Recursos Humanos (E8), dentro do seu papel de fazer a gestão de pessoas, considera que é preciso ter uma cultura bem definida de disciplina, sendo este fator primordial para a implementação de estratégias para enfrentamento do absenteísmo. Ao ser questionada se o grupo estaria disposto a mudar os processos internos, caso fosse contribuir para diminuição das faltas e atrasos, a gestora informou que acredita que sim, mas que tem coisas que são culturais e familiares, e como o grupo é familiar tem coisas que são difíceis de serem implementadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo colaborar com estudos sobre as causas do absenteísmo e as estratégias para enfrentamento deste fenômeno. Para que isso fosse possível, analisaram-se as causas do absenteísmo em um grupo econômico em Viamão/RS, identificando as estratégias adotadas para o seu enfrentamento. Por meio das entrevistas realizadas e com auxílio da fundamentação teórica apresentada neste trabalho, foi possível demonstrar que o fenômeno é um fator importante dentro das organizações, onde a sua ocorrência prejudica de forma considerável o âmbito laboral, existindo a necessidade de criar estratégias para diminuir tal acontecimento, pois afeta tanto a área produtiva, quanto à financeira das empresas.

Identificou-se, conforme a perspectiva dos supervisores, que as causas do absenteísmo dentro do grupo econômico são diversas, como: doença de filhos e familiares, falta de comprometimento, fatores psicológicos com ênfase em crises de ansiedade, falta de transporte coletivo por ser uma zona rural, problemas de saúde por parte do trabalhador na questão de atividades mais pesadas e problemas pessoais. Mas dentre estas causas, a deficiência no transporte coletivo foi destacada.

Nas entrevistas realizadas com os supervisores e a gestora de Recursos Humanos evidenciou-se que os entrevistados consideram que as causas que levam ao absenteísmo são oriundas somente por situações causadas pelos funcionários e não pela organização, por este motivo não possuem um conjunto de estratégias estruturadas para mitigar o fenômeno. O

grupo econômico utiliza somente o diálogo para entender as necessidades dos funcionários, mas não realiza ações para solucionar as questões levantadas.

Assim, conclui-se que apesar da literatura considerar estratégias importantes, a gestão do grupo econômico estudado não adota estratégias formais para enfrentamento do absenteísmo.

Verifica-se também, pelas falas coletadas da gestora de recursos humanos, que o grupo econômico não tem uma visão quanto a oferta de benefícios aos colaboradores, pois para a entrevistada não é um benefício que fará o funcionário deixar de faltar ou se atrasar, o que acaba contrariando o que foi exposto na literatura, onde autores afirmam que uma das estratégias para a mitigação do absenteísmo é a oferta de bonificações, benefícios e salários atrativos.

O estudo teve como limitações a realização da análise em somente em uma organização, fazendo com que os resultados sejam de forma individual, sem a possibilidade de generalização. Além disso, a ausência de indicadores quantitativos da organização, como taxas de absenteísmo ou produtividade, impossibilitou o cruzamento de dados com os relatos obtidos. Outro fator importante considerado limitante para o estudo foi a temática não ser abordada de acordo com a perspectiva dos funcionários.

Por fim, sugere-se como estudos futuros, a realização de uma pesquisa com os funcionários do grupo econômico, para compreender a percepção deles sobre absenteísmo, e demonstrar se dentro do grupo econômico, os negócios apontam divergências com relação aos índices do fenômeno. Ademais, a replicação desta pesquisa em outros supermercados e varejos para analisar as causas e estratégias adotadas para mitigar o absenteísmo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição** (1988). Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 09 abr. 2026.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro, 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decret-o-lei/del5452compilado.htm. Acesso em: 31 mar. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora n.º 1 (NR-01)**: Disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2026. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br->

[/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-1.](#)

Acesso em: 05 jun. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª Edição. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010. Disponível em: https://www.academia.edu/44122964/Gestao_de_Pessoas_3ed_Idalberto_-_Chiavena. Acesso em: 14 abr. 2026.

COBÊRO, Claudia; LIMA, Caio Henrique de Oliveira. Análise das causas do absenteísmo em uma distribuidora de alimentos. **Revista Científica e-Locução**, v. 1, n. 14, p. 18-18, 2018. Disponível em: <https://periodicos.faex.edu.br/index.php/e-Locucacao/article/view/35>. Acesso em: 27 mar. 2026.

PIEDADE, Adriano do Nascimento; SILVA, Kevin Douglas Raoni Fróes da; SILVA, Maikon Bruno Conceição da; BINDÁ, Danielly Cruz; SILVA, Gileno Marcelo Mendonça da; ANJOS, Helloany Gomes dos; FERREIRA, Caio Cunha Gortz; ROBERTO, José Carlos Alves. A importância da gestão de recursos humanos nas organizações: estudo de caso no Pereira Supermercado. **Caderno Pedagógico**, v. 20, n. 2, p. 635-656, 2023. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/1579>. Acesso em: 27 mar. 2026.

DOS SANTOS, Aline Souza; RAMOS FILHO, Augusto Ferreira; MOREIRA, Ildeberto Alves. Absenteísmo no nível operacional em uma empresa de produtos alimentícios. **Diversitas Journal**, v. 7, n. 4, 2022. Disponível em: https://diversitasjournal.com.br/-diversitas_journal/article/view/2295. Acesso em: 08 nov. 2025.

EZAÚ, João Antonio; GOES, Mayara Cristina Da Silva; NETO, Gerson Dreher; SANTOS, Samanda Ferreira De Camargo; BRAGA, Adriana Andrade; MATUCHESKI, Maiara Saory; DAVID, Jamerson; VALE, Rosilda do Rocio do; TOZETTI, Leticia Stroparo. Proposta para reduzir o alto índice de absenteísmo em uma empresa de alimentos. **Brazilian Journal of Business**, v. 1, n. 1, p. 2-24, 2019. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/1495>. Acesso em: 15 nov. 2025.

FRANÇA, Thaíssa Barros; FERREIRA, Poliana Gonçalves. Saúde e trabalho: um estudo sobre absenteísmo em supermercados de Marabá. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, v. 8, n. 19, p. e082489, 2025. Disponível em: <https://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/2489>. Acesso em: 26 mar. 2026.

FUZINATTO, Andressa Raquel Heinzen; NASCIMENTO, Sabrina; DALBOSCO, Inocencia Boita. Impacto do absenteísmo em uma agroindústria catarinense. **Revista Reuna**, v. 22, n. 4, p. 89-111, 2017. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/reuna/search/index?>. Acesso em: 08 nov. 2025.

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

MELO, Rafael de Lima; SANTOS Shirlene da Silva; PRAZERES Hamilton Tavares dos. Impactos da escala de trabalho 6X1 na qualidade de vida e dinâmicas sociais no Brasil. **Revista Ft - Ciências Sociais Aplicadas**, V. 29, 2025. Disponível em: <https://revista-ft.com.br/impactos-da-escala-de-trabalho-6x1-na-qualidade-de-vida-e-dinamicas-sociais-no-brasil/>. Acesso em: 05 jun. 2026.

MORAES, Márcia Vilma Gonçalves de. **Enfermagem do Trabalho: Programas, Procedimentos e Técnicas**. 4.ed. Rio de Janeiro: IÁTRIA, 2012. Disponível em: [Acesso restrito]. Acesso em: 02 abr. 2026.

NUNES, Felipe; PEREIRA, Kellen; AMANCIO, Murilo; FONSECA, Bruna Grassetti; AMADO, Fabiana. Estudo sobre o impacto do absenteísmo em uma loja de departamentos. **Revista Científica Unilago**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2022. Disponível em: <https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/337>. Acesso em: 20 abr. 2026.

PAVANELLO, Letícia; JAEGER, Eliana Vogel. Rotatividade nas empresas: motivos internos e externos. **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão**, Ibirama, v. 4, n. 8, p. 070–074, 2016. DOI: 10.5965/2764747104082015070. Disponível em: <https://revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/view/2316419004062015070>. Acesso em: 16 abr. 2026.

PORTO, Ricardo Bersch. ABSENTEÍSMO: causas e consequências na organização. **Maiêutica-Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, 2016. Disponível em: https://revistas.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/view/1591/0. Acesso em: 08 nov. 2025.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

QUEIROZ, Ivair Luis; BATISTA, Sebastião Domingos Ferreira; PANHA, Vagner Willian de Oliveira; BIANCHI, José Renato. Os impactos do absenteísmo nas organizações. **Revista EPeQ/Fafibe on-line, 5ª edição**, 2013. Disponível em: <https://www.unifafibe.com.br/revistaepeqfafibe/>. Acesso em: 18 nov. 2025.

RIBEIRO, Beatriz Maria dos Santos Santiago; HIRAI, Victor Hideaki Goto; TESTON, Elen Ferraz. Redução de perícias médicas baseada na gestão de absenteísmo, rotatividade e qualidade de vida no trabalho. **Revista Eletrônica gestão e saúde**, Brasília, v. 9, n. 3, p. 393-403, 2018. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/20291>. Acesso em: 25 mar. 2026.

ROCHA, Patrícia Lemos; BRIGUGLIO, Bianca. Essenciais ou descartáveis? Trabalhadores (as) em supermercados "descobertos" durante a pandemia de COVID-19 no Brasil. **Política & Sociedade**, Florianópolis, v. 20, n. 48, p. 101-122, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/politica/article/view/79536>. Acesso em: 31 mar. 2026.

ROLOFF, Daniela Inês Thier; BONOW, Clarice Alves; XAVIER, Daiani Modernel; SILVA Mara Regina Santos da; OLIVEIRA Adriane Maria Netto de; CEZAR-VAZ. Absenteísmo e

fatores associados: estudo com trabalhadores de uma indústria calçadista. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 42, p. e20200341, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/H-vZj4FxtZ33LRwjSMk7Gvsk/?> Acesso em: 08 nov. 2025.

SANTOS, Danielle Feitosa Barreto; BORGES, Renata Ferreira; MACHADO, Humberto César. Medidas para redução do absenteísmo nas empresas. **QUALIA-A ciência em movimento**, v. 4, n. 1, p. 77-91, 2018. Disponível em: <https://revistas.unifan.edu.br/-index.php/RevistaICSA/article/view/362> Acesso em: 13 nov. 2025.

SCHAFFER, Daiane; FABRICIO, Adriane; CARNEIRO, Lineia; ROTILI, Liane. Fatores de absenteísmo laboral e de intenção de rotatividade: um estudo em indústrias do ramo metal mecânico. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 19, n. 37, p. 22-38, 2020. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view-/17176>. Acesso em: 18 nov. 2025.

SILVA, Lucas Vicente Medeiros da; ANDRADE, Jailza do Nascimento Tomaz. Desafios na Gestão de Recursos Humanos em Supermercados: Um Estudo sobre Estratégias para Reduzir a Alta Rotatividade de Funcionários. **ID online. Revista de psicologia**, [S. l.], v. 19, n. 76, p. 47–63, 2025. DOI:10.14295/online.v19i76.4175. Disponível em: <https://idonline.em-nuvens.com.br/id/article/view/4175>. Acesso em: 16 abr. 2026.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA A GESTORA DE RECURSOS HUMANOS DO GRUPO ECONÔMICO:

Pesquisa: “Causas e Estratégias de enfrentamento do Absenteísmo em um grupo econômico em Viamão/RS”

1. Identificação sobre a gestora:

- Há quanto tempo você atua na empresa e no cargo de gestão?

2. Estratégias utilizadas pelos gestores para mitigar o absenteísmo:

- A empresa utiliza de alguma estratégia para diminuir o absenteísmo? Comente um pouco mais sobre as estratégias utilizadas.
- Na sua avaliação, alguma dessas práticas têm apresentado melhores resultados? Por quê?
- Houve alguma estratégia adotada que não funcionou? Qual foi a estratégia utilizada? O que se aprendeu com essa experiência?
- A empresa acompanha indicadores de absenteísmo para verificar se as ações deram resultado? Como isso é feito?
- A empresa disponibiliza treinamentos e/ou capacitação para os líderes? Como é realizado este treinamento?
- A empresa possui avaliação de desempenho e de satisfação? Comente como é o processo realizado e a periodicidade das avaliações.

3. Percepção sobre impactos do absenteísmo

- De que forma o absenteísmo impacta o funcionamento da empresa no dia a dia?
- De que forma fatores organizacionais como liderança, comunicação interna ou carga de trabalho influenciam as faltas e/ou atrasos, na sua percepção?
- Você percebe algum motivo de absenteísmo que tenha mais frequência no setor em que é responsável? Comente sobre ele.

4. Sugestões e perspectivas futuras

- Você acredita que existam outras estratégias que poderiam ser implementadas para reduzir o absenteísmo? Quais são essas estratégias?

- Você tem alguma sugestão que gostaria de acrescentar sobre o tema? Comente sobre ela.

5. Identificação das causas do absenteísmo pela ótica do Gestor de RH:

- A empresa registra formalmente os motivos de faltas e/ou atrasos? Se sim, como esse registro é feito?
- É possível mensurar o percentual de faltas e/ou atrasos dos funcionários? Como o registro é feito?
- Vocês coletam as informações sobre os motivos de faltas dos colaboradores? Existe algum motivo que aparece com mais frequência? Qual seria?
- Há algum setor com mais incidência de falta e/ou atraso? Algum turno ou época do ano específico (a)? Vocês identificam algum tipo de padrão nas faltas? Comente sobre eles.
- A empresa estaria disposta a mudar processos internos se isso contribuísse para diminuir as faltas e/ou atrasos?
- O absenteísmo causa impactos financeiros perceptíveis? Pode citar exemplos?

APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE PESQUISA - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA SUPERVISORES DO GRUPO ECONÔMICO:

Pesquisa: “Causas e Estratégias de enfrentamento do Absenteísmo em um grupo econômico em Viamão/RS”

1. Identificação sobre o supervisor:

- Há quanto tempo você atua na empresa e no cargo de supervisor/coordenador?

2. Estratégias utilizadas pelos supervisores para mitigar o absenteísmo:

- No setor em que você atua, na sua gestão você utiliza de alguma estratégia para diminuir o absenteísmo? Se sim, quais?
- Na sua avaliação, alguma dessas práticas têm apresentado melhores resultados? Por quê?
- Houve alguma estratégia adotada que não funcionou? Qual foi esta estratégia? O que se aprendeu com essa experiência?
- A empresa acompanha a incidência de absenteísmo no setor onde você é responsável? Você é cobrado para manter os números estáveis? Comente sobre isso.

3. Percepção sobre impactos do absenteísmo

- De que forma o absenteísmo impacta o funcionamento do setor no dia a dia? Conforme a sua percepção, fatores organizacionais como liderança, comunicação interna ou carga de trabalho influenciam as faltas e/ou atrasos? De que forma?
- Você percebe algum motivo de absenteísmo que tenha mais frequência no setor em que é responsável? Se sim, comente sobre ele.
- Você consegue estimar o percentual de absenteísmo em seu setor? Se sim, qual o percentual?
- No setor onde você atua, existem faltas e/ou atrasos com mais incidência do gênero masculino ou feminino? Qual a frequência deste acontecimento?

4. Sugestões e perspectivas futuras

- Você acredita que existam outras estratégias que poderiam ser implementadas para reduzir o absenteísmo? Quais estratégias você sugere?
- Você tem alguma sugestão que gostaria de acrescentar sobre o tema?

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo convidado(a) para participar do projeto de pesquisa intitulado: “Causas e Estratégias de enfrentamento do Absenteísmo em um grupo econômico em Viamão/RS”. Este projeto está vinculado ao Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Empresarial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Porto Alegre. Nessa pesquisa pretendemos analisar as causas do absenteísmo em um grupo econômico em Viamão, descrevendo as estratégias utilizadas para o seu enfrentamento.

A pesquisa será feita no/a empresa participante, e deverá durar em torno de 20 a 40 minutos, através de entrevista. Para a coleta de dados será utilizado uma abordagem qualitativa. A sua participação será gravada, apenas para o uso na pesquisa como parte da metodologia de estudo.

A sua participação na pesquisa pode ter alguns riscos, como a causa de um desconforto devido ao tema abordado, trazendo memórias e informações sensíveis. Além disso, diante de qualquer tipo de questionamento ou dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato imediato com o pesquisador responsável pelo estudo.

A sua participação na pesquisa poderá não ter benefícios perceptíveis diretamente, mas contribuirá com os avanços do conhecimento sobre a temática estudada, por isso a importância da sua participação.

Ao participar desta pesquisa, saiba que você tem direito:

- de retirar o seu consentimento, a qualquer momento, sem que isso traga qualquer prejuízo a você;
- a não ser identificado e que as informações relacionadas à sua privacidade são confidenciais;
- de ter acesso às informações em todas as etapas do estudo, bem como aos resultados, ainda que isso possa afetar seu interesse em continuar participando da pesquisa;
- de não ter despesas ou ônus financeiro relacionado à sua participação neste estudo;
- de que, caso tenha despesas (e de seu acompanhante, se aplicável) relacionadas à participação na pesquisa, terá direito a compensação material das mesmas;
- de se recusar a responder qualquer pergunta que julgar constrangedora ou inadequada.
- de que serão mantidos todos os preceitos ético-legais durante e após o término da pesquisa, de acordo com as Resoluções 466/2012, 510/2016 e outras do Conselho Nacional de Saúde relacionadas à ética em pesquisa.

=====

Concordo em participar da pesquisa intitulada: “**Causas e Estratégias de enfrentamento do Absenteísmo em um grupo econômico em Viamão**”

Recebi uma via assinada e rubricada deste termo de consentimento e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Viamão, __ de ____ de 2026.

Assinatura do(a) participante

Assinatura do(a) pesquisador(a)

Contato do pesquisador:

Nome: Dieniffer Pedroso Carvalho

Instituição: Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Porto Alegre

Telefone: (51) 98065-3531 E-mail: dienifferp@gmail.com

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, por favor consulte o

Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) responsável pela avaliação. Um CEP é um colegiado interdisciplinar e independente, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, que tem como objetivo defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

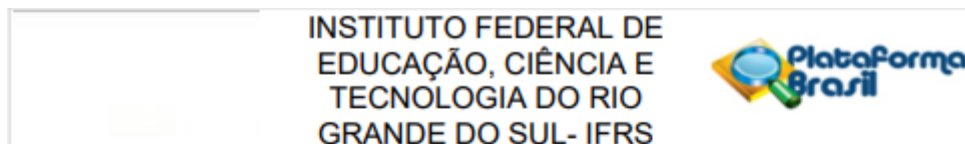
CEP/IFRS

E-mail: cepesquisa@ifrs.edu.br

Endereço: Rua General Osório, 348, Centro, Bento Gonçalves, RS, CEP: 95.700-000

Telefone: (54) 3449-3340

APÊNDICE D - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



Continuação do Parecer: 8.361.901

ANÁLISE: Atendida.

Considerações Finais a critério do CEP:

Não foram observados óbices éticos.

O projeto está aprovado e, após a finalização da última etapa, conforme cronograma cadastrado na Plataforma Brasil, o pesquisador possui o prazo de 60 dias para envio do relatório final via Plataforma.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2723396.pdf	28/03/2026 12:41:25		Aceito
Outros	CARTA_RESPOSTA.pdf	28/03/2026 12:40:46	DIENIFFER PEDROSO CARVALHO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.docx	20/03/2026 12:26:26	DIENIFFER PEDROSO CARVALHO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Artigo_Grupo_Economico.docx	20/03/2026 12:23:42	DIENIFFER PEDROSO CARVALHO	Aceito
Folha de Rosto	FOLHA_DE_ROSTO_PARA_PESQUISA_ENVOLVENDO_SERES_HUMANOS assinado assinado.pdf	20/03/2026 12:19:02	DIENIFFER PEDROSO CARVALHO	Aceito
Declaração de concordância	TERMO_DE_AUTORIZACAO_INSTITUCIONAL_Assinado.pdf	18/03/2026 17:26:55	DIENIFFER PEDROSO CARVALHO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não