

## **ESTUDO DO ABSENTEISMO ENTRE OS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE POLIETILENO NA GRANDE CURITIBA, PARANÁ**

**Beatriz Prieto Matricardi**

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria  
matricardibia@gmail.com

**Bianca de Moraes Brito**

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria  
bianca-mb@hotmail.com.br

**Brian Cesar da Silva**

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria  
brian.mmcobranca@gmail.com

**Dilceia Vilczak dos Santos**

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria  
dilceiavilczak@bol.com.br

**Ketlyn Francisca Fermino Soares**

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria  
ketlynws@gmail.com

**Maira Ariana de Melo**

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria  
mairaariana10@gmail.com

**Priscila Fátima Fonseca**

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria  
pritfonseca@yahoo.com.br

**Sandro de Jesus Correia**

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria  
s-correia2010@hotmail.com

**Ana Crhistina Vanali**

Doutora em Sociologia pela UFPR  
anacvanali@gmail.com

### **RESUMO**

O presente estudo tem por objetivo apresentar uma proposta de melhoria no método de avaliação de desempenho para a gestão de pessoas, no setor de produção de uma empresa de produtos de polietileno com sede na Região Metropolitana de Curitiba onde constatou-se o alto índice de absenteísmo no setor de produção, considerando que a meta organizacional é de 2% e os valores acumulados ultrapassam os 4%. A coleta de dados foi realizada por meio da observação não participativa, entrevista informal com o gestor responsável pelos Recursos Humanos e pesquisas bibliográfica e documental. Foi realizado também um brainstorming para a definição das causas que geram o problema que foi inserido no diagrama de Ishikawa e

depois foram priorizadas pela matriz GUT. Com a utilização do 5W2H foi elaborado os planos de ações para a solução das causas que, se implantado, poderá minimizar o alto índice de absenteísmo no setor de produção da empresa.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento de Pessoas. Absenteísmo. Avaliação de Desempenho. Competências.

## INTRODUÇÃO

Com a globalização e o constante desenvolvimento tecnológico, é grande a importância de se ter um diferencial competitivo para os profissionais perante os concorrentes altamente qualificados e um mercado cada vez mais acirrado e exigente. Seja qual for o seguimento de atuação, desenvolver pessoas, é um grande desafio nos dias de hoje. O principal ativo de uma empresa é o capital humano, assim o desenvolvimento da carreira é uma via de mão dupla visto que cabe ao profissional apresentar uma visão clara de seus valores e objetivos, de seus pontos fortes, e de suas expectativas profissionais, e a organização de proporcionar o ambiente e os meios adequados para o melhor aproveitamento desse potencial, pois conforme Chiavenato (2010, p. 409) “o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. Com as atividades de desenvolvimento, da formação de personalidade, da melhoria da capacidade e do interpretar do conhecimento”.

Desenvolver pessoas está direcionado a permitir que os colaboradores aprendam novas habilidades, fornecendo meios que permitam o aprendizado, proporcionando a saída dos mesmos da sua zona de conforto. O desenvolvimento de pessoas é aquele que situa o contratado promovendo seu potencial com relação as suas capacidades e suas oportunidades, sendo um caminhar contínuo de melhoria (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Lotz e Gramms (2012, p. 67), “o desenvolvimento de pessoas está estreitamente relacionado à pró atividade dos colaboradores. [...] o quanto os colaboradores se percebem proativos em relação aos desafios pessoais e organizacionais”. Há muitos métodos e técnicas para o desenvolvimento de pessoas, focadas em ações de aprendizagem, competências, liderança, motivação e trabalho em equipe. Com a finalidade de mostrar que há necessidade do profissional se autoconhecer, dar-se conta da sua função e de sua real importância no mercado de trabalho, deve-se estudar maneiras dele melhor se compreender, assim, facilitando a convivência em grupo; encontrar meios de como resolver problemas e os conflitos organizacionais, aplicar o estudo sobre as relações humanas para com as pessoas que

encontramos ao longo do cotidiano. É preciso observar vários fatores organizacionais para a satisfação geral, obtendo-se assim, um sucesso próspero (LOTZ; GRAMMS, 2012).

Em uma geração focada para produzir mais e melhor, a antiga visão do departamento pessoal voltado somente para a folha de pagamento vem sendo modificado conforme o mercado percebe que o ser humano dentro da organização possui um valor agregado. Para os Recursos Humanos atual é imprescindível desenvolver os colaboradores continuamente, pois somente com sua constante evolução a organização é capaz de se manter em um mercado cada vez mais competitivo e inovador. O desenvolvimento de pessoas é uma linha que sempre está em crescimento, um colaborador que se desenvolve sempre está melhor preparado para as novas mudanças e desafios que surgem.

Perante ao mercado concorrido, as organizações procuram não só se destacar por seus produtos e serviços de qualidade, mas também estão preocupadas em ofertar um ambiente organizacional adequado, pois este pode ser essencial não somente para a qualidade, mas para a produtividade. O grande desafio das organizações hoje é a gestão de acordo com a produtividade máxima possível a ser explorada de seus colaboradores, todo esse esforço visa atender a demanda do mercado. Para tal, as empresas buscam reduzir os índices de absenteísmo e manter seus colaboradores motivados e qualificados. Faltas e atrasos de colaboradores podem afetar diretamente o custo do produto e do capital humano.

A empresa analisada foi fundada na década de 1990 e sua especialidade é a fabricação de produtos em polietileno, plástico resistente e atóxico, sendo uma das pioneiras no mercado brasileiro de *playgrounds* e brinquedos para crianças. Conta com um total de 90 funcionários, sendo 70 na área de produção e 20 na área administrativa. É composta por 7 setores, sendo eles o Financeiro, a Controladoria, o Comercial, o Marketing, a Produção, o Desenvolvimento de Produtos e os Recursos Humanos.

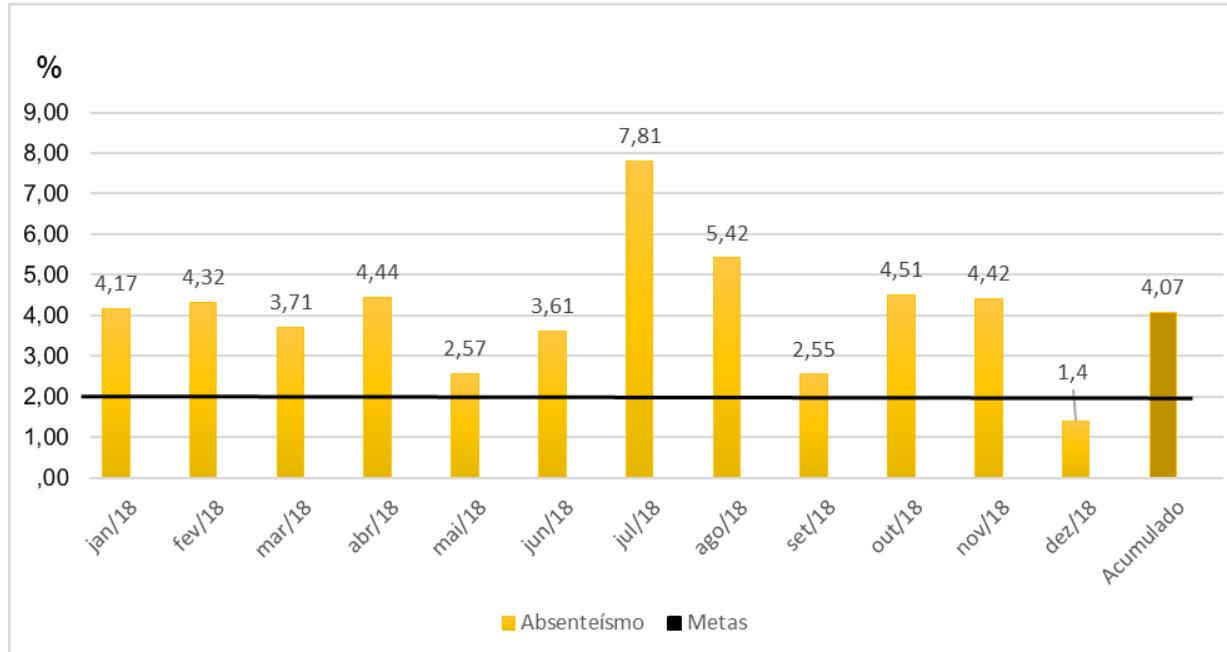
A metodologia escolhida para a elaboração do presente estudo foi a pesquisa de campo realizada com o objetivo de coletar informações sobre um determinado problema (MARCONI; LAKATOS, 2010). Também foi aplicada uma entrevista não estruturada com o responsável pelos Recursos Humanos. A entrevista ocorreu por meio de uma conversa do gestor com o grupo e teve a finalidade de coletar dados a respeito do desenvolvimento de pessoas. Realizada de maneira informal, fez com que os entrevistadores tivessem uma maior liberdade para conduzir a entrevista, podendo guiar-se de acordo com o andamento da conversa, pois não era necessário perguntas já estabelecidas. Assim a coleta de dados pôde ser muito mais ampla (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Outra fonte de dados foi a pesquisa documental que é a coleta de informações seja de forma escrita ou verbal. Essa técnica considera documento qualquer informação, seja em forma de textos, imagens, gravações e outros que facilitem o acesso a informação desejada (FACHIN, 2003). Por ter certa semelhança com a pesquisa bibliográfica, pois a mesma se baseia em dados já existentes, a principal diferença da pesquisa documental é a natureza das fontes. A pesquisa bibliográfica se baseia em materiais elaborados por autores para um público específico, já a pesquisa documental considera válido qualquer tipo de material que consiga passar uma informação. O tipo de material mais comum para a obtenção de informações é o documento escrito em papel, porém este vem sendo substituído cada vez mais pelos documentos eletrônicos que facilitam ainda mais na coleta de informações (GIL, 2010).

Por meio da observação não participante, ou seja, sem fazer parte de fato da comunidade organizacional, conseguiu-se obter as informações necessárias para o levantamento do problema analisado nesse trabalho (MARCONI; LAKATOS, 2010).

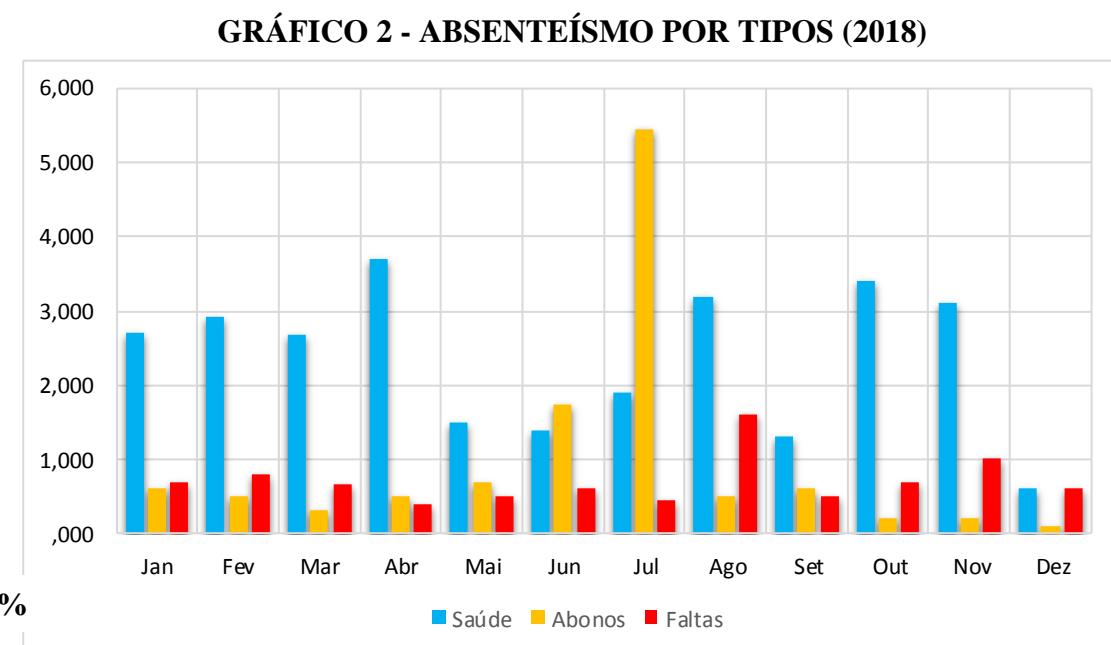
Com os dados e informações coletadas na empresa foi possível identificar o alto índice de absenteísmo dentro da organização, o que gera perda de produtividade e lucratividade. No ano de 2018, o mês de julho teve o pior índice, fechando com 7,81% de absenteísmo devido aos jogos da Copa do Mundo realizados naquele ano. O melhor mês foi dezembro com 1,40%, devido ao interesse dos colaboradores em receber a bonificação de compensação aplicada pela empresa, fechando o ano com o acumulado de 4,07% para uma meta anual de 2%, conforme o gráfico 1:

**GRÁFICO 1- ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO**



Fonte: Dados da empresa adaptado pelos autores.

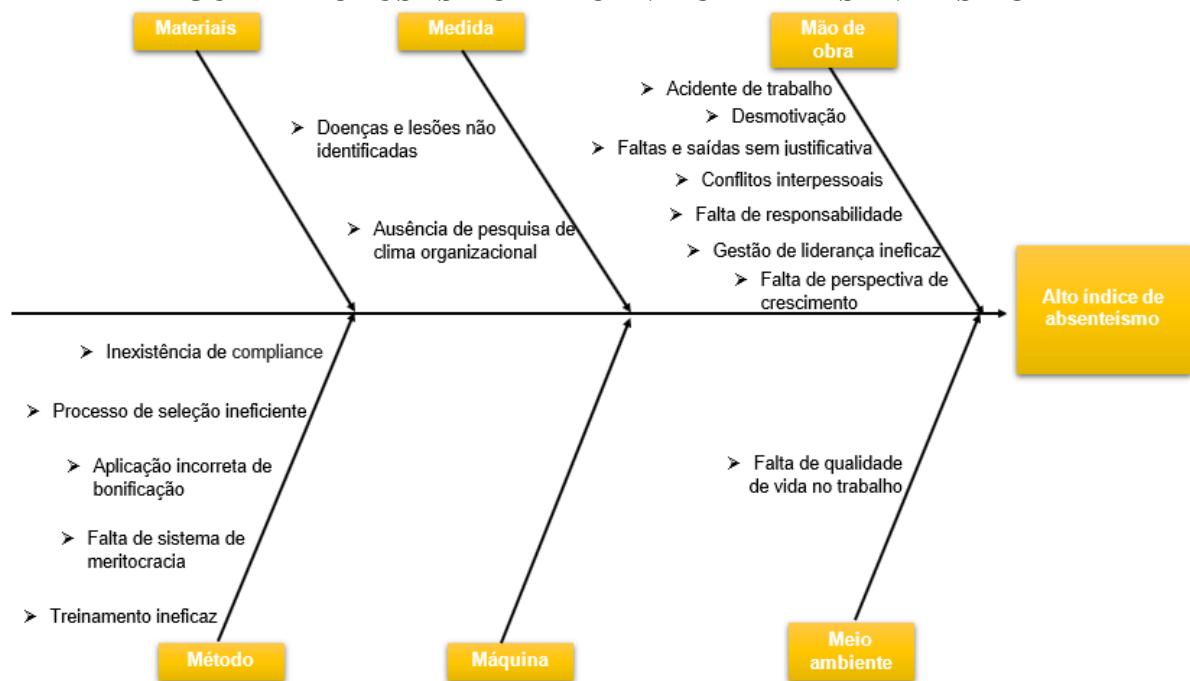
O absenteísmo na organização se dá por diversos fatores que proporcionam a variação deste índice. No caso da empresa analisada são as faltas injustificadas, os problemas de saúde e os abonos realizados pela chefia (como a dispensa no horário de jogos na Copa do Mundo) conforme gráfico 2:



Fonte: Dados da empresa adaptado pelos autores

Para levantar as principais causas do problema do alto índice de absenteísmo utilizou-se o diagrama de Ishikawa, ferramenta que classifica de acordo com os 6Ms que são: medição, materiais, mão de obra, máquinas, métodos e meio ambiente (LÉLIS, 2012). De acordo com Seleme e Stadler (2010) o diagrama de Ishikawa é uma representação gráfica de uma espinha de peixe, que possibilita a identificação das causas que fazem com que ocorra um efeito, que seria o problema central das causas identificadas. A figura 1 apresenta as possíveis causas do absenteísmo na empresa analisada.

**FIGURA 1 - CAUSAS DO ALTO ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO**



Elaboração dos autores

A matriz GUT foi utilizada para a identificação das causas do problema que devem ser priorizadas para a realização do plano de ação. Essa ferramenta classifica a importância de uma causa a ser resolvida de acordo com as siglas G que se refere a gravidade, U a urgência e T a tendência. Para cada causa é atribuído pesos de 1 a 5 conforme sua gravidade, urgência e prioridade. Depois os três valores são multiplicados obtendo-se o resultado final. O quadro 1 mostra os valores da matriz GUT.

**QUADRO 1 - MODELO CONCEITUAL MATRIZ GUT**

Valor	Gravidade	Urgência	Tendência	G.U.T
5	Gravíssima	Ação imediata	Agravar rapidamente	125
4	Muito grave	Ação rápida	Agravar no curto prazo	64
3	Grave	Ação normal	Agravar no médio prazo	27
2	Pouco grave	Ação lenta	Agravar no longo prazo	8
1	Menor gravidade	Pode esperar	Acomodar	1

Fonte: Seleme e Stadler (2010). Adaptado pelos autores.

Com base nos critérios do quadro 1, as causas apresentadas na figura 1 foram priorizadas. Aquelas que ficaram igual ou acima de 60 pontos foram consideradas as que necessitam de maior atenção, pois podem se agravar rapidamente, precisando de ação imediata para não prejudicar o desempenho da organização. O quadro 2 apresenta a Matriz GUT da empresa com a classificação de prioridade das causas levantadas.

**QUADRO 2 - MATRIZ G.U.T**

Causas	G	U	T	GxUxT	Classificação
<b>Inexistência de compliance</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>	<b>1º</b>
<b>Doenças e lesões não identificadas</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>125</b>	<b>1º</b>
<b>Falta de qualidade de vida no trabalho</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>60</b>	<b>2º</b>
<b>Aplicação incorreta de bonificação</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>60</b>	<b>2º</b>
<b>Desmotivação</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>60</b>	<b>2º</b>
Treinamento ineficaz	4	4	3	48	3º
Acidentes de Trabalho	3	4	2	24	4º
Faltas e saídas sem justificativa	3	4	2	24	4º
Falta de Responsabilidade	3	4	2	24	4º
Ausência de pesquisa de clima organizacional	3	3	2	18	5º
Gestão de liderança ineficaz	2	3	3	18	5º
Falta de perspectiva de crescimento	3	3	2	18	5º
Falta de sistema de meritocracia	3	3	2	18	5º
Processo de seleção ineficiente	2	3	2	12	6º
Conflitos Interpessoais	2	3	1	6	7º

Elaboração dos autores

### **Causa 1 – Inexistência de *compliance***

O compliance ou código de conduta pode ser aplicado em todas as organizações, entidades públicas, empresas com capital aberto ou com capital fechado. As práticas aplicadas por meio do compliance são fundamentais nas estruturas de uma organização, mas elas requerem investimentos significativos em treinamentos e no monitoramento de irregularidades (BLOK, 2017). Ter um compliance significa estar em conformidade com as leis e regulamentos, com os normativos dos órgãos reguladores, mantendo a empresa dentro de padrões éticos. É essencial a implantação do código de conduta interno dentro das organizações e a conscientização dos gestores a respeito dos benefícios proporcionados pelo uso desse código (ASSI, 2012). Assim, a inexistência de compliance foi considerada uma das causas prioritárias a ser tratada visto o código de conduta ser essencial para a implantação de boas práticas estabelecendo padrões de comportamento e formas de agir de acordo com a missão, os valores e objetivos da organização. Assim, com o código de conduta ética, o colaborador entenderá as suas responsabilidades dentro do mundo organizacional e itens como comprometido, pontualidade e assiduidade, que refletem no índice de absenteísmo, poderão ser melhores monitoradas.

### **Causa 2 - Doenças e Lesões não Identificadas**

A organização não dispõe de um setor interno para o acompanhamento da saúde dos colaboradores e isso dificulta a análise para se saber se os atestados apresentados são decorrentes de doenças ocupacionais ou profissionais, ou seja,

[...] se são as complicações desencadeadas pelos exercícios do trabalhador em uma determinada função que esteja diretamente ligada à profissão. Elas são responsáveis pelo afastamento de milhares de trabalhadores de suas funções. Só em 2014, segundo o Ministério do Trabalho e Previdência Social registrou 251,5 mil afastamentos, todas por ordens médicas ... Atualmente, um profissional que desenvolve uma doença ocupacional tem, dentro da lei, os mesmos direitos do que os envolvidos em acidentes de trabalho. Trabalhadores e empresas devem ficar de olhos abertos para essa situação e saber como podem evitar esse tipo de doença. Sinais de desconforto físico ou mental podem ser indício de alguma das doenças ocupacionais. (RHMED, on line)

As doenças e lesões não identificadas referem-se à ausência de dados para que a organização consiga identificar quais são as enfermidades que mais afetam seus colaboradores, pois elas fazem com que os mesmos faltem, atrasem ou se ausentem mais cedo de seu local de trabalho, contribuindo significativamente para o aumento do índice de absenteísmo.

De acordo com Chiavenato (2010) existem projetos que são realizados por organizações que tem como objetivo a prevenção de problemas de saúde nos colaboradores, esses projetos ajudam na identificação de riscos potenciais e na educação a respeito desses riscos à saúde, tais como pressão elevada, fumo, obesidade, dieta pobre, estresse e também encoraja colaboradores a mudar seu estilo de vida através de exercícios e boa alimentação. Muitas organizações utilizam a ginástica laboral para melhorar a saúde física de seus colaboradores, evitando possíveis doenças e lesões.

### **Causa 3 - Falta de Qualidade de Vida no Trabalho**

Ao caracterizar o elemento humano como recurso, a organização utiliza-se de suas habilidades e aptidões para atingir maior eficiência na execução de tarefas e cumprir com as exigências de um mercado competitivo. Dessa forma, a preocupação das empresas com a qualidade de vida de seus colaboradores é inserida no contexto de meios para solucionar problemas de enfoque social e psicológico do ambiente de trabalho alinhados à qualidade de serviços e produtos e à produtividade da organização (FRANÇA, 2010).

Ter qualidade de vida no ambiente profissional é essencial para o bom desenvolvimento dos colaboradores, pois sua ausência afeta diretamente na performance da organização, aumentando os índices de rotatividade e absenteísmo. Colaboradores que trabalham em ambiente agradável e seguro, com equipamentos adequados, com desenvolvimento de carreira, bom relacionamento interpessoal, transporte adequado e um local que preza pela saúde dos mesmos faz toda diferença na motivação do pessoal, e consequentemente diminui o índice de

absenteísmo. A qualidade de vida no trabalho coloca em evidência a importância das exigências pessoais do trabalhador para o sucesso organizacional. Com a união entre colaborador e organização, ambas as partes são beneficiadas no que diz respeito à satisfação do ser humano, condições ambientais saudáveis e suas repercussões no desempenho empresarial (FRANÇA, 2010).

Na organização analisada foi possível observar que no setor de produção não há boas condições que proporcionem uma boa qualidade de vida, por exemplo, o ambiente tem uma temperatura extremamente elevada devido ao principal material utilizado ser o plástico. Ao sair desse ambiente extremamente quente para ir ao banheiro ou ao refeitório o colaborador se expõe as mudanças bruscas de temperaturas, o que pode desencadear algumas doenças. A ventilação do ambiente também não é adequada fazendo com que o local se torne ainda mais insalubre. Além disso constatou-se que no setor de produção a maior parte das tarefas são repetitivas, podendo ocasionar lesões no colaborador.

#### **Causa 4 - Aplicação Incorreta de Bonificação**

A renumeração não visa apenas recompensar os colaboradores pelo seu trabalho e dedicação, mas torna a sua vida mais fácil e agradável. Uma das maneiras de facilitar a vida dos colaboradores é oferecer benefícios e serviços que são formas indiretas da compensação total. O salário pago em relação ao cargo ocupado representa apenas uma parcela do pacote de recompensas que a organizações oferecem ao seu pessoal. Além disso, a oferta de benefícios e serviços prestada pela organização aos seus colaboradores pode influenciar o grau de qualidade de vida (CHIAVENATO, 2010).

O salário pago pela empresa é em relação ao cargo que o colaborador ocupa. Para determinar o salário mediano do mercado é necessário realizar uma pesquisa salarial com diversas empresas do mesmo ramo, porte, localização entre outros fatores, com os salários praticados por essas organizações para conseguir calcular a mediana (MARRAS, 2012). No cenário atual da organização, além do salário, há um sistema de bonificação para os colaboradores que não faltam o expediente de trabalho: aqueles trabalhadores que no período de 3 meses não computarem nenhuma falta seja ela por qualquer motivo terão o direito a uma bonificação no valor de R\$250,00. Quanto mais faltas o colaborador tiver no período, menor será o valor da bonificação.

Esta maneira de bonificação é aplicada a todos os colaboradores nos diferentes níveis hierárquicos, porém nota-se um maior índice de faltas no setor operacional, o que vem gerando certa preocupação no setor de Recursos Humanos, pois quando acontecem essas faltas, tem-se

a necessidade de movimentar colaboradores do setor operacional para cobrir o faltante ou faltantes, gerando um transtorno interno.

### **Causa 5 - Desmotivação**

A motivação é uma força que nos impulsiona a ter certo comportamento e é um grande fator que auxilia na conquista dos resultados esperados pela organização. Na maioria das vezes o que motiva uma pessoa pode não motivar outra, assim, trazendo reações contraditórias do esperado, por isso deve-se dar atenção ao estudo da motivação (SCATENA, 2012).

Segundo Gil (2014) a motivação é a força que estimula as pessoas a agirem. Antigamente acreditava-se que essa força era proposta por outras pessoas como por exemplo familiares, chefes e professores. Hoje a motivação vem de um objetivo a ser alcançado, dispondo a capacidade de uma pessoa a motivar a outra.

A desmotivação é uma causa, pois sem motivação o colaborador não busca conhecimento e crescimento, gerando insatisfação, conflitos, alteração do clima organizacional, absenteísmo e afetando nos objetivos e metas da organização. Se esta não investe na motivação de seus colaboradores, não gera competitividade e desenvolvimento interno, causando desinteresse, como por exemplo o fato de não ser assíduo, o que afeta a produtividade, o clima organizacional, entre outros. Na organização analisada existem muitos colaboradores que trabalham lá há muitos anos e não possuem um plano de carreira, desmotivando-os, além do fato de não haver um ambiente adequado, afetando na qualidade de vidas dos mesmos.

## **1. ANÁLISE DA PROBLEMÁTICA**

### **1.1 ABSENTEÍSMO**

Absenteísmo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os colaboradores não comparecem. Ele constitui a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente (CHIAVENATO, 2010). É definido como voluntário ou involuntário. O absenteísmo voluntário é caracterizado pelas ausências programadas e prevista como férias e folgas. O absenteísmo involuntário é aquela caracterizados pelas ausências não programadas, ou seja, faltas não previstas (AGUIAR; OLIVEIRA, 2009).

### 1.1.1 Causas e Consequências do Absenteísmo

As causas do absenteísmo são variadas e os estudos que as analisam visam levantar os valores reais gerados por ele, a identificação de seus tipos, qualidade, a grandeza e repercussão do absenteísmo na produtividade. Referindo-se à ausência em momentos que os empregados deveriam estar trabalhando normalmente, nem sempre as causas do absenteísmo estão no próprio empregado, mas na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis de trabalho, na precária integração do empregado à organização e nos impactos psicológicos de uma direção deficiente. De acordo com Chiavenato (2002, p. 191) as possíveis causas do absenteísmo são:

- a) doenças efetivamente comprovadas;
- b) doenças não comprovadas;
- c) atraso involuntário por motivos pessoais;
- d) dificuldade e problemas financeiros;
- e) baixa motivação para trabalhar;
- f) supervisão precária da chefia;
- g) políticas inadequadas da organização;
- h) faltas voluntárias por motivos pessoais;
- i) problemas de transporte.

Entre as mais graves consequências do absenteísmo para a organização, está a queda da produtividade e, consequentemente a queda dos lucros. As consequências do absenteísmo estão diretamente ligadas ao setor financeiro das organizações, portanto para todos e qualquer organização, a produtividade e os lucros devem ser alcançados para que as empresas ocupem uma posição de destaque no mercado (AGUIAR; OLIVEIRA, 2009).

### 1.1.2 Cálculo do Índice de Absenteísmo

Segundo Chiavenato (2002) o índice de absenteísmo reflete a porcentagem do tempo não trabalhado em decorrência das ausências em relação ao volume de atividades esperadas ou planejada. Nestes termos, o índice pode ser calculado pela fórmula constante no quadro 3:

#### QUADRO 3 – CÁLCULO DO ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO: ausência

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{nº de homens/dias perdidos} \times 10}{\text{Efetivo médio} \times \text{nº de dias trabalhado}}$$

Fonte: Chiavenato (2002)

Ainda de acordo com Chiavenato (2002) a equação do quadro 3 somente leva em conta os homens/dias de ausência em relação aos homens/dias de trabalho. E como ficam as ausências de meios dias e os atrasos do pessoal? Muitas organizações procuram refinar e sofisticar o cálculo do absenteísmo, incluindo atrasos e meias faltas, substituindo dias por horas por meio da fórmula no quadro 4:

**FIGURA 1 – CÁLCULO DO ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO: atrasos e meia faltas**

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

Fonte: Chiavenato (2002)

O índice deve considerar determinado período: semana, mês ou ano. Algumas organizações o calculam diariamente para comparações dos dias da semana.

## **1.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Segundo Chiavenato (2010) a avaliação de desempenho tem grande função dentro de uma organização para a manutenção e evolução dos processos tanto a nível individual, quanto no nível de equipe. Para Lotz e Gramms (2012) as organizações utilizam as avaliações de desempenho principalmente para decisões de promoção ou movimentação de funcionários, para identificar necessidades de treinamentos, embasar os aumentos salariais quando vinculado a um planejamento de carreira, para demissões e para pesquisa. As organizações buscam verificar se as pessoas estão dando o melhor de si, se estão apresentando os resultados almejados pela empresa.

Com a avaliação de desempenho é possível desenvolver os colaboradores dentro da organização através dos recursos humanos e com a aplicação correta e eficaz é possível, segundo Gil (2014, p. 149):

- a) definir o grau de contribuição de cada empregado para organização;
- b) identificar os empregados que possuem qualificação superior requerida pelo cargo;
- c) identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- d) promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados;
- e) obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;

Existem diversos tipos de avaliação de desempenho, sendo o mais conhecido e usado pelas organizações, o método de escala gráfica conforme quadro 5. É um sistema de fácil elaboração e manuseio, que consiste em determinar fatores que a organização define como desempenho. Esses fatores podem mensurar a quantidade, como também a qualidade do trabalho. Cada fator é dividido em graus que representa uma escala de mínimo e máximo. Cada grau tem um valor em pontos que permite o colaborador ser avaliado de acordo com sua performance chegando a um total de números, que permite comparação com os demais do grupo conforme quadro 6 (MARRAS, 2012).

**QUADRO 5 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHOS POR ESCALA GRÁFICA**

Colaborador:		Setor:			
Fatores	Ótimo (5)	Bom (4)	Regular (3)	Ruim (2)	Péssimo (1)
Assiduidade					
Pontualidade					
Trabalho em equipe					
Comunicação					
Metas alcançadas					
Qualidade do serviço					
Conhecimento das operações					
Capacidade de resolver problemas					
Relacionamento interpessoal					

Elaboração dos autores. Adaptado Marras (2012).

**QUADRO 62 - PONTUAÇÃO DA ESCALA GRÁFICA**

Valor	Conceito	Parecer
5	Ótimo	Forte evidência
4	Bom	Boa evidência
3	Regular	Média evidência
2	Ruim	Pouco evidência
1	Péssimo	Nenhuma evidência

Elaboração dos autores. Adaptado Marras (2012).

### 1.3 Benchmarking

Segundo Lopes, Pontes e Albertin (2017) o *benchmarking* é um método de desenvolvimento contínuo que organizações usam como base em outras organizações que são líderes de mercado para estabelecer novas metas organizacionais, ou seja, as organizações se

espelham em outras do mesmo ramo e segmento para melhorar o seu nível de desempenho no mercado, já que os métodos que a empresa concorrente utiliza trás o retorno esperado. O *benchmarking* além de ajudar as organizações a aprenderem com as experiências do próximo, ajuda a organização a avaliar o seu próprio desempenho.

Levando em consideração práticas que já são utilizadas em outras organizações para diminuir o alto índice de absenteísmo e melhorar a avaliação de desempenho, foi utilizado o *benchmarking* com as experiências da Prolim Serviços e Manutenção Ltda e da Faurecia Automotive.

Na organização Prolim, de acordo com Camargo (2010), foi utilizado para diminuir o absenteísmo a ginástica laboral, que tem como objetivo aliviar e prevenir possíveis doenças relacionadas ao trabalho. A ginástica foi conduzida por um profissional qualificado da área de educação física e segurança do trabalho. Utilizou-se o diálogo diário de segurança, sendo realizado antes de cada turno, relatando os assuntos referentes a acidentes e segurança no ambiente de trabalho, para que o próximo turno evitasse possíveis acidentes. Essa troca de informação é fundamental para prevenção de fatores relacionados ao absenteísmo como estresse, conflitos, etc. Outro método utilizado foi a criação de comissão interna de prevenção de acidente, com o objetivo de identificar possíveis riscos no ambiente de trabalho e elaborar a prevenção do mesmo, evitando assim, possíveis faltas no trabalho.

Já na organização Faurecia, segundo Caxambu (2007) foram analisadas e tratadas as questões ergonômicas, contratando empresas técnicas de ginástica laboral. A promoção de treinamento motivacional visa o tratamento dos fatores motivacionais que influenciam no absenteísmo. Evidenciar o trabalho em equipe demonstrando a importância de todos no processo produtivo e que a falta de um sobrecarrega o outro também foi uma das ações realizadas. Melhorar a tecnologia de equipamentos, que possam auxiliar na melhoria da produtividade e na redução do desgaste físico foi outro ponto de destaque na ação. Foi pensado na promoção do desenvolvimento pessoal, contratando empresas capacitadas para a identificação e posteriormente desenvolvimento dos pontos fracos das supervisões e da gerência.

Com as causas do problema da empresa analisada já priorizadas, elaborou-se o quadro 7 listando as possibilidades de soluções para diminuir o alto índice de absenteísmo e aprimorar a avaliação de desempenho.

#### **QUADRO 7 - ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO PARA REDUZIR O ALTO ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO**

Causas	Alternativas de Solução
Inexistência de compliance	Realizar a implantação de compliance
Doenças e lesões não identificadas	Realizar a contratação de um profissional de enfermagem
Falta de qualidade de vida no trabalho	Realizar a contratação de um profissional de ginástica laboral. Realizar ginástica laboral diária
Aplicação incorreta de bonificação	Implantar bonificação mensal
Desmotivação	Realizar avaliação de desempenho Executar o feedback.

Elaboração dos autores

## **2. PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA REDUZIR O ALTO ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO**

Os métodos e técnicas utilizados para elaborar o plano de ação foram o 5W2H, o plano descritivo e o cronograma de implantação.

O objetivo da ferramenta 5W2H é gerar um plano de ação para solucionar um problema que afeta o bom desempenho da organização. Ela permite que o processo seja dividido em etapas, que é estruturado a partir de perguntas para traçar um bom plano de ação. Para que a ferramenta seja eficiente na resolução do problema é necessário que a pessoa que a está utilizando conheça bem a estrutura e etapas do processo a ser solucionado (SELEME; STADLER, 2010). A técnica do 5W2H é representada em cinco perguntas que se iniciam com a letra W e duas perguntas que se iniciam com a letra H, essas perguntas são respondidas com o objetivo de se fazer detalhadamente um plano de ação. São perguntas que decorrem do alfabeto da língua inglesa. As que começam com a letra W se referem a *what, who, where, when, why*. As outras duas perguntas com a letra H se referem a *how e how much*. (SCATENA, 2012). O quadro 2 mostra a estrutura básica da ferramenta 5W2H que foi escolhido para propor as soluções do problema, pois é possível detalhar todo o plano de ação, facilitando o entendimento do mesmo na hora de colocá-lo em prática.

#### QUADRO 8 - ESTRUTURA BÁSICA DO 5W2H

Pergunta	Significado	Pergunta instigadora
What?	O quê?	O que deve ser feito?
Who?	Quem?	Quem é o responsável?
Where	Onde?	Onde deve ser feito?
When?	Quando?	Quando deve ser feito?
Why?	Por quê?	Por que é necessário fazer?
How?	Como?	Como será feito?
How much?	Quanto custa?	Quanto vai custar?

Fonte: Seleme e Stadler (2010)

O cronograma é uma ferramenta utilizada para organizar as tarefas que precisam ser cumpridas para a realização do plano de ação, ele mostra todas as etapas a serem realizadas em um calendário, com datas específicas para cada ação. Para sua elaboração é necessário considerar o tempo estipulado para colocar em prática cada atividade, podendo ser de curto, médio ou longo prazo. Ele precisa ser atualizado constantemente, sendo que a partir do momento em que as atividades são realizadas consegue-se ter um controle avaliando todos os resultados com a ação já realizada, e dependendo do resultado, pode alterar o cronograma, mantendo como está, atrasando ou adiantando as próximas ações (SILVEIRA, 2010).

Um dos cronogramas mais conhecidos no mundo organizacional é o cronograma de Gantt. É um gráfico que tem objetivo de demonstrar o avanço temporal de um projeto, alguns dos benefícios do diagrama segundo Rodrigo (2019) são:

- a) identificar e organizar a sequência cronológica de atividades a ser executada para conclusão de um projeto;
- b) manter claro os prazos para entrega de cada tarefa;
- c) deixar evidenciado o atraso ou adiantamento da conclusão de toda atividade; Auxiliar no controle com intuito de seguir o planejamento;
- d) prever com maior exatidão uma data para conclusão de um projeto.

#### 2.1 Plano de Ação para Inexistência de Compliance

Será implantado o compliance, que é um conjunto de normas e regras que visam ajustar as tomadas de decisão dos gestores de cada área da organização os obrigando deliberarem em conselho as decisões que refletem em toda estrutura da empresa, tanto de cunho individual

como coletivo, minimizando as ocorrências de desvios das normas e trazendo maior confiança para a organização, conforme proposta apresentada no quadro 9.

**QUADRO 9 - PLANO DE AÇÃO PARA FALTA DE COMPLIANCE**

O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Realizar a implantação de compliance	Para criar normas e diminuir o índice de absenteísmo	Gestor de RH	Setor de RH	Início em 05 de agosto de 2019	Elaborando um código de ética interno.	1 a 2 dias de trabalho do gestor (dentro da carga horária mensal)

Elaboração dos autores

O compliance deverá ser desenvolvido pelo gestor de RH, que irá realizar os levantamentos das normas, regras, código de conduta ética para poder elaborar as normas de acordo com a realidade da organização. O compliance será repassado para os novos colaboradores no momento da integração, e para os demais na primeira reunião de *feedback*.

O mesmo irá começar a ser elaborado dia 05 de agosto de 2019 com o custo de 1 a 2 dias de trabalho do gestor de RH (dentro da carga horária mensal, sem gerar custo adicional com hora extra). As normas elaboradas começaram a ser repassadas para os colaboradores no final do mês de agosto. A criação do mesmo irá trazer maior confiança e comprometimento com a organização reduzindo assim o número de faltas e atrasos.

## 2.2 Plano de Ação para Doenças e Lesões não Identificadas

Para identificar as doenças e lesões não identificadas dos colaboradores e diminuir o alto índice de absenteísmo, melhorando a saúde e o clima organizacional, propõe-se a contratação de um profissional de enfermagem especializado na área da saúde do trabalho, para que possa identificar quais doenças e lesões ocorrem com frequência dentro da organização, criando um banco de dados sobre elas. Esta contratação deverá ser feita através da divulgação da vaga e entrevista, realizada pelo gestor de RH.

#### QUADRO 10 - PLANO DE SOLUÇÃO PARA DOENÇAS NÃO COMPROVADAS

O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Realizar a contratação de um profissional de enfermagem	Para identificar as doenças e lesões não identificadas dos colaboradores	Gestor de RH	Setor de RH	Início de novembro de 2019	Através da divulgação da vaga e entrevista	R\$ 3.005,00 + encargos sociais

Elaboração dos autores

Para identificar quanto será o valor a ser pago ao enfermeiro do trabalho, foi realizado uma pesquisa salarial em 3 sites de Recursos Humanos conforme o quadro 11.

#### QUADRO 11 - PESQUISA SALARIAL

Cargo	Site	Salário	
Enfermeiro do trabalho	Site 1	R\$2.910,00	1
	Site 2	R\$3.000,00	2
	Site 3	R\$3.010,00 R\$4.000,00	3 4

Elaboração dos autores

Após a realização da pesquisa salarial foi feito o cálculo para descobrir a mediana do mercado, conforme a quadro 12. Com o cálculo da mediana é possível identificar o valor médio do salário pago pelas organizações para o cargo de enfermeiro do trabalho, que é de R\$ 3.005,00 mais encargos trabalhistas. Porém a organização deverá avaliar qual será o melhor salário a ser pago, conforme a sua realidade. Esta contratação deverá ser feita no mês de outubro, com o objetivo de diminuir o alto índice de absenteísmo e realizar o controle de atestados e faltas.

#### QUADRO 12 – CÁLCULO DA MEDIANA SALARIAL

$$R\$ 3.000,00 + R\$ 3.010,00 = R\$ 6.010,00$$

$$R\$ 6.010,00 / 2 = R\$3.005,00$$

Mediana do Mercado é de R\$ 3.005,00

Elaboração dos autores

Este profissional irá atuar nas rotinas de saúde ocupacional que são: retorno ao trabalho, controle e homologações de atestados, levantamento das doenças e lesões que causam o absenteísmo e demais atividades pertinentes a função.

### 2.3 Plano de Ação para Qualidade de Vida no Trabalho

Aumentar a qualidade de vida no trabalho fará com que o colaborador trabalhe com mais disposição, jovialidade, bem-estar e eficácia, fazendo com que seu trabalho seja mais produtivo, melhorando o desempenho e a qualidade da realização de tarefas, como também a assiduidade e pontualidade. É recomendado como proposta, a implantação da ginástica laboral conforme o quadro 13.

**QUADRO 13 - PLANO DE AÇÃO PARA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Realizar a contratação de um profissional de ginástica laboral temporário.	Para diminuir o número de lesões e aumentar a QVT	Gestor de RH	Setor de RH	06 de janeiro de 2020	Realizando a contratação por meio de divulgação da vaga e entrevista com o Gestor	R\$19,40 por hora + encargos
Realizar ginástica laboral diária	Para diminuir o número de lesões e aumentar a QVT	Colaboradores voluntários	Ambiente externo	A partir do dia 01 de fevereiro Todos os dias	Uma vez ao dia durante 15min. no início do seu horário de trabalho	15 minutos de trabalho diários (dentro da carga horária)

Elaboração dos autores

Para a implantação da ginástica laboral será necessário contratar os serviços de um profissional especializado temporário, que terá como objetivo implantar os melhores métodos da ginástica e realizar o treinamento dos colaboradores voluntários, sendo que é necessário que tenha um voluntário de cada turno para que os mesmos deem continuidade às sessões de ginástica laboral após a saída do profissional especializado. A cada três meses esse profissional especializado voltará para prestar uma consultoria para os pilotos da ginástica laboral auxiliando nas dúvidas e na atualização dos exercícios.

As aulas da ginástica serão elaboradas com base nos dados coletados pelo enfermeiro do trabalho, que identificará as doenças e lesões que mais ocorrem e que levam ao afastamento do colaborador. O profissional irá começar dia 06 de janeiro de 2020 e irá realizar um treinamento dentro do período do mês de janeiro, para que o colaborador voluntário possa conduzir a ginástica laboral da melhor maneira a partir do dia 01 de fevereiro de 2020.

A ginástica laboral deverá ser realizada todos os dias da semana com duração de 15 minutos, durante todo o mês, contribuindo assim com a prevenção de lesões, traumas e doenças, melhorando a saúde, à segurança e a condição física dos colaboradores.

Foi realizado o orçamento em duas empresas conforme apresentado no quadro 14, com a hora de trabalho do profissional de ginástica laboral e com um profissional autônomo. A

partir dos valores apresentados, sugere-se ao gestor de RH realize a contratação do profissional da empresa 1 com o custo de R\$ 19,40 por hora de trabalho mais encargos.

#### **QUADRO 14 - ORÇAMENTO DO PROFISSIONAL DE GINÁSTICA LABORAL**

Empresa	Valor
Empresa 1	R\$ 19,40 por hora
Empresa 2	R\$ 20,00 por hora
Profissional autônoma	R\$ 35,00 por hora

Elaboração dos autores

#### **2.4 Plano de Ação para Aplicação Incorreta de Bonificação**

Será realizado um novo método para a aplicação da bonificação aos colaboradores, que como já mencionado ocorre trimestralmente com o valor de R\$ 250,00 para cada colaborador que não tiver nenhuma falta dentro dos 3 meses. Com o objetivo de diminuir o índice de absenteísmo, será aplicado a bonificação mensal com o valor máximo de R\$ 83,33 (que é o valor de R\$ 250,00 divididos por 3) através do acompanhamento do cartão ponto dos colaboradores. Conforme o quadro 9.

#### **QUADRO 15 - PLANO DE SOLUÇÃO PARA APLICAÇÃO INCORRETA DE BONIFICAÇÃO**

O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Implantar bonificação mensal	Diminuir o índice de absenteísmo	Gestor de RH	Setor de RH	30 de Setembro de 2019	Através do acompanhamento do cartão ponto dos colaboradores	De R\$0,00 a R\$83,33 por colaborador

Elaboração dos autores

Conforme o colaborador cumpra seu horário de trabalho irá receber a bonificação proporcional ao registro do seu cartão ponto. Os valores da bonificação irão variar conforme o número de faltas do colaborador. Assim o mesmo terá que cumprir sua jornada de trabalho completa evitando faltas injustificadas, pois elas poderão interferir na sua bonificação, conforme quadro 16.

**QUADRO 36 - VALOR DA BONIFICAÇÃO MENSAL**

Bonificação mensal	Valor
De 0 a 1 falta	R\$83,33
De 2 a 3 faltas	R\$55,54
De 4 a 5 faltas	R\$27,77
Mais de 5 faltas	R\$0,00

Elaboração dos autores

## 2.5 Plano de Ação para Desmotivação

Trabalhar motivado, com satisfação, confiança e comprometimento, faz com que os colaboradores sejam mais criativos e autossuficientes, fazendo com que a organização produza mais, com qualidade e também diminua o absenteísmo. Para isso foi proposto como plano de ação para aumentar a motivação dos colaboradores o *feedback*, conforme o quadro 17.

**QUADRO 4 - PLANO DE AÇÃO PARA DESMOTIVAÇÃO**

O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Realizar avaliação de desempenho	Para criar indicadores para o <i>feedback</i>	Gestores	Setores	Semestral com início em 01 de agosto	Avaliando o colaborador com base nos fatores da escala gráfica	3 horas de trabalho (dentro da carga horária mensal)
Executar o <i>feedback</i>	Para aumentar a motivação e diminuir o absenteísmo	Gestor de RH	Sala de palestra	Início em 01 de fevereiro de 2020	1 vez durante o semestre atualizando o colaborado sobre seu desempenho	30 minutos de trabalho (dentro da carga horária mensal)

Elaboração dos autores

Para aumentar a motivação dos colaboradores, deverá ser implantado o sistema de *feedback* construtivo, destacando os pontos fortes do mesmo, as qualidades que contribuem para o bom desempenho da organização, lhe parabenizando por ações que fazem a diferença em seu ambiente de trabalho, entre outros. Também é importante destacar os pontos que o colaborador precisa melhorar. Antes dos gestores começarem a avaliar os colaboradores é necessário comunicar os mesmos para que eles tenham consciência que irão ser avaliados.

Os gestores irão avaliar os colaboradores durante o semestre através da escala gráfica conforme os quadros 5 e 6 já apresentados.

Esta avaliação deverá ser realizada semestralmente *com início em 01 de agosto de 2019*, pelos gestores, e os mesmos terão 3 horas de trabalho (dentro da carga horária mensal, sem gerar custo adicional com hora extra) no final do semestre para realizar a avaliação pela escala gráfica. O *feedback* começará a ser realizado dia 01 de setembro de 2019, e deverá ter um calendário de encontro todo final de semestre, com o tempo máximo de 30 minutos de duração

(dentro da carga horária mensal, sem gerar custo adicional com hora extra) por pessoa, durante o ano.

O *feedback* irá ser realizado na sala de palestra, que é um ambiente agradável e privado, para que o colaborador se sinta confortável. O gestor irá começar ressaltando os pontos fortes do colaborador, o parabenizando por atitudes que realizou no ambiente de trabalho, o fazendo perceber que a organização reconhece todo o seu esforço, assim o motivando. Logo após será repassado todos os pontos que precisam ser melhorados, mas essa informação deverá ser repassada como forma de aprendizagem não gerando constrangimento, fazendo o colaborador compreender que existem maneiras de melhorar ainda mais seu desempenho, e que sua função e presença são de extremas importância dentro da organização.

## 2.6 Cronograma

Com as propostas de soluções já definidas, foi elaborado o cronograma de implantação com todas as datas estabelecidas para se iniciar as aplicações das propostas afim de reduzir o alto índice de absenteísmo, conforme quadro 18.

**QUADRO 5- CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO (MODELO GANTT)**

Atividades	Período						
	Agosto 2019	Setembro de 2019	Outubro de 2019	Novembro de 2019	Dezembro de 2019	Janeiro de 2020	Fevereiro de 2020
Realizar a implantação de compliance							
Realizar avaliação de desempenho							
Executar o feedback							
Implantar bonificação mensal							
Realizar a contratação de um profissional de enfermagem							
Realizar a contratação de um profissional de ginástica laboral.							
Realizar ginástica laboral diária							

Elaboração dos autores

## 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as diferentes metodologias adotas foi possível identificar as principais causas do alto índice de absenteísmo na empresa analisada. Controlar esse índice é o grande desafio para os seus gestores que devem cada vez mais estimularem e manterem a motivação dos colaboradores. Investir tempo e recursos em motivação se justifica pelo impacto que a esta tem

nos resultados da organização, seja em produtividade, turnover, clima organizacional ou controle do absenteísmo.

É importante que as organizações se atentem para o indicador do absenteísmo, pois sua causa pode ser oriunda de diversos fatores e se a organização que não conseguir entender as causas certamente terá os demais indicadores afetados. Tem que se entender porque os colaboradores faltam frequentemente. No caso analisado no presente trabalho é sugerido que a empresa estabeleça um canal de comunicação eficiente e busque o desenvolvimento pessoal através de um plano de carreira deve ser feito pelos gestores com a finalidade de buscar um equilíbrio entre interesse do profissional e da empresa. Quando as expectativas do colaborador são mapeadas, o gerente consegue estabelecer metas e criar um plano de desenvolvimento compatível com o objetivo do profissional e da organização.

Assim como oferecer um plano de carreira ajuda na redução do índice de absenteísmo, os feedbacks também auxiliam. E, para ser possível mensurar o desenvolvimento individual e corrigir os pontos negativos, o retorno sobre o desempenho de um profissional deve ser realizado constantemente. Essa prática gera valor para a empresa na visão do funcionário, pois demonstra comprometimento com os resultados, empenho no desenvolvimento da equipe e reconhecimento pelas metas alcançadas. O acompanhamento feito de perto pelos gestores reduz o absenteísmo, e reforça a importância do comprometimento de todos para o crescimento da organização.

A falta de reconhecimento é outro dos principais fatores que levam um profissional a ficar desmotivado, produzir menos e com menor qualidade e faltar no serviço. Portanto, é importante que sejam desenvolvidas políticas de reconhecimento voltadas para as necessidades e a percepção de valores dos funcionários. A bonificação sobre o número reduzido de faltas é o método já adotado pela empresa e para o qual se fez um proposta de modificação de aplicação.

Promover a qualidade de vida é um investimento e não um gasto, pois tanto no ambiente de trabalho quanto na parte pessoal, a qualidade de vida de um profissional permite uma vida mais saudável, com menos doenças, menos estresse e mais disposição para suas atividades, diminuindo o número de atestados médicos.

Falar sobre controle de absenteísmo nas empresas ainda é um desafio. Sabe-se que esse índice afeta a gestão de pessoas e o desempenho do colaborador, comprometendo as metas e processos das empresas. Justificadas ou não, as faltas dos funcionários são motivos de preocupação para os profissionais de Recursos Humanos que deve fazer uma boa gestão de pessoas para assim ter um controle do absenteísmo.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, G; OLIVEIRA, J. **Absenteísmo**. In: Revista de Ciências Gerenciais. Vol. XIII, N° 12, 95-113. Disponível em: <<https://pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/download/2613/2487>>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- ASSI, M. **Gestão de riscos com controles internos: ferramentas certificações métodos, para garantir a eficiência dos negócios**. São Paulo: Santi Paul, 2012.
- BLOK, M. **Compliance e governança corporativa: atualizado de acordo com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei 12.846)**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017.
- CAMARGO, M. **Índice de absenteísmo na empresa Prolim Serviços e Manutenções LTDA**. São José dos Pinhais: Bacharel em Administração com Habilitação em Gestão de Negócios. Faculdade da Indústria, 2010.
- CAXAMBU, Z. **Proposta de redução do absenteísmo na Faurecia**. São José dos Pinhais: Bacharel em Administração com Habilitação em Gestão de Negócio. Faculdade da Indústria, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 4 ed. São Paulo: Saraiva 2003.
- FRANÇA, A. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- LÉLIS, E. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- LOTZ, E; GRAMMS, L. **Gestão de talentos**. Curitiba: InterSaber, 2012.
- LOPES, H; PONTES, J; ALBERTIN M. **Logística e distribuição física**. Curitiba: InterSaber, 2017.
- MARRAS, J. **Administração de remuneração**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MARRAS, J. **Administração de recursos humanos do operacional estratégico**. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- MARCONI M, LAKATOS E. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RHMED. **Doenças ocupacionais: quais são e como preveni-las?** Disponível em <https://www.rhmed.com.br/doencas-ocupacionais-quais-sao-e-como-preveni-las/>. Acesso 20.junho.2019.

RODRIGO, L. **O que é cronograma? Aprenda agora como organizar suas tarefas.** Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-cronograma>>. Acesso em: 09 jun. 2019.

SCATENA, M. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

SCHIAVON, A. **Criatividade: seu guia de criatividade em publicidade e propaganda.** Curitiba: InterSaberes, 2017.

SELEME, R; STADLER, H. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais.** Curitiba: InterSaberes, 2010.

SILVEIRA, J. **10 passos para se elaborar um projeto de pesquisa de campo.** Olinda, PE: Livro rápido, 2010.

## ABSTRACT

The present study aims to present a proposal for improvement in the method of performance evaluation for people management in the production sector of a polyethylene products company based in the Metropolitan Region of Curitiba. Data collection was performed through non-participatory observation, informal interview with the manager responsible for Human Resources, and bibliographical and documentary research. The high level of absenteeism in the production sector was observed, considering that the organizational goal is 2% and the accumulated values exceed 4%. It was also carried out a brainstorm to define the causes that generate the problem that was inserted in the diagram of Ishikawa for and prioritized by the GUT matrix. With the use of 5W2H, a plan of actions for the solution of the causes was developed, which if implemented could be able to minimize the high rate of absenteeism in the production sector of the company.

**Key Words:** People Development. Absenteeism. Performance evaluation. Skills.