

## ABSENTEÍSMO NO SETOR PRIVADO: UM ESTUDO DE CASO NO PARANÁ

**Bruna Alves de Souza Hilgemberg  
Hanna Kimilly Silva de Souza Cordeiro  
Janaina Portes de Brito  
Maria Gabriele Del Agnolo de Campos  
Mylena da Silva Baptista  
Ana Crhistina Vanali**

### Resumo

O presente trabalho tem como objetivo apresentar propostas de solução para o problema do alto índice de absenteísmo em uma empresa de fabricação de artefatos de material plástico localizada na Grande Curitiba. Em sua primeira parte, fala-se sobre os dados da empresa estudada e as informações coletadas para definição do problema, além da metodologia utilizada para seu desenvolvimento, como Diagrama de Causa e Efeito e Matriz GUT. Na segunda parte, retrata-se o estudo de conceitos que auxiliam na tomada de decisões para resolução do problema central abordado, como motivação, gestão e liderança e clima organizacional. Em sua conclusão, relatam-se as medidas a serem tomadas para atingir o objetivo central da pesquisa, usando técnicas simples de como motivar os colaboradores da organização através de benefícios, investimento em desenvolvimento de liderança e melhoria da qualidade de vida no trabalho e como seriam os seus desenvolvimentos.

**Palavras-chave:** Relações Humanas. Absenteísmo. Treinamento. Qualidade de Vida no Trabalho. Clima Organizacional.

### Abstract

This paper aims to present solutions for the problem of the high absenteeism rate in an automotive company located in Greater Curitiba. In its first part, we talk about the data of the studied company and the information collected to define the problem, as well as the methodology used for its development, such as Cause and Effect Diagram and GUT Matrix. In the second part, we portray the study of concepts that help in decision making to solve the central problem addressed, such as motivation, management and leadership and organizational climate. In conclusion, we describe the steps to be taken to achieve the research's central objective, using simple techniques on how to motivate employees through benefits, investment in leadership development, and improving the quality of life at work and how your developments.

**Keywords:** Human Relations. Absenteeism Training. Quality of life at work. Organizational Climate.

## 1. INTRODUÇÃO

As grandes escolas da administração, tais como Taylor, Faiol, Ford entre outras, tratavam o ser humano como uma máquina e como toda máquina ela é feita de peças, sendo o ser humano apenas uma destas a qual ao menor sinal do problema, poderia ser trocada a qualquer momento. Diante desta situação, surgiram diversos pensadores e estudiosos da psicologia e da sociologia que contrapondo estas teorias, pregavam a valorização do ser



humano, tratando-o não simplesmente como uma peça destas máquinas, mas sim como o principal componente das organizações, criando a Teoria das relações Humanas. Segundo esta teoria, “as pessoas são motivadas pela necessidade de aprovação e de realização e pelo reconhecimento social das atitudes em grupo” (SAMPAIO, 2004, p. 11).

Um dos principais pensadores, considerado inclusive como “pai da Teoria das Relações Humanas” foi o sociólogo australiano Elton Mayo, o qual através desta nova escola de pensamento, indica que o ser humano poderia produzir mais através de sua valorização. Este trabalho tem como objetivo mostrar como esta valorização do ser humano vem sendo aprimorada ao longo dos anos, trazendo competitividade e lucratividade para as empresas da atualidade, pois “as organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente, o dos empregados” (CHIAVENATTO, 2010, p. 11).

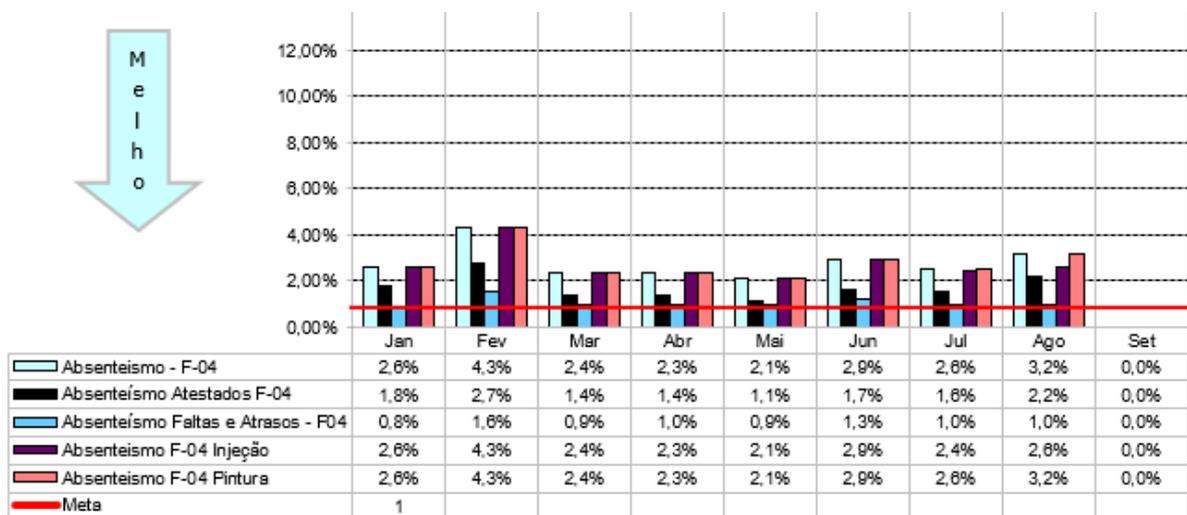
Atualmente, a genialidade e a criatividade vêm ganhando cada vez mais espaço, nas organizações, as interações humanas vem sendo peça fundamental para o crescimento, visto as interações promovidas pelas redes sociais, as quais hoje já fazem parte do mercado de trabalho e são utilizadas inclusive como ferramenta de marketing e vendas. Ambientes vem sendo preparados para estimular e adaptar cada vez mais o trabalhador ao seu trabalho, prova disso são os numerosos investimentos feitos em treinamentos, testes psicológicos, orientações profissionais, aprendizagem e segurança. Nesse contexto entra o Recursos Humanos, setor fundamental para identificar e preparar pessoas para este mercado, trazendo através do indivíduo, maior produtividade e satisfação, tanto ao empregado quanto ao empregador. O tema central deste trabalho é o alto índice de absenteísmo, que ocorre devido a da falta de reconhecimento e motivação, como também a falta de um convívio agradável com os seus líderes e colegas de trabalho, entre outras causas.

O objetivo geral é apresentar uma proposta para diminuir o índice de absenteísmo na empresa estudada e os objetivos específicos são identificar as causas do alto índice de absenteísmo, buscar alternativas de solução para reduzir o índice de absenteísmo e apresentar plano de ação para redução do índice de absenteísmo na empresa.

Nos dias 27 e 28 de agosto de 2019 foi realizada a visita acadêmica onde foram abordados vários assuntos referentes ao setor de RH como a cultura organizacional, rotatividade, treinamento e desenvolvimento, horas extras, acidentes de trabalho, ações trabalhistas e absenteísmo. Através de uma entrevista não estruturada com a coordenação do

Setor de RH, foi realizada a coleta de dados e informações sobre a empresa sendo possível identificar o alto índice de absenteísmo dentro da organização, gerando perda de produtividade, lucratividade e horas de trabalho. No ano 2019, o mês de fevereiro teve o pior índice, fechando com 4,3% de absenteísmo devido ao carnaval. O melhor mês foi maio, com 2,1%, pois seria o mês em que os colaboradores teriam férias coletivas. A meta da empresa é de 1% ao mês, conforme o Gráfico 1 demonstra:

**GRÁFICO 1 – INDICADOR DE ABSENTEÍSMO DA EMPRESA**



Fonte: Adaptado a partir de dados da empresa (2019).

Através das informações demonstradas no Gráfico 1, há plena identificação do problema da organização sendo o alto índice de absenteísmo, o qual causa impacto nos resultados da empresa. Esse indicador preocupa as empresas de todos os segmentos, visto verem horas de trabalho perdidas se acumulando a cada mês. As faltas injustificadas e os atestados, assim como os atrasos dos colaboradores, com certeza, refletem na produtividade. Os motivos para as faltas são variados, tais como desmotivação, ambiente de trabalho desconfortável e falta de uma liderança capacitada e efetiva. Aspectos como satisfação no trabalho, clima organizacional, programas de benefícios e condições ergonômicas perpassam o tema do absenteísmo, que demanda uma nova abordagem em gestão de pessoas.

## 2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada no presente trabalho além da pesquisa de campo e da entrevista informal foram as observações participativa e não participativa, o *brainstorming*, a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica e na internet para a fundamentação e a base das informações encontradas. O diagrama de causa e efeito, a Matriz GUT, o *benchmarking*, o 5W2H e o cronograma.

Os conteúdos teóricos que serviram de base para a análise e estudo dos problemas encontrados na empresa foram:

2.1- DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: dentro de uma corporação é a busca pela capacitação e evolução pessoal de um indivíduo. Se trata de reter talentos para a empresa e manter colaboradores eficientes. Não está relacionado apenas ao cargo atual, mas também a atividades que proporcionam o desenvolvimento e crescimento profissional do indivíduo. Na visão de Chiavenato “a empresa precisa investir pesadamente em seu pessoal, tanto em educação e desenvolvimento profissional quanto em criatividade e participação efetiva do trabalho. Tanto a educação quanto a participação das pessoas são a chave do sucesso da empresa” (CHIAVENATO, 2016, p. 42). Diferente de treinamento, o desenvolvimento de pessoas busca aprimorar os colaboradores para que possam assumir novos cargos ou posições em longo prazo, portanto, é focado no futuro profissional do indivíduo, não no cargo exercido no presente. Para Knapik “desenvolver pessoas não é somente passar um conteúdo e informações para que as pessoas adquiram novos conhecimentos e destrezas. É acima de tudo, incentivar o autodesenvolvimento para que sejam modificados conceitos, atitudes e hábitos” (KNAPIK, 2004, p. 209). Diante disso, vemos que desenvolver pessoas não se trata apenas de aspectos técnicos, mas também pessoais.

2.2 – ABSENTEÍSMO: para que uma empresa alcance seus resultados e metas, é preciso que vários fatores estejam envolvidos, porém a qualidade e eficiência de suas equipes são o fator determinante para o desempenho de suas atividades. Então, caso ocorram desvios nessa área, os resultados da organização passam a ser comprometidos pois impactam seu bem mais valioso, as pessoas. Para que uma organização funcione, é preciso que todos os colaboradores estejam em perfeita harmonia. Cada colaborador é indispensável para sua função, portanto quando um desses falta acaba gerando uma sobrecarga em seus colegas de trabalho, atrapalhando assim, todo o desempenho da equipe e muitas vezes interferindo na motivação no trabalho. Para Chiavenato (2010, p. 88) “Absentéismo ou ausentismo é a frequência e/ou

duração do tempo de trabalho perdido quando os colaboradores não comparecerem ao trabalho”. É basicamente o ato de abster-se de alguma atividade ou função. Nas empresas é usado para designar a soma dos períodos de ausência e assiduidade de um funcionário no trabalho. O absenteísmo é uma palavra derivada do latim *absténs*, que significa “estar fora, afastado ou ausente”. Essa ausência ocasionada nas empresas, afeta diretamente seus resultados, elevando os custos e prejudicando a produtividade. Este assunto tem gerado bastante preocupação pois traz grandes impactos, forçando gestores e empreendedores a ir em busca de soluções. Este fenômeno não pode ser completamente eliminado, mas pode ser reduzido. Portanto, com base nas diferentes definições é consensual que o absenteísmo é a falta do trabalhador no ambiente e horário de trabalho, excluindo os direitos fornecidos por lei.

2.2.1 - Causas e Consequências do Absenteísmo: causas do absenteísmo são multifatoriais, já que podem incluir desde uma insatisfação do ambiente de trabalho a um stress ou depressão, onde é mais difícil a identificação, pois é de caráter pessoal e íntimo de cada indivíduo. “O absenteísmo é afetado pela capacidade profissional das pessoas e pela sua motivação para o trabalho, além de fatores internos e externos” (CHIAVENATO, 2010, p. 88). Segundo Spector (2009, p. 67) “apesar de parecer obvio que o absenteísmo pode resultar de doenças do funcionário ou falta de motivação de ir ao trabalho, responsabilidades familiares também podem constituir um importante fator”. É importante investigar as possíveis causas de absenteísmo isoladamente, pois cada organização tem sua peculiaridade e as razões para que isso ocorra são inúmeras. Além de motivos organizacionais, é necessário estar atento aos colaboradores e perceber se o que está ocasionando esse efeito é um fator externo ou interno.

2.2.2 - Cálculo do Índice de Absenteísmo: Para que a empresa tenha um controle sobre os índices de absenteísmo, deve-se adotar um sistema eficaz de controle de ponto. Este sistema auxilia o empregador a obter marcações efetivas sobre as horas e faltas do trabalhador (jornada de trabalho), evitando assim qualquer demanda trabalhista por conta de fraudes. Outro fator que ajuda a evidenciar um possível início de absenteísmo, além desses sistemas de apuração da jornada de trabalho, é o desempenho. O desempenho das atividades do colaborador, normalmente, é afetado fazendo-o produzir menos e se ausentar mais. O Índice de Absenteísmo, é um número que representa a porcentagem do tempo de trabalho que os funcionários não trabalharam por razões de faltas e atrasos. Assim, com todos os registros devidamente computados, pode-se iniciar o cálculo de absenteísmo. Chiavenato (2010, p. 88), adota a seguinte fórmula para calcular o índice de absenteísmo:

$$\text{Índice De Absenteísmo} = \frac{\text{Número de pessoas/dias de trabalho perdido por ausência no mês}}{\text{Número médio de colaboradores} \times \text{Número de dias de trabalho no mês}}$$

Para Arbache; Dutra (2018, on line), o índice de absenteísmo pode ser calculado da seguinte forma:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{Dias de ausência}}{\text{Efetivo médio} \times \text{quantidade de dias}} \times 100$$

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{Horas perdidas}}{\text{Horas trabalhadas}} \times 100$$

O absenteísmo é um grande causador de impactos nas organizações, por isso é importante seus dados serem devidamente analisados, computados além disso, seus gestores devem estar atentos desde o ambiente de clima organizacional ao desempenho do funcionário. É um efeito alarmante em muitas empresas e difícil de combater, mas pode ser controlado para melhores resultados.

2.3 - **MOTIVAÇÃO**: trata-se do impulso interno que leva a ação, ou seja, é o que faz os indivíduos agirem e deem o melhor de si para conquistar o que almejam. Segundo Knapik (2012, p. 134), “motivar significa “mover para ação”, mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinadas metas. Motivação, portanto, é o que move uma pessoa para determinada direção”. Diferente de incentivo, motivação parte do indivíduo e é essencial para o seu desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional. Assim, a motivação “abrange todas as razões que fazem com que uma pessoa aja, incluindo as motivações negativas, como o medo, além dos motivos mais positivos, como dinheiro, promoção ou reconhecimento” (ADAIR, 2011, p. 105). No trabalho, a motivação é essencial para influenciar como um funcionário vai desenvolver suas atividades, quanto mais motivado um colaborador esta, melhor vai cumprir suas atividades. Portanto, motivação vem tanto por parte dos colaboradores, que devem manter seu “motor interno” em pleno funcionamento não dependendo de fatores externos, como também dos líderes, que devem focar na eficiência e eficácia das ações de seus colaboradores e impulsioná-los a melhoria contínua.

2.4 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: é um processo que serve para realizar o acompanhamento do desempenho e desenvolvimento do funcionário no cargo, corrigir quando necessário e avaliar o resultado alcançado. “Auxilia na definição dos indicadores de desempenho, metas e resultados a serem almejados” (KNAPIK, 2012, p. 29). É um processo essencial que permite melhorar a qualidade no trabalho e melhorar o ambiente dentro da organização, uma vez que essa avaliando, reconhece e desperta o que há de melhor no funcionário, promovendo estímulo com relação aos pontos positivos, e propondo melhorias nos pontos fracos. Esse procedimento traz benefício tanto para o subordinado que ao receber o *feedback*, conhecendo o que a empresa deseja dele e o que ele pode alcançar com isso, sente-se motivado a obter um crescimento, conseqüentemente contribuindo com o desenvolvimento da empresa, também para a organização conhecer mais de seus funcionários, descobrindo talentos e potenciais, usando a seu favor.

2.5 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): é um conjunto de ações que uma empresa adota para melhorar o grau de satisfação de um colaborador com sua função e com o ambiente de trabalho, visando os impactos que este bem-estar pode trazer aos resultados positivos da organização. “É por definição o conjunto de estratégias que tem como objetivo diagnosticar, promover, acompanhar e monitorar ações para a saúde, o bem-estar e a satisfação do profissional” (GRAMMS; LOTZ, 2017, p. 17). Sendo assim, a QVT está ligada tanto ao clima organizacional e como o colaborador sente sua importância e a importância de suas atividades dentro da empresa, como as influências externas que ele leva para o ambiente de trabalho.

2.6 - REMUNERAÇÃO: é o conjunto de vantagens habitualmente atribuídas aos empregados, ou seja, benefícios oferecidos ao colaborador além de seu salário. “É um pacote que envolve recompensas aos funcionários em troca dos esforços e da dedicação do trabalhador na empresa” (KNAPIK, 2004, p. 198). Os tipos de remuneração opcionais estão condicionados a uma conduta positiva para o negócio, especialmente a vendas, qualificações, metas e funções desempenhadas. Trata-se de um incentivo para que a pessoa busque aquilo que é favorável para as organizações, “que passaram a utilizar a remuneração para recompensar o reconhecimento da diferenciação do desempenho individual e como estímulo a melhoria dos seus resultados mediante a motivação das pessoas” (DETONI, 2009, p. 152). Portanto, remuneração é vista como uma estratégia das empresas para incentivar e motivar seus colaboradores ao melhor desempenho de suas atividades e atribuições.

2.7 - COMPLIANCE: que vem do verbo em inglês *to comply*, que representa a definição de estar em conformidade com as leis, padrões éticos, regulamentos internos e externos. Trata-se da construção de uma cultura empresarial e tem como objetivo engajar todos os colaboradores nessa cultura. De forma sucinta, “*Compliance* é o conjunto de esforços para atuar em conformidade com leis e regras diversas inerentes às atividades da empresa, assim como estar em consonância com códigos de ética e políticas de conduta internas da corporação” (BLOK, 2018, p. 15). Dentro deste padrão, temos o *compliance* trabalhista, que é fundamental para definir os direitos, deveres, normas e obrigações de todos os gestores, funcionários e colaboradores. Ao adotar essas práticas, a corporação se fortalece, coibindo comportamentos futuros inadequados que podem manchar sua reputação, portanto, “mais do que a importância, a absoluta necessidade de as empresas implementarem programas de *compliance*: trata-se de um fator fundamental para coibir a ocorrência de fraudes” (ROCHA JUNIOR; GIZZI, 2018, p. 99). Em suma, *compliance* visa prevenir, detectar e responder possíveis problemas de desvios entre as normas estabelecidas na consulta da organização.

2.8 - TREINAMENTO: nas organizações consiste em qualificar os colaboradores para o cargo que exercem no momento, objetivando um aumento na produtividade e conseqüentemente o desenvolvimento das suas qualidades e competências. Boog defende que, treinamento “trata-se de um ato intencional de fornecer meios que possibilitem a alavancagem de competências organizacionais e humanas” (BOOG, 2006, p. 7). Através do treinamento, as empresas buscam aprimorar seu capital humano, desenvolvendo em seus colaboradores habilidades e atitudes que as ajudem a atingir seus objetivos organizacionais. Para Chiavenato, “boa parte dos programas de treinamento procura mudar as atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras de modo a melhorar seu espírito de equipe e sua criatividade” (CHIAVENATO, 1999, p. 296). Portanto, o treinamento é uma ferramenta essencial não só para a melhoria da parte técnica dos colaboradores de uma organização, mas serve também como motivador individual e coletivo.

2.9 - PLANO DESCRITIVO DE CARGOS E SALÁRIOS: trata-se da definição de atividades e atribuições de uma função e a remuneração a ela imposta. É definido através do levantamento de parâmetros técnicos e comportamentais que avaliam os patamares onde o colaborador se encontra e onde ele pode chegar através de suas qualificações. Auxilia o desenvolvimento de carreira dos funcionários, pois com um bom Plano de Cargos e Salários, os colaboradores sabem qual é o caminho necessário a trilhar para atingirem seus objetivos dentro da organização. Traz vários benefícios para a empresa, como a retenção de talentos por

perspectiva de crescimento, diminuição de ações trabalhistas e o aumento da motivação dos colaboradores para o seu crescimento pessoal e profissional.

2.10 - **CLIMA ORGANIZACIONAL**: é a qualidade do ambiente da organização, percebida pelos membros da empresa, esta percepção interfere diretamente na motivação do funcionário. É um elemento de extrema importância, pois é necessário que este seja agradável ao colaborador fazendo-o sentir-se satisfeito, para que haja uma diminuição de conflitos e um aumento na produtividade. Ter o reconhecimento merecido por uma atividade bem realizada e até mesmo o apoio dos gestores interfere na forma “como as pessoas tratam aos outros, clientes, fornecedores, e que definem o calor humano dentro da organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 325). Além de tudo o clima organizacional influencia os colaboradores na maneira de condução de suas atividades e na qualidade do trabalho entregue.

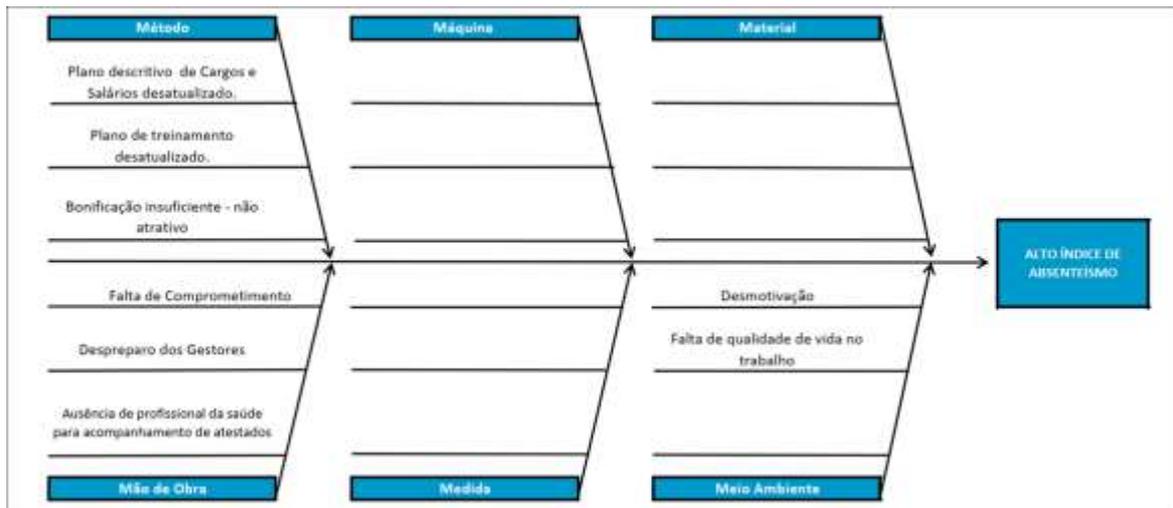
2.11 - **GESTÃO E LIDERANÇA**: são palavras que estão inseridas no cotidiano de muitas empresas. Apesar de serem bastante parecidas cada uma tem seu ponto específico na execução de tarefas. A gestão é a parte responsável pela efetividade das atividades da equipe visando o cumprimento de metas e objetivos da empresa. O gestor deve garantir que tudo que foi solicitado seja cumprido em seus devidos prazos e com a qualidade necessária. Além disso, “mais do que os administradores de pessoal e de recursos humanos, os gestores de pessoas têm que desempenhar o papel de líder. [...] Isso significa que os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados (GIL, 2014, p. 220). Onde o gestor tem o papel da realização das funções, o líder é focado nas pessoas que fazem parte da organização, colocando-as em primeiro lugar e as incentivando ao cumprimento das atividades, aumentando assim a produtividade a longo prazo. Para as organizações, perfeitos são os gestores que exercem o papel de líder, que além de ter foco nos objetivos corporativos, auxiliam e influenciam sua equipe no cumprimento de suas atividades com perfeição e excelência.

### **3. PROPOSTA PARA REDUZIR O ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO NA EMPRESA**

Em pesquisa realizada na empresa que trabalha com segmento de termoplásticos, foi identificado o problema de alto índice de absenteísmo, que tem como objetivo medir os atestados e faltas dos colaboradores. A Figura 1 apresenta o diagrama de causa e efeito da

empresa para o alto índice de absenteísmo. Ele foi desenvolvido de acordo com informações coletadas na entrevista de campo, entrevista informal e das observações participativas e não participativas.

FIGURA 1 – DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO



Fonte: elaboração das autoras (2019)

O motivo pelo qual não houve causas nos itens Máquina, Material e Medida se deve ao fato de que o maquinário da empresa se encontra em bom estado, e os materiais oferecidos para o trabalho dos colaboradores correspondem às suas necessidades.

Após identificar as possíveis causas do problema do alto índice de absenteísmo, utilizou-se a matriz de GUT para priorizar as causas dos planos de ações. Foram selecionados as causas com valores igual ou superior a 64, conforme Quadro 1.

QUADRO 1 – MATRIZ GUT DA EMPRESA

MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DA GUT						
ITEM	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	G	U	T	TOTAL	SEQUÊNCIA
1	DESPREPARO DE GESTORES	5	5	5	125	1ª
2	DESMOTIVAÇÃO	5	4	4	80	2ª
3	FALTA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	4	4	4	64	3ª
4	FALTA DE COMPROMETIMENTO	5	3	4	60	4ª
5	PLANO DESCRITIVO DE CARGOS E SALÁRIOS DESATUALIZADO	4	4	3	48	5ª
6	PLANO DE TREINAMENTO DESATUALIZADO	3	4	3	36	6ª
7	BONIFICAÇÃO INSUFICIENTE - NÃO ATRATIVO	3	3	2	18	7ª
8	AUSÊNCIA DE PROFISSIONAL DA SAÚDE PARA ACOMPANHAMENTO DE ATESTADOS	2	2	2	8	9ª

Fonte: elaboração das autoras (2019).

O Quadro 1 demonstra que as causas que merecem maior atenção são: despreparo dos gestores, desmotivação e falta de qualidade de vida no trabalho.

Conforme visita realizada na empresa, através de observação participativa e não participativa, foi constatada a falta de treinamento para níveis de liderança. Esta causa se relaciona ao alto índice de absenteísmo pela falta de orientação e forma de condução dos líderes para com a equipe, afetando a produtividade e a motivação dos colaboradores, levando a altos níveis de atestados e faltas injustificadas.

Através de entrevista informal com os colaboradores, observou-se a desmotivação como fator importante, pois a empresa, na visão dos mesmos, não apresenta um plano motivacional que os faça serem comprometidos com o trabalho, evitando faltas e atestados, que quando analisados (CID) não mostram fatores que afetam a saúde física dos colaboradores e sim a mental.

Em entrevista informal com os colaboradores do setor de Recursos Humanos, foi observado a má convivência entre os diferentes setores da empresa, além da falta de companheirismo entre os turnos de produção. Esta falta de empatia afeta a QVT na empresa, ocasionando excesso de faltas e atestados, contribuindo para o alto índice de absenteísmo, notando-se a falta de trabalho em equipe e a gestão de conflitos.

### 3.1. POSSÍVEIS SOLUÇÕES

Após a análise de todas as causas, realizou-se o *brainstorming* entre a equipe para definição de alternativas de solução e quais seriam as mais adequadas para resolução do problema. O Quadro 2 apresenta as alternativas de solução consideradas para a solução do alto índice de absenteísmo.

QUADRO 2 – CAUSAS E ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

CAUSAS	ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO
1. Despreparo de Gestores	1. Atualização do Plano de Treinamento de Gestores
2. Desmotivação	2. Plano de Incentivo para os Colaboradores
3. Falta de Qualidade de Vida no Trabalho	3. Pesquisa de Clima Organizacional

Fonte: elaboração das autoras (2019)

Após o *brainstorming* com a equipe, utilizou-se o *benchmarking* com empresas que realizaram ações para motivar os colaboradores e promover a qualidade de vida no trabalho para elaboração dos planos de ações condizentes ao tema, conforme Quadro 2.

Penatti et al. (2006) realizaram uma pesquisa na MegaCar (nome fictício), empresa multinacional do ramo automobilístico, instalada em Juiz de Fora – MG, que teve seu índice de absenteísmo reduzido após pesquisas de clima organizacionais e investimentos na qualidade de vida do trabalho através de desenvolvimento de liderança e melhoria do clima organizacional.

Xerpa (2017) estudou a Ga. Ma Italy do Brasil, empresa localizada em São Paulo – SP, que adotou como proposta para solução do alto índice de absenteísmo dos funcionários um plano motivacional de benefícios, tais como plano de saúde e convênios com academias, que os motivaram a evitar ocorrências em seus pontos. Como resultado, tiveram uma redução de faltas e atrasos em relação aos anos de 2016 e 2017.

Partindo das classificações obtidas através da matriz GUT demonstrada no Quadro 1, elaborou-se o 5W2H onde se propõe um plano de ação para cada causa prioritária a partir das alternativas de solução apontadas no Quadro 2, com o objetivo de minimizar o problema do alto índice de absenteísmo da empresa.

Como primeira alternativa de solução, foi definida a atualização do plano de treinamento de gestores da empresa, visto que, conforme pesquisa de campo, foi relatado que líderes e facilitadores a nível de chão de fábrica não têm preparo suficiente para a gestão de uma equipe. O Quadro 3 abaixo mostra o plano de ação para o desenvolvimento desta solução:

**QUADRO 3 – ALTERNATIVA DE SOLUÇÃO PARA ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE TREINAMENTO**

O que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Atualização do plano de treinamento de gestores	Assistente de Gestão de Pessoas	Na Empresa Focus	Para desenvolver habilidades e competências específicas nos gestores	A partir de 06/01/2020 à 06/03/2020	levantando as necessidades de cada setor	5 horas semanais (5 x por semana de 1 hora) de trabalho da Assistente de Gestão de Pessoas (sem horas extras)
Validação do novo plano de procedimento	Coordenadora de Gestão de Pessoas + Gestores das outras áreas	Na Empresa Focus	Para aplicação do procedimento como oficial da empresa	07/03/2020 a 15/03/2020 Uma semana após a finalização da atualização	1. apresentação do novo procedimento 2. realizar os ajustes necessários caso haja	4 horas de trabalhos dos gestores + Assistente de Gestão de Pessoas
Implantação do novo procedimento	Analista de Compras	Na Empresa Focus	Para formação e treinamento dos gestores agirem conforme as novas regras	A partir de 01/06/2020	Contratando uma consultoria externa que realize o treinamento de liderança	16 horas de curso(2 dias com 8 horas cada dia ) valor total de R\$ 12.726,00 para 18 líderes

Fonte: elaboração das autoras (2019)

Para reduzir o alto índice de absenteísmo observado na empresa, aplica-se como alternativa de solução a atualização do plano de treinamento dos gestores ligados diretamente ao setor com o maior problema. Acredita-se que com esta atualização, os líderes desenvolveriam suas habilidades em lidar com pessoas e a desenvolver melhor sua equipe,



criando um ambiente de trabalho saudável e com maior qualidade de vida, motivando seus subordinados a trabalharem com mais afinco na busca por obtenção de resultados e alcance de metas, evitando faltas e ocorrências em seu ponto, com a intenção de não afetar o clima agradável na equipe, diminuindo os altos valores no indicador. Afinal, treinamento “trata-se de um ato intencional de fornecer meios que possibilitem a alavancagem de competências organizacionais e humanas” (BOOG, 2006, p. 7).

O levantamento das necessidades dos setores será realizado pela assistente de gestão de pessoas, que usará 1 hora de seu trabalho durante 5 vezes na semana para a realização deste, após uma semana da identificação das necessidades, a validação se dará através de uma reunião entre a coordenadora de gestão de pessoas e os gestores das outras áreas. Esse novo procedimento custará 4 horas de trabalho da assistente de gestão de pessoas em conjunto com outros gestores. Feito isso o setor de compras deverá ser envolvido, pois será necessário cotar consultorias externas para a aplicação do treinamento nos gestores.

Esse treinamento será desenvolvido pela consultoria externa escolhida da empresa com o intuito de gerar habilidades e competências nos líderes das diversas áreas. Entende-se que desta maneira os líderes saberão lidar com as diversas situações dos setores, conquistando a confiança e a colaboração da sua equipe, contribuindo para redução do índice alto do absenteísmo. Afinal um líder bem desenvolvido gera resultados positivos para a organização. Esse treinamento será realizado durante 2 dias na empresa e os gestores deverão dispor de 8 horas de trabalho para participar deste.

O curso escolhido para ministrar o treinamento para os líderes da empresa foi o da empresa Consultant – Consultoria Empresarial, pois se adequa ao objetivo de desenvolver um ambiente de trabalho agradável e de confiança, além de proporcionar o desenvolvimento de competências dos colaboradores. Como proposta para solução da desmotivação dos colaboradores, foi definido um plano de incentivos através de benefícios conforme Quadro 4.

**QUADRO 4 – ALTERNATIVA DE SOLUÇÃO PARA DESMOTIVAÇÃO**

O que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Elaboração do Plano de incentivo para os colaboradores	Coordenadora de Gestão de Pessoas	Na Empresa Focus	Para contribuir com a motivação dos colaboradores	A partir de 01/12/2019 até 31/12/2019	Levantando meios para incentivar os colaboradores através de benefícios.	1 hora por dia durante todos os dias em 1 mês
Validação do novo plano de procedimento	Diretor Industrial	Na Empresa Focus	Para validação do oficial do plano de incentivo.	01/01/2020	Apresentação da proposta e suas vantagens e ajustes no plano caso necessário	4 horas de trabalho da Coordenadora de Gestão de Pessoas e Diretor Industrial
Implantação do novo procedimento	Assistente de Gestão de Pessoas	Na Empresa Focus	Para efetivar o benefício indicado	A partir de 02/2020	Incluindo na rotina da Assistente de Gestão de Pessoas o levantamento de quais colaboradores terão seu valor acrescido de R\$ 70,00 no valor do benefício Vale Alimentação	Atingindo 100% do objetivo a empresa terá um custo total de R\$ 28.0000 para cobrir os 400 colaboradores

Fonte: elaboração das autoras (2019)

Colaboradores desmotivados tendem a serem menos comprometidos e engajados com as suas funções dentro de uma empresa. Foi observado em entrevista realizada com os colaboradores na empresa, que um dos motivos críveis para o alto índice de absenteísmo se encontra na desmotivação. Os colaboradores acreditam que somente o salário e os benefícios já oferecidos pela empresa não é o suficiente para mostrar como eles são importantes para o andamento da fábrica e para o alcance de seus objetivos. Acreditam ainda que, com o incentivo correto, as pessoas se sentiriam motivadas a reduzir o alto índice de faltas e atestados atuais observado. Sendo assim, como segunda alternativa de solução, um plano de incentivos será apresentado na tentativa de motivá-los por meio de recompensas. A ideia é acrescer R\$ 70,00 ao valor já oferecido no vale alimentação da empresa para os colaboradores sem ocorrências em seu ponto no período de fechamento. A motivação “abrange todas as razões que fazem com que uma pessoa aja, incluindo as motivações negativas, como o medo, além dos motivos mais positivos, como dinheiro, promoção ou reconhecimento” (ADAIR, 2011, p. 105).

O plano seria desenvolvido pela coordenadora de Gestão de Recursos Humanos, que faria o levantamento das informações necessárias, como custos e retorno positivo, para apresentação a diretoria, que tem o poder de aprovação do novo incentivo. Assim que aprovado, o novo procedimento seria acrescido à rotina de compra de benefícios já existente do Assistente de Recursos Humanos, que observaria relatórios de ocorrências de ponto e bonificaria todos os colaboradores que foram fiéis aos seus dias e horário de trabalho.

Com este novo procedimento, acredita-se que todos veriam como a empresa se preocupa e dispense de seu tempo e recursos para investir em seu capital humano e como a recompensa por um bom desempenho em sua função.

Como alternativa de solução para a melhoria da qualidade de vida no trabalho foi definido a realização de uma pesquisa de clima organizacional, conforme Quadro 5:

**QUADRO 5 – ALTERNATIVA DE SOLUÇÃO PARA MELHORIA DA QVT**

O que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?	Quanto?
Elaborar Pesquisa de Clima organizacional	Assistente de Gestão de Pessoas	Na Empresa Focus	Para medir o grau de satisfação dos colaboradores	A partir de 01/12/2019 à 01/02/2020	Elaborar um questionário próprio com objetivos específicos estabelecendo cronograma, indicadores e plano de ação	10 horas semanais (5 x por semana de 2 horas) de trabalho da Assistente de Gestão de Pessoas (sem horas extras)
Validar a pesquisa de clima organizacional	Coordenadora de Gestão de Pessoas	Na Empresa Focus	Para por a pesquisa em prática na empresa/oficial	01/03/2020	Apresentar a pesquisa e os resultados positivos que ela pode trazer. Realizando os ajustes caso seja necessário	01 hora de trabalho da Assistente de Gestão de Pessoas e da Coordenadora para apresentar a pesquisa. 5 horas para ajustes caso necessário (sem hora extra)
Implantação da Pesquisa de Clima Organizacional	Assistente de Gestão de Pessoas	Na Empresa Focus	Coletar dados que auxiliem na amenização dos problemas	A partir de 01/07/2020 - Semestralmente	Através de questionário inserido no sistema de RH interativo da empresa, onde todos os colaboradores tem acesso por meio de aplicativo	1 hora da Assistente para inserir no sistema. 2 semanas para obter o retorno (questionário aberto no sistema) . 1 semana para analisar e levantar os dados. 4 horas da Assistente de Gestão de Pessoas durante 5 dias para levantar os principais pontos da pesquisa (20 horas). 1 hora por dia, durante 5 dias para a Coordenadora de Assistente de Gestão de Pessoas validar os pontos do plano de ação (5 horas).

Fonte: elaboração das autoras (2019)

O Clima Organizacional de uma empresa é um forte fator na influência de como os colaboradores vão se comportar no ambiente de trabalho. Uma empresa com o clima afetado tende a desperdiçar a energia de seus funcionários com situações desnecessárias e desgastantes a afetar sua qualidade de vida no trabalho. Segundo Gramms; Lotz, qualidade de vida “É por definição o conjunto de estratégias que tem como objetivo diagnosticar, promover, acompanhar e monitorar ações para a saúde, o bem-estar e a satisfação do profissional” (GRAMMS; LOTZ, 2017, p. 17). Em entrevista realizada na empresa, observou-se a falta de preocupação em como seus colaboradores se sentem em relação ao ambiente em que laboram. Acredita-se que com o desenvolvimento de uma Pesquisa de Clima Organizacional (e posteriormente seu estudo e desenvolvimento de alternativas de solução) os colaboradores passariam a se sentir mais valorizados pela empresa e veriam com outros olhos como ela cuida de seus funcionários.

Esta pesquisa seria desenvolvida pelo Assistente de Recursos Humanos, onde este desenvolveria perguntas que possam fornecer respostas objetivas que auxiliem na obtenção do atual grau de satisfação dos colaboradores. A pesquisa desenvolvida seria apresentada a diretoria, que tem papel decisivo na tomada de decisão. Uma vez aprovada, a pesquisa seria

inserida pelo Assistente de RH no novo sistema de RH interativo da empresa, ao qual todos os colaboradores têm acesso por aplicativo para celulares. Seria dado o prazo de 2 semanas para responder o questionário, onde, com a devolutiva, a empresa desenvolveria projetos que auxiliassem na resolução do problema. Pessoas que se sentem valorizadas e parte de algo tendem a ser mais comprometidas e engajadas com um objetivo proposto, sendo assim, esta visibilidade positiva gerada pela empresa e suas tentativas de solução fariam os se sentir parte da empresa como um todo, sendo mais comprometidos com a forma como desenvolvem suas funções e lidam com a seriedade de suas faltas e atestados apresentados a empresa.

O Quadro 6 demonstra o cronograma para a aplicação das ações do 5W2H propostos. Através da programação definida acima, as alternativas de solução seriam implementadas de acordo com cada data e programadas para ocorrerem de acordo com as necessidades observadas.

**QUADRO 6 – CRONOGRAMA DOS PLANOS DE AÇÕES**

CRONOGRAMA									
ASSUNTO	01/12/2019 À 31/12/2019	01/12/2019 À 01/02/2020	01/01/2020	06/01/2020 À 06/03/2020	01/02/2020	01/03/2020	07/03/2020 À 15/03/2020	01/06/2020	01/07/2020
Atualização do plano de treinamento de gestores									
Validação do plano de treinamento									
Implantação do plano de treinamento									
Elaboração plano de incentivo aos colaboradores									
Validação do plano de incentivo aos colaboradores									
Implantação do plano de incentivo aos colaboradores									
Elaboração pesquisa de clima organizacional									
Validação da pesquisa de clima organizacional									
Implantação da pesquisa de clima organizacional									

Fonte: elaboração das autoras (2019)

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho é trazer propostas de solução para a redução do índice de absenteísmo da empresa. Traz à compreensão sobre a importância da liderança bem treinada, da motivação e da luta por um bom clima organizacional. Durante o desenvolvimento deste projeto, foram encontradas algumas dificuldades, tais como, a definição para as ações a serem tomadas para resolução do problema e a incerteza de que seria a melhor escolha a ser feita.



Através de métodos como pesquisa de campo, entrevista não estruturada, observação participativa e não participativa e do uso de ferramentas da qualidade, como Ishikawa, Matriz GUT e 5W2H pode-se estruturar uma boa linha de raciocínio para resolução do problema encontrado. Na teoria, os métodos de solução apresentados podem levar a um bom resultado, diminuindo as perdas da empresa. Para se ter ciência dos seus resultados, o ideal é aplicar e acompanhar todos os procedimentos propostos.

Como temas futuros a serem pesquisados, destacam-se o desenvolvimento do capital humano na empresa, a eficácia de treinamentos aplicados e o plano de ação apresentado após pesquisa de clima organizacional. De um modo geral, acredita-se que as formas de solução escolhidas para resolução do problema seriam as melhores e o objetivo geral da pesquisa seria atingido.

## REFERÊNCIAS

ADAIR, J. **Liderança e Motivação: a regra do meio a meio e os oito princípios fundamentais para motivar as pessoas**. 2. ed. São Paulo: Clio, 2011.

ARBACHE, A. P.; DUTRA, D. A. **Recursos humanos: transformando pela gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

BLOK, M. **Compliance e Governança Corporativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2017.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2006.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. São Paulo: Manole, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DETONI, E. **Gestão Plena da Remuneração**. São Paulo, Leandro Bittar, 2009.



- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.
- GRAMMS, L. C.; LOTZ, E. G. **Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho**. Curitiba: InterSaberes, 2017.
- KNAPIK, J. **Administração Geral e de Recursos Humanos**. 20. ed. Curitiba: Ibplex, 2004.
- KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: InterSabres, 2012.
- PENATTI, I.; ZAGO, J.S.; QUELHAS, O. **Absenteísmo: as consequências na gestão de pessoas**. In: III SEGeT: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Niterói/RJ, 2006. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/898\\_Seget\\_Izidro%20Penatti.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/898_Seget_Izidro%20Penatti.pdf) Acesso em 05 de out. de 2019.
- ROCHA JUNIOR, F. A. R. M.; GIZZI, G. F. T. B. **Fraudes Corporativas e Programas de Compliance**. Curitiba: InterSaberes, 2018.
- SAMPAIO, G. P. **As relações humanas em destaque**. São Paulo: Nobel Editora, 2004.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- XERPA. **Causas do absenteísmo nas empresas: como diminuir esse impacto?** Carreira, 2017. Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/causas-absenteismo-nas-empresas/>. Acesso em 09 de nov. de 2019.

**Bruna Alves de Souza Hilgemberg**

Estudante de CST em RH da Faculdade da Indústria IEL  
bruhalves4@gmail.com

**Hanna Kimilly Silva de Souza Cordeiro**

Estudante de CST em RH da Faculdade da Indústria IEL  
hannakimilly29@gmail.com

**Janaina Portes de Brito**

Estudante de CST em RH da Faculdade da Indústria IEL  
janah.portes@hotmail.com

**Maria Gabriele Del Agnolo de Campos**

Estudante de CST em RH da Faculdade da Indústria IEL  
gabiagnolo14@live.com

**Mylena da Silva Baptista**

Estudante de CST em RH da Faculdade da Indústria IEL  
batistamylena4@gmail.com

**Ana Crhistina Vanali**

Professora da Faculdade da Indústria IEL  
anacvanali@gmail.com