

PROPOSTA PARA REDUZIR O ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO DOS COLABORADORES EM UMA INDÚSTRIA DE TECNOLOGIA EM PLÁSTICOS

Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos
Período: 4º

Orientadora
Profa. Me. Rosilda do Rocio do Vale

Autores
Bianca Cristina Chagas Leite
Isadora Carbornar Dos Santos
Juliana Nariane Da Silva
Nathalie Milena Antunes

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo propor um plano de ação para a empresa reduzir o índice de absenteísmo, realizado em uma indústria de tecnologia em plásticos a qual está localizada em São José dos Pinhais. Foram levantadas as causas que levam ao problema, buscadas alternativas de soluções para reduzir o índice e elaborado um plano de ação para solucionar o problema que é o alto índice de absenteísmo. Os métodos utilizados foram a pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica, pesquisa internet, pesquisa documental e entrevista informal, para a coleta de informações que auxiliaram na estruturação do trabalho, e também foi utilizado ferramentas como 5W2H, Benchmarking, Brainstorming e Matriz Gut que direcionou para definir as causas do problema e nas buscas de soluções, com isso foi identificado 5 causas e dentre elas 3 foram priorizadas, que são: falta de treinamento, falta de qualidade de vida no trabalho e a falta de comprometimento do profissional. As soluções propostas para melhorias foram a criação de um projeto de apadrinhamento para auxiliar novos funcionários, realizar uma descrição de cargos e salários, implementar um plano de carreira, criar salas de descanso, fornecer cadeiras, e também oferecer apoio psicológico. Para atingir o objetivo central da pesquisa foram sugeridas estas ações, onde irão diminuir o alto índice do absenteísmo e deixar o colaborador mais motivado para prosseguir com plano de carreira dentro da organização.

Palavras-chave: 1 - Absenteísmo. 2 - Treinamento Profissional. 3 - Prejuízo Financeiro. 4 - Qualidade de Vida no Trabalho.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Cavalcante et. al. (2014) as organizações atualmente acreditam que o absenteísmo dos funcionários é uma questão preocupante, pois as pessoas são essenciais para o sucesso de uma empresa, visto que seu desempenho está relacionado e reflete diretamente em seus lucros.

Chiavenato (2010) afirma que o local de trabalho necessita ser dinâmico e agradável, da mesma forma como a organização que procura manter e aumentar a produtividade deve se concentrar no comportamento de seus trabalhadores, pois o absenteísmo provoca diminuição da produtividade, queda na qualidade do serviço e redução da eficiência ao trabalho. Segundo Miranda et. al. (2006) o foco na qualidade de vida no trabalho está relacionado à produtividade da empresa, pois funcionários satisfeitos e proativos dedicam-se mais ao trabalho e alcançam a qualidade de produção esperada, com a condição de combinar as melhores condições de saúde com um ambiente saudável. Soares e Silva (2007) citam que o absenteísmo tem diversas consequências críticas para as empresas, ressaltando especialmente a baixa produtividade e com isso a diminuição dos lucros.

O absenteísmo causa preocupação do ponto de vista prático, pois quando as organizações buscam aumentar seu rendimento elas devem estar atentas ao comportamento dos trabalhadores, uma vez que o absenteísmo leva ao declínio da produtividade, da qualidade do serviço e da eficiência do trabalho.

A empresa na qual o estudo se realiza está ligada ao ramo de produção e injeção industrial de termoplásticos, a mesma vem apresentando alto índice de absenteísmo de seus colaboradores.

2. MÃO NA MASSA

Nesta etapa do trabalho são apresentados: os objetivos, metodologia, fundamentação teórica, vivenciando a indústria e trocando ideia.

2.1 OBJETIVOS

Para realizar o trabalho da jornada de aprendizagem, foram definidos um objetivo geral e três específicos, os quais são apresentados a seguir.

2.1.1 Objetivo Geral

Propor um plano de ação para a empresa reduzir o índice de absenteísmo.

2.1.2 Objetivos Específicos

- a) levantar as causas que levam ao absenteísmo;
- b) buscar alternativas de soluções para reduzir o índice de absenteísmo;
- c) elaborar um plano de ação para solucionar o problema que é o alto índice de absenteísmo.

2.2 METODOLOGIA

330

Para elaborar o trabalho foram utilizados alguns métodos, técnicas e ferramentas que serão explicados em seguida.

2.2.1 Pesquisa de Campo

Fonseca (2002) diz que a pesquisa de campo se caracteriza por levantamentos onde, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, são utilizados diferentes tipos de pesquisa para coletar os dados junto as pessoas.

A equipe realizou uma visita na empresa no dia 05 de outubro de 2021 para conhecer a empresa e fomentar a coleta de dados para elaboração do trabalho.

2.2.2 Pesquisa Bibliográfica

Segundo Gil (2009) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais que foram preparados, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Foi utilizado este método para fundamentar os principais temas de acordo com os autores citados no trabalho e foram consultados livros da biblioteca virtual e artigos científicos.

2.2.3 Pesquisa Internet

Para Gil (2010) pesquisa na internet são sistemas baseados no uso exclusivo de programas de computadores para listar e organizar páginas na Web, visto que a internet constitui hoje um dos mais importantes veículos de informações, tendo como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto.

Através da pesquisa na internet várias informações foram obtidas, como localização e dados sobre a história da empresa, imagens, pesquisa de livros da biblioteca virtual e pesquisa de artigos científicos.

2.2.4 Pesquisa Documental

De acordo com Fonseca (2002) pesquisa documental é um tipo de pesquisa que utiliza fontes originais, ou seja, dados e informações que não foram cientificamente ou analiticamente processados. Utiliza fontes mais diversas e descentralizadas, sem análise e processamento, como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotos, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de TV, etc.

A Pesquisa Documental foi utilizada para obter informações referentes as ausências dos colaboradores, foram consultados relatórios de colaboradores, indicadores da empresa sobre o absenteísmo.

2.2.5 Entrevista Informal

Realizou-se uma entrevista informal com a coordenadora Adriana que ocupa o cargo de Coordenadora do setor de Recursos Humanos da empresa, via *Teams* no dia 08 de setembro de 2021 para conseguir maiores dados sobre a empresa e os desafios referente ao problema que está sendo trabalhado.

De acordo com Gil (2010) entrevista informal é o menos estruturado possível, simplesmente porque seu objetivo básico é a coleta de dados. É recomendado para uso em pesquisas exploratórias, visando solucionar a realidade pouco conhecida dos pesquisadores, ou para fornecer uma visão aproximada do problema em estudo.

2.2.6 5W2H

Para Pacheco (2009) a ferramenta 5W2H facilita na tomada de decisões para realização de um plano de ação de melhorias, o 5W2H consiste em uma forma para estruturação dos pensamentos de forma organizada, antes da implementação de alguma solução no negócio. A ferramenta é composta de seis partes, ou seja, seis palavras de origem inglesa: *what?* *Why?* *How?* *Where?* *When?* *Who?*, e mais a expressão *how much?* que significam respectivamente: o quê? Por que? Como? Onde? Quando? quem?, e quanto?.

- a) *What:* O que será feito?
- b) *Why:* Por que será feito?
- c) *How:* Como será feito?
- d) *Where:* Onde será feito?
- e) *When:* Quando será feito?
- f) *Who:* Quem fará?
- g) *How much:* Quanto custará?

A ferramenta será utilizada para planejar o passo a passo do plano de ação o qual será sugerido para a empresa.

2.2.7 *Benchmarking*

Segundo Chiavenato (2008) o *Benchmarking* é um processo contínuo usado para avaliar os produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais poderosos e organização reconhecidas como líderes de negócios, a fim de alcançar a melhoria. 332

Para Gomes (2003) o *Benchmarking* permite que as organizações aprendam algo com outras pessoas, como organismos que interagem no processo social global.

O *Benchmarking* auxiliará na busca de soluções referente ao problema do absenteísmo, pois serão realizadas pesquisas com outras empresas para conhecer as práticas adotadas e o que pode ser feito para diminuir este índice.

A equipe de pesquisa realizou um *Benchmarking* na empresa em que duas integrantes trabalham, é uma empresa da área da saúde bem renomada por todo o país, através dela observaram-se projetos que a empresa aplica onde contribuíram para elaborar as soluções propostas sobre o problema do absenteísmo.

2.2.8 *Brainstorming*

Mazzotti et.al. (2012) o *Brainstorming* é uma ferramenta que está vinculada diretamente a criatividade, sendo utilizada normalmente no processo de planejamento de alguma ação ou projeto, para buscar soluções de um problema. O método foi criado em 1939 por Alex Osborn, que define o termo *brainstorm* como o ato de usar o cérebro para alvoroçar um problema (Osborn, 1987).

Mazzoti et. al. (2012) ainda afirma que a técnica do *brainstorming* é utilizada para agregar conhecimento, afim de ocasionar o maior número de ideias possíveis sobre um tema ou questão específica. O exercício do método propõe que tradicionalmente se reúnem um grupo de pessoas de áreas e competências distintas, para colaborar com diversas ideias onde as vivências de cada um somada aos demais se transformem em várias sugestões.

A ferramenta será utilizada para trazer ideias diferentes de possíveis soluções que sejam criativas e inovadoras para a organização, todos os membros da equipe realizarão de pesquisas e assistirão vídeos e palestras para fomentar a criação de novas ideias.

2.2.9 Matriz GUT

Conforme Bezerra et. al. (2014) a matriz GUT constitui-se de uma ferramenta utilizada para priorizar as diversas situações de problemas afim de levantar soluções, onde são respondidas questões de forma racional, para organizar o que deve ser feito primeiro e aonde deve-se começar. Bezerra et. al. (2014) também diz que as ações devem ser priorizadas no âmbito organizacional conforme a Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) dos ocorridos na companhia. O elemento Gravidade refere-se a possíveis danos que podem acontecer a curto ou longo prazo devido a situação, a Urgência pressão do tempo para solucionar os problemas e a Tendência tem como principal fator o potencial crescimento da situação com o tempo.

Para a construção dessa ferramenta, é sugerido por Bezerra et. al. (2014) o seguinte passo a passo:

- a) levantar os problemas e causas a serem analisados;
- b) pontuar cada item de acordo com a sua intensidade;
- c) multiplicar os valores que serão atribuídos a cada situação;
- d) priorizar os elementos que obtiveram maior valor.

A matriz GUT foi utilizada para levantar as causas existentes, pois auxilia a priorizar os desafios com base na gravidade, urgência e tendência que ocorrem.

2.3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta etapa do trabalho é destinada a fundamentação teórica dos principais temas relacionados ao problema, assuntos trabalhados durante o curso.

2.3.1 Gestão de pessoas

Para Fischer e Fleury (1998) gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas estabelecidas em uma organização que auxilia para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. A expressão gestão de pessoas surgiu em substituição da administração de recursos humanos, que é o termo mais comumente usado para definir as maneiras de relacionar-se com as pessoas dentro das organizações.

Segundo Chiavenato (2004) a gestão de pessoal é muito sensível na visão das organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários fatores como a cultura que é aplicada em cada organização, a estrutura organizacional utilizada, as características do

contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras coisas que envolve a gestão.

Ivancevich (2008) acrescenta que as ações no campo da gestão de pessoas têm papel fundamental no desenvolvimento e sobrevivência de qualquer organização, observando a crescente importância desse campo e como suas atividades afetam a eficácia ou ineficiência organizacional. Para o sucesso dos recursos humanos, os gestores de outras áreas devem participar plenamente e compreender a situação, pois os gestores têm uma importância em termos da eficácia do relacionamento com os colaboradores, a empresa e o trabalho realizado, ou seja, o topo gestão da empresa, o fator decisivo para a eficácia.

334

2.3.2 Absenteísmo

De acordo com Marras (2000) absenteísmo é o excesso de faltas, atrasos e saídas antecipadas que ocorre durante determinado período. Dependem de fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho, que podem ser doenças, acidentes, responsabilidades familiares e inconveniente com transportes.

Chiavenato (2000) complementa que o absenteísmo também pode ser denominado como ausentismo, que é uma expressão utilizada para definir as faltas ou ausências dos empregados. Em um sentido mais amplo, é a soma dos períodos em que os empregados da organização se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, seja por atraso, devido a algum inconveniente.

Ribeiro (2005) comenta que um plano para reduzir o absenteísmo é necessário porque o absenteísmo é um fator de aumento de custos e queda de produtividade por qualquer motivo.

2.3.2.1 Tipos de Absenteísmo

Couto (1982) acredita que o absenteísmo por doença é o mais importante dos diferentes tipos de absenteísmo (absenteísmo legal, absenteísmo voluntário e absenteísmo por doença) porque requer um grande número de absenteísmo.

Porém, segundo Couto (1992), existem vários outros tipos que podem ser classificados da seguinte forma:

- a) absenteísmo voluntário: é a ausência voluntária do trabalho por motivos pessoais. Portanto, trata-se de afastamento sem motivo justificável, sem proteção legal, sendo o trabalhador o único responsável;
- b) absenteísmo por doença: inclui toda a ausência por doença, diagnosticado por procedimento médico;

- c) absenteísmo por patologia profissional: inclui o afastamento por acidente de trabalho ou doença profissional;
- d) absenteísmo legal: são as ausências exigidas por lei, tais como licença maternidade, comemoração, doação de sangue e serviço militar;
- e) absenteísmo compulsória do trabalho: são as ausências ao trabalho por exigência legal, mesmo que o trabalhador não queira, como suspensão por supervisor, reclusão, etc.

335

2.3.2.2 Cálculo do Índice de Absenteísmo

Segundo Chiavenato (2004, p.161), “o índice de absenteísmo reflete o percentual do tempo passado sem trabalho por afastamento em relação ao tempo previsto ou planejado de atividade”.

Para Marras (2000) a fórmula utilizada para calcular o índice de absenteísmo é apresentada na figura 4, a seguir:

FIGURA 4 – CÁLCULO DO ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO

$$Ia = \frac{Nhp}{NhP} \times 100$$

FONTE: MARRAS (2000)

Onde: Ia “Índice de Absenteísmo” é igual o Nhp “número de horas perdidas” é dividido pelo NhP “número de horas planejadas” e multiplicado por 100.

2.3.2.3 Causas do Absenteísmo

Milkovich e Boudreau (2012) apontam que pesquisas realizadas por profissionais da psicologia mostram que as causas e consequências do absenteísmo dependem da capacidade e da motivação dos funcionários para irem ao trabalho, bem como de fatores internos e externos ao próprio trabalho.

Chiavenato (2004) acrescenta que as causas do absenteísmo são variadas, a seguir estão relacionadas algumas das principais delas:

- a) doença Comprovada;
- b) doença não comprovada;
- c) razões diversas e familiar;

- d) atrasos involuntários;
- e) faltas voluntárias por motivos pessoais;
- f) dificuldades e problemas financeiros;
- g) problemas de transporte;
- h) baixa motivação;
- i) supervisão precária;
- j) políticas inadequadas da organização.

2.3.2.4 Consequências do Absenteísmo

De acordo com Soares e Silva (2007) entre uma das mais graves e corriqueiras consequências do absenteísmo para as organizações, é em relação a baixa na produtividade que afeta consequentemente a baixa dos lucros.

As consequências do absenteísmo podem ser observadas através dos resultados do cálculo do índice de absenteísmo, essas consequências são consideradas negativas, visto que a ausência dos trabalhadores prejudica ao atingimento das metas de cada um, diminui a produção, impacta os indicadores de qualidade da empresa e por fim afeta principalmente a economia (PENATTI, ZAGO, QUELHAS, 2006).

2.3.2.5 Condições do Ambiente de Trabalho

Laranjeira (2009) afirma que o ambiente de trabalho é cada vez mais reconhecido pelos estudos sobre a saúde como um dos fatores determinantes e influenciadores na boa disposição física e mental dos indivíduos e grupos populacionais. Entende-se que cada vez mais é reconhecido que a atividade profissional pode ter implicações positivas ou negativas para o indivíduo ou organização em que atua.

Villalobos (2004 apud Reis, Fernandes e Gomes, 2010) enfatiza dizendo que considera que os fatores psicossociais do trabalho representam um conjunto de percepções e experiências, ou seja, consistem em interações entre o trabalho, o ambiente laboral, as condições da organização e as características pessoais do trabalhador, suas necessidades, cultura, experiências, estilo de vida e sua percepção de mundo. Inclui, entre os principais fatores psicossociais do trabalho geradores de estresse, aspectos da organização, gestão e processo de trabalho e as relações humanas.

2.3.2.6 Fatores de Minimização do Absenteísmo

Segundo Souto (1980) as empresas valorizavam os funcionários ao fornecer benefícios, quando eles perceberam as preocupações da empresa, sua taxa de absenteísmo era menor. O autor também diz que, além dos serviços de transporte, outro fator de minimização são os próprios sistemas de atendimento médico e social. Empresas que claramente se preocupam com a segurança e o bem-estar de seus funcionários (incluindo assistência alimentar) apresentam índices satisfatórios.

Algumas soluções de absenteísmo encontradas na literatura são: aconselhamento, incentivos salariais, disciplina, aumento da satisfação no trabalho, melhorar as condições de trabalho, supervisionar o treinamento e a composição do relatório detalhado. Para isso, é necessária uma equipe multidisciplinar composta por médicos, enfermeiras e auxiliares de enfermagem realize análises científicas para encontrar soluções adequadas problema (SOUTO, 1980).

Souto (1980) fala que o absenteísmo é essencialmente um problema de gestão, onde o papel hierárquico deve criar a motivação dos funcionários. O médico é responsável por promover um cuidado saudável, integral e eficaz, além de registros de prática e ética. Souto (1980) acrescenta que qualquer plano bem estruturado para controlar o absenteísmo deve se desenvolver:

- a) o clima de interesse pelo assunto em toda a organização;
- b) tecnologias específicas utilizadas em diversas situações diferentes formas de absentismo.

De acordo com Chiavenato (2008) o enriquecimento dos cargos, que é ajuste das posições de acordo com o potencial de desenvolvimento de cada um, melhora o relacionamento entre as pessoas e o ambiente de trabalho como a chance para começar novas mudanças na organização e no clima organizacional, além de um aumento da produtividade no trabalho e redução nas taxas de rotatividade e absenteísmo. Ainda segundo Chiavenato (2008) as pessoas que desempenham trabalhos interessantes e desafiadores estão mais satisfeitas com eles do que as que desempenham atividades rotineiras e repetitivas, que também ajudam diminuir as taxas de rotatividade e absenteísmo.

2.3.3 Direção e Liderança

Para Meireles (2017) a liderança é o cargo de maior responsabilidade do que outras funções, pois sem liderança tudo o mais será afetado. Para se tornar um líder é necessário

conhecimento técnico, psicológico e muito treinamento, pois todo problema requer a tomada de decisão desse líder para que as pessoas possam atingir os objetivos. Chiavenato (2004) complementa dizendo que um líder precisa ser inspirador, se um líder não é inspirador ou não tem o poder de influenciá-lo, ele não é um verdadeiro líder, e tem a função de direcionar os colaboradores para a empresa funcionar. A liderança é necessária em todos os tipos de organizações para atingir certos objetivos.

A liderança pode ser vista como uma técnica onde o objetivo é criar um ambiente propício para que os colaboradores desempenhem suas funções e experiências. Quando é eficaz, a liderança leva as empresas ao crescimento e possíveis oportunidades (PELOGIO et. al., 2014).

Arruda et. al. (2010) diz que a liderança é uma vantagem competitiva básica do futuro, e tem grande responsabilidade e importância para o desenvolvimento de visões realistas, formulando estratégias para planejar tais visões, comunicarativamente a visão a fim de ganhar apoiadores e capacitar as pessoas ao seu redor, e por meio da confiança permite que elas estabeleçam e realizem essa visão.

2.3.4 Política Motivacional

Klava (2010) fala que a motivação é uma razão para fazer uma determinada tarefa, para agir por um determinado propósito ou razão. Ser feliz ou estar feliz durante a execução da tarefa, com a ajuda de fatores externos, mas principalmente internos. O sentir-se bem num ambiente, se adaptar as pessoas e manter-se em paz e harmonia, com a soma dos diversos papéis que encaramos na sociedade, resulta em uma parcialidade única e que requer cuidados e atenção.

De acordo com Robbins (2005) a motivação tem três atributos que a controlam: é a direção, o foco da pessoa no objetivo e como alcançá-lo; a intensidade, se o objetivo proposto é satisfazê-los ou por obrigação; e desempenho permanente.

Monteiro, Ribeiro, Silva e Roberto (2020) observaram que os tipos de políticas de motivação habitualmente aplicadas correspondem aos fatores internos que visam realizar a autovalorização e auto realização dos indivíduos no desempenho das tarefas. Manter o entusiasmo da equipe de trabalho é um desafio, agora se você estudar e adotar uma estratégia que esteja alinhada com a realidade da empresa, ela pode alcançar bons resultados.

Conforme explicado por Jones e George (2012) a motivação pode ser definida como um conjunto de forças psicológicas que determinam a direção do comportamento de uma pessoa em uma organização e seu grau de esforço e persistência em face de obstáculos. Para tanto, destacam-se alguns exemplos de políticas de motivacionais recomendadas:

- a) estabeleça metas ambiciosas para o desempenho de todos.
- b) fornece feedback regular aos funcionários sobre seu desempenho na empresa.

- c) tomar medidas preventivas e apontar pontos que precisam ser corrigidos ou melhorados.
- d) obtenha o comprometimento dos funcionários com o desempenho esperado da empresa.
- e) avalie o desempenho de maneira justa e imparcial.

2.3.5 Objetivos e Metas

339

Para Costa (2007) as metas e objetivos são elaborados para desafiar o planejamento estratégico, pois quanto maiores as metas e objetivos, quanto mais seguros eles forem, mais desafiador será o planejamento. Nesse sentido, acredita que metas e objetivos produzem um fator chave para a organização no processo de planejamento.

Já Chiavenato (2003) acredita que metas e objetivos são os resultados que serão alcançados em um determinado tempo, pois possuem as características de urgência, importância e grau de descoberta, que afetam diretamente os objetivos da empresa, ou seja, seu direcionamento é denominado estratégico meta.

2.3.6 Cultura Organizacional

Robins (2003) diz que quanto maior a influência da cultura organizacional nos indivíduos, mais forte ela é, pois assim podem alcançar melhores resultados. Em uma cultura forte, os valores essenciais da organização são fortemente aceitos e compartilhados. Quanto mais membros aceitarem esse valor, mais forte será a cultura.

Chiavenato (2002) confirma que a cultura organizacional é forte quando os valores são fortemente compartilhados pela maioria dos funcionários e influenciam seus comportamentos e expectativas.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006) no centro da cultura de toda organização existe um conjunto de regras e valores fundamentais que moldam os comportamentos dos seus funcionários e os ajudam a entender a organização como um todo, suas ideias e principalmente objetivos.

2.3.7 Comportamento Organizacional

Robbins (2010) afirma que o comportamento organizacional é um campo de pesquisas, onde estudam a influência sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, tendo como propósito utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional

Chiavenato (2005) amplia o conceito afirmando que o comportamento organizacional é

um estudo da dinâmica das organizações e como as pessoas se comportam dentro delas. Como a organização é um sistema cooperativo racional, ela consegue alcançar seus objetivos principalmente se o quadro de colaboradores que a compõe ampliarem seus esforços, afim de alcançar algo que individualmente não conseguiram.

Wagner III e Hollenbeck (2010) acreditam que o comportamento organizacional analisa toda a estrutura da empresa, desde indivíduos quanto membros superiores maiores, e tem como objetivo prever, explicar, entender e modificar o comportamento humano no ambiente da organização. Esses comportamentos são observados no dia a dia, nas reuniões, relatórios redigidos e ao manusear equipamentos de produção. Wagner III e Hollenbeck (2010) também dizem que é importante enfatizar que as organizações e os grupos não se comportam da mesma maneira que as pessoas, por isso todos os acontecimentos dentro de uma companhia devem ser analisados de forma grupal, uma vez que esses comportamentos não podem ser explicados e tidos apenas como resultados de comportamentos individuais.

340

2.3.8 Qualidade de Vida no Trabalho

Para Chiavenato (2010) a qualidade de vida no trabalho é uma estrutura complexa, que envolve uma série de fatores como: satisfação com o trabalho realizado, possibilidades de crescimento na organização, reconhecimento dos resultados alcançados, salários e benefícios recebidos, relações interpessoais dentro da equipe e da organização, ambiente mental e físico de trabalho, liberdade e responsabilidades na tomada de decisões e possibilidade de participar ativamente na organização.

Portanto, ao conceituar a qualidade de vida no trabalho, Limongi-França (2008) também aponta que se trata de uma série de ações da empresa, envolvendo a implantação da gestão, o aprimoramento tecnológico e a inovação no ambiente de trabalho. Quando se olha a organizações e os profissionais como um todo, acaba construindo a qualidade de vida no trabalho.

2.3.9 Feedback

Para Moreira (2009) o *feedback* é a capacidade de dar e receber opiniões, críticas e sugestões sobre algo pessoal ou profissional, Luizari (2010) complementa dizendo que “sem retorno, sem *feedback*, não há comunicação”.

2.3.10 Motivação

Robbins (2008) disse que motivação é a intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para atingir determinado objetivo.

Santos (2014) enriquece esse conceito falando que, motivo é tudo o que leva a pessoa a agir, portanto, pode-se dizer que motivação é motivar e incentivar a pessoa a agir da forma desejada.

2.3.11 Comunicação

Segundo Chiavenato (2008, p. 75), “As pessoas não vivem isoladas nem são autossuficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas ou com seus ambientes por meio da comunicação”.

Berlo (2003) diz que qualquer modelo de organização só é possível permanecer por meio da comunicação efetiva.

Marques (2004) complementa dizendo que a comunicação interna é uma via de mão dupla e que tão importante como comunicar é saber escutar. Os 5 C's de uma comunicação interna eficaz são: clara, contínua e frequente, curta e rápida e completa

2.3.12 Clima Organizacional

De acordo com Maximiano (2009) o clima organizacional é essencialmente uma medida da percepção das pessoas sobre uma empresa e seus gestores, e seu conceito evoluiu para uma ideia de qualidade de trabalho e vida.

Judge, Robbins e Sobral (2011) dizem que clima organizacional se refere à percepção dos funcionários sobre a organização e seu ambiente de trabalho.

Enquanto que para Chiavenato (1994) o clima organizacional compõe o meio intrínseco de uma organização, a condições psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano em conjunto com as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho.

2.3.13 Inovação

Para Simantob e Lippi (2003) inovação é uma iniciativa, sendo ela modesta ou revolucionária, é como uma novidade para a empresa e para o mercado profissional, e traz resultados econômicos para a empresa quando é aplicado na prática. Sejam eles relacionados as áreas de tecnologia, gestão, processos ou modelo de negócio.

Levando em consideração esse pensamento, Bessant e Tidd (2009) acrescentam que a inovação não deve ser vista de forma isolada como um *insight*, mas como um processo, ou seja,

uma sequência de atividades integradas em que uma empresa gera, seleciona e implementa ações. Mencionando também, que eles precisam desenvolver suas competências gradativamente, por meio de tentativa e erro, pois ainda não tem capacidade de organizar e gerenciar o processo de inovação.

Segundo Schumpeter (1934) a inovação é a inserção rentável de um novo produto ou “uma nova combinação de algo já existente” criados a partir de uma composição que por sua vez pertence a área da ciência e tecnologia.

A inovação é considerada peça principal e disseminadora de grandes mudanças para todo o processo econômico de uma companhia. Com essa visão, Conceição (2002) diz que, há forte inter-relação entre desenvolvimento, crescimento, inovação tecnológica e aparato institucional, evidenciando que tais conceitos não podem ser compreendidos isoladamente.

2.4 VIVENCIANDO A INDÚSTRIA

Neste tópico são apresentados os dados que justificam a existência do problema, que é o aumento no índice do absenteísmo, as causas que estão contribuindo para o aumento desse índice e a importância da solução desse problema.

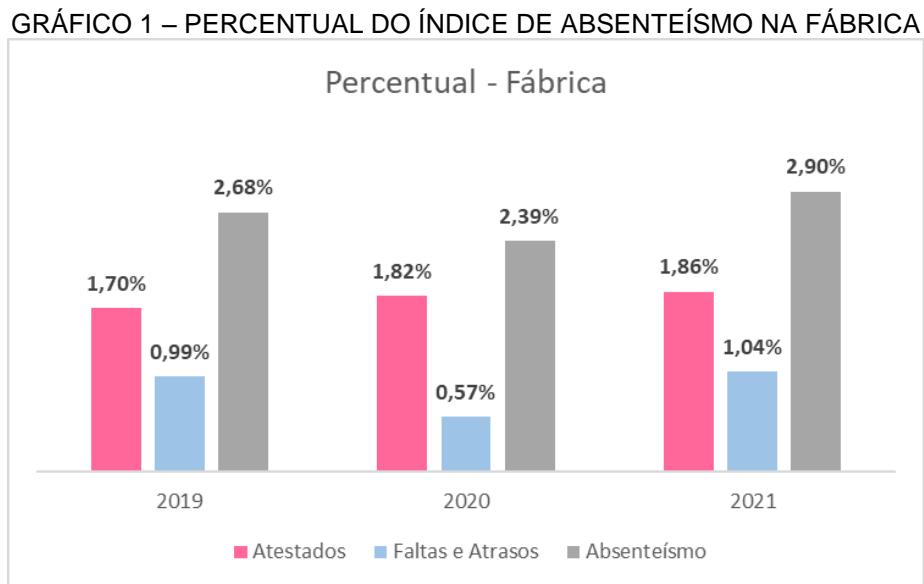
2.4.1 Justificativa

Através de uma entrevista informal e uma visita de campo, a coordenadora de Recursos Humanos apresentou dados referente ao problema do alto índice do absenteísmo, que devido a pandemia do Covid-19 a empresa notou um aumento no percentual desse índice com relação aos anos anteriores. Um dos motivos dessa alta está bastante relacionado ao vírus, que causou o afastamento dos funcionários dos seus postos de trabalho.

Visto que os sintomas são muito parecidos com o vírus da gripe, até que o resultado do exame de Covid-19 fosse disponibilizado o que leva em média cinco dias úteis, era necessário que o colaborador se afastasse do ambiente de trabalho por um período que pode variar de 10 a 14 dias, pois é o tempo que a taxa de transmissão do vírus é maior. Caso o resultado for negativo, o colaborador deve voltar no outro dia para o seu posto de trabalho.

A coordenadora do RH instruiu a equipe e apresentou toda a empresa no dia da visita de campo, onde foi possível entender o processo e identificar as áreas com maiores taxas de absenteísmo, bem como as principais causas. Foram fornecidos os indicadores dos anos 2019, 2020 e até o mês de agosto de 2021 para que a equipe realize a comparação para planejar as ações que a empresa deve tomar para diminuir o impacto negativo desse aumento no absenteísmo.

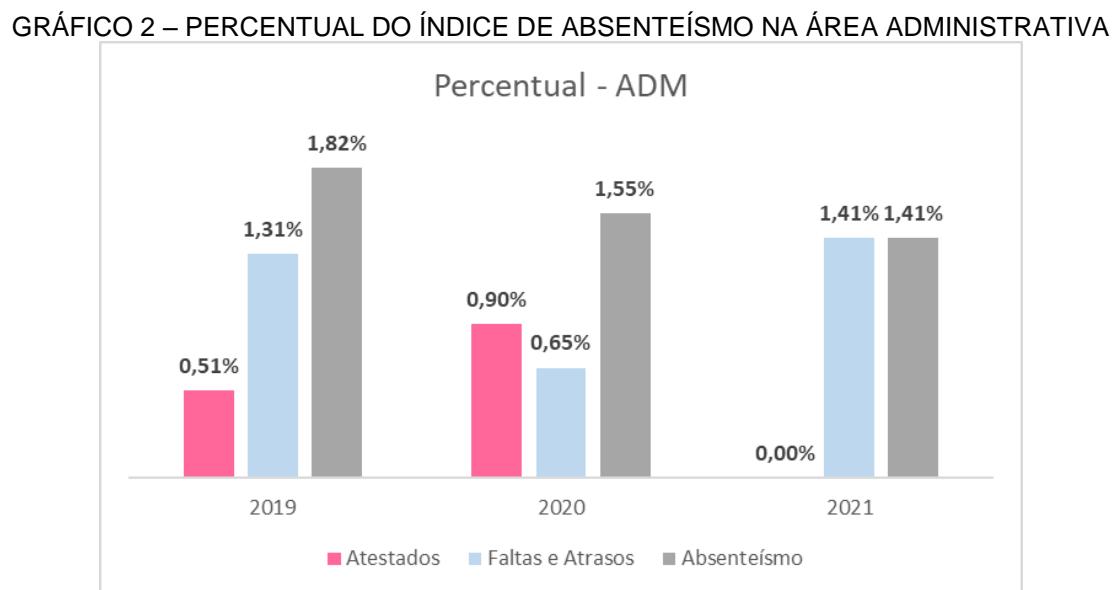
A seguir no gráfico 1, estão demonstrados de forma resumida os percentuais do índice de absenteísmo dos anos 2019, 2020 e até o mês de agosto de 2021 da fábrica.



FONTE: EMPRESA, ADAPTADO PELAS AUTORAS (2021).

O gráfico 1 apresenta de forma detalhada qual foi o percentual de atestados e de faltas e atrasos dos colaboradores da fábrica, e a última coluna representa o total ao somar a porcentagem dos dois itens, definindo qual foi o índice de absenteísmo naquele ano. Observa-se que em ambos os anos o maior índice foi devido atestados, bem como pode-se observar que o maior índice de absenteísmo é de 2021, mesmo as informações sendo somente até agosto.

No gráfico 2 apresenta-se dados dos colaboradores da área administrativa que mostram o índice de absenteísmo:



FONTE: EMPRESA, ADAPTADO PELAS AUTORAS (2021).

O gráfico 2 apresenta qual foi o percentual de atestados e de faltas e atrasos dos colaboradores da área administrativa, e a última coluna representa o total ao somar a

porcentagem dos dois itens, definindo qual foi o índice de absenteísmo naquele ano. Comparado aos índices de absenteísmo dos colaboradores da fábrica, observa-se que foi menor em ambos os anos e também que foi decrescente.

A partir dos dados coletados por meio de análise nos indicadores e algumas informações fornecidas pela coordenadora de Rh, observou-se nos gráficos 1 e 2 que o departamento de produção é o setor com maior índice de absenteísmo de funcionários no ambiente de trabalho, sendo o principal motivo deles a apresentação de atestados.

No gráfico 3, são apresentados os valores acumulados que a empresa teve como prejuízo financeiro na fábrica no período de 2019 até 2021.

GRÁFICO 3 – VALORES ACUMULADOS DE PREJUÍZO FINANCEIRO NA FÁBRICA



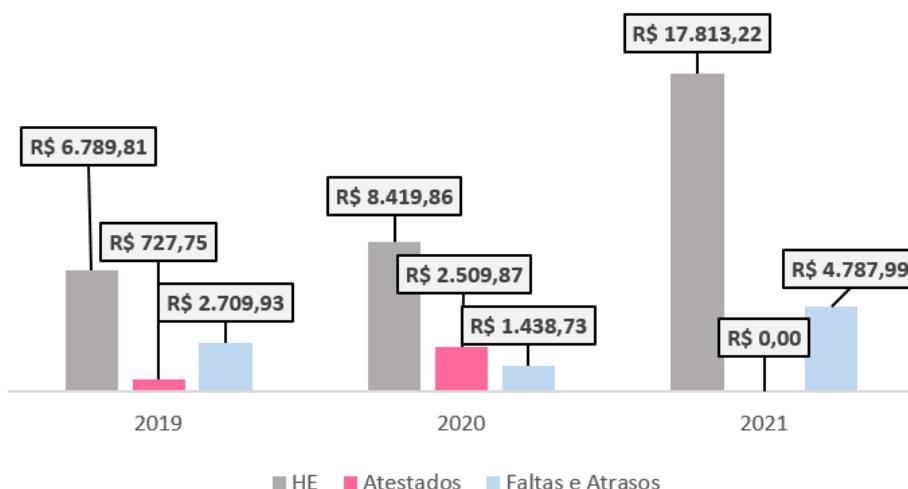
FONTE: EMPRESA, ADAPTADO PELAS AUTORAS (2021)

O gráfico 3 mostra os valores que a empresa teve de prejuízo, sendo a primeira coluna referente as horas extras acumuladas, a segunda coluna de atestados e a terceira sobre faltas e atrasos.

Como pode ser observado no gráfico 3, visto que quando um funcionário apresenta um atestado a empresa, a mesma deve pagar pelos dias trabalhados, porém não teve retorno na produção do mesmo, no entanto para que a produção geral não seja prejudicada a organização acaba pagando horas extras para outros colaboradores cobrirem a falta do colega, gerando custos desnecessários para empresa, que se considera como prejuízo financeiro para a organização. Observa-se que no período dos 3 anos o montante foi de R\$ 2.997.184,18.

No gráfico 4 a seguir, são apresentados os valores gastos no setor administrativo referentes ao período de 2019 até 2021.

GRÁFICO 4 – VALORES ACUMULADOS DE PREJUÍZO FINANCEIRO SETOR ADMINISTRATIVO



FONTE: EMPRESA, ADAPTADO PELAS AUTORAS (2021)

O gráfico 4 apresenta os valores que saíram da empresa no período de 2019 até 2021, sendo a primeira coluna é referente as horas extras acumuladas, a segunda coluna de atestados e a terceira sobre faltas e atrasos do setor administrativo. Comparando os gráficos 3 e 4, observa-se que o maior impacto financeiro de forma negativa para a empresa está concentrado na área da fábrica que apresentou um montante de R\$ 2.997.184,18 enquanto que do Administrativo foi de R\$ 45.197,16.

O alto índice de absenteísmo impacta negativamente a empresa, como perdas financeiras e gastos imprevistos no processo produtivo, visto que no período que compreende os três anos do estudo o montante acumulado de custos desnecessários referentes mão de obra foi de R\$ 3.042.381,34. Diante disso visa-se neste estudo apresentar um plano de ação para reduzir o índice de absenteísmo em específico do setor de produção, pois reduzindo-se o absenteísmo deste setor se reduzirá o índice geral de absenteísmo, bem como os custos desnecessários.

2.4.2 Causas do Problema Priorizadas

Por meio de *brainstorming* realizado entre a equipe de pesquisa e a Adriana Coordenadora de RH, foram identificadas quais são as causas que agravam o problema do alto índice de absenteísmo, bem como as demais informações obtidas com a coordenadora do RH, que disponibilizou os indicadores do absenteísmo através dos contatos via e-mail e demais informações importantes no dia da visita.

Para a priorização das causas identificadas utilizou-se a matriz de GUT que auxiliou na priorização de acordo com a gravidade, urgência e tendência, em busca de solução do problema, com a formulação de estratégia para solucionar ou reduzir o problema. As causas são apresentadas na tabela 1.

TABELA 1 – CAUSAS PRIORIZADAS NA MATRIZ GUT

CAUSAS	Gravidade	Urgência	Tendência	Grau Crítico
Falta de treinamento do profissional	5	5	5	125
Falta de qualidade de vida no trabalho	5	5	5	125
Falta de comprometimento	5	3	4	60
Desmotivação	4	3	4	48
Benefícios não atrativos	3	2	3	18

FONTE: AUTORAS (2021).

346

De acordo com a pontuação obtida na tabela 1, foram selecionadas as causas a serem priorizados para a formulação do plano de ação, que o valor seja igual ou superior a 60, desta forma foram priorizadas 3 causas. As causas priorizadas são descritas a seguir.

Após a visita realizada na empresa, observou-se que a **falta de treinamento dos profissionais** acaba desmotivando e atrapalhando os demais colaboradores visto que quando contratam novas pessoas, não é realizado um treinamento para orientá-los das rotinas da produção e como devem desenvolver suas funções, essa tarefa acaba sendo realizada por funcionários mais antigos o que afeta a produtividade, pois são dois colaboradores parados enquanto a fábrica está funcionando, sem contar que o colaborador antigo, ou seja, com maior tempo de empresa e que possui mais experiência, que fica encarregado de ensinar o novo, ele se desmotiva por ter que parar a sua função para auxiliar outra pessoa sem receber nada a mais por isso, levando a altos níveis de atestados e faltas injustificadas.

Outra causa que foi priorizada é a **falta de qualidade de vida dos profissionais no ambiente organizacional**, a mesma ocorre, pois passam o período de 6 horas trabalhando em pé, tendo apenas uma pausa de 15 minutos para descanso que interfere diretamente no clima organizacional, levando a desmotivação, ao desgaste físico e emocional que pode causar doenças, além da baixa produtividade. O estresse é um exemplo a ser citado, pois quando um colaborador apresenta esse desgaste acaba interferindo no bom relacionamento interpessoal e no trabalho em equipe, causando as ausências e atrasos dos mesmos.

As causas identificadas e já descritas anteriormente, levam o profissional à **falta de comprometimento** com a organização, levando a ter mais atrasos, apresentando mais atestados por conta de doenças e em alguns casos faltando sem justificativas. Todas as causas identificadas pela equipe estão ligadas, pois quando não há benefícios atrativos, quando os colaboradores estão desmotivados, não se sentem satisfeitos com relação a qualidade de vida no ambiente de trabalho tudo isso afeta no comprometimento do colaborador. Além disso, o

funcionário que está descomprometido deixa os outros desmotivados, pois eles percebem que a pessoa não está colaborando e acaba sobrecrecendo os demais no trabalho.

2.5 TROCANDO IDEIAS

Nesta parte do trabalho são apresentadas as alternativas de solução para as causas identificadas e o plano de ação para solucionar o problema identificado.

2.5.1 Alternativas de Solução

Para buscar alternativas de solução eficazes para solucionar as principais causas apontadas priorizadas, no dia 22 de outubro a equipe de pesquisa realizou um *brainstorming* com a gerente de recursos humanos da empresa Senhora Jucimara onde surgiram algumas ideias para solucionar o problema e também foram realizadas pesquisas em artigos científicos.

Para solucionar a causa de **falta de treinamento do profissional**, a alternativa de solução foi obtida através de um *brainstorming* entre as integrantes da equipe e a Jucimara gerente do RH da empresa, e também foi realizado um *benchmarking* na empresa em que duas das integrantes da equipe de pesquisa trabalham, que é um laboratório de análises clínicas localizado em Curitiba, o qual há aproximadamente dois anos implantou na recepção das unidades um programa de apadrinhamento que é quando uma colaboradora é designada pela liderança para auxiliar e apoiar os novos colaboradores pelo período de uma semana.

Sendo assim, é sugerido que a empresa implante um projeto de apadrinhamento, que ocorrerá da seguinte maneira, um colaborador será definido pelos gestores de suas respectivas áreas de acordo com o seu desempenho, experiência e tempo de empresa para ser o padrinho ou a madrinha que auxiliará os novos colaboradores e dará assistência, ensinará sobre os processos da produção e as rotinas pelo período de 10 dias, sendo 3 horas no primeiro dia e nos demais apenas 1 hora, porém durante o 1º mês de trabalho o padrinho poderá auxiliar que eventuais dúvidas que surgiem. Essa é uma maneira de acolher os novos colaboradores e valorizar os mais antigos.

Já para solucionar a causa de **falta de comprometimento** a alternativa de solução foi obtida através do *brainstorming* entre a equipe de pesquisa com a Jucimara gerente do RH, sendo indicada que a empresa realize uma descrição de cargos e salários e também implemente um plano de carreira. Quando os colaboradores sabem da possibilidade de crescimento dentro da empresa, onde possuem chances de aumentar seus salários e consequentemente subir de cargo é esperado que os mesmos se empenhem mais e se comprometam com suas funções,

procurando demonstrar que são capazes e buscando também o constante desenvolvimento profissional.

Para solucionar a causa de **falta de qualidade de vida no trabalho** a alternativa de solução foi obtida através de um *brainstorming* entre a equipe e também a pesquisa em artigos científicos, o artigo tem como título “Absentismo: as consequências na gestão de pessoas” escrito pelos autores Penatti, Zago e Quelhas (2006) que definiram que era essencial um programa que tivesse como prioridade aspectos ergonômicos, uma vez que foi comprovado através de levantamentos realizados para identificar o potencial risco do absentismo, que a condição ergonômica é um dos fatores que contribui para o aumento desse problema.

Sendo assim, sugere-se que a empresa disponibilize um ambiente de trabalho saudável melhorando a saúde e a qualidade de vida dos colaboradores através de salas de descanso, fornecendo cadeiras e também apoio psicológico, com palestras que tenham como finalidade incentivar e manter o bem-estar físico e mental dos colaboradores.

Sugere-se também que a empresa faça um planejamento para realizar um rodízio de posto de trabalho, visto que desta forma o colaborador não ficará todo o tempo trabalhado na mesma posição, exercendo as mesmas atividades de forma repetitiva, além de melhorar a saúde física do colaborador, também é uma forma de incentivar o mesmo a conhecer as demais funções exercidas na empresa.

2.5.2 Plano de ação

A partir das alternativas de soluções sugeridas anteriormente, foi utilizado a ferramenta 5W2H para planejar e desenvolver as ações de forma estruturada e elaborar o plano de ação para solucionar o problema, conforme apresentado no quadro 2.

QUADRO 2 – 5W2H - PLANO DE AÇÃO

O Que? (What?)	Por que? (Why?)	Como? (How?)	Onde?	Quem?	Quando?	Quanto?
Selecionar os padrinhos de cada setor.	Para auxiliar os novos colaboradores com as rotinas e processos da produção.	Designando os colaboradores de acordo com o desempenho, experiência e tempo de empresa para ser o padrinho ou a madrinha.	Na Fábrica.	Gerente de RH junto com o Supervisor de cada setor.	A partir de janeiro de 2022.	3 dias no período de trabalho para selecionar os padrinhos, e 10 dias para o acompanhamento.
Criar a descrição dos cargos e salários.	Para que os profissionais conheçam todas as funções e seus respectivos salários.	Fazendo a descrição dos cargos e salários, informando a todos os profissionais.	Setor de Recursos Humanos.	Gerente de RH.	A partir de janeiro de 2022.	45 dias de trabalho
Criar plano de carreira.	Para motivar os colaboradores e mostrar as possibilidades de crescimento dentro da organização.	Realizando a descrição dos cargos, divulgando vagas internas e possíveis promoções.	Setor de Recursos Humanos	Gerente de RH	A partir de janeiro de 2022.	45 dias de trabalho.
Fornecer cadeiras para os profissionais.	Para auxiliar na saúde física dos profissionais e melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho.	Disponibilizando um ambiente de trabalho saudável, melhorando a saúde e a qualidade de vida dos colaboradores através de salas de descanso, fornecendo cadeiras no setor e criando o rodízio entre os colaboradores da fábrica.	Na Fábrica.	Gerente de RH, Supervisor de cada setor e responsável pelo setor de compras.	No primeiro trimestre de 2022.	R\$ 35,99 cada cadeira
Revezar os colaboradores nas funções.	Para ajudar na saúde física dos profissionais e aumentar a produtividade.	Realizando um rodízio entre os colaboradores da produção, exercendo novas funções e não ficando muito tempo na mesma posição.	Na Fábrica.	Os colaboradores da produção.	A partir de julho de 2022.	3 horas do período de trabalho.
Oferecer apoio psicológico para colaboradores	Com o intuito de engajar os profissionais e melhorar o clima organizacional.	Disponibilizando palestras que tem como finalidade incentivar e manter o bem-estar físico e mental dos colaboradores.	Na Fábrica.	Gerente de RH.	A partir do primeiro semestre de 2022.	Será feito parcerias com faculdades que possuem o curso de psicologia.

FONTE: AUTORAS (2021).

349

Com a elaboração do plano de ação, são sugeridas ações de melhorias para todo o processo analisado. Ao selecionar os padrinhos de cada setor, irão auxiliar os novos colaboradores com as rotinas e processos da produção, essa seleção acontecerá elegendo o colaborador que mais se destacar no desempenho, experiência e tempo de empresa. Isso ocorrerá no período de trabalho, para a seleção do padrinho a gerente de RH utilizará 4 horas no período de 3 dias para poder analisar os candidatos e o padrinho acompanhará o novo profissional por 10 dias totalizando 12 horas.

Outra melhoria é a descrição de cargos e salários, onde os profissionais poderão ter a possibilidade de novas promoções, o que motiva os colaboradores ocasionando na melhoria dos processos e visando um plano de carreira futuramente, a gerente de RH irá elaborar essas ações no período de trabalho, tendo 45 dias para focar apenas nesse novo processo.

Nota-se que no decorrer dos anos os profissionais necessitam de um acompanhamento psicológico, onde a contribuição com o trabalho pode alterar gradativamente. Sugere-se que a empresa busque fazer parcerias com faculdades que ofertam o curso de psicologia, como por exemplo a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Unicesumar e Universidade Positivo. Os estudantes realizarão estágios e serviços complementares para a organização, afim de prestar serviços psicológicos para os colaboradores, e com isso os alunos de psicologia também aumentarão seus conhecimentos práticos.

É sugerido também, que a empresa realize um rodízio dos colaboradores nas funções, onde os mesmos possam diminuir os movimentos repetitivos durante um longo período que podem provocar doenças e decorrente disso diminuir o índice de absenteísmo.

Além dessas ações descritas acima foi identificado a questão de o profissional trabalhar as 6 horas consecutivas em pé, causando cansaço e a diminuição das entregas. Foi realizado um orçamento de cadeiras, conforme apresentado na figura 5, o qual o valor com melhor custo benefício foi de R\$ 35,99, inicialmente serão necessárias 200 cadeiras para que possam ser disponibilizadas em cada setor, que totalizará em um investimento de R\$ 7.198,00 e também a criação de um local de descanso, deixando o ambiente de trabalho saudável melhorando a saúde e a qualidade de vida dos colaboradores.

FIGURA 5 – ORÇAMENTO DE CADEIRAS

CADEIRA	MARCA	PREÇO	LINK
Cadeira Adulto Vime Bistrô Preta (Maravilhas do Lar)	Arqplast	R\$ 35,99	https://www.maravilhasdolar.com/cadeira-adulto-vime-bistro-preta-95329-p3819?tsid=16&gclid=Cj0KCQjw5oiMBhDtARlsAji0qk1ylzmqC7143Q2hAf15EBDyVsyPEh6QG0VCK09Pp_aKK746MrOdRlkaAicvEALw_wcB
Cadeira Iso Compact Escritório, Igreja, Cozinha (Mercado Livre)	Movg	R\$ 110	https://produto.mercadolivre.com.br/MLB-1846120720-cadeira-iso-compact-escritorio-igreja-cozinha-_JM?matt_tool=61275631&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=14302215501&matt_ad_group_id=134553696428&matt_match_type=&matt_network=g&matt_device=c&matt_creative=539425477429&matt_keyword=&matt_ad_position=&matt_ad_type=pla&matt_merchant_id=289590072&matt_product_id=MLB1846120720&matt_product_partition_id=1406966618301&matt_target_id=aud-1267094690768:pla-1406966618301&gclid=Cj0KCQjw5oiMBhDtARlsAji0qk2HNNntOQUwo3xZ016qNnyVektiORSdnqfDI7o5-Lwi2GDhTEmjzgaAIxgEALw_wcB
Poltrona Plástica Sec Line Branca	Injeplastec	R\$ 99,90	https://www.maravilhasdolar.com/poltrona-plastica-sec-line-branca-133312-p11545?tsid=16&gclid=Cj0KCQjw5oiMBhDtARlsAji0qk3GR-9TUAd1ZmCgK4IGi2sxxEiJGtOHzo7NjyfyR6GMFIchcYAoaAoDREALw_wcB

FONTE: AUTORAS (2021)

Para a efetivação desse plano de ação serão necessários 4 meses, de 10 de janeiro de 2022 a 05 de abril de 2022, podendo ser estendido os prazos de acordo com a disponibilidade da empresa. O cronograma das ações está representado na figura 6.

FIGURA 6 – CRONOGRAMA DO PLANO DE AÇÃO

Descrição das ações	Períodos / Prazos das ações						
	Janeiro 2022	Fevereiro 2022	Março 2022	Abril 2022	Maio 2022	Junho 2022	Julho 2022
Selecionar os padrinhos de cada setor	10/01 até 28/01	-	-	-	-	-	-
Criar a descrição dos cargos e salários	-	01/02 até 05/04			-	-	-
Criar plano de carreira	-	01/02 até 05/04			-	-	-
Fornecimento de cadeiras para os profissionais	Inicio das compras 10/01	-	Prazo final 10/03	-	-	-	-
Reverar os colaboradores nas funções	-	-	-	-	-	-	A partir de 01/07
Oferecer apoio psicológico para os colaboradores	A partir de 20/01	-	-	-	-	-	-

FONTE: AUTORAS (2021).

351

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi propor um plano de ação para a empresa reduzir o índice de absenteísmo, foram coletados e apresentados dados que permitiu identificar as causas do alto índice de absenteísmo dentro da organização, como também apresentar propostas de soluções para as causas priorizadas afim de gerar melhorias dentro da empresa. As metodologias utilizadas foram fundamentais e contribuíram para o desenvolvimento do trabalho, sendo uma delas a Matriz GUT que auxiliou na priorização das causas do problema e outro exemplo é o *benchmarking* e *brainstorming* que ajudou a buscar e estruturar as alternativas de soluções.

Os dados foram coletados através de uma visita de campo e também enviados via e-mail por meio da gerente de RH da empresa, onde foram fornecidos dados, gráficos e informações que contribuíram de maneira geral para o desenvolvimento da pesquisa.

Não foram identificadas dificuldades não pessoais, pois mesmo com a saída da Adriana coordenadora de RH e a admissão da Jucimara gerente de RH ainda assim ambas contribuíram muito com o fornecimento dos dados e acolhimento da equipe, sendo solícitas a todo momento, e se colocando à disposição para ajudar e sanar todas as dúvidas.

Diante disso o objetivo do trabalho foi atingido, com o auxílio de informações coletadas e também da utilização de ferramentas, onde foi possível apresentar um plano de ação com o intuito de ajudar a organização com ideias para solucionar os altos índices de absenteísmo e também na melhoria de outros processos, que irão contribuir para o desenvolvimento da empresa e como consequência diminuir as percas financeiras. A construção do trabalho agregou novos conhecimentos sobre diversos assuntos importantes para as acadêmicas, o que permitiu experiências que facilitarão na prática profissional.

3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como sugestão para trabalhos futuros é recomendado que seja verificado com a empresa os resultados depois de foi implementado o plano de ações e se surtiram resultados positivos para a empresa.

Também sugere-se considerar a necessidade de novas pesquisas para um aprofundamento na implantação de um novo projeto, tendo em vista que é imprescindível que o tema de absenteísmo nas empresas seja tratado como prioridade.

5. REFERÊNCIAS

ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. **A importância da liderança nas organizações**. Revista, 2010. Razão Contábil e Finanças, v. 1, n. 1, jul./dez. 2010.

BERLO, D. K. **O processo de comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: M. Fontes, 2003.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. 1ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BEZERRA, T. T. C. et al. **Aplicação das ferramentas da qualidade para diagnóstico de melhorias numa empresa de comércio de materiais elétricos**. Enegep, 2014.

CAVALCANTE, C. A. A. et al. **Absenteísmo de profissionais da enfermagem que trabalham na rede hospitalar**: revisão integrativa da literatura. Espaço para a saúde, Londrina, 2014. <http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/10442/1/2014_art_albclira.pdf>. Acesso em: 18/08/2021.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo, Campus, 2000.

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

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 6ª Edição. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas** – O passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**: A Dinâmica do Sucesso das Organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos:** O Capital Humano das Organizações. 8 ed. 4. Reimpressão São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos,** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CONCEIÇÃO, O. A. C. **A contribuição das abordagens institucionalistas para a constituição de uma teoria econômica das instituições.** Ensaios FEE, Porto Alegre, vol. 23, n. 1, p. 77-106, 2002.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica - Da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COUTO, H. A. **Absenteísmo.** Uma visão bem maior que a simples doença. Ergo n.2. jul. 1982.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA A. A. M.; TACHIZAWA, E. T. **Gestão com Pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5^a. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1998.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, L. E. M. **Benchmarking e Aprendizagem Organizacional – Estudo de Caso da Prodemge.** 1. ed. Belo Horizonte: Arte, 2003.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos.** 10. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Fundamentos da Administração Contemporânea:** 4.ed. Porto Alegre. AMGH,2012.

KLAVA, V. **Motivação empresarial - o desafio do século XXI.** <<https://administradores.com.br/artigos/motivacao-empresarial-o-desafio-do-seculo-xxi>>. Acesso em: 13/09/2021.

LARANJEIRA, C. A. **O Contexto Organizacional e a Experiência de Estress:** uma Perspectiva Integrativa. Rev. Salud Pública, 2009.

LIMONGI- FRANÇA, A. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LUIZARI, K. **Comunicação empresarial eficaz:** como falar e escrever bem. Curitiba: IBPEX, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos.** 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARQUES, R. **Comunicação Interna.** 27 jan.2004. Disponível em: <http://www.rh.com.br>.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6^a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAZZOTTI, K.; BROEGA A. C.; GOMES L. V. N. **A Exploração da Criatividade, Através do uso da técnica *brainstorming*, adaptada ao processo de criação de moda.** International Fashion and Design Congress, 2012. <
https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/21798/2/330%20_%20ORIGINAL.pdf>. Acessado em 22/09/2021.

MEIRELES, R. B. **Gestão de Pessoas:** Princípios Para o Desenvolvimento Humano. 1. Ed. São Paulo: SENAI-SP, 2017.

MILKOVICH, T.; BOUDREAU, W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas 2012.

MIRANDA, A. R.; GOMES, F. C.; GOMES, M. A. N. G. **Uma avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho dos gerentes da construção civil.** XIII SIMPEP, Bauru – SP, Brasil, 6 a 8 de novembro de 2006.

MONTEIRO, E. P. et al. **Proposta de implementação de políticas motivacionais para contribuir com o nível de serviço prestado nas atividades cotidianas de um restaurante:** Estudo de caso. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 11, Vol. 07, pp. 05-24. Novembro de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/politicas-motivacionais>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/politicas-motivacionais

MOREIRA, B. L. **Dicas de Feedback:** A Ferramenta Essencial da Liderança. Rio de Janeiro: Qualitmark Editora, 2009.

OSBORN, A. **O Poder Criador da Mente:** princípios e processos do pensamento criador e do “brainstorming”. Traduzido por E. Jacy Monteiro. São Paulo: Ibrasa editora, 1987.

PELOGIO, E. A.; SOUTO, M. C.; BARBOSA, D.; CARVALHO, T. T. **A importância da liderança para as organizações.** 6^a Jornada Científica e Tecnológica e 3º Simpósio de Pós-Graduação do IFSULDEMINAS, Pouso Alegre, 2014.

PENATTI, I.; ZAGO, J. S.; QUELHAS, O. **Absenteísmo:** As consequências na gestão de pessoas. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006.

REIS, A. L. P. P.; FERNANDES, S. R. P.; GOMES, A. F.; **Estresse e fatores psicossociais.** 712-725 f. Tese de Doutorado em Saúde Coletiva - Universidade Feder da Bahia, Bahia, 2010. Link de acesso: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/8VdqxG3rYm37knTdFCxXqtm/?lang=pt>

REVISTA DE CIÊNCIAS GERENCIAIS: Absenteísmo suas principais causas e consequências em uma empresa do ramo de saúde. 2004.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P. **Administração:** Mudanças e Perspectiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Reimpressão 2008.

ROBBINS, S. P. **O segredo na Gestão de Pessoas**. Edições Centro Atlântico. 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional Teoria E Prática no Contexto Brasileiro**, 14^a Ed. Pearson Education, 2011.

SANTOS, C. S. **Introdução à Gestão Pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1934.
http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STO_164_954_21021.pdf

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. **Desmistificando a inovação inovar para competir:** aula 1 - Inovação: conceitos, definições e tipologias. In: Simantob, M., & Lippi, R. Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas. São Paulo: Globo, 2003. <<http://pt.scribd.com/doc/16721751/inovarparacompetirresenha>>. Acesso em: 14/08/2021.

SOARES, L. Q.; SILVA, E. R. F. **Absenteísmo docente em instituição do ensino público**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-grt-773.pdf>>. Acesso em: 23/08/2021.

SOUTO, D. F. **Absenteísmo, preocupações constantes das organizações**. Projeto n. 23/78 GRIDIS. 47 p. Rio de Janeiro, 1980.

PACHECO, D. **Estudos de administração judiciária:** reflexões de magistrados sobre a gestão do Poder Judiciário. Porto Alegre: HS Editora, 2009.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. II. **Comportamento organizacional:** Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. II. **Comportamento Organizacional:** criando vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.