Absenteísmo Zero, Chega de Faltas! Proposta para Redução do Índice de Absenteísmo



Elizabele Alves Aguiar[1]; Emanuelle Gerhardt da Cunha[1], Jessica Cristina dos Santos[1], Laiane Carla Candido Pereira[1], Matheus de Carvalho Neves[1], Nathalia Moreira de Lima[1], Wilson Marlon Aguiar[1], Ana Crhistina Vanali[1]
[1] Faculdade da Indústria – Campus São José dos Pinhais

RESUMO
O presente artigo é resultado de uma pesquisa de campo realizada em uma empresa do ramo da logística de transporte localizada em um município paranaense. O objetivo geral é apresentar uma proposta para reduzir o índice de absenteísmo da empresa, que apresentam valores muito elevados. Levantou-se as causas que levam ao alto índice de absenteísmo, buscou-se alternativas de solução para elaborar um plano de ação para a resolução do problema. As metodologias utilizadas, além da pesquisa de campo, foram as pesquisas documental, bibliográfica e na internet, a entrevista informal e a observação não participativa. Utilizou-se das ferramentas brainstorming, diagrama de causa e efeito, matriz de GUT, benchmarking e do plano de ação descritivo para a execução do presente trabalho que trouxe à compreensão sobre a importância das relações humanas dentro da organização e como isso influencia todos os processos dentro da empresa, pois são as pessoas que a movem. Ele também incentivou a reflexão de conceitos teóricos relacionados com a prática no mundo do trabalho, onde observou-se principalmente o quanto as empresas ainda enfrentam perda de produtividade e de rentabilidade devido ao absenteísmo.

Palavras-chave: Relações Humanas. Absenteísmo. Motivação. Comunicação. Plano de Incentivo.

ABSTRACT
The present article is the result of a field research carried out in a transportation logistics company located in a city of Paraná. The overall objective is to present a proposal to reduce the absenteeism rate of the company, which present very high values. The causes that lead to the high rate of absenteeism were raised, and alternative solutions were sought to develop an action plan for solving the problem. In addition to field research, the methodologies used were documentary, bibliographic and internet research, informal interviewing and non-participatory observation. We used brainstorming tools, cause and effect diagram, GUT matrix, benchmarking and descriptive action plan for the execution of this work that brought to understand the importance of human relations within the organization and how it influences all processes. inside the company because it is the people who move it. He also encouraged the reflection of theoretical concepts related to practice in the world of work, where it was observed mainly how much companies still face loss of productivity and profitability due to absenteeism.

Key words: Human Relations. Absenteeism. Motivation. Communication. Incentive Plan.

1. INTRODUÇÃO

Não há empresa sem funcionários. As pessoas são fatores preeminentes no ambiente organizacional moderno e as empresas dependem de seus funcionários para ter planejamento e organização. Toda organização tem seu pessoal e dele depende para

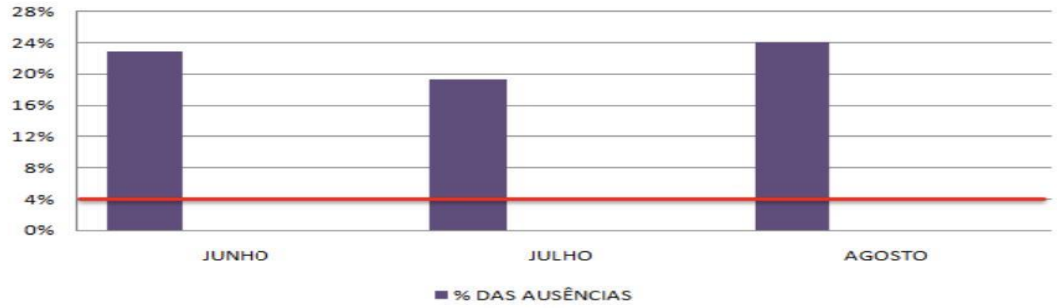
atingir seus objetivos e obter sucesso, por isso é imprescindível preocupar-se com o bom relacionamento de todos os colaboradores.

Uma organização deve concorrer para que seus colaboradores não trabalhem apenas por necessidades econômicas. É preciso conectar-se a estrutura e as necessidades sociais dos funcionários, assim se sentirão mais contentes, e com isso se obtém esforço e trabalho em equipe, aumentando os resultados. Em tudo que se faz existe o princípio da relação humana, pois a comunicação é o nosso principal método de relacionamento. A relação humana nas organizações tem aspectos que influenciam na sua rentabilidade e produtividade. Para entender melhor essa relação foi realizado um estudo de caso onde foi abordado as relações humanas e o alto índice de absenteísmo em uma empresa de transportes situada em um município paranaense que tem como objetivo prestar serviços que tratam do planejamento, organização, controle e execução de tarefas associadas a transporte e distribuição de bens e serviços.

O setor de transportes, no Brasil, é um ramo bastante competitivo e lucrativo para as empresas, pois o modal rodoviário é o principal meio de transporte de cargas no país. Atualmente a empresa estudada encontra-se com estabilidade no mercado, e vem buscando constantemente estratégias de melhorias tanto para os funcionários quanto para atender os seus clientes.

O objetivo geral desse trabalho é apresentar uma proposta para a redução do índice de absenteísmo na empresa de transportes. Os objetivos específicos são identificar as causas do alto índice de absenteísmo, buscar alternativas de solução para reduzir esse índice e apresentar um plano de ação com propostas para essa redução. Em setembro de 2019 foi realizada uma visita acadêmica na organização onde foram abordados vários assuntos referentes ao setor de Recursos Humano, 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 gestora do setor de RH, foram coletados dados e informações sobre a empresa, sendo possível identificar o alto índice de absenteísmo dentro da organização. A meta mensal de absenteísmo da empresa é de 4%. O Gráfico 1 demonstra como essa meta não está sendo atingida, visto estar muito acima do mínimo esperado.

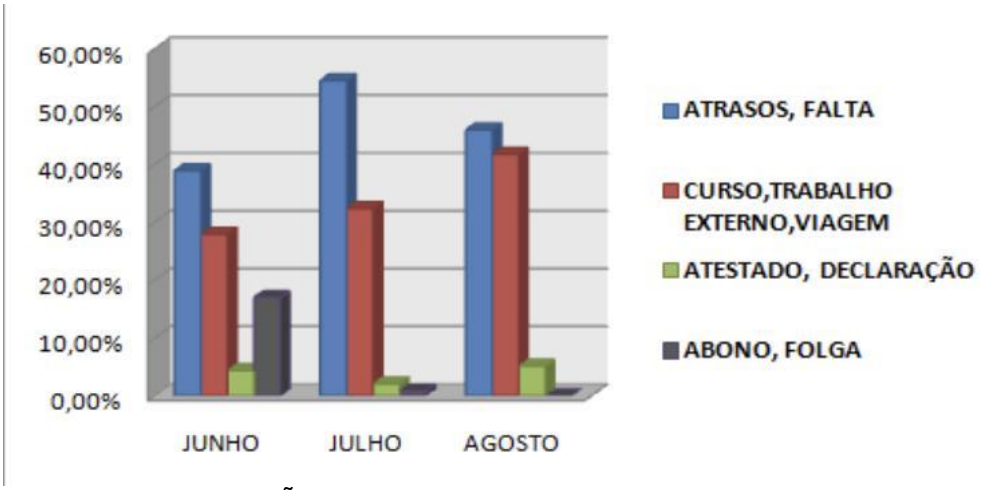
GRÁFICO 1 – ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO DA EMPRESA - 2019



FONTE: ELABORAÇÃO DOS AUTORES A PARTIR DE DADOS DA EMPRESA (2019)

O absenteísmo na organização se dá por diversos fatores que proporcionam a sua variação, tais como as faltas injustificadas, problemas de saúde, atestados, consultas e estrago da máquina ponto. O Gráfico 2 demonstra o absenteísmo por tipos. Sendo o alto índice de absenteísmo o problema da empresa, o mesmo deve ser tratado para evitar a desmotivação de funcionários, e assim, zelar pela qualidade e produtividade da empresa por meio de seus funcionários.

GRÁFICO 2 – ABSENTEÍSMO POR TIPOS DA EMPRESA- 2019



FONTE: ELABORAÇÃO DOS AUTORES A PARTIR DE DADOS DA EMPRESA (2019)

2. DESENVOLVIMENTO

Chiavenato (2004) diz que a relação humana busca ações e atitudes a partir dos contatos desenvolvidas entre pessoas e grupos, e através do entendimento dessa relação é possível o administrador obter melhores resultados de seus subordinados fazendo com que se sintam aceitas pela organização. As relações humanas estão

diretamente relacionadas com o alto índice de absenteísmo da empresa estudada uma vez que a desmotivação, conflitos e o comportamento inadequado entre outros itens observados, estão contribuindo para o problema.

Para Prado (2018) o absenteísmo no sentido organizacional, diz respeito às ausências justificadas ou não, dos colaboradores da equipe. Segundo Siqueira (2014) absenteísmo pode ser considerado como ausência profissional, tempo de labor perdido quando o colaborador não comparece ao trabalho.

As causas e consequências do absenteísmo para Chiavenato (2008) são ocasionadas pela capacidade profissional das pessoas e pela sua motivação para o trabalho, além de fatores internos e externos ao trabalho. Para Siqueira (2014) às causas do absenteísmo podem ser divididas em absenteísmo voluntário (razões pessoais), por doença (devido a doenças ou procedimentos médicos), por acidente ou doenças profissionais legais (para cumprimento de obrigações legais como, gestação ou parto, doação de sangue, entre outras) ou compulsório (trata-se de disciplina da organização ou prisão).

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009) o cálculo do absenteísmo é feito da seguinte forma: multiplica-se o número de colaboradores pelo número de horas que deveriam ser trabalhadas no mês (horas de produção que a empresa deveria ter). Soma-se os atrasos, dias de falta, saídas antecipadas (mesmo as justificadas) de cada pessoa e transforma-se em horas. Por fim, divide-se o número de horas perdidas pelo total que deveria ser trabalhado e multiplica-se por 100. Conforme Ramos (2019) o cálculo será feito através de um levantamento na folha ponto do colaborador. Vejamos em um exemplo:

> Exemplo: calcular o absenteísmo em um mês de trabalho, em uma empresa com 20 colaboradores, com jornada de seis horas cada um.
> Cada funcionário trabalhará seis horas por dia e vinte dias no mês. Então: 20 (colaboradores) x 6 (horas de trabalho por dia) x 20 (dias no mês) = 2.400 horas/mês.
> Depois, computa-se os atrasos, faltas e saídas antecipadas dos colaboradores: se durante o mês 10 funcionários faltaram um dia cada um, então transforme os dias perdidos em horas. Então, 10 x 6 = 60 horas perdidas de trabalho.
> Também é preciso considerar os minutos de atraso, e transformá-los em horas. Assim, por exemplo: imaginemos que na equipe a que estamos nos referindo, 12 colaboradores tenham se atrasado 20 minutos cada um. Temos que multiplicar o número de minutos de atraso pelo total de pessoas que se atrasaram (20 x 12 = 240 minutos). Transformando esse valor em horas (240/60 = 4), acharemos que a empresa perdeu 4 horas de trabalho com esses atrasos.
> Depois, some as horas decorrentes de faltas com as resultantes de atrasos: 60 horas faltadas + 4 horas atrasadas = 64 horas de abstenção ao trabalho (RAMOS, 2019, p. 81).

Visto o problema central do presente trabalho ser o alto índice do absenteísmo, precisa-se entender os elementos que entram na composição desse indicador para melhor poder se pensar no plano de ação.

O desenvolvimento é um processo educacional aplicado sistematicamente, voltado a aquisição e ao desenvolvimento de competências, numa perspectiva de longo prazo, para a progressão da carreira do indivíduo. De um lado, as organizações identificam as competências necessárias para os desafios do dia profissional. De outro lado o colaborador investiga as oportunidades oferecidas pela organização (SOUZA; SOUZA 2016). Para Noe (2013) o desenvolvimento é semelhante ao treinamento, porém, focado no futuro. O foco do desenvolvimento não é que os colaboradores aprendam por aprenderem, mas que tenham aquisição de conhecimentos que sirvam para a sua vida profissional e pessoal. A falta de um plano de incentivo na empresa estudada acaba refletindo no alto índice de absenteísmo, as pessoas não se sentem motivadas e valorizadas para agregarem algo a mais no desempenho de suas funções.

Segundo Mações (2017) a motivação compreende as forças tanto interna quanto externa, que estimulam os colaboradores a acreditar e lutar para que os objetivos da organização sejam atingidos. Para Tadeucci (2011) a compreensão dos fatores que interferem na motivação humana pode facilitar as relações interpessoais, o autoconhecimento além das circunstâncias que estão interferindo em determinadas situações. A ausência de ações motivadoras na empresa estudada é uma das causas do alto índice do absenteísmo.

“A avaliação de desempenho humano torna-se essencial, pois é uma ação de controle que permite aos gestores verificar se o resultado do trabalho realizado está em consonância com aquilo que foi planejado” (DALMAU; BENETTI, 2009, p. 13). Para Leme (2006, p. 16) “somente quando os colaborados participam da construção dos objetivos da avaliação de desempenho é possível ter um resultado que agregue tanto para o colaborador quanto para a organização”. A implantação de indicadores de desempenho ajudará a empresa a levantar as causas do alto índice de absenteísmo, bem como propor ações motivadoras que realmente tragam um retorno à mesma.

Os incentivos são reconhecimentos da organização da ação do empregado e seu desenvolvimento, sendo em sua maioria de natureza de recompensas ou estímulo material. A autoestima e o reconhecimento são importantes necessidades para qualquer ser humano e esse tipo de plano, busca atender essas necessidades, assim como diz Bergamini (2008, p. 159) “o incentivo verdadeiramente eficaz é aquele que o trabalhador incorpora a si mesmo e à atitude que assume com relação ao trabalho. Um incentivo é uma meta objetiva capaz de satisfazer alguma necessidade do trabalhador, ou algum dos

seus impulsos e desejo". Para Moura (2014, p. 39) "o indivíduo motivado quando faz aquilo de que gosta e se sente bem em relação ao ambiente de trabalho e às pessoas com quem convive, quando seu desempenho e seu esforço são reconhecidos". Para se pensar no desenvolvimento das pessoas e nas ações motivadoras será necessário elabora um plano de incentivo que abarque todos os setores da empresa.

Para Guimarães e Grubits (2004) qualidade de vida no trabalho (QVT) pode ser considerada como o conjunto de ações de uma organização, onde é feito um diagnóstico e a implantação de melhorias gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora no trabalho. "A QVT passa pela criação e pela manutenção de um ambiente físico de trabalho seguro e livre de riscos. Por isso é fundamental que tanto a organização quanto cada um de seus colaboradores esteja atento aos detalhes de riscos envolvidos nas atividades laborais" (GRAMMS, LOTZ, 2017 p.35). Muitas das causas dos atestados médicos podem estar relacionados com a falta de QVT na empresa estudada, portanto se pensar em adequar o ambiente de trabalho o tornando mais saudável física e moralmente ajudará na redução do índice de absenteísmo da empresa.

A comunicação nas empresas faz parte do processo para divulgação de informações entre os colaboradores. É essencial para resoluções de conflitos internos e insatisfações geradas no ambiente de trabalho, também serve para criar confiança e responsabilidade entre empresa e colaborador (PEREIRA, 2014). Para Matos (2009), a comunicação é importante para se manter um bom relacionamento nas organizações. Através dos meios de comunicação interna, como murais, *intranet* e *e-mails*, é construído um canal de confiança e transparência ajudando a trazer os colaborados a se sentir parte da empresa. É com essa ideia que está presente no plano de ação para resolução do problema – deve-se adotar canais oficiais de comunicação para os colaboradores escutarem e poderem ser ouvidos, passando a se sentir parte da empresa, portanto se ele estiver ausente, ela não estará completa.

Segundo Lacombe (2010) a integração tem como função demonstrar aos novos colaboradores os objetivos, políticas, benefícios, normas, funções, entre outras informações da empresa. Outro princípio importante da integração é a socialização e a adaptação do novo colaborador com os seus colegas de trabalho, ao seu chefe, às praticas e à cultura da empresa, uma boa integração tende a reduzir o numero de rotatividade dentro da organização. De acordo com Robbins, Wolter e Decenzo (2013) os gestores têm como objetivo garantir uma boa integração dos funcionário na organização, e fazer com que este processo seja tranquilo e livre de ansiedade, uma integração bem-sucedida, formal ou informal, resulta em uma transição que faz com que o novo membro se sinta confortável no seu novo ambiente de trabalho. Se ao chegar na empresa o

colaborador já for se sentindo parte dela e compreender a importância do bom desempenho da sua função para a mesma, a tendência é não se ter tanto motivos para se faltar no trabalho.

2.1 PROPOSTA PARA REDUZIR O ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO

Em visita acadêmica realizada em setembro de 2019 e com a entrevista informal feita com a gerente de RH, além da observação não participativa, identificou-se que há um alto índice de absenteísmo na empresa. A partir desta constatação, realizou-se um *brainstorming* para identificar as principais causas que estão contribuindo para a ocorrência do problema conforme a Figura 1 demonstra.

FIGURA 1 - DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO DA ORGANIZAÇÃO



FONTE: ELABORAÇÃO DOS AUTORES (2019)

Após identificar as dezessete possíveis causas do problema do alto índice de absenteísmo, utilizou-se a matriz GUT para a priorização das mesmas. Priorizaram-se as causas que afetam diretamente o efeito. Utilizou-se a margem de corte de valor igual ou maior que 64 pontos para classificá-las como maior prioridade para a criação de planos

de ações, evidenciando-se que dentre elas, as mais relevantes foram: Falta de Plano de Incentivo, Falta de Comunicação com os colaboradores e Falta de Integração.

2.1.1 Falta de Plano de Incentivo

Durante a entrevista com a gestora do setor de RH, foi relatado que os colaboradores não estão engajados com a organização, muitos não se sentem motivados e alinhados aos objetivos e metas da empresa. Isso se deve ao fato de a organização não ter um plano de incentivo. Não existe nenhum tipo de bonificação ou atração para aqueles colaboradores que cumprem com seus deveres em relação ao absenteísmo, ou mesmo para evitar que isso aconteça. Essa causa foi escolhida como a primeira e mais importante, pois a criação de um plano de incentivo desencadeará uma série de benefícios aos colaboradores, assim o gestor poderá reter talentos e trará motivação aos seus funcionários. Não criar esse plano de incentivo agravará os aspectos como desmotivação, mau relacionamento com os colegas e insubordinação já existentes na organização.

2.1.2 Falta de Comunicação com os colaboradores

Também foi relatado que os colaboradores não costumam ter com seu líder ou gestor um feedback antes ou ao final do expediente, para alinhamento de metas e objetivos. Essa causa deve ser tratada como prioridade, pois pode ser um dos principais motivos do alto índice de absenteísmo. Não tratar essa causa pode acarretar problemas como descontentamento, falta de engajamento e rotatividade dos funcionários.

2.1.3 Falta de Integração

Observou-se e depois foi relatado pela gestora de RH, que a organização não faz, depois de suas contratações nenhum outro momento de integração. O treinamento com os colaboradores é feito com a ajuda do líder do setor ou até mesmo com colegas, mas na maioria das vezes aprendem diretamente, com a prática. A falta de integração deve ser tratada como prioridade pois é necessário apresentar aos colaboradores os princípios, objetivos, metas, cultura da empresa e espaço onde vão trabalhar. A falta de integração deixa o colaborador perdido, sem saber sobre as normas, ética e procedimentos da empresa, bem como conhecer os colegas de trabalho e onde buscar recursos.

Para a elaboração do plano de ação de falta de incentivo utilizou-se como referência a empresa GA.MA Italy**.** Conforme Xerpa (2017) a empresa GA.MA Italy entendeu que os resultados poderiam ser ainda mais efetivos quando alguns dos benefícios oferecidos ao funcionário fossem estendidos à família do colaborador. Nesse caso, foi escolhido pela equipe o benefício de viagem de férias (Programa Absenteísmo Zero) que se estende a um acompanhante do colaborador, também foram criados planos como vale churrasco e cartão benefício.

Evidenciou-se que a empresa estudada necessita de um plano de incentivo para motivar o colaborador a se ausentar menos. A equipe buscou um modelo de gestão que é composto por motivação, reconhecimento e recompensa. Esse formato de remuneração e de benefícios é um mecanismo importante para incentivar o desempenho e aprendizado do colaborador, além de reter talentos para dentro da organização. A implantação do plano de incentivo dará em três momentos. No primeiro momento o objetivo é elaborar um plano de incentivo para os colaboradores passarem a seguir a cultura organizacional. A elaboração será feita pela gestora de recursos humanos. Ela fará cursos online para auxiliar na elaboração. Serão realizados orçamentos de cartões benefícios, pacote de viagens para duas pessoas e coffee break. Será feito também uma pesquisa de opinião pelos setores, uma sondagem para levantamento de benefícios. A elaboração começará em 01/02/2019 e terminará em 01/03/2020. Serão gastos no total R$ 5.770,00 com cartões e programa de viagens e 17 horas com 20 minutos da carga horária trabalhada da gestora de recursos humanos para elaboração do plano.

No segundo momento o objetivo é validar o plano elaborado. A validação será realizada em uma reunião que acontecerá em 02/03/2020 com a gestora de recursos humanos e os diretores Charles da empresa. Custará 04 horas da carga horária trabalhada de cada um. Possíveis alterações deverão ser feitas em 03/03/2020. Tudo será registrado em ata e assinado pela gestora e diretores.

No terceiro momento o objetivo e implantar o plano de incentivo. A implantação terá início no dia 03/03/2019 com a pesquisa com colaboradores. A implantação dos cartões benefícios acontecerá em 09/03/2020, o programa para zerar o absenteísmo em 03/04/2020 e o programa de viagens em 02/01/2021. Será feita uma reunião com líderes e liderados onde serão explicados detalhes dos benefícios, quem terá direito a recebê-lo e o que deve ser feito para recebê-lo.

Com esse plano de ação objetiva-se diminuir o número de faltas, atrasos e atestados, tendo em vista que cada benefício implantado valerá apenas para os colaboradores que não possuírem absenteísmo no ponto vigente. No programa para

zerar o absenteísmo, o colaborador terá direito a viagem caso não ocasione absenteísmo para a organização por 12 meses consecutivos trabalhados. Serão tratados o clima organizacional e qualidade de vida no trabalho, assim, a organização trará motivação aos seus colaboradores de maneira interna e externa para que juntos atinjam o objetivo da empresa.

Conforme os autores Pereira (2014) e Matos (2009) é importante fazer a implantação do plano de comunicação interna porque mantém os colaboradores motivados e informados sobre a empresa, e para ter um bom relacionamento entre funcionários. No caso da empresa estudada, a ausência desse plano está afetando os seus resultados. A falta de transparência nas informações, os ruídos e conflitos internos acabam refletindo no clima organizacional e consequentemente nos resultados de produtividade e rentabilidade da empresa. Para a causa de falta de comunicação entre os colaboradores e gestores da empresa, pensou-se no estabelecimento de canais oficiais de comunicação que melhore tanto o clima organizacional, quanto motive os colaboradores a faltarem menos.

A implantação do plano de comunicação se dará em três momentos. Primeiro será elaborada uma proposta para estabelecer canais de melhoria na comunicação entre os colaboradores. A elaboração será feita pela gestora de recursos humanos que irá propor reuniões mensais com os colaboradores para transmitir informações internas. Irá aplicar uma pesquisa de clima organizacional, para levantar dados como anda a satisfação dos colaboradores. A elaboração precisa de uma semana para ser realizada. Será gasto com a pesquisa de clima organizacional R$2.800,00 no total, média de R$127,00 por colaborador. Segundo será validado o plano elaborado. A validação será realizada em uma reunião que acontecerá com a gestora de recursos humanos e os diretores da empresa. Custará 02 horas da carga horária trabalhada de cada um. No terceiro momento o objetivo é implantar o plano de comunicação interna através de reuniões mensais. *Feedback* com a liderança, acontecerão uma vez na semana com *coffee break* para os colaboradores e terá duração de 30 minutos.

Segundo Lacombe (2010) e Robbins, Wolter e Decenzo (2013) elaborar um bom modelo de integração pode contribuir para o gestor encontrar o posicionamento mais adequado para todos os novos funcionarios além de diminuir o número de absenteísmo na organização, por isso é fundamental desenvolver um bom modelo de integração para auxiliar e controlar o alto indice de absenteísmo presente na empresa estudada.

A implantação do plano de integração se dará em três momentos. No primeiro o objetivo é elaborar um processo de integração para ser seguido dentro da organização e alinhar os novos funcionários a cultura da empresa e assim garantindo que sinta bem no

seu novo ambiente de trabalho. O profissional responsavel por elaborar esse processo será a gestora de RH. A mesma deverá fazer um curso online para auxiliar na elaboração do processo, realizar orçamentos para o *cofee break* e será responsável por criar um roteiro de integração por realizar pesquisas e definir como será feita a integração dentro da empresa. Esse processo terá duração de quinaze dias. Serão gastos um total de R$ 309,00 com o coffee break e de 8 horas mensais trabalhadas da gestora de recursos humanos para elaboração do plano de integração.

No segundo momento o objetivo é validar o processo de integração para ser um documento oficial a ser seguido na empresa. Os responsaveis por validar esse processo serão os diretores após uma reunião com a gestora de RH on de será mostrado o processo de integração e os benefícios que trará para dentro do ambiente da empresa, além do custo total. Tudo deverá ser colocado em um documento oficial e assinado pelos diretores. Serão necessários 2 horas diárias da carga trabalhada de cada diretor, do gestor financeiro e do gestor(a) de RH para a validaçao do processo de integração. No terceiro momento o objetivo é implantar esse processo de integração na organização. A partir dessa implantação a empresa terá um roteiro de integração que devera ser seguido e aplicado em todas as novas contratações. A gestora de RH será a responsável e irá dedicar 2 horas da sua carga horaria para cada nova contratação e 30 minutos de todos os funcionários para a participação do café de boas vindas.

Esse plano de ação irá facilitar à adaptação dos novos funcionários a visão, missão e valores e ao novo ambiente de trabalho, uma boa integração motiva o funcionário a trabalhar na organização diminui atrasos e faltas, deixando o novo colaborador a vontade para exercer sua função e dividir experiências com seus novos colegas.

3. CONCLUSÃO

O presente trabalho analisou a perspectiva de uma empresa do ramo de logística em um município paranaense. Para isto, realizou-se uma pesquisa de campo na empresa onde pode-se conhecer o setor de Departamento Pessoal. Em uma entrevista informal com a responsável pela área, foram fornecidas todas as informações utilizadas para a elaboração do presente artigo.

Diante das observações e pesquisas realizadas, dentro da própria empresa, foi possível constatar que a falta de comprometimento engloba aspectos bem mais amplos do que simplesmente o alto índice de absenteísmo, tema central do presente trabalho. Por isso, se faz necessário aplicar os conceitos teóricos sobre Recursos Humanos em uma atividade prática para se ampliar os horizontes de conhecimento.

A principal dificuldade em relação ao tema foi que a empresa não tinha dados estruturado em forma de indicadores relacionados as faltas e atestados, assim, a equipe teve que fazer as somas de todas as folhas ponto para chegar a um resultado concreto e dar segmento ao projeto com a porcentagem real de absenteísmo.

Com o desenvolvimento do presente estudo chegou-se à conclusão de que a empresa não tinha em prática nenhuma ferramenta que pudesse ocasionar a diminuição do absenteísmo. Sendo assim, criou-se gráficos e tabelas, para que a empresa tenha acesso aos dados reais de como está o índice de absenteísmo de seus colaboradores, podendo assim aplicar as propostas de soluções apresentadas que visam reduzir o alto índice de absenteísmo, dando ao colaborador mais incentivo em seu desenvolvimento profissional. De acordo com as necessidades da empresa, detectou-se que para um projeto futuro pode ser estudado como tema principal o plano de carreira, pois no momento a empresa não tem aplicado nenhum plano para os seus colaboradores.

4. REFERÊNCIAS

BERGAMINI. **Psicologia aplicada à administração de empresas:** psicologia do comportamento organizacional. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração.** 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DALMAU, M; BENETTI, K. **Avaliação de desempenho.** Curitiba: Iesde: 2009.

GRAMMS, L; LOTZ, E. **Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

GUIMARÃES, L; GRUBITS, S. **Série saúde mental e trabalho.** 2.ed. São Paulo: Casa do psicólogo livraria e editora Ltda, 2004.

LACOMBE, F. **Recursos humanos princípios e tendências**. 7.ed. São Paulo: Editora saraiva, 2010

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência:** A base para remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MAÇÃES, M. **Liderança, Motivação e Comunicação.** 1.ed. Coimbra: Actual, 2017.

MATOS, G. **Comunicação empresarial sem complicação**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2009.

NOE, R. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: Teoria e prática.** 6. ed. New York: ISBN 2013.

PEREIRA, M. **RH essencial.** São Paulo: Saraiva, 2014.

PRADO, M. **Sua Dose Diária De Coaching.** 1. ed. Joinville: Managed, 2018.

RAMOS, J. **Curso de legislação trabalhista: O manual do profissional de Rh/ADM. De pessoal.** 9.ed. Rio de Janeiro: ISBN, 2019.

ROBBINS, S. WOLTER, R. DECENZO, D. **Fundamentos de gestão de pessoas**. São Paulo: Editora saraiva, 2013.

SIQUEIRA, M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOUZA, M; SOUZA, V. **Gestão de pessoas: Uma vantagem competitiva?** Rio de Janeiro: FGV, 2016.

TADEUCCI, M. **Motivação e Liderança.** 1. ed. Curitiba: IESDE: 2011.

VILAS BOAS, A.A.; ANDRADE, R.O.B. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

XERPA. **Causas do absenteísmo nas empresas: como diminuir esse impacto?** Disponível em: https://www.xerpa.com.br/blog/causas-absenteismo-nas-empresas/ Acesso em: 18 de outubro de 2019.