

**REDUÇÃO DO ALTO ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO  
UTILIZANDO O MÉTODO MASP**

**Prof. Dr. Marcos Antonio Maia  
de Oliveira**  
Fatec Guarulhos  
[marcos.maia@fatec.sp.gov.br](mailto:marcos.maia@fatec.sp.gov.br)

**Prof. Esp. Viviane Kelly dos  
Santos**  
UNIA – Santo André/SP -  
[vivikelly@aedu.com](mailto:vivikelly@aedu.com)

**SADSJ- South American Development  
Society jornal – São Paulo, Brasil.**

---

**Resumo**

Devido ao alto índice de absenteísmo na organização, por motivo diversos, notou-se a necessidade de tratar o caso utilizando as ferramentas da qualidade, em específico o método “MASP”, o Método de Análise de Solução de Problemas, onde houve uma detalhada pesquisa de causas potenciais que, após serem descobertas, facilitaram na tomada de decisão e, conseqüentemente, na conquista de um resultado satisfatório para a organização.

**Palavras-Chave:** MASP; Absenteísmo; Causas potenciais; Mapear graficamente.

---

## **Abstract**

Due to the high rate of absenteeism in the organization, for various reasons, noted the need to deal with the case using the quality tools, in particular the method "MASP" the Troubleshooting Analysis Method, where there was a detailed search potential causes after being discovered, facilitated decision making and hence in achieving a satisfactory outcome for the organization.

**Keywords:** MASP; Absenteeism; Potential causes; Map graphically.

## **Introdução**

Com a finalidade de reduzir custos relacionados ao absenteísmo na organização, foi aplicado as ferramentas da qualidade, onde é possível de forma clara visualizar as principais causas do problema e tomar ações decisivas para combater o enigma do absenteísmo.

O absenteísmo pode ser atribuído a causas conhecidas e a causas ignoradas. Dentre as conhecidas, estão todas as amparadas por lei e que são, por isso mesmo, justificadas ao empregador, solicitando-lhe a permissão de ausência. É o caso de férias, casamentos, nascimentos, óbitos e mudanças de domicílio. As ignoradas são justificadas geralmente por problemas de saúde do trabalhador, e ou de seus dependentes ou de fatores aleatórios dos mais “diversos”.

As principais causas do absenteísmo são consideradas: doença efetivamente comprovada e não comprovada, razões diversas de caráter familiar, atrasos involuntários ou por motivos de força maior, faltas voluntárias por motivos pessoais, dificuldades e problemas financeiros, problemas de transporte, baixa motivação para trabalhar, supervisão precária da chefia, políticas inadequadas da organização.

Foi aplicado o método MASP (Método de Análise de Solução de Problemas), para solucionar o alto índice de absenteísmo.

## **Método MASP**

O MASP é um método racional que se estrutura e se apresenta de forma sistemática para a melhoria e desenvolvimento de um ambiente organizacional, buscando soluções de problemas e obtendo resultados de forma otimizada. Para DEMING (1990) o MASP se aplica a causas comuns já para HOSOTANI (1992) o MASP se aplica em soluções que sejam desconhecidas, NICKOLS (2004) declara que o MASP envolve reparação ou melhoria e caracteriza-se como “reativa”, o que contrasta com a abordagem “proativa” necessária aos problemas.

O MASP é sem dúvida o método mais estruturado para resolução de problemas, pois por trás das etapas do desenvolvimento da solução dos problemas, existem mais de 350 anos de história de desenvolvimento científico da ferramenta.

O método busca a raiz das falhas e para isso conta com diversas ferramentas da qualidade para solução dos problemas. As etapas básicas são:

- Identificação do problema;
- Observação do problema;
- Analisar;
- Detectar a falha;
- Plano de ação;
- Agir;
- Verificar;
- Padronizar;

## **A Empresa**

A WCA do Brasil é uma organização que atua no mercado de vedações com a fabricação de anéis de panela e válvulas de segurança para painéis de pressão e iniciou suas atividades no ano de 2003, fundada pelo Sr. William Alexandre Carrion e o Sr. Luiz Simalho Junior.

No decorrer dos anos, aprimorou sua linha de produtos incorporando a ela novos conceitos, substituindo sua matéria prima de elastômeros sintéticos para produto de silicone, ajustando-se desse modo aos requisitos dos clientes e especificações técnicas de melhor qualidade.

Assim como grande parte das organizações no Brasil, a WCA do Brasil tem uma preocupação muito grande com a preservação do meio ambiente. Embora a matéria prima utilizada na fabricação de seus produtos seja um material não reciclado, ele pode ser agregado a outros compostos, ou seja, pode ser novamente industrializado, sem poluir o meio ambiente (ex. asfalto).

Quanto ao óleo, é feito o descarte através de empresas especializadas na recuperação e reaproveitamento dos mesmos, nunca jogando no esgoto. As aparas de elastômeros (borracha sintética e silicone) são descartadas através de contrato com uma empresa de reciclagem que assume a função de destruir ou sucatear esses

resíduos. Desta forma podemos dizer que a WCA do Brasil recicla diretamente ou por meio de terceiros, 100% de seus descartes. Atualmente atende os seguintes mercados:

- Indústrias de Alumínio na fabricação de painéis de pressão.
- Mercado de reposição de anéis para painéis de pressão e válvulas de segurança.

(Fonte: História da empresa disponível no Manual e Procedimento Sistema da Qualidade)

A empresa possui 67 funcionários diretos, além do quadro de prestadores de serviços terceirizados. Os funcionários estão divididos em 3 turnos, a saber:

- Turno A: das 06h00 às 14h00; Turno B: das 14h00 às 22h00; Turno C: das 07h00 às 17h00.

Atualmente a empresa possui três departamentos, que são: Administrativo, Produção e Qualidade. E quatro setores mistura, acabamento, vulcanização e PCP. O Recursos Humanos hoje é composto por duas pessoas, e a liderança é composta por três líderes (um em cada turno), além do encarregado de produção.

A WCA do Brasil não possui programa de cargos e salários, porém devido à implantação da ISO 9000 o departamento de recursos humanos preparou, juntamente com uma consultoria as descrições de cargos para todos os funcionários da empresa, foram realizadas avaliações de desempenho dos funcionários, onde cada líder pode avaliar o seu pessoal e com a avaliação o Recursos Humanos (R.H.) evidenciou as necessidades de treinamentos, no período de seis meses o R.H irá realizar novas avaliações. Foi implantado em (Janeiro 2013) a pesquisa de satisfação interna, atendendo a ISSO 9001/2008. O resultado geral da pesquisa foi satisfatório, onde foram realizadas perguntas sobre a satisfação do funcionário com relação aos recursos humanos, treinamentos, benefícios, relação interpessoal, sistema da qualidade e visão da empresa.

## **Missão da Empresa**

Perpetuar seus negócios, ampliando sua participação no mercado, a fim de atender às expectativas de seus Clientes, acionistas, colaboradores e fornecedores. (Fonte: Manual e Procedimento do Sistema da Qualidade).

## Visão da Empresa

A WCA do Brasil considera que em um mercado altamente competitivo, somente empresas com sistemas de gestão voltados para satisfazer seus Clientes, poderão ter seus negócios continuados.

## Análise de SWOT – Identificação do Problema

Para BASTOS (2014) O termo SWOT é uma sigla do idioma inglês, que representa as seguintes traduções de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

Usando a análise de SWOT identificamos as fraquezas, os pontos fortes, as oportunidades e ameaças como mencionado dividindo essa análise em ambiente interno e externo.

Com a análise de SWOT conseguimos identificar o Alto Índice de Absenteísmo como uma Fraqueza. Portanto esse será o foco do trabalho.

<b>FORÇA</b>	<b>FRAQUEZA</b>
<input type="checkbox"/> Pontualidade nas entregas <input type="checkbox"/> Excelência em Qualidade de Produtos <input type="checkbox"/> Administração Participativa <input type="checkbox"/> Capital Humano	<input type="checkbox"/> <b>Índice de absenteísmo</b> <input type="checkbox"/> Falha na comunicação <input type="checkbox"/> Treinamento <input type="checkbox"/> Qualidade de Vida
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<input type="checkbox"/> Meio Ambiente <input type="checkbox"/> Legislação	<input type="checkbox"/> Concorrência <input type="checkbox"/> Fornecedor <input type="checkbox"/> Sindicatos

**Figura 1** – Análise de SWOT

Fonte: PRÓPRIA, 2015.

## Conceito de Absenteísmo

O absenteísmo tem levado profissionais de Recursos Humanos a analisar mais profundamente este assunto. As ausências, os afastamentos e as demissões dos colaboradores têm provocado preocupação por parte das empresas, pois reflete diretamente no faturamento, por baixa produção ou comprometimento na qualidade do produto. Mas o que é absenteísmo? Absenteísmo é a frequência ou duração de tempo de trabalho perdido quando os colaboradores não vão a empresa. O absenteísmo

constitui a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho, seja ela por falta ou algum motivo de atraso.

Robbins (2007), diz que pesquisadores com fortes valores humanistas sustentam que a satisfação é o principal objetivo de uma organização, porém ressaltam que as organizações também têm a responsabilidade de oferecer empregos que sejam estimulantes e intrinsecamente gratificantes.

Chiavenato (2006), ressalta que, que as pessoas são diferentes no que tange à motivação, as necessidades podem variar de indivíduo para indivíduo havendo diferentes padrões de comportamento, os valores sociais também são diferentes, a capacidade para atingir os objetivos e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo. Deve-se considerar que cada funcionário terá que ser tratado individualmente, para se identificar o grau de satisfação de cada um, com a finalidade de que suas reais necessidades sejam supridas, e a empresa consiga enfim ter de seu funcionário uma troca de interesses, onde ele trabalhe em função dos interesses da empresa para que seus interesses pessoais também sejam alcançados.

Segundo Chiavenato (2006), o absenteísmo é definido em “expressão usada para mensurar a falta do empregado ao trabalho”.

É definido pela seguinte fórmula:

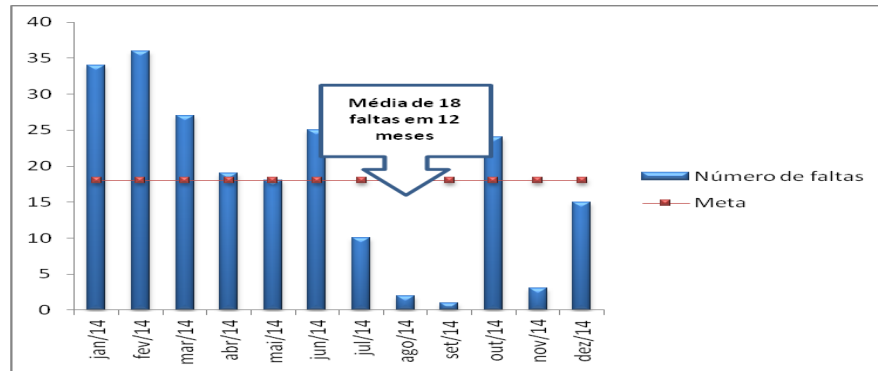
$$\begin{array}{l} \text{Índice} \\ \text{de} \\ \text{absenteísmo} \end{array} = \frac{\text{total de homens/horas perdidas}}{\text{total de homens/horas trabalhadas}} \times 100$$

**Figura 2** – Fórmula de cálculo de absenteísmo

Fonte: CHIAVENATO, 2006.

## Mapeamento do Absenteísmo – Observação do Problema

Através do gráfico de mapeamento do problema, ficou claro que a realidade da empresa em relação ao absenteísmo está longe da meta estimada pelo gestor de RH que é de 2 faltas dentro do mês.



**Gráfico 2** – Mapeamento do problema \_ Absenteísmo

Fonte: PRÓPRIA, 2015.

O gráfico mostra alto índice de absenteísmo mensal, totalizando uma média dentro de doze meses do ano de 2014 de 18 faltas ou 144 horas de trabalho perdidas. No comparativo anual temos 214 faltas ou 1.712 horas de trabalho perdidas. Com base nas informações do mapeamento acima, foi necessário identificar as causas potenciais que levaram aos excessos acima, tendo como objetivo avançar ao encontro da (s) causa (s) raiz e posteriormente discutir ações de solução.

### Em busca da causa raiz – detectar a falha

A ferramenta da qualidade escolhida para identificar as potenciais causas do alto índice de absenteísmo foi o Diagrama de Causa e Efeito também conhecido como Diagrama de *Ishikawa*, que é uma ferramenta utilizada para o gerenciamento em diversos processos (ISHIKAWA, 1990), onde iniciamos com os nossos dados de entrada utilizando outra ferramenta de qualidade que se chama *brainstorming*. O *brainstorming* ou “tempestade de ideias” pode ser definido como uma busca de ideias para a solução de um determinado problema (GOMES FILHO, 2006), onde foi compartilhada diversas ideias com a equipe sobre as potenciais causas do problema. As potenciais causas foram inseridas e organizadas no diagrama de causa e efeito (*Ishikawa*) auxiliando na tomada de decisão.

## Ishikawa (diagrama de causa e efeito)

Após a coleta de dados com a ferramenta *brainstorming*, as informações foram organizadas no diagrama de *Ishikawa*, conforme abaixo:

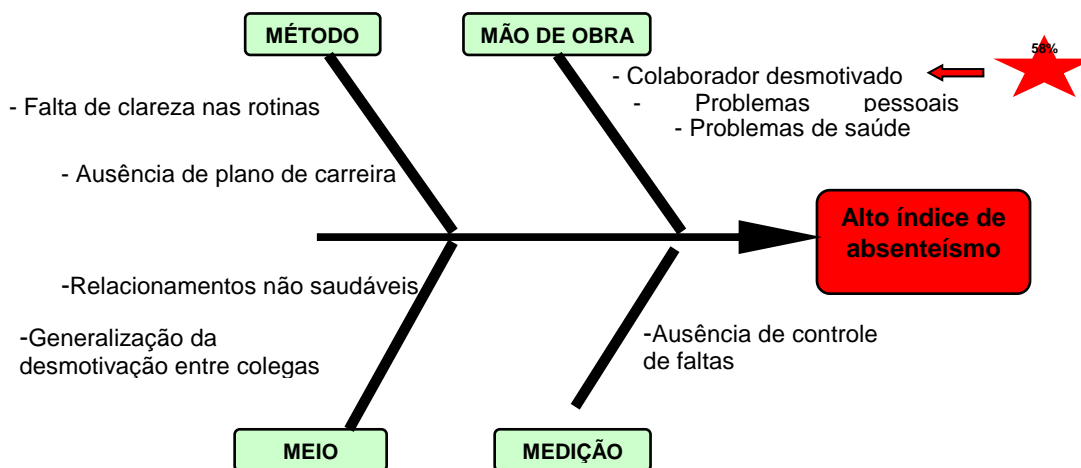


Figura 3 – Diagrama de causa e efeito

Fonte: PRÓPRIA, 2015.

A ferramenta apontou a causa com maior influência, ajudando a desmascarar o causador do excesso de absenteísmo na empresa WCA do Brasil. Com base nos estudos foi evidenciado que a falta de motivação dos colaboradores é a principal causa de constantes faltas no trabalho, que ficou ainda mais evidente através de pesquisa realizada com os mesmos com base nos tópicos apresentados no *Ishikawa*.

## Pesquisa de causa primária

A pesquisa foi realizada com todos os colaboradores através de uma urna anônima, elevando a confiabilidade da pesquisa, pois os colaboradores não se sentiram coagidos pelos gestores.

Após coleta das informações, os dados foram colados na planilha e evidenciados graficamente através do diagrama de Pareto. O diagrama de Pareto utiliza um gráfico com colunas que coloca as frequências das ocorrências, da maior para a menor, onde permite a priorizar os problemas, procurando cumprir a seguinte regra que 80% das

consequências advêm de 20% das causas, isto é, existem muitos problemas sem importância diante de muitos outros mais graves.

Análise de Pareto divide um problema grande em problemas menores e mais fáceis de serem resolvidos, Campos (2004). Permitindo priorizar projetos e também estabelece metas concretas e atingíveis.

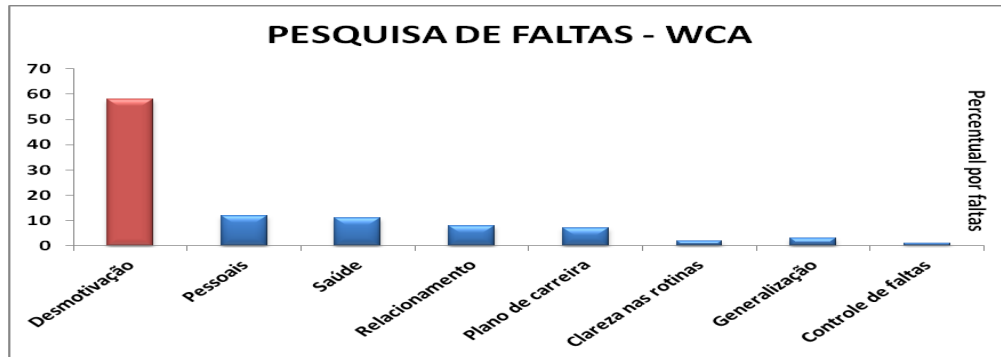


Gráfico 2 – Pesquisa de faltas\_WCA

Fonte: PRÓPRIA, 2015.

Os dados apresentados no diagrama de Pareto mostram claramente que a principal causa para o excesso de absenteísmo na empresa WCA do Brasil é a desmotivação.

A desmotivação é uma causa subjetiva que pode ter causas internas e também externas. Com o objetivo de encontrar a causa raiz, precisamos entender melhor sobre esta causa, através de estudos de causa, porém agora o alvo é a **desmotivação**.

### Pesquisa de causa secundária

Para entender melhor sobre a desmotivação dos colaboradores da empresa WCA do Brasil, foi preciso compreender sobre O que é Motivação.

#### a) Conceito de motivação

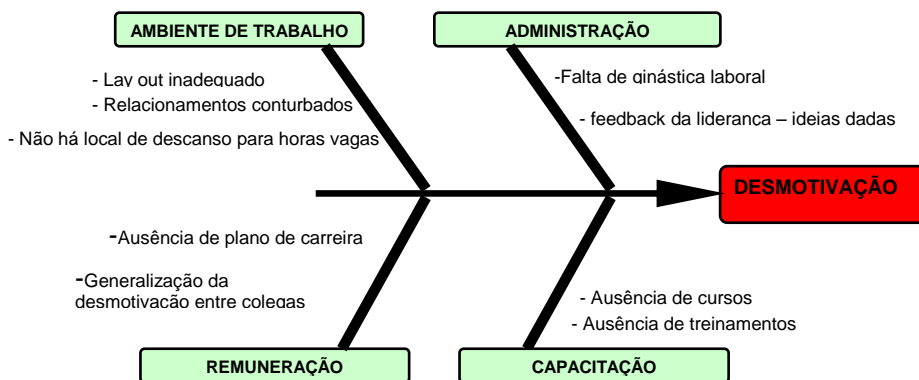
Motivar é basicamente despertar o interesse em alguém. Pessoas que estão sob motivação, agem com entusiasmo, querem realizar, conquistar e alcançar objetivos pulando barreiras. As motivações podem ser geradas no indivíduo através de princípios internos, de seus próprios objetivos e conceitos ou através de princípios externos, que são gerados pela organização que tem o interesse de motivar seus colaboradores com intuito de receber o melhor de cada um deles.

Para Stephen Robbins a motivação é resultante da interação do indivíduo com a situação e seu nível varia tanto de indivíduo para indivíduo, quanto em um mesmo indivíduo, em diferentes situações. Sua definição foi dada como o processo que determina a intensidade, a direção e a persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar sua meta. Os indivíduos motivados permanecem na realização de suas tarefas até atingirem seus objetivos.

### b) Em busca da causa raiz secundária

Em busca da causa raiz secundária, a equipe se reuniu e realizou um *brainstorming*, onde as ideias foram lançadas por todos e registradas, com a finalidade de extrair o maior número de informações e chegar mais próximo da causa raiz. Após a coleta de dados, as informações relevantes foram organizadas no diagrama de *Ishikawa*, para separar as causas potenciais por classe de problemas e facilitar na toma de decisão.

#### **Ishikawa:**



**Figura 4** – Diagrama de causa e efeito

Fonte: PRÓPRIA, 2015.

Após identificação das possíveis causas da desmotivação, foi elaborado um plano de ação com finalidade de reduzir ou eliminar o fator desmotivação externa e colaborar com a diminuição da desmotivação interna.

## Plano de Ação

Nesta etapa foi elaborado um cronograma de ações para combater cada potencial causa da desmotivação dos colaboradores, tendo em foco a redução do índice do absenteísmo, porém atento a viabilidade das ações para não causar o efeito colateral com investimentos indevidos.

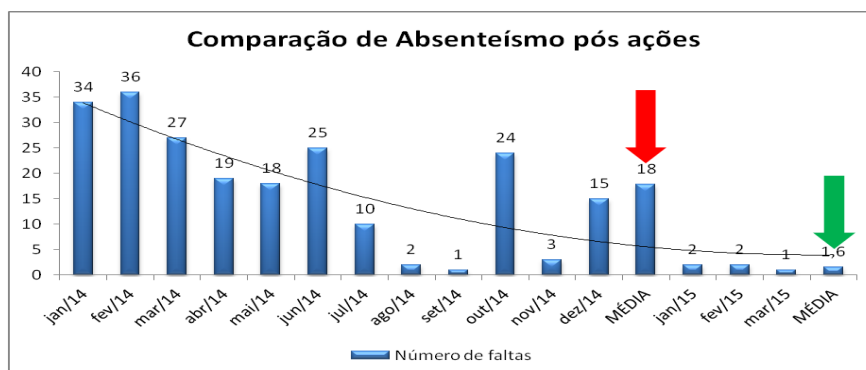
Após rigoroso estudo se entendeu que o melhor remédio para a desmotivação do colaborador seguida de falta ao trabalho, é a qualidade de vida no trabalho, sendo assim, foi elaborado um plano de ação voltado a atacar em qualidade de vida no trabalho.

As ações foram colocadas em planilha da seguinte forma:

PLANO DE AÇÃO					
Item	Proposta	Prazo	Vantagem	Responsável	Parceiro
1	Implantar Ginástica laboral	15 Dias	Melhor desempenho	RH	Concluído
2	Investir em cursos de Capacitação Profissional	15 Dias	Colaborador mais capacitado	RH	Concluído
3	Promover palestras de motivação	30 Dias	Motivar pessoas	RH / Gestor Prod.	Concluído
4	Implementar plano de carreira para todos os níveis	30 Dias	Incentivar a qualificação e motivar ao crescimento	Diretor / RH	Concluído
5	Dar feedback quanto aos resultados das sugestões oferecidas	30 Dias	Obter melhores resultados, colaborador e empresa	Gestor Prod.	Concluído
6	Ambiente interno onde se possa descansar após a refeição, interagir com a intranet ou ler.	60 Dias	Qualidade de Vida no Trabalho	Diretor	Concluído

## Análise de Resultados

Após implementação das ações propostas, foi comparado os resultados do índice de absenteísmo com o índice inicial e com o resultado planejado, para verificar a eficácia das ações tomadas. Os resultados foram observados graficamente da seguinte forma:



**Gráfico 3** – Análise de resultados \_ Comparação de absenteísmo após ações

Fonte: PRÓPRIA, 2015.

De acordo com os dados demonstrados através do gráfico comparativo, nota-se que o índice de absenteísmo da empresa WCA do Brasil teve uma queda representativa e tem atendido as expectativas, saindo de uma média de 18 faltas no mês entre janeiro de 2014 até dezembro de 2014, para 1,6 faltas por mês entre janeiro de 2015 até março de 2015, uma queda representativa de 91,13%.

## Considerações Finais

Através do Método de análise de solução de problemas, foi identificado que o principal fator do alto índice de absenteísmo na empresa WCA do Brasil foi à falta de motivação dos colaboradores, que através de pesquisas aprofundadas das causas, ficou evidente as potenciais causas que levaram a desmotivação dos colaboradores. Com as causas desvendadas, as ações corretivas foram certas (no alvo) foram tomadas, tendo uma redução do índice de absenteísmo de 91,13% após três meses da implementação das ações corretivas, firmando a eficácia das ações.

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade de adquirir mais conhecimento, agradeço a minha família por independente de qualquer coisa estar ao meu lado e agradeço aos autores originais pela rica base de pesquisa.

## **Referências bibliográficas**

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Editora Saraiva, 1990.

HOSOTANI, Katsuya. **The QC problem solving approach: solving workspace problems the japanese way**. Tokio: 3A Corporation, 1992.

NICKOLS, Fred. **Choosing the right problem solving approach**. Distance Consulting, 2004. Disponível em [http://www.nickols.us/se\\_choosing.htm](http://www.nickols.us/se_choosing.htm). Acessado em 22 de fevereiro de 2015.

BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT (Matriz) – Conceito e Aplicação**, 2014. Disponível em <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>. Acessado em 22 de fevereiro de 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional** . 11<sup>a</sup> Ed. São Paulo. Editora Pearson, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**:. 6. ed. São Paulo. Editora Atlas, 2006.

ISHIKAWA, Kaoru (Translator: J. H. Loftus); **Introduction to Quality Control**. Editora 3A Corporation, 1990.

GOMES FILHO, João. **Design do objeto: bases conceituais**. São Paulo: Escrituras Editora, 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8ª ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviço Ltda., 2004.

GRIFO, Equipe. **A metodologia de análise e solução de problemas**. São Paulo, Editora Pioneira, 1995

RIOS. M. **Aplicação da metodologia para análise e solução de problemas (MASP) para melhoria da eficiência de um serviço de transporte público intermunicipal. Tese de Mestrado**, USP. São Carlos, 2003.