

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA**

**ABSENTEÍSMO EM SISTEMA VPO DE GESTÃO: A
EXPERIÊNCIA DA CERVEJARIA AMBEV - UBERLÂNDIA - MG**

**VANESSA CHAVES DE FIGUEIREDO
LAVRAS – MG
2016**

VANESSA CHAVES DE FIGUEIREDO

**ABSENTEÍSMO EM SISTEMA VPO DE GESTÃO: A
EXPERIÊNCIA DA CERVEJARIA AMBEV - UBERLÂNDIA - MG**

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao Colegiado do Curso de Administração, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador
Mozar José Brito

Lavras – MG
2016

VANESSA CHAVES DE FIGUEIREDO

**ABSENTEÍSMO EM SISTEMA VPO DE GESTÃO: A
EXPERIÊNCIA DA CERVEJARIA AMBEV - UBERLÂNDIA - MG**

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao Colegiado do Curso de Administração, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

APROVADO em 14 de março de 2016

Prof. Dr. Mozar José Brito – UFLA

Prof. Dr. Magno de Sousa

Prof. Dr. Mozar José Brito

Orientador

Lavras – MG

2016

AGRADECIMENTOS

Depois de quase um ano de vivências e experiências incríveis na cidade de Uberlândia, encerro mais um ciclo da minha vida. É com muita satisfação e ao mesmo tempo uma saudade antecipada dos que deixarei aqui, que venho agradecer aos amigos que caminharam ao meu lado nessa conquista.

Agradeço primeiramente e acima de tudo, a Deus por ter me proporcionado a capacidade de aprender, amar e me dedicar ao meu sucesso profissional, por ter me dado a honra de viver o que vivi esse ano.

Aos meus pais, Vânio e Gisele que fazem o possível e o impossível para me apoiar nas minhas decisões e que independente de serem ou não as decisões certas, estão sempre presentes para me apoiarem e confortarem.

À minha irmã Vânia por ter sido meu porto seguro em Lavras durante os anos de faculdade, pelos conselhos e pela dedicação sempre que preciso de um ombro amigo.

À minha madrinha Ida e minha tia Deda, pelo amor de mãe que ambas têm por mim e por tudo que já fizeram e fazem até hoje para me ajudar a alcançar meus sonhos. À minha avó Glória e meu avô Antônio que me acompanham e iluminam mesmo estando longe. E à todos o meus familiares que desempenharam um papel muito importante na minha caminhada até aqui.

Agradeço também aos amigos da área de Gente e Gestão da Cervejaria de Uberlândia, por toda dedicação em ensinar e transmitir conhecimentos que guardarei para a vida toda. À Aline, minha gerente,

pelos treinamentos e pela atenção sempre que precisei de algo, seja profissional ou pessoalmente. Ao Wesley pelo carinho, amizade e pela paciência em sempre parar para dedicar seu tempo para me direcionar. Ao Wellington, querido J, pelo companheirismo e pelo excepcional trabalho que fizemos juntos nesse ano. À Ana Paula pela amizade incrível que construímos. E à Stella, minha colega de estágio, pelas confidências e pelo carinho que construímos uma pela outra. Grupo Gente, grupo Gestão sempre UNIDOS!

Agradeço também as amizades incríveis com as quais a Ambev me presenteou esse ano, Helena, Gabi, Karina, Rosseto e Jhiorny. Para finalizar o time Ambev, agradeço também ao gerente fabril Gabriel, por me mostrar um exemplo de profissional, e todos os gerentes, supervisores, staffs, operadores, estagiários e aprendizes que me ensinaram cada um, do seu jeito, um modo diferente de encarar a vida.

Aos amigos de Lavras, Ricardo, Marcelas, Laila, PET Administração, meu eterno amor e carinho, sou extremamente grata a cada um por fazerem parte da minha vida.

Podem ter certeza, sem vocês nada disso seria possível. Cada um tem um lugar especial na minha vida e no meu coração. MUITO OBRIGADA!

SUMÁRIO

1. Introdução.....	7
2. Reerencial Teórico.....	8
3. Conhecendo a Ambev.....	10
3.1 Cultura – Jeito Ambev.....	11
3.2 Missão.....	11
3.3 Visão.....	11
3.4 Os 10 Princípios Ambev.....	11
3.5 O Sistema de Gestão Ambev.....	12
3.6 O Pilar Gente e o Pilar Gestão.....	13
4. Descrição das Atividades.....	16
4.1 O Processo de Integração na Compnhia.....	16
4.2 Desenvolvimento do Projeto Absenteísmo.....	19
5. Considerações Finais.....	28
6. Referências Bibliográficas.....	28

1. Introdução

A história da Ambev se iniciou quando as centenárias Cervejaria Brahma e Companhia Antártica se uniram para criar a Companhia de Bebidas das Américas, Ambev. As 16 mil pessoas que as duas empresas empregavam na época juntaram esforços para dar início ao que predomina até hoje: impulsionar o setor de bebidas brasileiro, possibilitar a entrada no mercado de novas marcas, ampliar o leque de produtos de qualidade a preços acessíveis, estimular a inovação, gerar empregos e recursos (AMBEV S.A.).

Atualmente, a Ambev é parte da Anheuser-Busch InBev N. V/S.A (ABI), com sede em Leuven, Bélgica, é a cervejaria líder global e uma das cinco maiores companhias de bens de consumo do mundo. Com uma grande diversidade geográfica e uma exposição equilibrada entre mercados desenvolvidos e em desenvolvimento, a AB InBev se vale da força coletiva de seus mais de 115 mil funcionários, que trabalham em suas operações em 23 países ao redor do mundo (AMBEV S.A.).

Uma das fábricas brasileiras da Companhia está instalada na cidade de Uberlândia, a segunda maior cidade de Minas Gerais. O investimento na construção da Cervejaria Uberlândia foi de cerca de 25 milhões de reais, com o que há de mais moderno em relação a equipamentos e infraestrutura no ano de 2013. Esta fábrica conta com três linhas de produção, sendo duas de garrafa de vidro e uma de lata, com capacidade de envase igual a 5,8 milhões de hectolitros de cerveja por

ano. Ressaltando que somente em Uberlândia que se produz Budweiser em garrafa de um litro (INHESTA, 2015).

Os principais clientes atendidos pela fábrica são do mercado interno, especificamente, dos estados de Minas Gerais, São Paulo, Distrito Federal, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Goiás, sendo que a marca Budweiser atende todo o Brasil. Atualmente, a Cervejaria Uberlândia emprega 507 funcionários próprios e 469 funcionários terceiros, sendo 169 terceiros fixos e 300 terceiros eventuais (INHESTA, 2015).

2. Referencial Teórico

A falta do trabalhador no seu posto de trabalho, também conhecido como absenteísmo, tem se tornado um dos principais problemas para as organizações e seus gestores. Apesar de ser um tema complexo que envolve diversos fatores motivadores, é importante solucioná-lo, pois quando presente nas instituições, acarreta inúmeras consequências, tanto para o trabalhador, quanto para as organizações.

Grande parte das vezes, um índice elevado de absenteísmo indica a existência de problemas relacionados a diversos fatores, tais como às condições de saúde do trabalhador, a inexistência de projeção na carreira, a falta de higiene e segurança no trabalho e ainda, mas não menos importante, o descontentamento do trabalhador com as condições de trabalho (AGUIAR, OLIVEIRA, 2010).

É importante a discussão do tema, especialmente na esfera organizacional, uma vez que o mesmo gera atrasos no andamento do

trabalho, afeta de forma significativa a produtividade e sobrecarrega os demais trabalhadores, diminuindo, conseqüentemente, o nível de qualidade dos serviços prestados (JANUÁRIO *et al*, 2016).

Pode-se definir que o absenteísmo ocorre de duas maneiras, uma de forma voluntária e outra de maneira involuntária. O absenteísmo voluntário se caracteriza através das ausências programadas, ou seja, aquelas previstas, como férias e folgas. Por sua vez o absenteísmo involuntário é representado pelas faltas não programadas, ou seja, aquelas não previstas, caracterizadas, por exemplo, por problemas pessoais ou de saúde (MALLADA, 2004). Quando não programado, o absenteísmo gera conseqüências negativas que impactam diretamente o lado financeiro das organizações, visto que, a ausência dos trabalhadores gera um impacto direto à produtividade e lucratividade.

Segundo Costa, Viera e Sena (2009), há condições desfavoráveis dentro do ambiente organizacional que podem estar presentes no ambiente de trabalho que levam os trabalhadores a buscar meios de compensar a angústia através da adoção de posturas resistentes. Essas condições, acabam influenciando o trabalhador a se tornar indiferente ao processo laboral, optando pela fuga do trabalho. Esta fuga pode ocorrer por meio de atestados, licenças médicas ou simplesmente através de faltas injustificadas. Estas faltas afetam, tanto as organizações, quanto os próprios trabalhadores, repercutindo no próprio salário dos colaboradores e para possíveis oportunidades de promoção.

E é tarefa do setor de recursos humanos (RH) propor e gerenciar políticas para tentar conter estas faltas. Tais políticas, são um conjunto de normas criadas e elaboradas para conduzir tarefas e certificar se elas estão

realizadas conforme estabelecido pela supervisão em seu roteiro para realização das tarefas(CHIAVENATO, 2000).

As organizações devem elaborar e adotar medidas de controle e redução do absenteísmo. Faz necessário identificar suas causas, mensurá-lo e avaliá-lo, pois as organizações podem influenciar na decisão de seus empregados de ausentarem-se ou não do ambiente de trabalho por meio de ações, como disciplinar os faltosos, verificar as justificativas dadas por eles, comunicar as regras para o absenteísmo e premiar bons índices de frequência. Ademais, apesar de difícil, também é importante lidar com os problemas familiares (MILCOVICH E BOUDREAU, 2006).

A partir dessa perspectiva, é de suma importância a realização de estudos no intuito de identificar os fatores que levam ao absenteísmo ao posto de trabalho. Como já citado, as causas de absenteísmo no posto de trabalho são variadas, fazendo com que estudos sobre a análise das suas causas, identificação de seus tipos, quantidade, grandeza e repercussão do absenteísmo na produtividade sejam fundamentais para a elaboração e execução de forma mais eficaz das estratégias de RH a fim dese combater o absenteísmo do posto de trabalho(CHIAVENATO, 1998).

3. Conhecendo a Ambev

3.1 Cultura – Jeito Ambev

O maior diferencial da Ambev é a forte cultura que prevalece entre os funcionários. É a combinação dos valores, crenças, práticas e princípios gerenciais que orientam o comportamento de cada um, seja de nível operacional ou liderança. É uma cultura forte, de realmente “vestir a camisa” Ambev e tratar a Cia como um bem precioso.

São três pontos que impactam diretamente na cultura Ambev:

Meritocracia – As melhores pessoas crescem mais rápido e ganham mais que a média. Ou seja, reconhecimento pelo esforço a mais vinculado ao resultado mais efetivo.

Informalidade – Não só na maneira de se vestir, falar ou agir, mas também pela forma de trabalhar, sem barreiras, paredes e salas trancadas. Líderes do mais alto grade trabalham ao lado de pessoas que ocupam cargos inferiores e estão sempre aberto à opiniões e idéias.

Sinceridade – A Companhia sempre fornece feedbacks constantes, objetivos e sinceros sobre o comportamento de cada um, visando o crescimento e desenvolvimento dos funcionários.

3.2 Missão

“Criar vínculos fortes e duradouros, com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços.”

3.3 Visão

Ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor.

3.4 Os 10 Princípios Ambev

- Nosso sonho nos motiva a trabalhar juntos com um único objetivo: ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor.
- Pessoas excelentes com liberdade para crescer em velocidade compatível com seus talentos e recompensadas

adequadamente, são os ativos mais valiosos da nossa Companhia.

- Nossos líderes devem selecionar pessoas com potencial para serem melhores que eles. Avaliaremos nossos líderes pela qualidade de suas equipes.
- Nunca estamos completamente satisfeitos com nossos resultados, que são o combustível da nossa Companhia. Foco e tolerância zero ajudam a garantir uma vantagem competitiva duradoura.
- O consumidor é o padrão. Nossa ligação com os consumidores é realizada por meio de experiências significativas das nossas marcas, unindo tradição e inovação, sempre de forma responsável.
- Somos uma Companhia de Donos. Donos assumem responsabilidades pessoalmente.
- Acreditamos que bom senso e simplicidade orientam melhor que sofisticação e complexidade.
- Gerenciamos nossos custos rigorosamente a fim de liberar mais recursos para suportar nosso crescimento no mercado.
- Liderança pelo exemplo pessoal é o melhor guia para a nossa Cultura. Fazemos o que falamos.
- Não pegamos atalhos. Integridade, trabalho duro e consistência são a chave para construir nossa Companhia.

3.5 O Sistema de Gestão – VPO

Na Ambev, o sistema de gestão utilizado é o *Voyager Planta Optimizion* (VPO), o qual consiste na ligação entre o planejamento de longo prazo e execução de operações diárias para entregar resultados sustentáveis através de processos e procedimentos padronizados. Se baseia, na área de Supply, nos pilares que unidos formam uma pirâmide sustentada pela execução da rotina.

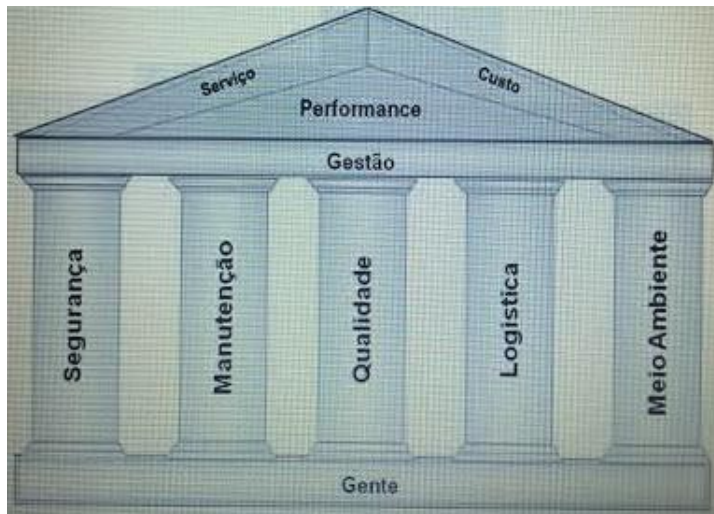


Figura 1 – Pirâmide dos Pilares do VPO (SILVA, 2013).

3.6 O Pilar Gente e o Pilar Gestão

Todos os pilares do VPO são divididos em blocos, que juntos formam um conjunto de ferramentas que são utilizadas em busca dos resultados. São blocos do Pilar Gestão (SILVA, 2013):

- 5S – se refere aos cinco sentidos: seleção, organização, limpeza, conservação e auto-disciplina e representa os princípios básicos de manutenção e organização do

ambiente de trabalho, com o objetivo de criar um ambiente de trabalho mais seguro.

- Políticas globais da companhia – referência ao código de conduta e ética profissional em que devem ser seguidos em todos os níveis.
- Descrição de Negócio – é a elaboração de uma visão de negócio para cada área da fábrica, indicando a principal razão de sua existência, os seus fornecedores e clientes de seus produtos/serviços.
- Mapeamento de Processos – descreve em detalhes como os insumos são transformados em produtos, ou seja, os processos listados na etapa de Descrição de Negócio.
- Itens de Controle (IC's) e Itens de Verificação (IV's) – são os indicadores que devem ser mensurados cada produto/serviço.
- Criação e Execução de Padrões – é a padronização do processo de desenvolvimento e elaboração dos procedimentos que regem as atividades de rotina da fábrica. O ciclo de padronização envolve desde a elaboração de padrões até a revisão dos mesmos, passando pelas etapas de treinamento e check dos padrões.
- Revisão da Rotina – engloba desde a agenda da rotina, comprometimento e adequação das reuniões, até elaboração de relatos de anomalia, como também, a atualização de gestão à vista e a utilização correta da carta de controle.

- Solução de Problemas – tem como o objetivo de solucionar os problemas e atingir as metas através do uso adequado da metodologia PDCA, de maneira que as anomalias não sejam recorrentes.
- Gestão do Conhecimento – é a utilização do programa de captação de ideias, onde as ideias dos funcionários são consideradas até a implantação do fluxo de boas práticas de operação de outras unidades.

O Pilar Gente é formado pelos blocos:

- Estrutura Organizacional e Papeis e Responsabilidades: consiste na definição do organograma da fabril assim como quais são as responsabilidades de cada um e qual papel cada funcionário desempenha no seu equipamento ou área.
- Remuneração Total: define dentro da Companhia os salários base, benefícios e salário variável dos funcionários.
- Recrutamento, Seleção e Integração: os responsáveis pelo bloco recrutam candidatos para as vagas disponíveis, selecionam de acordo com os princípios da Companhia e quando contratados, integram os novos funcionários.
- Treinamento e Desenvolvimento: consiste em todos os treinamentos que são disponibilizados para os funcionários, assim como a forma em que estão organizados.

- Ambiente de Trabalho e Engagement (Engajamento): contempla a preocupação da Companhia em deixar o ambiente de trabalho cada vez mais saudável e harmonioso em busca da satisfação total dos funcionários. Engloba sub-blocos como Absenteísmo, Serviços Gerais e Comunicação.
- Gestão de Talentos e Carreiras: é a gestão da carreira profissional dentro da Companhia. Possui programas de Desenvolvimento Interno visando sempre formar pessoas internas para assumirem novos desafios.

Unidos, os Pilares Gente e Gestão formam a área de Gente e Gestão que é constituída por analistas que trabalham juntos buscando atingir metas individuais e coletivas.

4. Descrição das atividades

O estágio foi realizado na área de Gente e Gestão com foco na área de Gente. Porém, previamente ao início das atividades voltadas diretamente à área, existe um processo de integração com duração de aproximadamente 4 meses.

4.1 O Processo de Integração na Companhia

- Primeira Semana de Integração

Todo novo funcionário Ambev é submetido, assim que contratado, à um processo de Integração, que tem duração total de 66 dias e é constituído de 4 etapas: Integração na Cia com duração de 1 dia,

Integração no VPO com duração de 4 dias, Integração de Segurança com duração de 1 dia e Integração na função com duração de 60 dias. O processo de estágio funciona um pouco diferente, com maior duração.

Na primeira semana, o processo de integração para estagiários flui normalmente. No primeiro dia é repassado o histórico da Cia, como houve a fusão entre as marcas e de onde surgiu o nome AB Imbev, os nomes mais famosos dos líderes e as quais são as marcas que fazem parte do catálogo de produtos da Cia, assim como são expostos os princípios, valores e missão que juntos constituem a famosa cultura Ambev.

Nos outros quatro dias são repassados as áreas que representam os pilares que unidos constituem o VPO – Sistema de Gestão da Ambev e as áreas que constituem o processo de fabricação, envase das bebidas. No caso desse estágio que foi realizado em uma fábrica da Ambev, foi apresentado a pirâmide do VPO Supply – Fábrica de Cerveja, no qual constam os pilares:

Pilar Gestão – Responsável pelo gerenciamento das ferramentas de rotina assim como pelo cumprimento do VPO. É um pilar meio que proporciona ferramentas como a carta de controle, com a qual pode-se medir com um frequência mínima mensal alguns indicadores relacionados à eficiência de linha, por exemplo.

Pilar Gente – Responsável por indicadores como Absenteísmo e por proporcionar formas de lidar com problemas relacionados à ele. Engloba também remuneração, contratação e treinamento de pessoas assim como os indicadores de satisfação dos funcionários com a Cia. Juntos, o pilar Gente e o pilar Gestão formam a área de Gente e Gestão.

Pilar Manutenção – Responsável pela manutenção dos equipamentos assim como pela programação dessas manutenções.

Pilar Logística – Responsável pela saída e distribuição da cerveja destinada aos pontos de entrega. Se divide em Armazém, onde ficam armazenados os produtos acabados e Almoxarifado onde se armazenam as peças dos equipamentos, EPI's e demais utilidades fabris.

Pilar Segurança – Responsável pela segurança de todos os funcionários dentro da fábrica, assim como pelos treinamentos voltados para segurança pessoal e coletiva.

Pilar Qualidade – Responsável por indicadores que medem a qualidade da cerveja produzida nos aspectos odor, sabor e cor, como por exemplo, BS Sensory, e indicadores de higiene como Micro Index.

Pilar Meio Ambiente – Responsável pelo tratamento da água utilizada na fábrica e na produção de cerveja, assim como pelo tratamento dos efluentes industriais gerados durante a produção. É constituído pela ETA e pela ETEi.

Área de Processo Cerveja – Área responsável pela produção da cerveja. Se divide em Brassagem, onde é produzido o líquido inicial, Adegas, onde é feito o processo de fermentação e maturação do líquido e Filtração, responsável por filtrar o líquido que posteriormente se tornará cerveja e armazená-lo.

Área de Packaging – Área responsável por envasar, pasteurizar, rotular, encaixotar e paletizar a cerveja. Ou seja, responsável por “puxar” o líquido para os equipamentos de envase, envasar em lata ou garrafa, pasteurizar o líquido para que se transforme em cerveja, rotular as garrafas, colocá-las nas caixas e depois colocar as caixas nos paletes.

Também é responsável pela logística reversa das garrafas retornáveis, ou seja, recebe as garrafas em paletes, despaletiza, desencaixota as garrafas e faz o processo de higiene para depois reutilizar os vasilhames. Na fábrica de Uberlândia, a área é constituída por três linhas de envase, 501 (garrafas de 1 L e 600 ml), 502 (garrafas de 300 ml) e 511 (latas).

Área de Utilidades – Responsável pela disponibilização de CO₂, água fria, amônia e demais químicos que são utilizados na fábrica como um todo.

Após a finalização da integração no VPO, no sexto dia da semana acontece a Integração de Segurança, na qual são repassados conceitos como a diferença entre LOTO e SAM – formas de bloqueio de energia dos equipamentos – assim como a maneira correto de realizá-los, os tipos de acidentes que podem acontecer e suas classificações, os tipos de Equipamentos de Segurança Individual – EPI's – e como utilizá-los da maneira correta.

- Integração Aprofundada nos Pilares

É nessa etapa que o processo de Integração de Estagiários Nível Superior se diferencia dos demais. Previamente aos 60 dias de Integração na Função, os estagiários passam durante 45 dias por um aprofundamento conceitual em todos os pilares e áreas, ficando em média 5 dias em cada um.

- Integração na Função

Após a finalização dos 45 dias de integração aprofundada, os estagiários são direcionados para as áreas para iniciarem a Integração na

Função com duração de 60 dias. Nessa fase, a área de Gente e Gestão fez um acompanhamento quinzenal dos cronogramas de aprendizagem que são definidos por cada área para cada estagiário, visando uma formação conceitual completa ao final dos 60 dias. Também são definidos nessa etapa os projetos que serão trabalhados durante o período de estágio, geralmente estipulados baseando-se em KPI's que precisam ser alavancados, ou seja, indicadores que são um “problema” nas áreas.

4.2 Desenvolvimento do Projeto Absenteísmo

Um dos principais indicadores da Área de Gente e Gestão e que também apresentava números elevados, é o indicador de Absenteísmo fabril. Com uma meta de 2%, no mês Abril o indicador fechou em 4,5%. Sendo assim, foi definido como projeto para esse estágio, reduzir até o mês de dezembro, utilizando as ferramentas do VPO, o absenteísmo fabril visando alcançar a meta, com a ajuda de um analista da área em busca do desafio.

- Etapa 1 – Definição das áreas críticas

Após uma análise aprofundada nos números de absenteísmo nas áreas, foram definidas como críticas as áreas Packaging, Processo Cerveja e Logística. Visando estratificar ainda mais o número e buscando uma tratativa mais assertiva, foram definidos também as linhas e turnos mais críticos. Assim, definiu-se como foco:

- Packaging: Linha de envase em latas (511) turnos A e B; Linha de envase em garrafas 1L e 600 ml (501) turno B.

- Processo Cerveja: área de Filtração.

- Logística: área de Armazém turnos A e B.

- Etapa 2 – Definição do Check List como ferramenta de tratativa e aplicação nas áreas críticas.

Para identificar as lacunas do Pilar Gente nas áreas críticas, pilar com potencial influência na satisfação dos funcionários e cujos blocos, se mal aplicados podem gerar problemas como baixo engagement, foi criado um Check List que visa medir aderência desses blocos nas áreas. Nesse check, é questionado à operação qual o nível de conhecimento das ferramentas do Pilar Gente e se os líderes estão ou não cumprimento a rotina. As perguntas são:

- 1) O operador conhece seu papel e suas responsabilidades dentro da Companhia?
- 2) O operador conhece a Matriz de Habilidades da qual faz parte? Conhece as lacunas dele? Conhece os treinamentos programados para ele?

A ferramenta Matriz de Habilidades é uma ferramenta que mede, em uma pontuação de 0 a 4, como está qualificado cada operador nas atividades as quais precisa se habilitar para lidar com o equipamento de sua responsabilidade. É de extrema importância que todos conheçam sua Matriz de Habilidade, para estarem cientes do seu nível de conhecimento e em qual habilidade ainda precisa ser treinado, ou seja, suas lacunas.

- 3) O operador conhece o fluxo de Serviços Gerais? Recebe feedbacks dos itens que solicitou?

O fluxo de Serviços Gerais constitui quais são as ações de responsabilidade do operador visando solucionar problemas relacionados

ao ambiente de trabalho, tais como um bebedouro quebrado. Ao ver uma pendência como esta, por exemplo, o operador deve solicitar o conserto via a ferramenta “Lista de Pendência” e solicitar o feedback do responsável sem solucioná-la.

- 4) O operador conhece o plano de ação de Engagement referente à área dele? Recebe feedback das ações que estão sendo realizadas?

Duas vezes ao ano, é realizada uma pesquisa de Engagement em todos os funcionários Ambev, visando quais são as lacunas da companhia na satisfação dos funcionários. Dessa pesquisa, são levantadas as lacunas críticas que devem ser tratadas via plano de ação.

- 5) O operador sabe quando são as férias dele?

É importante detectar se a gestão das férias dos funcionários está acontecendo, se todos possuem férias agendadas com antecedência em comum acordo com os gestores.

- 6) A agenda de Bate Papo com os operadores está funcionando?
Com qual frequência?

Os gestores precisam realizar com frequência mensal um Bate Papo formal com 100% do time, visando repassar um feedback comportamental ao time e receber um feedback reverso.

- 7) Existe uma rotina/plano de reconhecimento na área? O operador conhece essa rotina/plano?

Deve existir uma rotina ou plano de reconhecimento na área, visando a meritocracia que é um fundamento da Ambev.

- 8) A comunicação na área é boa? O operador recebe as informações corretas no tempo correto?

Todos os operadores devem ter acesso à todas as informações divulgadas na fábrica, sem atrasos ou qualquer dificuldade.

- 9) O operador conhece o PDI dele? Sabe que ele é o responsável por desenvolver o PDI?

Uma outra ferramenta do Pilar Gente de extrema importância é o PDI – Plano de Desenvolvimento Individual – um plano de ação voltado exclusivamente para o desenvolvimento e crescimento interno dos funcionários.

O Check List então, foi aplicado em 100% da operação de cada linha e turno crítico, apresentando os resultados a seguir.

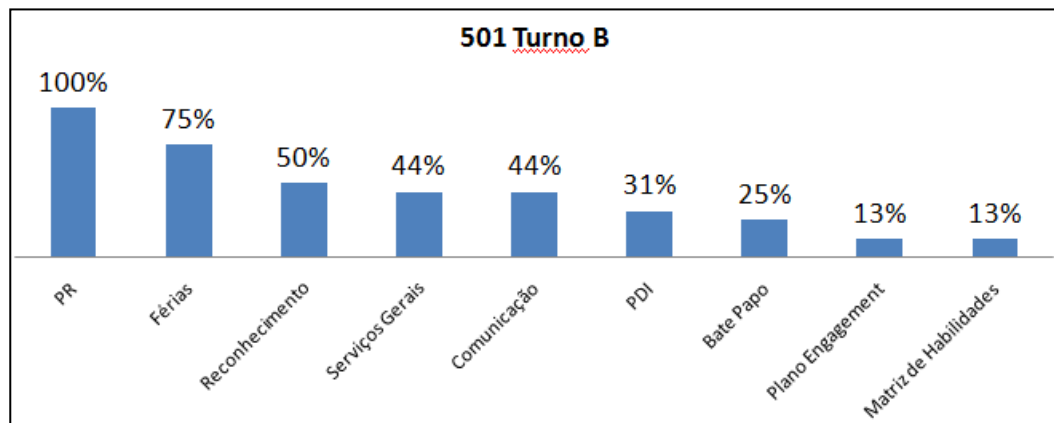


Figura 2. Aderência ao Pilar Gente – Packaging – Linha 501 – Turno B

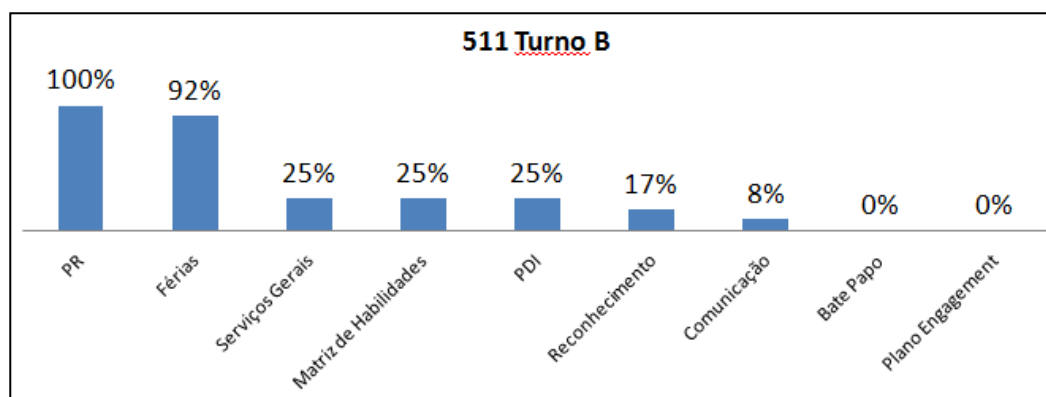


Figura 3. Aderência ao Pilar Gente – Packaging – Linha 511 – Turno B

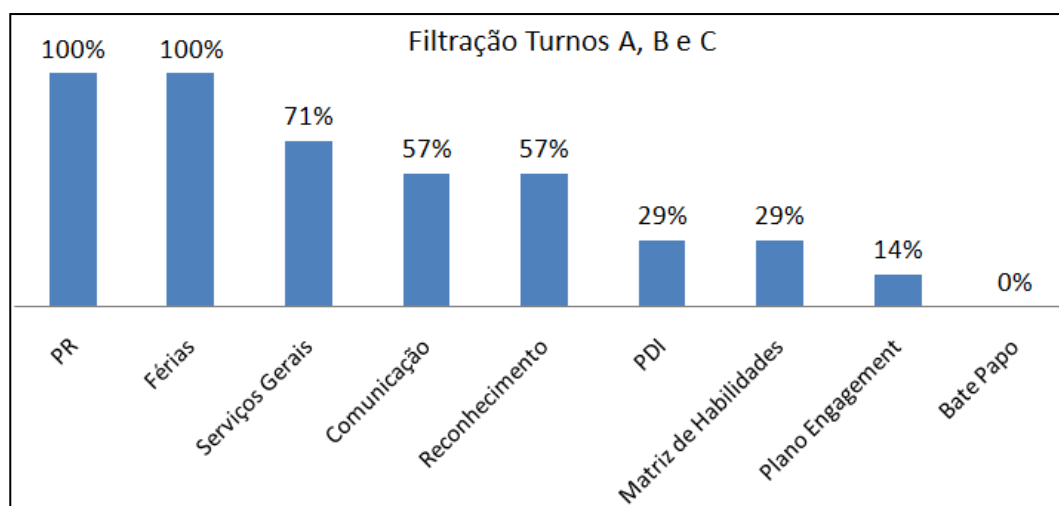


Figura 4. Aderência ao Pilar Gente – Processo Cerveja – Filtração – Turnos A, B e C.

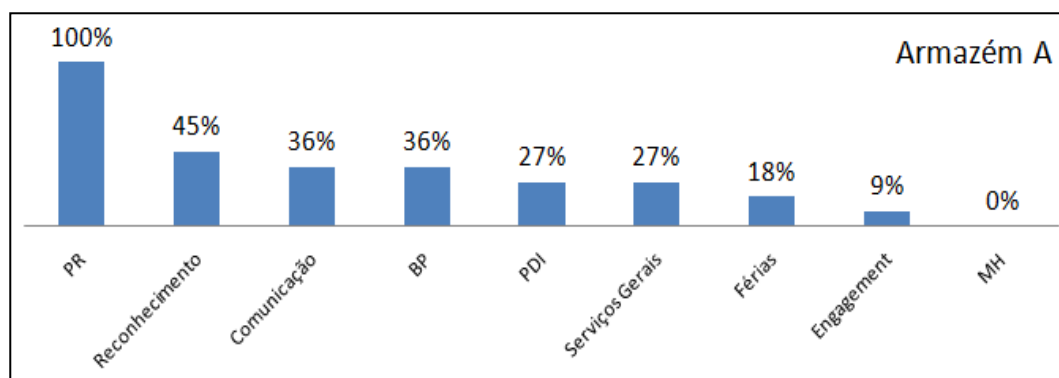


Figura 5. Aderência ao Pilar Gente – Logística – Armazém – Turno A

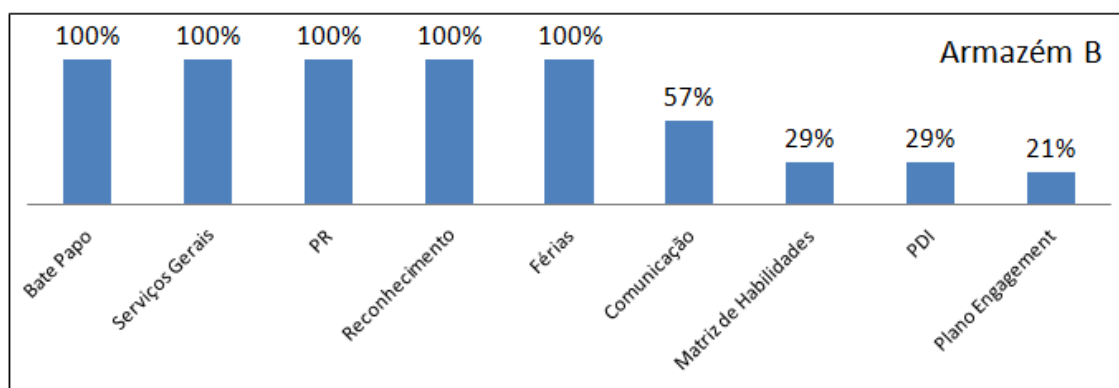


Figura 6. Aderência ao Pilar Gente – Logística – Armazém – Turno B

- Tratativas das Lacunas e reaplicação do Check List

Após o levantamento das lacunas, foram dadas as tratativas. Os gestores passaram a participar quinzenalmente de reuniões para checar o andamento das ações que foram definidas para sanar essas lacunas.

Ação 1 – Repassar a Matriz de Habilidade com 100% do time.

Ação 2 – Repassar o PDI com 100% do time.

Ação 3 – Repassar com 100% do time o fluxo de Serviços Gerais.

Ação 4 – Agendar 100% das férias do time.

Ação 5 – Repassar semanalmente o Plano de Engagement nas trocas de turno.

Ação 6 – Criar um cronograma de Bate Papo que atenda a 100% do time.

Ação 7 – Definir como atividade de um operador a responsabilidade de repassar de todas as comunicações fabris nas trocas de turno diariamente.

Ação 8 – Criar um plano de reconhecimento.

4 meses após a aplicação do primeiro Check List, as ações foram concluídas, e os números do Absenteísmo por área começaram a cair, juntamente com o número do Absenteísmo Fabril.

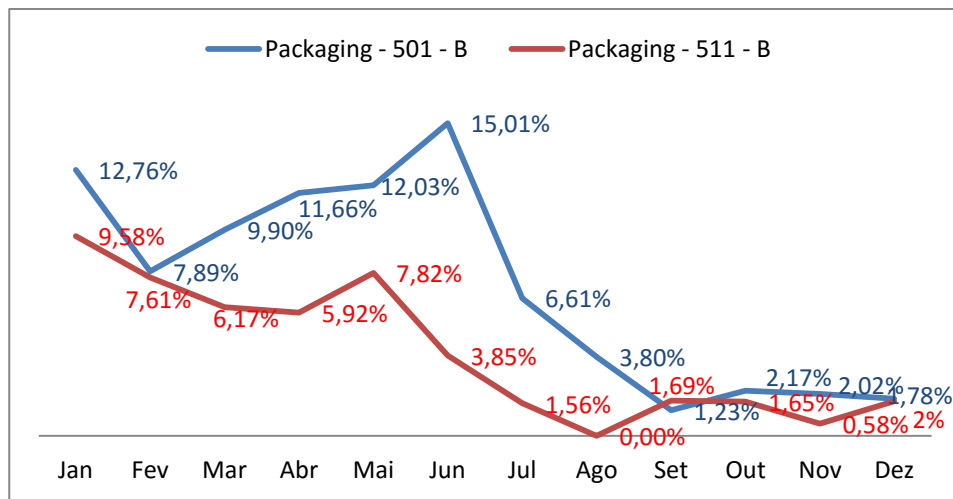


Figura 7. Percentual de Absenteísmo na área de Packaging

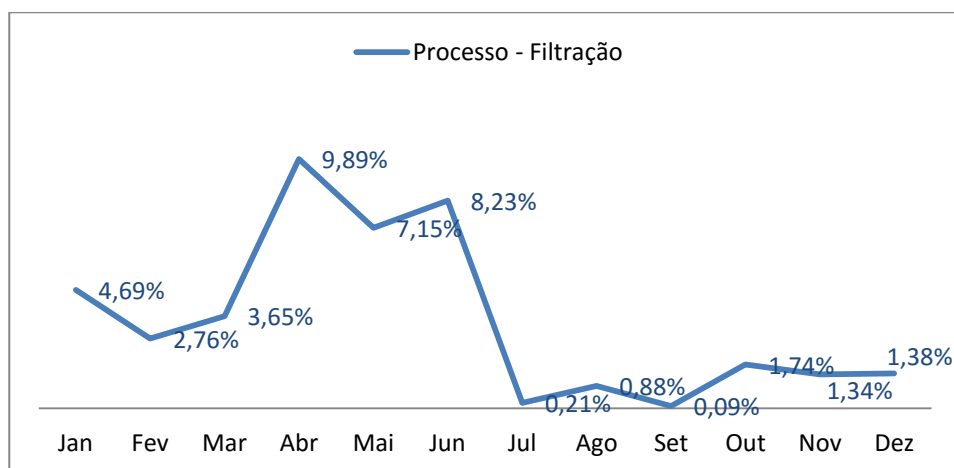


Figura 8. Percentual de Absenteísmo na área de Processo Cerveja

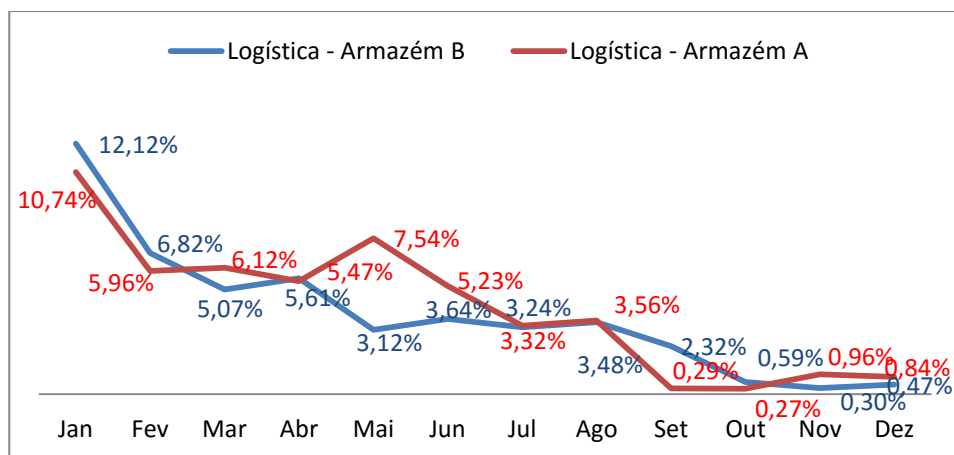


Figura 9. Percentual de Absenteísmo na área de Logística

Em todas as áreas avaliadas e que começaram a colocar em prática as ações de melhorias no Pilar Gente passaram a apresentar resultados melhores no indicador Absenteísmo. Percebeu-se um aumento significativo na satisfação dos funcionários assim como um aumento também da satisfação para com a liderança em si.

Abaixo, o gráfico de evolução do Absenteísmo fabril, já com o valor atualizado do mês de janeiro de 2016.

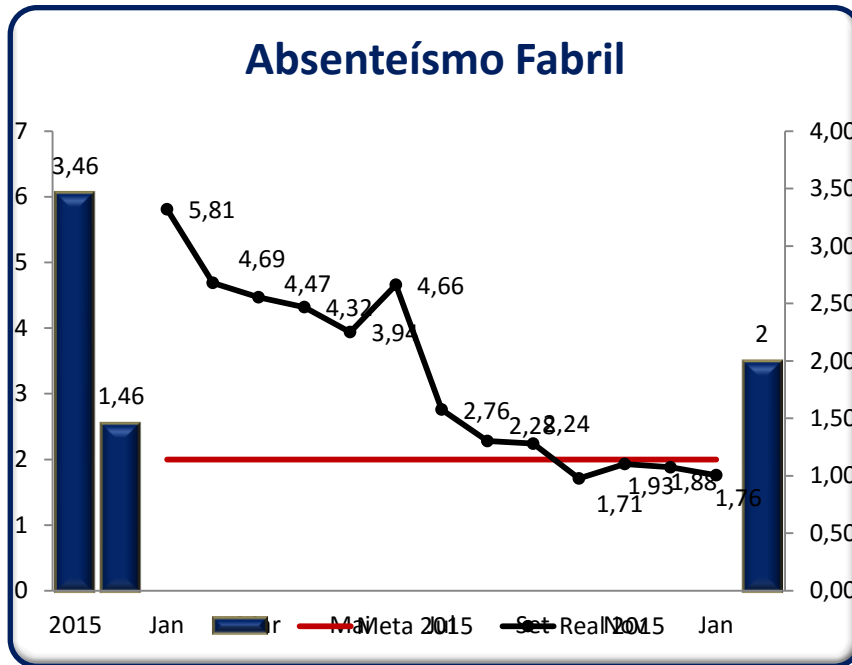


Tabela 10. Evolução do Absenteísmo Fabril

5. Considerações Finais

O excepcional trabalho desenvolvido em união com uma analista já experiente concretizou um resultado em um tempo menor que o esperado no Projeto Absenteísmo. A meta de 2%, que visava ser atendida no mês de dezembro no ano de 2015 foi atingida já em outubro. Algumas outras atividades foram desenvolvidas paralelamente ao trabalho com a aplicação do Check List, como o benchmark com outras unidades que possuíam baixo Absenteísmo e o controle da aplicação de medidas disciplinares em casos de faltas injustificadas, mas o principal trabalho foi

realmente o levantamento das lacunas do Pilar Gente e a tratativa dessas lacunas, deixando o ambiente de trabalho mais satisfatório.

Além do projeto, as atividades desenvolvidas no Pilar Gente voltadas para Recrutamento e Seleção engrandeceram ainda mais o processo de estágio. Foi muito importante ter o contato na prática com a área de Gestão de Pessoas, assim como a oportunidade de ver de perto, formas de lidar com o comportamento humano. O processo de estágio foi finalizado no dia 26/02/2016, com duração de aproximadamente 10 meses.

6. Referrências Bibliográficas

AGUIAR, G. de A. S.; OLIVEIRA, J. R. de Absenteísmo: Suas principais causas e conseqüências em uma empresa do ramo da saúde. **Rev. de Serviços Gerenciais. Brasília.** v. XIII, n. 18, p. 95-113, set. 2010.

Ambev S.A. – Juntos por um mundo melhor. São Paulo, 2014. Disponível em < <http://www.ambev.com.br/>>. Acesso em 21 de novembro de 2015 às 13hrs e 45min.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2000. 194p.

COSTA, F. M. da; VIEIRA, M. A.; SENA, R. R. de Absenteísmo relacionado à doenças entre membros da equipe de enfermagem de um hospital escola. **Rev. BrasEnferm. Brasília.** v. 62, n.1, p. 38-44, jan.-fev. 2009.

INHESTA, S. Estadão Conteúdo – Revista Exame, 2015. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/ambev-investe-r-25-mi-em->

fabrica-de-cerveja-em-uberlandia>. Acesso em 21 de novembro de 2015 às 15hrs 05 min.

JANUÁRIO, M. E. S.; LOYOLA, J. H. P.; CRUZ, I. R. D. Prevalência de absenteísmo entre os trabalhadores de uma empresa da indústria da construção civil. **Revista E3**, 2(1), 11, 2016.

MALLADA, F. J. R. **Gestão do absenteísmo trabalhista nas empresas espanholas**. Rev. Inter-forum. 2003. Disponível em: <<http://www.revistainterforum.com/espanol/pdfes/Absentismo-Laboral-empresasesp.pdf>>, acesso em março de 2015.

MILCOVICH, G. T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. 1 ed – 5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, M. F. A.; ATTADEMO, G. VPO – Pilar Gestão – Book do Pilar. Centro de Engenharia Ambev, 2013.