

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**Paulo Augusto De Oliveira Pedroso**

**Gestão do Absenteísmo por afastamentos.**

**CURITIBA**

**2014**

## **Gestão do Absenteísmo por afastamentos.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como critério de aprovação do curso de MBA em Inteligência de Negócios, do Departamento Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Egon Walter Wildauer, Dr.

**CURITIBA**

**2014**

*Dedico a Cris minha esposa e parceira de sempre e ao nobre amigo Felyppe.*



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me concedido o dom da vida e por ter me guiado até aqui, sem Ele eu nada seria. A minha esposa Cristina, minha incentivadora, motivadora, uma grande mulher que mudou o sentido da minha vida. À minha amada filha Giovanna (filha esse título é para você). Ao meu nobre amigo Felyppe, fonte de inspiração que me estimulou a nunca desistir de estudar. Aos meus pais que com sabedoria me criaram. À minha gestora Maria Cristhina que lançou o desafio deste MBA e ao surpreendente orientador e amigo Egon Walter, seus ensinamentos ficarão pra sempre.

“Melhor é o homem paciente do que o guerreiro, mais vale controlar o seu espírito do que conquistar uma cidade.

**Provérbios 16:32**

É necessário cuidar da ética para não anestesiar a nossa consciência e começarmos a achar que tudo é normal.

***Mario Sergio Cortella***



## **Resumo**

O presente trabalho analisou os dados dos afastamentos na empresa Sistema Fiep, no período que compreendeu o fevereiro de 2013 até fevereiro de 2014. O objetivo deste trabalho é analisar os afastamentos por doenças e a partir de então refletir sobre o indicador absenteísmo. O sistema Fiep possui atualmente 4704 colaboradores em seu quadro técnico, destes apenas 32 estão afastados por doença ou acidente, cerca de 0,68% do número de funcionários. Entretanto o impacto em áreas de ensino é maior, pois afastados 34% são professores e professoras. O maior motivo de afastamento é relacionado a doenças osteomusculares 20%, 14 % relacionados a transtornos mentais e comportamentais e 66% distribuídos em patologias aleatórias. Através deste trabalho pretende-se identificar maneiras de ampliar os métodos de controle e prevenção de riscos ligados à saúde do colaborador. Pesquisar maneiras de diminuir custos relacionados a acidentes, faltas e afastamentos por motivos de saúde. Averiguar de que maneira os indicadores de saúde e segurança afetam o desempenho da organização.

### *Palavras Chaves*

Absenteísmo, Sistema Fiep, Afastamentos, Acidentes, Professores;



## **Abstract**

This study analyzed data on removals company Fiep in the period that included the February 2013 until February 2014. The objective of this paper is to analyze the distances from disease and from then reflect on absenteeism indicator. Fiep The system currently has 4704 employees in its technical staff, of these only 32 are separated by illness or accident, about 0.68% of the number of employees. However the impact on areas of higher education is because apart 34% are male and female teachers. The biggest cause of separation is related to musculoskeletal disorders 20%, 14% related to mental and behavioral disorders and 66% distributed in random conditions. Through this work we intend to identify ways to expand the methods of control and prevention of risks related to the health of employees. Find ways to reduce related accidents, absenteeism and sick leave due to health costs. Ascertain how the indicators affect the health and safety performance of the organization.

## **KeyWords**

Absenteeism, Fiep, clearances, Accidents, Teachers;

## Sumário

ÍNDICE DOS GRÁFICOS.....	11
ÍNDICE DAS FIGURAS .....	12
ÍNDICE DAS TABELAS.....	13
LISTA DE SIGLAS.....	14
1. INTRODUÇÃO .....	15
1.1. EMPRESA.....	17
1.2. AFASTAMENTOS.....	18
1.3. AUXILIO DOENÇA .....	19
2. MATERIAIS E MÉTODOS.....	19
2.1. GESTÃO DE PESSOAS .....	20
2.2. ESTILOS DE LIDERANÇA .....	21
2.3. ABSENTEÍSMO .....	22
2.4. BSC.....	23
2.5. ORGANOGRAMA FIEP -.....	24
2.6. MAPA ESTRATÉGICO DO SISTEMA FIEP .....	26
3. RESULTADOS .....	27
3.1. MEDIDAS DE PREVENÇÃO .....	30
3.2. SUGESTÕES DE AÇÕES DE PREVENÇÃO .....	32
4. CONCLUSÃO.....	34
5. REFERÊNCIAS .....	35

## **Índice dos gráficos**

1. Gráfico 1 - Divisão de afastamentos por gênero.....	28
2. Gráfico 2 - Afastamentos CID-10 F.....	29
3. Gráfico 3 - Soma de dias afastados.....	29

## Índice das figuras

1. Figura 1 – Fluxograma explicativo do processo de afastamento de colaborador na FIEP.....	16
2. Figura 2 - Organograma Fiep.....	25
3. Figura 3 - Mapa Estratégico do Sistema Fiep .....	26

## **Índice das tabelas**

1. Tabela 1 - Relação de afastamentos .....	20
2. Tabela 2 - Afastamentos por área de atuação .....	27
3. Tabela 3 - Afastamentos em professores .....	27

## **Lista de siglas**

BSC – Balanced Scorecard

CNI – Confederação Nacional das Indústrias

Fiep – Federação das Industrias do Estado Paraná

IEL - Instituto Euvaldo Lodi

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESI – Serviço Social da Indústria

SESMT – Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho

SST – Segurança e Saúde do Trabalhador

PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CID-10 – Classificação Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde

## 1. Introdução

Este trabalho apresenta um estudo sobre o sistema FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná - no que se refere às condições de trabalho e situações de afastamento dos seus colaboradores.

No sistema FIEP, afastamentos são tratados pela área de Recursos Humanos através do SESMT, setor composto por um médico do trabalho, uma assistente social, um engenheiro de segurança do trabalho, um técnico de segurança do trabalho e um administrativo. Cada colaborador afastado recebe um tratamento específico respeitando a particularidade da doença ou lesão provocada pelo acidente.

Consoante Araújo (2012) o absenteísmo pode ser definido como o número de faltas não programadas em um determinado período.

A NG 04/2012 sistematiza o afastamento no sistema Fiep da seguinte maneira;

O colaborador ou seu representante, entregará o atestado médico ao responsável, no prazo máximo de 3 (três) dias a contar da data de emissão do documento; Quando o afastamento ultrapassar 15 dias (consecutivos ou intercalados) o responsável deverá fotocopiar o atestado médico do colaborador e encaminhar à Gestão Social Interna para entrada no benefício de auxílio doença junto a Previdência Social; O SESMT fará o acompanhamento e monitoramento do status do colaborador, bem como providenciará o seu registro no Sistema da Folha de Pagamento, quando da alta médica; Quando o afastamento for inferior a 15 dias, o responsável, na área de Recursos Humanos fará o registro do atestado médico no ponto do colaborador e encaminhará ao final do ano, para arquivo/guarda em empresa terceirizada. Quando o afastamento ultrapassar 15 dias (consecutivos ou intercalados) o responsável deverá fotocopiar o atestado médico do colaborador e encaminhar ao SESMT para entrada no benefício de auxílio doença junto a Previdência Social; O responsável na Unidade fornecerá as informações/orientações adequadas ao colaborador (a), sobre os procedimentos a serem seguidos para dar entrada ao benefício de auxílio-doença na Previdência Social. Após a realização do exame médico pericial na data agendada, o colaborador deverá informar ao representante na Unidade, o resultado da perícia, apresentando a documentação previdenciária comprobatória da concessão do benefício previdenciário; O responsável digitalizará o documento emitido pela Previdência Social e encaminhará via e-mail para o SESMT. Após o retorno ao trabalho o colaborador deverá realizar exame médico e após poderá voltar efetivamente as suas atividades laborais.

Através do fluxograma abaixo pode-se verificar como ocorre o processo de afastamento no sistema Fiep.

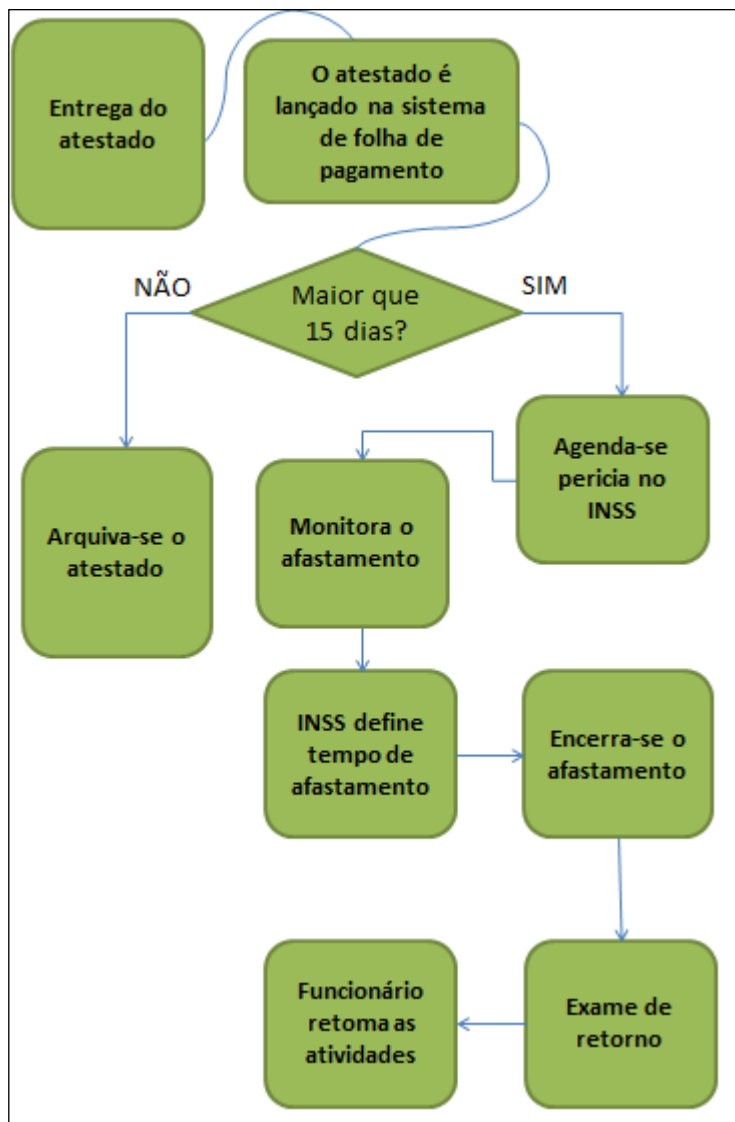


Figura 1 – Fluxograma explicativo do processo de afastamento de colaborador na FIEP.

O objetivo deste trabalho é analisar os afastamentos por doenças e a partir de então refletir sobre o indicador absenteísmo. O mapeamento desse indicador surgiu em função às demandas dos stakeholders por resultados e pela melhoria contínua dos processos organizacionais, demandas legais e também para fins de prestação de contas juntos aos órgãos fiscalizadores.

Através deste trabalho pretende-se identificar maneiras de ampliar os métodos de controle e prevenção de riscos ligados à saúde do colaborador. Pesquisar maneiras de diminuir custos relacionados a acidentes, faltas e



afastamentos por motivos de saúde. Averiguar de que maneira os indicadores de saúde e segurança afetam o desempenho da organização.

Assim, este trabalho apresentará as técnicas e os programas desenvolvidos na empresa Fiep para minimizar os afastamentos por doença e acidente;

Como resultado do estudo pretende-se viabilizar uma ferramenta para controle e monitoramento dos afastamentos.

## **1.1.EMPRESA**

O sistema Fiep, é uma entidade representativa da indústria paranaense, criada em 1943 por um grupo de empresários, uma iniciativa ousada para um Estado onde a economia era baseada na agricultura e o incipiente setor industrial era composto basicamente por indústrias extrativistas. Somente em 1944 a Federação foi reconhecida formalmente pelo Ministério do Trabalho.

Fazem parte da estrutura do Sistema Fiep, a própria Fiep, o SESI, o SENAI e o IEL, sendo que o SESI e o SENAI são entidades integrantes do Sistema S nacional.

O foco da Fiep é a representação da indústria paranaense a defesa dos seus interesses. O SESI por sua vez preocupa-se com a educação e qualidade de vida do trabalhador da indústria. O SENAI oferece qualificação para a mão de obra industrial, consultorias e ensaios laboratoriais em paralelo apresenta-se como um centro de excelência com foco, principalmente em inovação. O IEL por sua vez é a porta de acesso para jovens ao mercado de trabalho, por meio de programas de estágios, oferecendo ainda programas de capacitação empresarial e atua na formação executiva.

A gestão estratégica do sistema Fiep é baseada no BSC, que comunica a estratégia de maneira clara e alinhada para toda a organização, sendo possível através deste alinhamento expressar a visão de futuro do sistema Fiep - ser referência em soluções para o desenvolvimento sustentável da indústria.

## 1.2. AFASTAMENTOS

No Brasil foram registrados 711.164 afastamentos por acidentes e doenças do trabalho, entre os segurados da Previdência Social; Conforme Informações Estatísticas Relativas à Segurança e Saúde Ocupacional (2011), dados preliminares estimam que o custo global relacionado aos afastamentos, incluindo benefícios de acidentes e doenças do trabalho, aposentadorias especiais e despesas na área de saúde o valor atingiu R\$ 63,60 bilhões.

No estado do Paraná, segundo o Anuário Estatístico da Previdência Social em 2011 foram concedidos 121.773 – Doença 121.343/Acidentes de trabalho 430. Em 2012 houve a concessão de benefício subiu para 129.632, sendo 129.050 relacionados a doença e 582 acidentes de trabalho.

Os afastamentos do trabalho por doença e acidentes geram perdas econômicas e sociais, reduzem competitividade além de acenderem custos com tratamento de saúde, benefícios e aposentadorias precoces junto à Previdência Social. (SILVA JR, JOÃO SILVESTRE DA et al.,2012).

No momento da pesquisa o sistema Fiep possuía 4704 colaboradores, sendo que 30 estavam afastados<sup>1</sup> por doença ou acidente, cerca de 0,68% do número de funcionários. Entretanto o impacto em áreas de ensino é maior, pois afastados 34% são professores e professoras. O maior motivo de afastamento é relacionado a doenças osteomusculares 20%, 14 % relacionados a transtornos mentais e comportamentais e 66% distribuídos em patologias aleatórias. Esses números seguem a mesma tendência nacional, em 2013 foram registrados 423.417 afastamentos por doenças osteomusculares e 216.161 por transtornos mentais e comportamentais. (Brasil, 2014)

Com o presente estudo pretende-se sugerir uma forma de monitoramento e controle de afastamentos, além de viabilizar meios ágeis de controle do indicador Absenteísmo.

---

<sup>1</sup> Os afastamentos analisados são de até 200 dias;

### **1.3. AUXILIO DOENÇA**

A definição para auxílio doença segundo Previdência Social, 2014 é

Auxílio-doença é o benefício que todo segurado da Previdência Social recebe, mensalmente, ao ficar temporariamente incapacitado para o trabalho por motivo de doença ou acidente. Pode ser previdenciário (sem relação com o trabalho) ou Acidentário (resultante de um acidente de trabalho)

Comprovação:

A incapacidade para o trabalho precisa ser comprovada pelo perito médico do INSS. Caso esta seja comprovada, será definido o período de duração do benefício.

A incapacidade para o trabalho ocorre quando o segurado fica impossibilitado de exercer as funções específicas de sua atividade ou ocupação profissional, em consequência de alteração no organismo provocada por doença ou acidente.

Quem tem direito:

Todos os segurados têm direito ao auxílio-doença previdenciário. O auxílio-doença acidentário é devido somente ao empregado (exceto o doméstico), trabalhador avulso e segurado especial. Os primeiros 15 dias de afastamento do trabalhador empregado são pagos pelo empregador. Após esse prazo, se não recuperar a capacidade para o trabalho, o segurado passa a receber o benefício pelo INSS. Nos demais casos, o INSS paga todo o período de afastamento, a contar da data de início da incapacidade, se esta for inferior a 30 dias da entrada do pedido. Não tem direito ao auxílio-doença quem, ao se filiar à Previdência Social, já tiver doença ou lesão que geraria o benefício, a não ser quando a incapacidade resultar do agravamento da enfermidade.

A lei que regulamenta os afastamentos é a LEI Nº 8.213, DE 24 DE JULHO DE 1991.

## **2. Materiais e Métodos**

Os dados presentes neste estudo foram coletados da folha de pagamento da referida empresa e segmentados na tabela abaixo. As informações se tratam de um estudo exploratório e de fonte primária, pois foram extraídas de documentos e registros em geral. Lakatos e Marconi , 2009.

SEXO	IDADE	CARGO	CID-10	DIAS DE AFASTAMENTO	MOTIVO DO AFASTAMENTO
FEMININO	28	PROFESSOR	I83.9	31	DOENÇA
		PROFESSOR	S02.6	46	DOENÇA
	29	PROFESSOR	F41.2	200	DOENÇA
		PROFESSOR	Z56	73	DOENÇA
	31	PROFESSOR	F34.1	45	DOENÇA
	32	ASSISTENTE ADMINISTRATIVA - II	O20.0	84	DOENÇA
	33	TECNICA DE ENFERMAGEM	Z35.9	57	DOENÇA
	35	ASSISTENTE ADMINISTRATIVA - II	S42.0	131	ACIDENTE
		PROFESSOR	S40	52	DOENÇA
	38	ASSISTENTE ADMINISTRATIVA - II	E66	60	DOENÇA
	39	ASSISTENTE TÉCNICO II	Z54.0	33	DOENÇA
	40	ASSISTENTE TECNICA - I	Z35.9	30	DOENÇA
		AUXILIAR DE ENFERMAGEM	E66	43	DOENÇA
	42	ORIENTADORA PEDAGOGICO - I	F42.2	50	DOENÇA
	43	ADVOGADO	F34.1	133	DOENÇA
	48	TECNICO DE MANUTENCAO II	S36	113	DOENÇA
	50	PROFESSOR	M75		DOENÇA
51	AUXILIAR DE MANUTENCAO	X99.0	68	DOENÇA	
57	ANALISTA ADM. FINANCEIRO - PL	G51	141	DOENÇA	
MASCULINO	28	PROFESSOR	F41.2	51	DOENÇA
		PROFESSOR	I80	101	DOENÇA
	30	ASSISTENTE ADMINISTRATIVA - I	Z35	53	DOENÇA
		PROFESSOR	F41.0	169	DOENÇA
	32	PROFESSOR	O20.0	59	DOENÇA
		PROFESSOR	S82.4	84	DOENÇA
	33	ASSISTENTE ADMINISTRATIVA - I	N62	56	DOENÇA
	34	RECEPCIONISTA	F41.2	55	DOENÇA
		PROFESSOR	F32.1	69	DOENÇA
	38	ASSISTENTE TECNICO II	S42.2	60	ACIDENTE
56	ANALISTA ADM. FINANCEIRO - SR	M54.4	61	DOENÇA	

Tabela 1 - Relação de afastamentos

A partir destes dados pretende-se sugerir uma ferramenta de controle com a finalidade monitorar os novos casos de afastamento e sugerir medidas preventivas.

## 2.1. GESTÃO DE PESSOAS

Pessoas e organizações estão intrinsecamente ligadas, de um lado a organização com suas metas e resultados, do outro trabalhador em busca de realização profissional e pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é tarefa quase impossível. (Chiavenato, 1999). Atualmente o trabalho é a ponte entre

os sonhos pessoais e realização profissional, as organizações têm a difícil tarefa de criar a simbiose necessária para que a relação empregado x empresa seja duradoura e traga resultados para ambos.

Assim, o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. (Chiavenato, 1999, p.5)

Nesse sentido as empresas que criam programas de monitoramento e controle de afastamentos, garantem aos trabalhadores um ambiente favorável para a manutenção, retenção e atração de pessoas.

## 2.2. ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo Likert (1961), os estilos de lideranças podem ser classificados da seguinte forma:

**Sistema Autoritário Coercivo:** autocrático, fortemente arbitrário e que organiza e controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização, são usadas ameaças e punições, a comunicação é rara e o trabalho de grupo é inexistente. Verifica-se geralmente em organizações de mão-de-obra intensiva e não especializada e com pouca tecnologia.

**Sistema Autoritário Benevolente:** autoritário e impositivo mas mais condescendente e menos rígido que o Sistema I; neste sistema existe já alguma consulta e delegação e, a par das ameaças, existem também recompensas. As consequências são semelhantes às do Sistema Autoritário Coercivo, embora menos intensas. Acontece em organizações industriais com alguma tecnologia e mão-de-obra mais especializada.

**Sistema Consultivo:** mais participativo e com menor arbitrariedade organizacional; os objetivos e as tarefas são discutidos previamente, existe alguma comunicação de baixo para cima e existe algum encorajamento do trabalho de grupo. Permite alguma segurança coletiva e motivação dos trabalhadores, tornando-se, contudo, mais moroso que os anteriores. Usualmente empregue em empresas de serviços e em algumas áreas de empresas industriais mais organizadas.

**Sistema Participativo:** democrático, onde todos participam democraticamente na tomada de decisões; existe boa comunicação em todos os sentidos e atinge-se um bom nível de motivação. Das principais consequências destacam-se o sentimento de segurança coletiva e de interdependência e uma maior motivação, podendo, contudo, o processo de decisão tornar-se mais demorado. Localizada em empresas de elevada tecnologia e pessoal especializado, onde os profissionais desenvolvem atividades complexas.

O estilo de liderança adotado pelo sistema Fiep é o Sistema Participativo, nesse sentido em 2013 as lideranças foram ouvidas em todas as unidades de negócio, com isso pôde-se identificar as principais necessidades relacionadas à gestão de pessoas para aprimorar os negócios e criar um plano de ação alinhado às estratégias da empresa. (Relatório de Gestão e Sustentabilidade, 2013)

### **2.3. ABSENTEÍSMO**

Consoante Wagner III e Hollenbeck, 2002, p.125, a insatisfação e o stress acarretam despesas maiores dos gerados por programas de assistência médica, eles são fontes de custos indiretos, que surgem na forma de absentismo e rotatividade.

As faltas são uma preocupação para as organizações, pois refletem diretamente na produção, na qualidade dos serviços prestados assim como no quadro de pessoal. Os gestores de RH têm a missão de mensurar e monitorar os principais motivos das ausências a fim de minimizar os resultados negativos causados pelo absentismo.

Segundo Chiavenato (2004) citado por Kreitmaier e Rosa (2011) absentismo é a ausência ou falta do empregado.

Ainda de acordo com o artigo 473 da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT)

**Art. 473** - O empregado poderá deixar de comparecer ao serviço sem prejuízo do salário: (Redação dada pelo Decreto-lei nº 229, de 28.2.1967)

**I** - até 2 (dois) dias consecutivos, em caso de falecimento do cônjuge, ascendente, descendente, irmão ou pessoa que, declarada em sua carteira de trabalho e previdência social, viva sob sua dependência econômica; (Inciso incluído pelo Decreto-lei nº 229, de 28.2.1967)

**II** - até 3 (três) dias consecutivos, em virtude de casamento; (Inciso incluído pelo Decreto-lei nº 229, de 28.2.1967)

**III** - por um dia, em caso de nascimento de filho no decorrer da primeira semana; (Inciso incluído pelo Decreto-lei nº 229, de 28.2.1967)

**IV** - por um dia, em cada 12 (doze) meses de trabalho, em caso de doação voluntária de sangue devidamente comprovada; (Inciso incluído pelo Decreto-lei nº 229, de 28.2.1967)

**V** - até 2 (dois) dias consecutivos ou não, para o fim de se alistar eleitor, nos termos da lei respectiva. (Inciso incluído pelo Decreto-lei nº 229, de 28.2.1967)

**VI** - no período de tempo em que tiver de cumprir as exigências do Serviço Militar referidas na letra c do art. 65 da Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 ( Lei do Serviço Militar ). (Incluído pelo Decreto-lei nº 757, de 12.8.1969)

**VII** - nos dias em que estiver comprovadamente realizando provas de exame vestibular para ingresso em estabelecimento de ensino superior. (Inciso incluído pela Lei nº 9.471, de 14.7.1997)

**VIII** - pelo tempo que se fizer necessário, quando tiver que comparecer a juízo. (Incluído pela Lei nº 9.853, de 27.10.1999)

**IX** - pelo tempo que se fizer necessário, quando, na qualidade de representante de entidade sindical, estiver participando de reunião oficial de organismo internacional do qual o Brasil seja membro. (Incluído pela Lei nº 11.304, de 2006)

Todo trabalhador possui direito as faltas, entretanto a soma de longos períodos de afastamento causa prejuízos a empresa, pois deixa uma lacuna no posto de trabalho e sobrecarrega os demais membros da equipe.

Kreitmaier e Rosa (2011), o absenteísmo por doença pode ser definido como o afastamento por doença ou acidente que exceda 15 dias, necessitando assim encaminhamento para perícia medica junto ao INSS, definição que está sendo utilizada para o presente estudo.

## **2.4. BSC**

Para Kaplan e Norton (1997, p. 21)

“Os sistemas de indicadores afetam fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades”.

Portanto, os sistemas de indicadores são ferramentas que conseguem medir o desempenho das organizações. “A execução da estratégia é uma das tarefas mais difíceis dos executivos”. Estudos comprovaram que as organizações enfrentavam grandes dificuldades na execução de suas estratégias mostrando uma porcentagem de insucesso de 70% a 90%. (COUTINHO E KALLÁS, 2005, p. XII).

O Balanced Scorecard traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados através de indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar os objetivos de longo prazo. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 25).

Para Tachizawa e Rezende (2002, p. 39), a missão define a razão de ser da organização e qual a função social exercida por ela. Esta deve fazer sentido para o

público interno e ser entendida também pelo público externo. No entanto deve ser específica para cada organização, e não servir para qualquer instituição.

Ainda segundo Tachizawa e Rezende (2002, p. 39-40), a visão pode ser definida como um macro objetivo de longo prazo da organização, pois:

“É um misto de sonho, utopia e desejos de uma pessoa ou de um grupo que tem de ser socializado para servir de linha mestra para o conjunto de partícipes e para ser o ponto de convergência da energia de todos os elementos da organização.”

## **2.5. Organograma FIEP<sup>2</sup> -**

---

<sup>2</sup> Apresentado apenas setores corporativos.



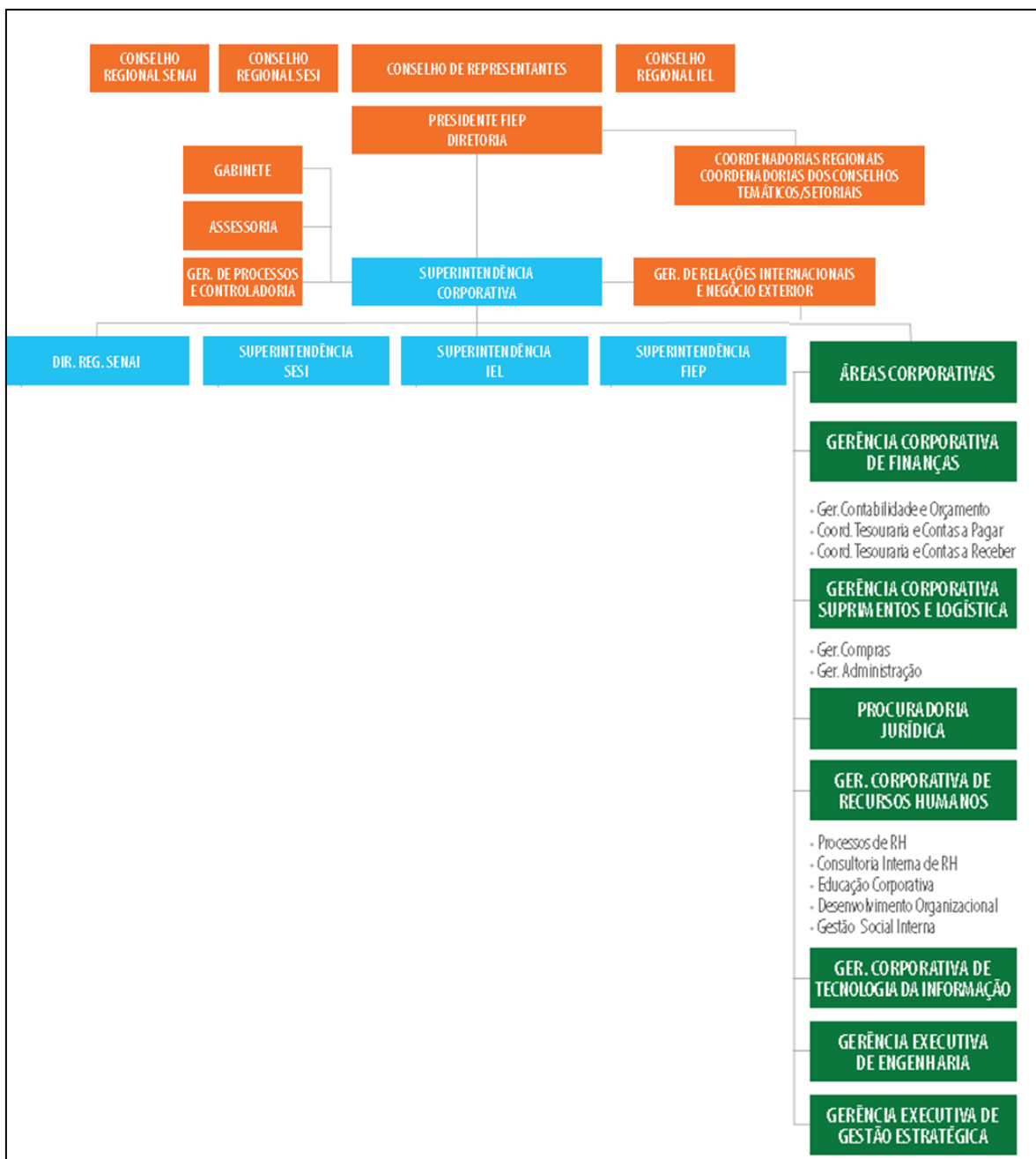


Figura 2 - Organograma Fiep



### 3. Resultados

Analisados os dados dos afastamentos que foram extraídos da folha de pagamento constatou-se que 47% dos afastados no eram da área de ensino, ou seja, professores dos níveis fundamental, médio e ensino técnico. Os demais cargos são das áreas administrativa 26%, operacional 10%, Financeiro 7%, Saúde 7% e a da área Jurídica 3%. A tabela abaixo demonstra o número de afastamentos e o percentual.

<b>AREA DE ATUAÇÃO</b>	<b>Nº DE CASOS</b>	<b>%</b>
EDUCAÇÃO	14	47%
ADMINISTRATIVO	8	27%
OPERACIONAL	3	10%
FINANCEIRO	2	7%
SAÚDE	2	7%
JURIDICA	1	3%

Tabela 2 - Afastamentos por área de atuação

Vale salientar que a CID (Classificação Internacional de Doenças) mais prevalente dentre os professores foi a da categoria F, transtornos emocionais e de comportamento, conforme tabela abaixo.

<b>CARGO</b>	<b>CID</b>
PROFESSOR	F32.1
PROFESSOR	F34.1
PROFESSOR	F41.0
PROFESSOR	F41.2
PROFESSOR	F41.2
PROFESSOR	I80
PROFESSOR	I83.9
PROFESSOR	M75
PROFESSOR	O20.0
PROFESSOR	S02.6
PROFESSOR	S40
PROFESSOR	S82.4
PROFESSOR	Z56

Tabela 3 - Afastamentos em professores

Consoante, Lipp (2007, p. 15) professor é uma profissão elogiável, entretanto as condições de trabalho e de formação desses profissionais ocorrem em ambientes favoráveis ao surgimento de doenças emocionais.

No que diz respeito aos dias de afastamento a média é de 133 dias de afastamento no período pesquisado, já a média de idade é de 38,02 anos. Quanto ao gênero predominante, 63% dos afastamentos registrados são do sexo feminino e 37% masculino, conforme gráfico abaixo.

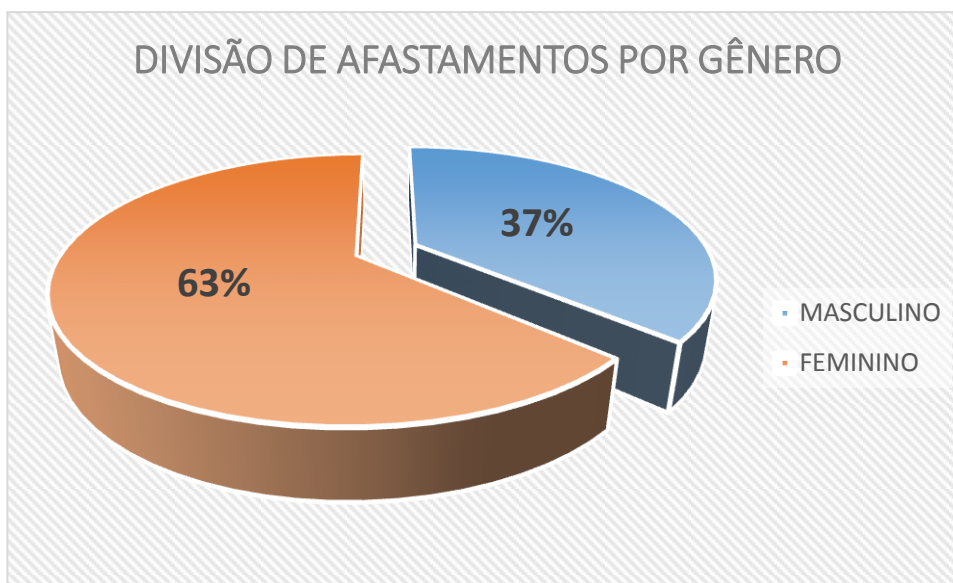


Gráfico 1 - Divisão de afastamentos por gênero

De acordo com Fleck e cols. (2003, p. 115), “a prevalência de depressão é duas a três vezes mais frequente em mulheres do que em homens, mesmo considerando estudos realizados em diferentes países, em comunidades e com pacientes que procuram serviços psiquiátricos”.

O gráfico abaixo expõe os afastamentos por transtornos emocionais, nota-se que as mulheres ficaram 428 dias em afastamento, em contrapartida os homens 344 dias. O CID-10 que mais aparece em ambos os sexos é o F41.2 - Transtorno misto ansioso e depressivo. A média de idade é de 36 anos para as mulheres e 31 anos para os homens.

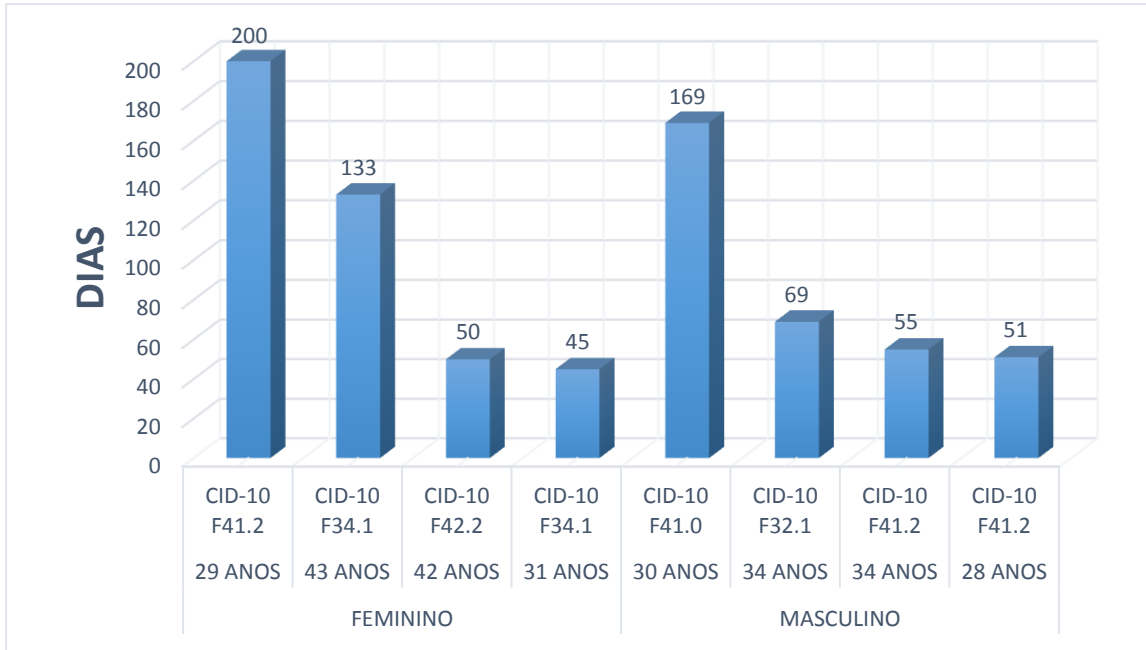


Gráfico 2 - Afastamentos CID-10 F

Outro dado que merece destaque é a soma de dias de afastamentos por doença ou acidente, os professores são os que mais se afastaram 1093 dias no total.

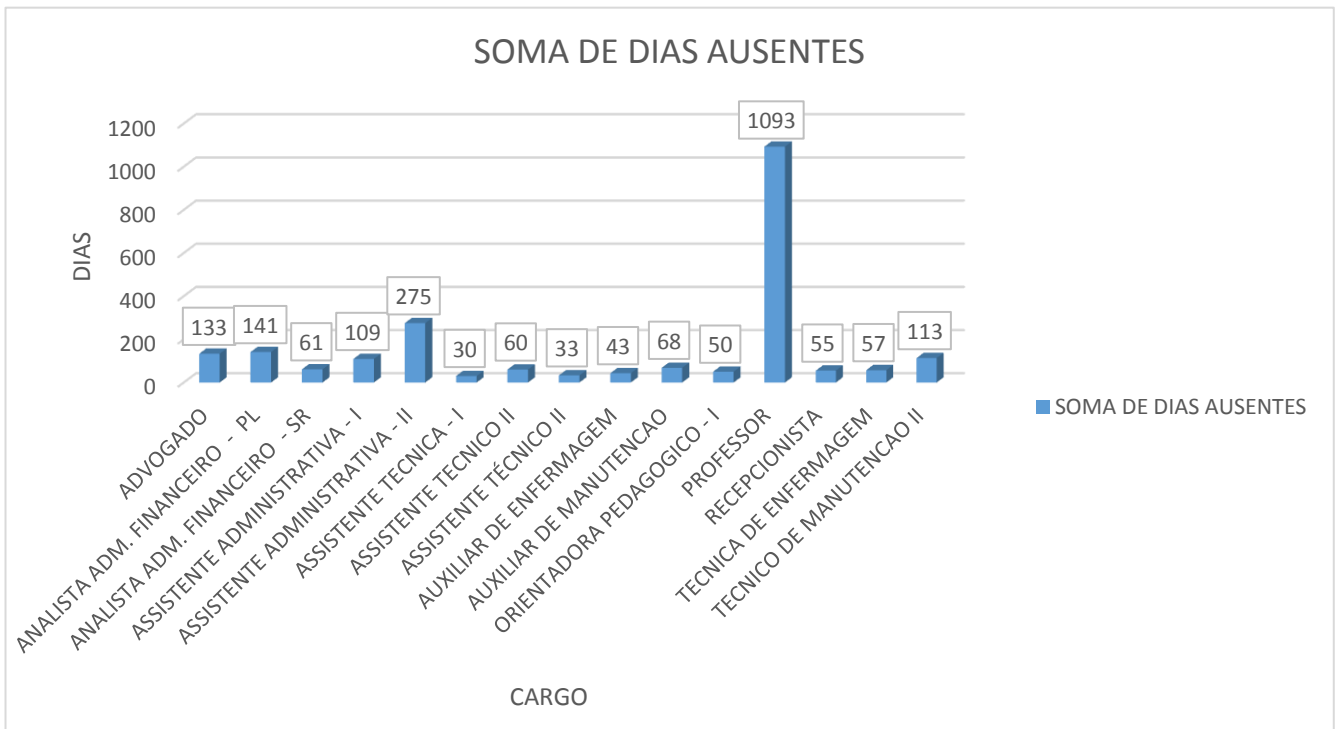


Gráfico 3 - Soma de dias afastados

Diante dos resultados apresentados faz-se necessário a mensuração e o controle de afastamentos, não como medida punitiva, mas como uma ferramenta de estratégia organizacional. Entender as causas é cumprir um papel preditivo, Fernandes, 2006;

### 3.1. MEDIDAS DE PREVENÇÃO

De acordo com o seu Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2013, a prioridade do Sistema Fiep é a garantia de um ambiente de trabalho mais seguro e a promoção da saúde. Para tal são desenvolvidas por uma equipe multidisciplinar ações de saúde e segurança no trabalho. Destacam-se os seguintes programas e projetos:

- **PCMSO**<sup>3</sup> - objetiva a promoção e preservação da saúde no conjunto dos seus trabalhadores. Tem um caráter de prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde, relacionados ou não ao trabalho, além da constatação da existência de casos de doenças profissionais ou danos irreversíveis à saúde dos trabalhadores.
- **PPRA**<sup>4</sup> - O levantamento dos riscos no ambiente de trabalho e a proposição de mecanismos de prevenção e controle.
- **Brigada de Emergência e CIPA** - Visa o atendimento pré-hospitalar de urgências, emergências médicas e remoção de pessoas nas dependências das unidades do Sistema Fiep. Em 2013, 81 colaboradores participaram de treinamentos para membros da CIPA. O quadro de brigadistas conta com 240 colaboradores, distribuídos em diversas Unidades do Sistema Fiep.
- **Cuide-se +** - Prevenção ao uso de álcool e outras drogas no Sistema Fiep: O Sistema Fiep iniciou a implantação do Programa Cuide-se +: Prevenção ao uso de álcool e outras drogas na organização, processo que terá a duração de 18 meses. Após o lançamento do programa em 2014, uma série de atividades preventivas, educativas e voltadas à qualidade de vida dos

---

<sup>3</sup> Ambos os programas, em 2013, alcançaram 93 unidades do Sistema Fiep, atendendo 3.552 pessoas.

<sup>4</sup> Ambos os programas, em 2013, alcançaram 93 unidades do Sistema Fiep, atendendo 3.552 pessoas.

colaboradores será desenvolvida e incorporada às ações já praticadas, com a finalidade de proporcionar melhores condições de saúde, segurança e bem-estar aos funcionários.

- **Direção Defensiva** - Em 2013, o programa formou 600 colaboradores, que obtiveram orientações de como dirigir com mais segurança no trânsito. Houve aumento significativo no número de capacitações em relação a 2012, quando foram formados 416 colaboradores.
- **Programa Mais Vida** - O programa foi concebido com o objetivo de oportunizar aos colaboradores do Sistema Fiep um momento em suas vidas profissionais para buscar a reflexão e auto avaliação sobre suas expectativas pessoais e profissionais, assim como construir seus projetos de vida. A iniciativa conta com uma parceria externa e com vários atores internos que contribuem para o desenvolvimento de temas inerentes à qualidade de vida
- **Programa de Imunização Específica Contra Gripe Sazonal e H1N1** - Com o objetivo de prevenir e motivar um estilo de vida mais saudável, permitindo o autogerenciamento da saúde com maior qualidade de vida, o Sistema Fiep oferece a oportunidade de que seus colaboradores recebam a vacina específica Contra Gripe Sazonal e H1N1 – ao valor abaixo do que se pratica no mercado. Este benefício se estende aos colaboradores e seus familiares e já faz parte do calendário das ações de saúde promovido para o público interno.
- **Programa de Conservação da Voz** - Tem como objetivo identificar as áreas e funções de risco, prevenir aparecimento de distúrbios vocais, diagnosticar precocemente os casos, orientar o trabalhador quanto aos riscos de lesão vocal oriundos das diferentes situações geradoras dos distúrbios vocais, controlar e acompanhar todos os casos diagnosticados e contribuir para melhores condições de saúde física, mental e social dos colaboradores no ambiente de trabalho.
- **Plano de Saúde** - O plano de saúde corporativo, ofertado a todos os colaboradores, propicia cobertura completa aos procedimentos médicos e hospitalares, incluindo internamento em acomodações individuais. O ano de 2013 encerrou com 3.214 colaboradores cobertos pelo plano, além de 4.195 dependentes e agregados, totalizando 7.409 beneficiários. Enquanto de 2011

para 2012 o número de beneficiários cresceu em 13%, de 2012 para 2013 o mesmo número cresceu 17%, representando hoje 73% de adesão ao plano.

### **3.2. SUGESTÕES DE AÇÕES DE PREVENÇÃO**

Consoante Deutschman, 2005 o custo com assistência médica consome nos EUA US\$ 1,8 trilhão por ano, ou 15 % do PIB, ele ressalta que 5 problemas comportamentais que corroboram para esse número, em resumo são eles: Excesso de fumo, bebida, comida e estresse, além da ausência de atividades físicas.

Estudo realizado nos Estados Unidos com 333 pacientes cardiopatas com indicação de cirurgia, que durante um ano foram submetidos a uma dieta vegetariana com menos de 10% de calorias provenientes de gordura, meditação, relaxamento, ioga e exercício aeróbico, revelou que após três anos 77 % destes pacientes abandonaram vícios e assumiram um estilo de vida saudável, além de evitarem a cirurgia de ponte de safena. Scharmer, 2010 (p.258)

Diante disso sugere-se que o sistema Fiep aumente a rede de prevenção através ações focadas em grupos específicos, com o intuito de reduzir ainda mais o número de afastamentos;

As sugestões de ações são:

- Ginastica Laboral com foco nos professores, de toda a rede de colégios e unidades do SENAI. Ações com foco em questões relacionadas a doenças osteomusculares – aulas de pilates solo nas unidades.
- Expansão do programa de qualidade de vida para as unidades do interior, com enfoque em alimentação saudável, orientação para gestantes e estímulo a pratica de atividades físicas.
- Criação de programa antitabagismo.
- Adoção de práticas de meditação e relaxamento.
- Home-office: consoante, Hackman e Oldhan (1975) conceder autonomia ao funcionário fará com que este aumente sua responsabilidade frente às tarefas que serão executadas. Além das recompensas intrínsecas que produziram satisfação no cargo e automotivação para o trabalho.



- Criação de um painel sistematizado de monitoramento dos atestados e possíveis afastamentos, neste caso adotar-se-ia um quadro focado na perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC. Kaplan e Norton (2004).

Com esse trabalho propõe-se a criação de um *Dashboard* em Excel, com gráficos de variâncias e medias. Através desta ferramenta será possível localizar e diagnosticar os motivos dos afastamentos e a partir disso implementar um plano de contingencia para a prevenção de novos casos de afastamento.

#### 4. CONCLUSÃO

Embora o sistema Fiep não mensure o absenteísmo a partir dos dias perdidos, faz necessário o monitoramento dos atestados a partir do *Dashboard* e também o fortalecimento das ações existentes.

Os professores por sua vez merecem uma atenção especial, uma vez que representam aproximadamente 34% dos colaboradores do sistema Fiep, para estes além das ações existentes faz necessário atividades pontuais de acompanhamento psicológico, isso em função do alto índice de afastamentos por questões emocionais.

Uma vez que as ações propostas forem aplicadas, será necessária novamente a coleta de dados e a mensuração do indicador absenteísmo, comparando-os com as informações do período pesquisado para este trabalho. Então poderão obter-se resultados significativos com a finalidade de propor ações focadas na estratégia da organização.

Mesmo sendo uma empresa de grande porte, o sistema Fiep apresentou um número baixo de afastamentos por doença e acidente, entretanto com o crescimento da empresa o indicador Absenteísmo merecerá mais atenção e suas causas deverão ser analisadas e tratadas.

## 5. REFERÊNCIAS

**Acesso ao FAP, documentos de apoio, editais de intimação e editais de publicação de resultado de julgamento.** – Disponível em:

<<http://www.previdencia.gov.br/acesso-ao-fap-documentos-de-apoio-editais-de-intimacao-e-editais-de-publicacao-de-resultado-de-julgamento/>> Acesso 20/11/2014

ARAÚJO, Jane Pereira. **AFASTAMENTO DO TRABALHO: Absenteísmo e presenteísmo em uma Instituição Federal de Ensino Superior.** Dissertação de Mestrado. Brasília, 2012

Brasil. CLT 1943. **Consolidação das Leis do Trabalho.** Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/10711223/artigo-473-do-decreto-lei-n-5452-de-01-de-maio-de-1943>> acesso em dezembro de 2014.

CHEMIN, Daviane / SOUZA Santa Rita, Beatriz de - **Organização Inspiradora e Pessoas Realizadoras. Curitiba, 2011**

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro, Campus 1999.

DEUTSCHAMAN, Alan. “**Change or Die**”, **Revista Fast Company**, Maio de 2005, p. 53.

Fernandes, Bruno H. Rocha. **Competência e Desempenho Organizacional: O que há além do Balanced Scorecard.** São Paulo, Saraiva, 2006

FLECK, M. P. de A., Lafer, B., Sougey, E. B., Del Porto, J. A., Brasil, M. A. & Juruena, M. F. (2003). **Diretrizes da Associação Médica Brasileira para o tratamento da depressão (versão integral).** *Revista Brasileira de Psiquiatria*, São Paulo, 25(2), p.114-122.

**Informações Estatísticas Relativas à Segurança e Saúde Ocupacional.** Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/estatisticas/>> Acesso 17/07/2014

J. HACKMAN e G. OLDHAN. **Development of the Job Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology**, 60, (2), 1975.

Jones, B. “**Absenteeism On The Rise For The Fourth Straight Year**”, *Personnel Journal*, 1995, p.21.

KALLÁS, D.; RIBEIRO, F. **Balanced Scorecard (BSC) – Conceitos Gerais.** 2008, p. 2. Disponível em: <<http://www.kcd.com.br/downloads.htm>>, acesso em novembro de 2014

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 1-231.

Kreitmaier, Fabiana B. Rosa, Jaqueline S. da - **Absenteísmo-Doença: Um estudo de caso em uma empresa do Segmento alimentício da região serrana do Rio Grande do Sul (Rs)** – *Revista Acadêmica São Marcos*, Rio Grande do Sul 2011,p 29 – 41

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

**Norma de Gestão Interna do Sistema Fiep 040/2012.** Curitiba, 2012

**Perfil Sistema Fiep.** Disponível em: <<http://www.sistemafiep.org.br/o-sistema-fiep/FreeComponent21152content171882.shtml>>. Acesso 17/07/2014

**Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2013** – Sistema Fiep.

SCHARMER, Clauss Otto. **Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**, Rio de Janeiro, 2010.

**Segurados e Benefícios.** Disponível em <[http://www.previdencia.gov.br/arquivos/office/3\\_100701-165316-811.pdf](http://www.previdencia.gov.br/arquivos/office/3_100701-165316-811.pdf)> Acesso em 30/11/14

SILVA Júnior, João Silvestre da **Afastamento do trabalho por transtornos mentais e fatores associados: um estudo caso-controlado entre trabalhadores segurados da Previdência Social. Dissertação de Mestrado** São Paulo, 2012

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial. Tendência e Desafios: Um enfoque na realidade brasileira.** São Paulo. Makron Books, 2002, p. 39-40.

**Título da finalidade e dos princípios básicos da previdência social** <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm)> Aceso em 30/11/14

WAGNER III, John A. HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional, Criando Vantagem Competitiva.** São Paulo, Saraiva, 2002