



## 2º Prêmio de Reabilitação e Readaptação Profissional



**Instituição:** Vale S/A

**Categoria:** Empresas Privadas

### Trabalho – Entendendo o Absenteísmo

Introdução: sabe-se que a saúde, a motivação e a capacitação dos empregados são fatores do sucesso econômico das empresas. Entretanto, doenças que causam a incapacidade temporária do empregado podem gerar prejuízos à empresa. Além de afetar o lucro e a produção das empresas, o absenteísmo, que é a ausência temporária do trabalho por vários motivos leva a geração de horas extras, atrasos nos prazos, clientes descontentes e sobrecarga dos outros empregados. Em 2000, o auxílio-doença no Brasil representava 3,2% dos gastos da previdência social e em 2004 esta despesa subiu para 7,5%.

Percebe-se que o índice de absenteísmo por doenças comuns vem decrescendo nos últimos vinte anos enquanto o absenteísmo por doenças psíquicas vem aumentando. Isto se deve às mudanças que vem ocorrendo em função da globalização, entre as quais se incluem a terceirização, a reengenharia, o downsizing, maior produtividade, aumento do estresse e medo do desemprego.

Diante disto justifica-se conhecer o perfil de absenteísmo das empresas para que se identifiquem os fatores envolvidos nesse processo e a forma de gerenciá-los.

Material e métodos: foi realizado um estudo pela metodologia seis sigma (green belt), de todos os processos envolvidos na geração do absenteísmo dos empregados do departamento de ferrosos sudeste – difs da vale. Os afastamentos foram divididos em afastamentos maiores e menores do que 15 dias com o objetivo de facilitar o estudo.

O estudo incluiu várias etapas: mapeamento de todas as fases de processo que ocorrem em cada tipo de afastamento (análise de produtos finais e suas variáveis, presença de itens controlados e não controlados); identificação de causas potenciais para os desvios existentes; análise das diversas áreas da empresa envolvidas em cada fase do processo e definição de ações sugeridas, por áreas de atuação, para o melhor controle do absenteísmo.

Fluxo resumido da metodologia aplicada (seis sigma) fase 1 - identificação das prioridades fase 2 - estabelecimento da meta geral fase 3 - desdobramento do problema fase 4 - determinação de oportunidades nas variações fase 5 - estabelecimento de metas específicas fase 6 - identificação das causas potenciais fase 7 - quantificação e priorização das causas fase 8 - teste de medidas e elaboração de plano de ação fase 9 - execução fase 10 - verificação fase 11 - ações a serem executadas a utilização de uma metodologia técnica na análise de problema contribuiu para o melhor entendimento organizacional da parte das áreas operacionais já acostumadas com o método.

Ficou claro durante o estudo a contribuição de cada interface da empresa para o adequado gerenciamento do absenteísmo, notadamente às áreas de: saúde, recursos humanos, operacionais, jurídicas, tecnologia da informação, relações trabalhistas além de ações relativas aos próprios empregados. Áreas envolvidas na gestão do absenteísmo em uma empresa: \* saúde \*



## 2º Prêmio de Reabilitação e Readaptação Profissional



recursos humanos \* tecnologia da informação \* sindicato \* relações trabalhistas \* áreas operacionais \* previdência social \* empregados a título de exemplificação foram encontrados 30 (trinta) parâmetros de processos importantes para o controle dos afastamentos até 15 dias e no caso de afastamentos acima de 15 dias foram encontrados 50 parâmetros importantes que mereciam atenção da empresa.

A partir da aplicação da metodologia seis sigma o projeto pode identificar de forma objetiva quais as ações que seriam necessárias para o melhor gerenciamento do tema. O projeto previu a implantação das ações durante o período de um ano de observação visando acompanhar e avaliar o atingimento das metas de redução propostas no início do estudo.

A partir das ações definidas para cada interface foi realizada uma ampla campanha de divulgação nos fóruns internos da empresa, buscando a sensibilização e parceria com todas as áreas identificadas como importantes na condução deste tema. Ao longo do período do estudo (2008 e 2009) foi possível observar também o efeito de fatores sociais e econômicos incidentes em nossas operações derivados da crise econômica mundial que teve seu início 2008 e suas repercussões sobre o absenteísmo.

Impactos identificados: a) o estudo forneceu maior conhecimento sobre o absenteísmo, suas causas potenciais e quais as áreas que deveriam ser envolvidas no processo; b) permitiu, através da divulgação dos resultados durante o estudo (diagnóstico), a sensibilização, o envolvimento e o comprometimento das lideranças e áreas gerais da empresa com o assunto. C) foram criadas formas de acompanhamento dos empregados afastados (até 15 dias e em benefício previdenciário) com controles através de indicadores (frequência, gravidade, quantidade de altas e retornos, perfil de cada população afastada - morbidade, gênero, faixa etária, áreas operacionais (cargos, turnos, etc...), criação de metas e metas de controle; d) o perfil de morbidade levantado no estudo subsidiou a criação de estratégias de acompanhamento e controle: d.1 ) procedimento para readaptação e reabilitação ; d.2) procedimento para trabalho controlado/restrito; d.3 ) criação e incremento de programas de prevenção e tratamento (dependência química e saúde mental; projeto academia; comitês de ergonomia; programa de manejo da fadiga, programa de educação continuada (dss, sipatmim)

Resultados: após divulgação do estudo nas diversas áreas envolvidas no processo, várias ações foram implantadas e padronizadas em todas as unidades operacionais da diretoria de ferrosos sudeste (difs) na vale. Os resultados alcançados nos 12 meses do trabalho foram sustentáveis mostrando redução constante e gradativa da taxa de absenteísmo total.

A implantação e manutenção destas ações permanece até hoje contribuindo para a redução contínua e mantida do absenteísmo em nossas operações. Foram criados procedimentos técnicos para as equipes de saúde (readaptação/reabilitação; fluxos para condução dos afastamentos, rotinas de acompanhamento, indicadores, etc.)

E também para diversas áreas além de existir um permanente esforço da equipe de assistentes sociais na divulgação e sensibilização das lideranças para a manutenção da gestão do processo de absenteísmo (reuniões específicas, informe periódico, etc.).

Conclusão: é fundamental para o controle do absenteísmo a implantação e/ou ampliação dos controles em cada fase do processo de afastamento. Somente através da realização de estudos com metodologias reconhecidas aplicadas nas empresas buscando o entendimento da



## 2º Prêmio de Reabilitação e Readaptação Profissional



realidade existente será viável a identificação de todas as causas que contribuem para a geração de absenteísmo.

A partir da ampla divulgação dos resultados de um estudo e da permanente sensibilização das lideranças, em todos os níveis, para os fatores causais envolvidos na geração do absenteísmo, será conseguido o controle do processo. O gerenciamento do absenteísmo deve ser uma preocupação constante de todas as áreas envolvidas. Constitui erro grave a afirmação de que o absenteísmo é um problema da saúde pois, segundo demonstrado no estudo seis sigma muitos são os fatores que contribuem para o processo (multifatorial e multidisciplinar).

Como problema multifatorial, somente será controlado e reduzido, de forma sustentável, a partir da implantação obrigatória de ações em várias áreas, não sendo viável a gestão do tema se não houver um amplo envolvimento de toda a empresa.