

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARCO ANTONIO SILVA SAMPAIO

IMPACTO FINANCEIRO DO ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO: um estudo de caso na
empresa CEPT-DI – SENAI – MA

São Luís
2014

MARCO ANTONIO SILVA SAMPAIO

IMPACTO FINANCEIRO DO ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO: um estudo de caso na
empresa CEPT-DI – SENAI – MA

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão, para a conclusão do curso.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís

2014

Sampaio, Marco Antonio Silva.

Impacto financeiro do índice de absenteísmo: um estudo de caso na empresa CEPT-DI do SENAI-MA / Marco Antonio Silva Sampaio. – 2014.

56 f.

Impresso por computador (Fotocópia).

Monografia (Graduação) - Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2014.

Orientador: Ademir da Rocha Martins.

1. Administração de empresa – absenteísmo. 2. Impacto Financeiro.
3. Senai – Distrito Industrial – São Luís. I. Título.

CDU 005.958.4 (812.1)

MARCO ANTONIO SILVA SAMPAIO

IMPACTO FINANCEIRO DO ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO: um estudo de caso na
empresa CEPT-DI – SENAI – MA

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão – UFMA, para conclusão do curso.

Aprovação em: ___ / ___ / ___.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

(Orientador – UFMA)

Prof. Msc.

(1º Examinador)

Prof. Msc.

(2º Examinador)

A Deus.
À minha família.
E a todos que fazem parte da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por sua infinita bondade e por ter me auxiliado desde o início deste trabalho, me colocando nos lugares certos, nas horas certas e com as pessoas necessárias para que este fosse concluído. Portanto, quero dedicar esse trabalho como forma de agradecimento, também: à minha família, que sempre me apoiou e fez de tudo para que a minha única preocupação estivesse em concluir esta graduação.

A minha namorada, Rayssa Cantanhede, pelas incontáveis e pacientes vezes que me ouviu falar desse assunto e sempre me apoiou em tudo que precisei.

A coordenação do curso, Vilma Helluy, Ana Marília e Rosianne Nogueira por me ajudar no que tange a toda burocracia do curso.

Aos amigos do trabalho: João Nirasawa, Benedita, Lia Lemos, Goulart, Antonio da Luz e Ipotiguara que me ajudaram a levantar os dados deste estudo e também por tornarem o ambiente de trabalho um ótimo lugar.

À gerente, Nádia Escorteganha, que me cobrava, criticava, auxiliava e avaliava mensalmente as minhas apresentações, e por perceber a importância deste estudo para a sua unidade.

Ao meu orientador, Ademir Martins, e à professora Amanda Aboud, porque foram capazes de dar-me o norte essencial e necessário para a realização e conclusão deste trabalho.

E a todos os outros a quem apresentei este trabalho e contribuíram com suas experiências, indicação de fontes, questionamentos e com seu apoio.

RESUMO

Aplicação do índice de absenteísmo e a mensuração do impacto financeiro em uma empresa privada. Evidencia-se o cálculo do índice e do custo indireto dele. A metodologia utilizada foi pesquisa aplicada e um estudo de caso realizado em uma empresa privada com finalidade pública sediada em São Luís – MA. Para o índice de absenteísmo realizou-se a mensuração da quantidade e do tempo dos atrasos, faltas, saídas por motivos de: atestados médicos, os que estão presente na Consolidação das Leis do Trabalho e os injustificados. Para o cálculo do custo levantou-se o custo por hora de cada trabalhador que contribuiu para a elevação do índice de absenteísmo. Tudo isso com o objetivo de mensurar se o tempo perdido dos colaboradores tem impacto financeiro significativo para mostrar que o absenteísmo é dispendioso para a empresa em termo de dinheiro e de tempo. Os resultados mostraram que, no universo pesquisado, o absenteísmo precisa ser mensurado na empresa não só pela questão de preocupação com a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, mas também pelo fato da perda de horas de trabalho e das despesas que ele gera.

Palavras-chave: Índice de absenteísmo. Impacto financeiro. Empresa privada.

ABSTRACT

Application of absenteeism rate and the measurement of financial impact in a private company. Shows the calculation of the rate and the indirect cost of it. The methodology was applied research and a case study in a private company with public purpose based in Sao Luis - MA. For the absenteeism rate was held on measuring the amount and time of arrears, defaults, reasons for outputs: medical certificate, those present in the Consolidation of Labor Laws and unjustified. For the cost calculation rose the cost per hour of each worker contributed to the increase in absenteeism. All this in order to measure the lost time of employees have significant financial impact to show that absenteeism is costly for the company in terms of money and time. The results showed that, in the group studied, absenteeism must be measured in the company not only the matter of concern for employee satisfaction in the workplace, but also because of the loss of working hours and the costs it generates.

Keywords: Absenteeism rate. Financial impact. Private company.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1:	Fórmula de Absenteísmo do Bureau of National Affairs (BNA).....	18
Figura 2:	Fórmula de Absenteísmo que Inclui Atrasos, Faltas e Saídas.....	18
Figura 3:	Cálculo do Divisor do Salário-Hora.....	20
Figura 4:	Cálculo do Total de Horas de Trabalho do Mês.....	20

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Divisão das Anomalias do Controle do Ponto para o Cálculo do Índice de Absenteísmo.....	33
Quadro 2:	Quadro Geral do Absenteísmo Completo.....	48
Quadro 3:	Hipótese de custo Anual da Unidade e do Sistema FIEMA a partir das Médias.....	48
Quadro 4:	Quadro de Hipóteses da Quantidade de Horas Perdidas no Período de Doze Meses.....	49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Quantidade de Atestados Médicos por Mês.....	34
Gráfico 2:	Horas de Atestados Médicos por Mês.....	36
Gráfico 3:	Custo e Absenteísmo Médico Por Mês.....	37
Gráfico 4:	Quantidade de Abono Legal por Mês.....	39
Gráfico 5:	Quantidade de Horas Perdidas com Absenteísmo-Legal por Mês.	40
Gráfico 6:	Custo e Índice do Absenteísmo-Legal por Mês.....	41
Gráfico 7:	Somatório dos Custos Indiretos e Índice do Absenteísmo Médico e Legal.....	42
Gráfico 8:	Total de Anomalias Injustificadas por Mês.....	44
Gráfico 9:	Total de Horas Injustificadas por Mês.....	45
Gráfico 10:	Ranking dos Intervalos de Tempo das Quantidades de Ocorrências Injustificadas ao Longo dos Nove Meses.....	46

LISTA DE SIGLAS

BNA	Bureau of National Affairs
CEPAM	Centro de Educação Profissional e Ações Móveis
CEPT-DI	Centro de Educação Profissional e Tecnológica – Distrito Industrial
CF	Constituição Federal
CFM	Conselho Federal de Medicina
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
DSR	Descanso Semanal Remunerado
FIEMA	Federação das Indústrias do Estado do Maranhão
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
PAM	Programa de Ações Móveis
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem da Indústria

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	ABSENTEÍSMO.....	15
2.1	Definições.....	15
2.2	Custos do Absenteísmo.....	15
2.3	Estudos sobre Custos e Índices de Absenteísmo.....	16
2.4	O cálculo do Índice de Absenteísmo e seu Custo.....	18
2.5	Faltas e Atrasos.....	20
2.6	Ausências Previstas na Legislação Brasileira.....	22
2.7	Medidas Cabíveis para as Empresas Permitidas pela Legislação.....	24
3	METODOLOGIA.....	27
3.1	Métodos e Meios Técnicos de Investigação.....	28
3.2	Universo e Amostra.....	29
3.3	Coleta de Dados.....	30
4	ESTUDO DE CASO.....	31
4.1	Local da Pesquisa.....	31
4.2	Coleta de Dados.....	32
4.3	Análise dos Dados.....	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
	REFERÊNCIAS	54
	ANEXO	57

1 INTRODUÇÃO

É fato que a administração de recursos humanos tem se preocupado em absorver melhor o tempo dos colaboradores no ambiente de trabalho e, assim, diversas correntes de pensamentos tem surgido elaborando formas para que o colaborador venha ter o seu potencial maximizado dentro da empresa, com o intuito de gerar para a mesma mais lucro.

Uma das preocupações é quanto ao tempo em que o colaborador não está na empresa, quando deveria estar. Diante disso, o índice de absenteísmo serve para mensurar o tempo ausente do colaborador na empresa e, a partir daí, iniciar os estudos para se descobrir as causas e traçar um plano de ação em busca das soluções.

Este trabalho serve para alertar os gestores para a aplicação do índice de absenteísmo nas organizações com base no impacto financeiro, visto que há poucos estudos de casos sobre as consequências e implantação nas organizações.

A partir disso, a problemática está em saber como implantar a taxa de absenteísmo e em calcular o seu impacto financeiro. Dessa forma, este estudo tem como objetivo geral descobrir se o salário pago aos colaboradores, pelo seu total de horas em contrato de trabalho, é realmente aproveitado por completo, ou seja, retornado na forma de prestação de serviço para a empresa.

Os objetivos específicos são: mostrar a fórmula de cálculo da taxa de absenteísmo, calcular o custo hora do colaborador para a empresa, mensurar o tempo perdido da empresa com o absenteísmo seja ele através de atrasos, faltas ou saídas antecipadas. Dividir as ausências justificadas em: atestados médicos e legais, para mostrar que o custo indireto é por causa deles, e as injustificadas é voltada apenas para o tempo perdido, pois o seu custo foi insignificante neste estudo.

Com o intuito de tornar mais visível o problema, realizou-se um estudo de caso na empresa Centro de Educação Profissional e Tecnológica – Distrito Industrial (Cept-DI), que é uma unidade do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Maranhão (SENAI-MA), subordinada à Federação das Indústrias do Maranhão (FIEMA).

Mensalmente efetuou-se a coleta dos dados do controle do sistema de ponto eletrônico dos trabalhadores de carteira assinada e do cartão de ponto dos

estagiários para serem inseridos na fórmula do absentéismo e, assim, descobrir o índice de tempo perdido. Já para o impacto financeiro foi necessário descobrir o custo-hora (salário-hora mais os encargos) de cada colaborador para contabilizar exatamente o custo do tempo perdido.

Nesse sentido, o projeto apresenta-se da seguinte forma: o primeiro capítulo apresenta o absentéismo, no que tange a sua definição, história e alguns estudos sobre os custos dele; no segundo, o foco é mostrar como se calcula a taxa de absentéismo e o custo indireto financeiro; já no terceiro capítulo, objetivou-se explicar quais são atrasos, faltas e saídas que devem ser contabilizadas para a mensuração do índice de absentéismo; e, por último, o quarto capítulo foi dedicado à análise e aos resultados encontrados sobre a implantação do índice de absentéismo e a seu impacto financeiro indireto, através de um estudo de caso realizado no Cept-DI do SENAI-MA.

2 ABSENTEÍSMO

2.1 Definições

O absenteísmo era uma palavra para designar a migração do trabalhador da zona rural para a zona urbana. Ao longo dos anos, esta palavra começou a ser entendida como alguém que está fora, afastado ou ausente de sua atividade ou função onde seria obrigatória a sua presença. Durante a revolução industrial foi utilizada para os trabalhadores que não compareciam ao trabalho (ROCHA, 1981).

Estudos citados por Lee e Eriksen (1990) indicam que o absenteísmo é inversamente proporcional à satisfação no trabalho, e a ausência pode ser considerada uma forma de se afastar de pequenas situações indesejáveis.

O que se deve levar em consideração para a incidência do absenteísmo, segundo Chiavenato (2008), é que pode ocorrer causado pelas doenças (mediante apresentação de atestados médicos ou não), motivos familiares/pessoais, insatisfação para trabalhar, problema nos transportes, supervisão ineficiente sem o devido *feedback* e indiferente para com as metas da empresa, a não familiarização com a tarefa executada, dificuldades financeiras e um clima organizacional ruim.

2.2 Custos do Absenteísmo

O absenteísmo deve ser combatido, pois, independente das causas de atrasos e faltas ao trabalho, isso virá a implicar no aumento dos custos dos produtos, diminuição da produtividade, devido à perda de ritmo nos processos e atividades a serem desenvolvidas, aumento da folha de pagamento com horas extras e/ou substituição da mão de obra para cobrir o colaborador que se ausentará por período significativo e replanejamento para que as metas da empresa possam ser alcançadas (RIBEIRO, 2005).

Essa medida gera alto custo para empresa, pois uma vez que o trabalhador está ausente, conseqüentemente, ele deixa de produzir para a empresa; para suprir a falta de um colaborador é necessário que outro o substitua, o que possivelmente gerará horas extraordinárias; apesar de horas extras para outros funcionários, a produção tende a diminuir devido à sobrecarga; na tentativa de ainda manter a produção, contratam-se colaboradores temporários, porém, estes geram

custos também com treinamentos e adaptação à rotina da empresa; por fim, há casos de não cumprimento da meta, o que reflete em perdas de negócios, prazos e insatisfação dos consumidores.

Segundo Ribeiro (2005), a responsabilidade pelo absenteísmo é do supervisor imediato do colaborador, porque ele é quem precisa motivá-lo, divulgar e aplicar as normas da empresa para que funcionários não enquadrados sirvam de exemplo para outros não agirem da mesma forma.

Por vezes, as ausências da jornada de trabalho são injustificadas ou apenas abonadas pela gerência, mediante justificção verbal, o que acarreta que o motivo do absenteísmo não está somente interligado aos atestados médicos. Os custos consequentes são dispendiosos tanto para o contratante quanto para o contratado, mediante os cálculos de adicionais e descontos feitos na folha de pagamento.

Para combater o absenteísmo, as empresas têm procurado elaborar e qualificar os programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) e de ergonomia organizacional.

2.3 Estudos sobre Custos e Índices de Absenteísmo

Uma pesquisa, segundo Chiavenato (2008, p. 89):

[...] mostrou que os custos do absenteísmo em 800 funcionários de seguradoras americanas com um salário médio de US\$ 9,21 por hora foram estimados em US\$ 876.859 por ano, ou seja, US\$ 1.096 anuais por empregado? Cada pequena redução nos Índices de absenteísmo pode trazer razoável economia para a organização. Este é um dos aspectos nos quais a Administração de Recursos Humanos pode trazer lucros para a organização.

Em termos de custo, diga-se que um determinado índice constante de absenteísmo seja, por exemplo, de 5%. Significa, na realidade, que a empresa precisa orçar 5% a mais do pessoal do que aquele realmente necessário para o trabalho. Isso porque 5% de seu efetivo estão constantemente afastados. Efetivamente, esse é o custo imediato do absenteísmo (SOUTO, 1980).

Segundo a médica Maria Elizabeth Malagoli, que é especialista em medicina do trabalho, ao falar sobre o absenteísmo, na Folha de São Paulo, ela afirma que:

O objetivo principal é a prevenção das doenças e a diminuição da carga financeira para as empresas e para as assistências médicas. Algumas companhias conseguiram uma diminuição significativa de seus índices de absenteísmo, chegando a uma redução de 20% a 45%, como, por exemplo, na General Electric, Dupont e outras. Análises de custo-benefício demonstraram que, para cada US\$ 1,00 investido nos programas adotados, economizaram-se aproximadamente US\$ 5,00. Para esses países, considera-se hoje que alcançaram um índice de absenteísmo "aceitável" (na Alemanha, em 2002, de 4%; no Reino Unido, em 2002, de 3,9%; e nos EUA, em 2000, de 3,8%) se comparados aos índices de anos anteriores (MALAGOLI, 2005).

Na União Europeia, o absenteísmo tem um custo total estimado entre 1,5% e 4% do PIB, conforme os Estados-Membros. A consequência é que, entre custos diretos e indiretos (salários + encargos + produtividade), os países comunitários pagam, em média, pelo absenteísmo, o equivalente à sua taxa de crescimento econômico num ano normal (GRAÇA, 1999).

Esses números são altos devido à incapacidade de planejar estas ausências inesperadas o que tem obrigado as empresas a contratar trabalhadores temporários de última hora ou pagar horas extraordinárias aos seus trabalhadores regulares, para cobrir os déficits de pessoal, exigindo inclusive, por vezes, a contratação de excedente de pessoal regulamentar para prover preventivamente as faltas não programadas no local de trabalho.

Há poucos estudos em forma de artigos e monografias publicadas sobre os custos de absenteísmo no Brasil. Em sua grande maioria estão mais relacionados com a área da enfermagem, na qual são investigadas as possíveis causas das ausências do colaborador ao trabalho.

Um dos artigos pesquisados chamou a atenção. Foi o artigo "Custeio da Gestão de Absenteísmo", publicado pelo Dr. Rubens Cecci Motta, que é Médico especialista pela Associação Médica Brasileira e do Conselho Federal de Medicina em Medicina Legal. Ele aplicou o impacto financeiro do absenteísmo no setor da Secretaria de Educação de uma prefeitura municipal do Brasil. A amostragem foi composta por 3.100 pessoas, sendo 80% delas do sexo feminino. O estudo indica que com a implantação do controle do absenteísmo por ações de perícias médicas, ao longo de oito anos, resultou que, em 2012, o índice de absenteísmo caiu em valores médios da ordem de 1,58. E recuperou-se o montante de R\$ 1.440.000,00 (sem encargos), R\$ 2.448.000,00 (com encargos), e R\$ 3.182.400,00 (encargo + custo de reposição) (MOTTA, 2013).

2.4 O cálculo do Índice de Absenteísmo e seu Custo

O índice de absenteísmo indica para a gerência o percentual de ausência dos colaboradores da empresa no momento em que estes deveriam estar no trabalho. Esse índice pode ser calculado tanto individualmente, quanto por setor e, também, para a empresa inteira.

A fórmula encontrada no livro de Chiaventato para a mensuração do índice é uma utilizada pelo Bureau of National Affairs (BNA), como mostra a Figura 1:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de pessoas / dias de trabalho perdidos por ausencia no mes}}{\text{N}^{\circ} \text{ medio de empregados} \times \text{Numero de dias de trabalho no mes}}$$

Figura 1: Fórmula de Absenteísmo do Bureau of National Affairs (BNA)

Fonte: Chiavenato, 2008, pág. 88

Essa fórmula diz respeito somente aos dias de ausências dos colaboradores e não inclui atrasos e saídas antecipadas dos mesmos.

Sendo assim, a fórmula que é mais contundente em contabilizar todo o tempo perdido, é a que considera a divisão do total de atrasos, faltas e saídas dos trabalhadores, que não estavam a serviço da empresa quando estes deveriam estar em seus postos de trabalho, pelo total de horas planejadas (por dia, semana ou mês), conforme a Figura 2:

$$\text{Índice de absenteísmo} = \frac{\text{Total de pessoas / horas perdidas}}{\text{Total de pessoas / horas de trabalho}}$$

Figura 2: Fórmula de Absenteísmo que Inclui Atrasos, Faltas e Saídas

Fonte: Chiavenato, 2008, pág. 88

Quanto ao numerador, segundo Chiavenato (2008), será a “soma dos períodos em que os funcionários se encontram ausentes do trabalho, seja por falta,

atraso ou a algum motivo intermitente”, ou seja, serão contabilizadas todas aquelas faltas que não significaram serviço para a empresa (salvo exceções que serão explanadas na próxima seção).

Quanto ao valor a ser empregado no denominador, surgem duas opiniões distintas:

- Há aqueles que adotam o total de valor em hora nos contratos, ou seja, valores das horas que incluem o Descanso Semanal Remunerado, porque a semana para a lei brasileira consiste de segunda a domingo, sendo que o domingo representa o direito de descanso dos trabalhadores;
- Há os que adotam o total com base na multiplicação dos dias úteis do mês pela quantidade dos colaboradores, que é o caso de Chiavenato.

Para o estudo de caso, que será analisado posteriormente, preocupou-se em mensurar os dois tipos:

- Os trabalhadores correspondem mensalmente a um contrato de 200h e 220h mensais. Isso quer dizer que a soma do total de número de horas planejadas no denominador do índice será correspondente ao total de horas de cada trabalhador, estipulada em seu contrato.
- E, também, outro índice que será encontrado a partir da divisão das horas perdidas pelos totais de horas dos colaboradores em dias úteis.

Cabe ressaltar, para quem adotar horas em dias úteis, que deverão automaticamente ser excluídos do cálculo, os dias que não se presta trabalho, ou seja, os feriados, os domingos e, somente para alguns trabalhadores, os sábados. Com isso, o denominador ficará variável todo mês devido à variação da quantidade de dias úteis do mês.

Para o cálculo do custo-hora de cada trabalhador utilizou-se o Art. 64 da CLT, que diz que “o salário-hora normal, no caso de empregado mensalista, será obtido dividindo-se o salário mensal correspondente à duração do trabalho, a que se refere o Art. 58, por 30 (trinta) vezes o número de horas dessa duração”.

Conforme está previsto em lei brasileira, o regime da jornada de trabalho dos brasileiros está condicionado no Art. 58 da CLT e inciso 7º da Constituição

Federal de 1988, cuja afirmação diz que os trabalhadores não poderão ultrapassar o limite de 8 horas diárias e 44 horas semanais.

Para facilitar o entendimento do Art. 64, Cota (2013) explicou em seu estudo que o cálculo do salário-hora deverá ser efetuado conforme fórmula da Figura 3, primeiro encontrando-se o divisor.

$$\text{Salário - hora} = \frac{\text{Salário mensal}}{N^{\circ} \text{ horas de trabalho por dia} \times 30}$$

Figura 3: Cálculo do Divisor do Salário-Hora
Fonte: COTA, Os divisores do salário-mensal, pág. 4

Sendo que essas horas remuneradas por dia não correspondem exatamente a quantidade de horas que se trabalha por dia e sim pela quantidade média que se trabalha na semana, uma vez que a semana é composto por 6 dias úteis e 1 de repouso. Diante disso, deverá ser encontrada a quantidade de horas trabalhadas por dia, utilizando-se fórmula apresentada na Figura 4.

$$N^{\circ} \text{ horas de trabalho por dia} = \frac{(\text{Horas de trabalho por semana})}{6 \text{ dias}}$$

Figura 4: Cálculo do Total de Horas de Trabalho do Mês
Fonte: COTA, Divisor do Salário-Mensal, pág. 4

Isto acontece pelo fato dos contratos serem acordados, por exemplo, em 40h e 44h semanais. Ao utilizar o contrato de 40h no numerador da Figura 4 e efetuarmos a divisão por 6 tem como resultado 6,666 horas de trabalho por dia. A partir disso multiplica-se esse número de horas por dia por 30 (dias) e obtém-se o resultado 200 que corresponde ao total de horas já incluindo o descanso semanal remunerado e que deverá ser utilizado no denominador do cálculo apresentado na Figura 3 para se descobrir o salário por hora.

2.5 Faltas e Atrasos

Os atrasos e as faltas significam o não cumprimento do contrato de trabalho. Essas ausências se traduzem para o empregador em dificuldade na

administração dos seus negócios, pois a realidade das empresas atuais está na mão de obra exata. Pelo fato de não se prever a ausência do empregado, isso na prática, prejudica a produção, onerando-a, embora muitas vezes não se perceba o quanto.

As consequências das faltas e dos atrasos podem atingir tanto o empregador quanto o empregado. Para o empregador, se um colaborador não comparece ao seu posto de trabalho por um tempo significativo, haverá a necessidade de que outro o substitua, acarretando a possibilidade de horas extras, devido ao fato de um colaborador ter que fazer trabalho de dois (RIBEIRO, 2005).

Para o empregado, esses atrasos e faltas também implicam em perda, pois serão lançados na sua folha de pagamento e, conseqüentemente, serão descontados da remuneração bruta, restando, então, ao trabalhador, a remuneração líquida. Essa remuneração líquida é à base do cálculo para o desconto dos impostos, tais como: Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), a tributação do Imposto de Renda Retido na Fonte e o recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) (FIDELIS, 2008).

Diante da fórmula do índice de absenteísmo, que é o resultado do tempo total de horas perdidas (ou ausentes) dividido pelo tempo total de horas planejadas, é preciso saber, primeiramente, o que pode ser contabilizado como hora perdida para a empresa e horas planejadas. Em seguida, deve-se verificar quais faltas poderão repercutir no desconto ou não do salário do indivíduo.

Para determinar o impacto financeiro do absenteísmo, será necessário averiguar na legislação as situações em que é permitido ao trabalhador faltar ao trabalho, sem ser descontado do seu salário, lembrando que isso gera um custo para a empresa, sem que o funcionário esteja em seu posto de trabalho. Deve-se, também, averiguar o que é permitido ao empregador descontar do salário do trabalhador.

Fidelis (2008) afirma que as faltas e atrasos possuem as seguintes características:

- Justificadas, em que o trabalhador, ausente por justo motivo, apresenta documento comprobatório da sua ausência. São motivos ou situações amparadas na lei ou em convenção coletiva de trabalho. Nestes casos, a empresa não pode descontar do salário de trabalhador a ausência.
- Injustificadas, em que o trabalhador não apresenta motivo justo. É

a situação sem amparo legal e não liberada pelo empregador. Nestes casos, além de descontar a ausência, a empresa pode descontar o Descanso Semanal Remunerado (DSR), incluindo também nas férias e na avaliação profissional. Ressalta-se, que a empresa é obrigada por lei (CLT art. 58 § 1º) a abonar até 10 (dez) minutos diários de atraso, por exemplo, se houve 5 minutos de atraso na entrada pela manhã e mais 4 minutos na volta do almoço pela tarde, não serão descontado os 9 minutos.

- Abonadas, são ausências que, por conta e risco da empresa, não são descontadas do salário do trabalhador, apesar da legislação não prever tal condição. Em casos como esses, é interessante que a empresa adote medidas que venha a facilitar o trabalho do gerente através de políticas de abonos, pois são ocorrências justificadas através de comprovante, não amparado por lei, mas passivo de liberação pelo empregador.

2.6 Ausências previstas na legislação brasileira

A empresa é obrigada a abonar até 10 (dez) minutos diários de atraso injustificados (CLT art. 58 § 1º), por exemplo, atrasou 5 minutos na entrada pela manhã e mais 4 minutos na volta do almoço pela tarde, não serão descontado os nove 9 minutos. O desconto é de 10 minutos para cima.

Mediante tal situação, em 01 de maio de 1943, o Estado, através do Decreto de Lei nº 5.452 – Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), estabeleceu as regras sobre as ausências do empregado que foram sendo modificadas com o passar do tempo. As seguintes condições estão abaixo:

São motivos justificados (Art. 6º § 1º da CLT):

1. Os previstos no artigo 473 e seu parágrafo único da Consolidação das Leis do Trabalho;
2. Ausência do empregado devidamente justificada, a critério da administração do estabelecimento;
3. Paralisação do serviço nos dias em que, por conveniência do empregador, não tenha havido trabalho;
4. Falta ao serviço com fundamento na lei sobre acidente do trabalho;

5. Doença do empregado, devidamente comprovada.

Ainda sobre os motivos justificados, o Art. 473 afirma que: “O empregado poderá deixar de comparecer ao serviço sem prejuízo do salário (Redação dada pelo Decreto-lei nº 229, de 28.2.1967)”:

1. 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;
2. Até 3 (três) dias consecutivos, em virtude de casamento;
3. Por um dia, em caso de nascimento de filho no decorrer da primeira semana;
4. Por um dia, em cada 12 (doze) meses de trabalho, em caso de doação voluntária de sangue devidamente comprovada;
5. Até 2 (dois) dias consecutivos ou não, para o fim de se alistar eleitor, nos termos da lei respectiva;
6. 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 e incluído pelo decreto-lei nº 757, de 12.8.1969);
7. 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);
8. Pelo tempo que se fizer necessário, quando tiver que comparecer a júízo (incluído pela lei nº 9.853, de 27.10.1999);
9. 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);

É essencial saber por até quanto tempo é permitido pela lei que o trabalhador deixe de comparecer ao trabalho sem desconto, porque, se não houver controle, poderá haver abuso dos trabalhadores com as quantidades de dias que este poderá vir a querer estar ausente da empresa.

A situação exposta pelo art. 473 é denominada interrupção do contrato de trabalho (suspensão parcial). Esses casos são somados ao numerador da fórmula como horas perdidas e ao custo com o absenteísmo, pois o trabalhador poderá se ausentar sem prejuízo em seu salário como também nos casos de: ser testemunha (conforme art. 822 da CLT) e nas ausências que de alguma forma venham a ser abonadas pelo empregador (art. 131 da CLT inciso IV). Todos esses casos representam tempo perdido e custos para as empresa, exceto o de férias.

Aparentemente, as férias também deveriam ser contabilizadas para o absenteísmo, afinal, o trabalhador está ausente e é remunerado. Todavia, ela é uma anomalia especial porque ela dispõe de um tratamento diferenciado na lei brasileira. As férias estão amparadas conforme está escrito no art.129 da CLT: “Todo

empregado terá direito anualmente ao gozo de um período de férias, sem prejuízo da remuneração”. Isso indica que o trabalhador faltará o período e assim receberá o salário sem desconto. A lei também afirma no art.130 da CLT, parágrafo 2: “O período das férias será computado para todos os efeitos, como tempo de serviço”. Essa afirmação incide diretamente sobre a definição de absenteísmo porque o trabalhador está ausente, receberá seu salário e ainda é contabilizado como tempo de serviço. Com isto, esse tempo das férias não poderá entrar no numerador do índice de absenteísmo, todavia as suas horas totais de trabalho contabilizarão no denominador da fórmula; em outras palavras, o colaborador que está de férias deverá ser incluído no quantitativo de horas do denominador.

Essas medidas são justamente para que evitem abusos, descontroles e dúvidas por parte dos trabalhadores e do empregador quanto às faltas. Limites tais quais foram expostos anteriormente deixam claros os direitos de cada uma das partes e uma diminuição na insatisfação de qualquer atitude tomada. Os trabalhadores que seguirem as regras, terão suas faltas garantidas sem descontos e, quanto às empresas, estas devem se preparar para que, caso isso aconteça, sua produtividade ou prestação de serviço não corra o risco de ser afetada.

2.7 Medidas Cabíveis para as Empresas Permitidas pela Legislação

Se o colaborador entregar para a empresa um atestado médico falso, ele será passível de demissão por justa causa, prevista na CLT, art. 482 alínea “b” e no Código Penal, Art. 299:

Omitir, em documento público ou particular, declaração que dele devia constar, ou nele inserir ou fazer inserir declaração falsa ou diversa da que devia ser escrita, com o fim de prejudicar direito, criar obrigação ou alterar a verdade sobre fato juridicamente relevante (Art.299 do Código Penal).

Além da demissão, está prevista também a reclusão, variando até 5 anos, dependendo se o documento for público ou particular, e multa.

Funcionários que tendem a abusar dos atrasos e faltas, tendem a estar condicionados à perda do emprego e suspeitos de que já está querendo demissão, porém não informa a empresa com receio de perder os direitos. Diante disso, o Estado resguarda as empresas quanto aos trabalhadores que são constantes em se atrasar ou faltar de forma injustificada, e caso a empresa queira efetuar a demissão

por justa causa, deverá tomar os seguintes procedimentos, segundo o *site* Ponto RH:

1. Nas primeiras faltas ou atraso, o funcionário deve receber advertência verbal, sendo deixado claro o motivo de tal conversa. Esta deve ter um documento, registrando a data, o horário e motivo da advertência oral e deve ser arquivada pelo departamento de pessoal de sua empresa. Deve ser deixado claro que em caso de reincidência, o funcionário receberá uma advertência escrita.
2. No segundo atraso ou falta, o funcionário deverá receber uma advertência escrita, constando o dia, data e hora do atraso. Uma cópia deve ser entregue ao mesmo e outra, arquivada. Deve ser assinada pelo funcionário e duas testemunhas. Caso o funcionário não queira assinar o papel, as testemunhas valem como prova de que ele está ciente dos atrasos.
3. Em caso de reincidência por mais duas vezes, repete-se o processo acima, mas deixando claro em todas as oportunidades que o próximo passo será a suspensão do funcionário, durante a qual este terá o valor correspondente descontado de seu salário.
4. A suspensão tem caráter educativo, não apenas punitivo. Por isso, em reincidência de falta ou atraso por mais de três vezes, uma conversa franca deve ser feita com o funcionário, buscando motivos para tais problemas e estabelecendo os parâmetros da suspensão. Esta pode ser de 1 a 30 dias, mas recomenda-se o máximo de 15 dias de suspensão para um funcionário. A suspensão deve ser documentada e assinada pelas partes envolvidas, também com duas testemunhas. Uma via deve ser arquivada e outra entregue ao funcionário.
5. Em caso de reincidência após o tempo de suspensão, o funcionário deve ser orientado que se o fato se repetir, será demitido por justa causa, perdendo seus direitos trabalhistas. Novamente, devem ser seguidos os procedimentos da primeira suspensão e buscar uma solução ao problema.
6. Em caso de uma terceira reincidência, o departamento de pessoal da empresa deve ser comunicado e seu funcionário pode ser desligado por justa causa. (Ponto RH, 2014)

Vale lembrar que essas advertências e suspensões serão aceitas se o tempo entre a primeira notificação e a última estiver abaixo de 6 (seis) meses. Caso contrário, se tornarão inválidas e sem valor legal para a demissão por justa causa.

Há casos que não devem ser inseridos no numerador da fórmula do absenteísmo e nem somado no total de horas planejadas, pois não incide em custos para a empresa, porque essas pessoas estão afastadas da empresa e passaram a ser beneficiárias do sistema previdenciário do Brasil. Esses são os casos de suspensão do contrato de trabalho e são as ocorrências em que o trabalhador está ausente e não recebe o salário:

1. Acidente de trabalho – após 15º dia (art. 476, CLT).
2. Auxílio doença - após 15º dia (art. 476, CLT)
3. Greve - quando não há pagamento de salário.
4. Segurança nacional - após 90 dias.

5. Aposentadoria (art. 475, CLT).
6. Encargo público (art. 472, CLT).
7. Representação sindical (se houver afastamento).
8. Suspensão disciplinar (art. 474, CLT).
9. Instauração de inquérito judicial (art. 853, CLT).

No caso de licença não remunerada – doença – após os primeiros 15 dias, ou seja, no caso de afastamento pelo INSS, os primeiros quinze dias são de responsabilidade do empregador (e contabilizados pelo absenteísmo), daí em diante a responsabilidade pela remuneração do trabalhador é do próprio INSS.

3 METODOLOGIA

Identificar o índice de absenteísmo da empresa através dos dados coletados pelo controle de ponto da empresa e inserido na fórmula disponibilizada pelos estudiosos da área, mensurar seu impacto financeiro através do salário/hora calculado a partir da lei do Brasil, em seguida multiplicar pela taxa de encargos da empresa e a partir daí afirmar se é relevante ou irrelevante tal análise para os gestores.

O controle de ponto foi a base do levantamento de dados do estudo porque a legislação exige explícito no art. 74, parágrafo 2º, da CLT, e serve como forma de pagamento ao que é de direito do funcionário devido ao seu registro de entrada e saída da empresa, contabilizando, assim, presenças, ausências e horas extras devidas.

Existem diversas formas de registro da frequência e a utilizada nesse estudo foi a do relógio eletrônico por meio da digital do colaborador que, ao “bater o ponto”, o sistema emite um comprovante para ser guardado pelo colaborador em caso de problemas; para a empresa é disponibilizado em relatório o nome, data, anomalia e o tempo de cada colaborador.

Para o cálculo do custo do absenteísmo foram necessárias informações da área de recursos humanos onde afirmaram que o custo de todos os funcionários da unidade é encontrado a partir da multiplicação do salário-base pelo fator multiplicador 1,7 e o total é exatamente o custo da empresa com o seu funcionário. Esse custo foi fracionado em horas e minutos para ser contabilizado corretamente. Por exemplo: O salário-hora de um colaborador é R\$10,00. Ele apresentou um atestado médico de 1 dia (8 horas) então o custo do absenteísmo médico desse colaborador foi de R\$ 80,00 mais a multiplicação pela taxa de encargos. Para os casos de licenças médicas estabeleceu o seguinte critério: licença acima de 15 dias contam-se apenas os dias úteis dos primeiros 15 dias da licença. Exemplo: Uma mulher sob regime de trabalho de 220h, trabalhava 7h20min por dia de segunda a sábado, ao apresentar uma licença médica acima de 15 dias foi contabilizado apenas 13 dias úteis porque dois foram domingos, se houver feriados no período deverá ser subtraído os feriados dos dias úteis. Quanto ao custo se aplicou a mesma condição utilizando o custo (salário + encargos) por dia.

No que diz respeito ao absenteísmo voltado para as horas a exemplificação é a seguinte: O colaborador está sob regime de contrato de 40h semanais e trabalha 8 horas por dia. Ele faltou um dia (8 horas), para o cálculo efetuou-se a divisão das 8 horas pela quantidade total de dias úteis no mês e não pela quantidade de horas em contrato no mês. Assim, em um mês que tenha 20 dias úteis corresponderá a 160 horas possíveis de serem trabalhadas, diferentemente do que está em contrato que são 200 horas. Aplicando na fórmula terá que o índice de absenteísmo será a divisão do número 8 pelos 160 e depois multiplicado por 100 que terá como resultado o índice de 5%, contra os 4% se fosse das horas em contrato.

3.1 Métodos e Meios Técnicos de Investigação

A pesquisa é do tipo aplicada porque espera tornar visível se o absenteísmo é ou não um índice impactante nas empresas. E para mostrar aos gestores que a implantação desse índice melhorará tomadas de decisões no que tange ao planejamento de metas e produtividade.

A pesquisa aplicada “é muito mais voltada à tomada de decisões gerencias imediatas” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 32). O que remete à identificação de problemas de maneira mais eficiente e eficaz. Assim, este tipo de pesquisa, visa a aplicar o conhecimento, objetivando utilidade econômica e social.

Segundo VILAÇA, M. L. C. (*apud* NUNAN, 1997; MICHEL, 2005; OLIVEIRA, 2007, p. 65), em seu artigo consta:

As pesquisas aplicadas dependem de dados que podem ser coletada de forma diferenciada tais como pesquisa em laboratórios, pesquisa de campo, entrevistas, gravações em áudio e/ou vídeo, diários, questionários, formulários, análise de documentos, etc.

O meio utilizado será o estudo de caso, pois, segundo Yin (2001) a essência do estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão, ou um conjunto de decisões, seus motivos, implementações e resultados. E também:

"uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos" (YIN, 2001, p. 32).

Assim, espera-se poder mostrar com mais clareza que a análise desse índice poderá implicar não somente no financeiro, mas também na qualidade de vida dos colaboradores dentro da empresa, no clima organizacional, na liderança e a satisfação dos líderes e liderados.

E as características básicas do estudo de caso estão divididas em cinco partes segundo Creswell, 1994 (In: Coutinho & Chaves, 2002: 224 Coutinho & Chaves, 2002):

É um sistema limitado e tem fronteiras em termos de tempo, eventos ou processos, as quais nem sempre são claras e precisas; é um caso sobre algo, que necessita ser identificado para conferir foco e direção à investigação; é preciso preservar o caráter único, específico, diferente, complexo do caso; a investigação decorre em ambiente natural; o investigador recorre a fontes múltiplas de dados e a métodos de coleta diversificados: observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, narrativas, registros de áudio e vídeo, diários, cartas, documentos, entre outros.

E o autor Tull (1976, p. 323) define que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular" e Bonoma (1985, p. 203) coloca que o "estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial". Conseqüentemente ao utilizar o estudo de caso para a aplicação do índice de absenteísmo, poderá assim obter uma situação tanto gerencial quanto organizacional, exposto pelo autor Bonoma.

Sendo assim, o estudo de caso apresentou uma maior adequação para a problemática levantada. E espera-se que com o resultado que será obtido e as situações apresentadas possa levar empresários e gestores a visualizar semelhanças na sua empresa e se dispor em buscar implantar e controlar o índice em suas empresas.

3.2 Universo e Amostra

O universo seria a análise de todos os meses de existência da unidade, mas utilizou-se uma amostra de nove meses consecutivos iniciado em outubro de 2013 e finalizado em junho de 2014. Também os dados de todos os colaboradores que estavam nesse período, incluindo até os estagiários que entraram a partir de janeiro de 2014.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi feita através de observação e pesquisa dos documentos da empresa referente aos colaboradores tais como atestados, contratos de admissão, relatórios dos sistemas da unidade e de relatórios extraídos da área de recursos humanos da FIEMA visando compará-los e analisá-los.

A escolha da pesquisa documental se deu pelo fato de (Prodanov e Freitas, 2013):

[...] a pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

[...]

[...] é destacada no momento em que podemos organizar informações que se encontram dispersas, conferindo-lhe uma nova importância como fonte de consulta.

[...]

Nessa tipologia de pesquisa, os documentos são classificados em dois tipos principais: fontes de primeira mão e fontes de segunda mão. Gil (2008) define os documentos de primeira mão como os que não receberam qualquer tratamento analítico, como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações etc. Os documentos de segunda mão são os que, de alguma forma, já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros.

Justifica-se a escolha pelos motivos citados anteriormente e também se percebe que os relatórios analisados são de segunda mão, haja vista que, os dados que foram coletados já foram analisados pelo setor administrativo da unidade SENAI e posteriormente pelo setor de RH do Sistema FIEMA, e a partir daí é que estarão disponíveis os dados no controle de ponto referente ao nome do colaborador, data, anomalia e o tempo.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Local da Pesquisa

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) foi criado em 22 de janeiro de 1942 pelo decreto do presidente de Getúlio Vargas e pela iniciativa do empresariado do setor industrial, com o objetivo de formar profissionais qualificados para a incipiente indústria de base. Naquela época, havia ficado claro que, para haver o desenvolvimento industrial do país, era necessário investir em educação profissional.

Segundo o próprio portal do SENAI, há a afirmação de que é:

O maior complexo de educação profissional e tecnológica da América Latina, qualificando mais de 2,3 milhões de trabalhadores brasileiros a cada ano. Também apoia empresas em 28 áreas industriais, por meio da formação de recursos humanos e da prestação de serviços técnicos e tecnológicos, como consultoria e assistência ao setor produtivo, laboratoriais, pesquisa aplicada e informação tecnológica. (SENAI, 2014).

Parte integrante do Sistema Indústria, o SENAI é composto por um Departamento Nacional e 27 Departamentos Regionais, com unidades operacionais instaladas nos 26 Estados e no Distrito Federal. Essas unidades levam seus programas, projetos e atividades a todo o território nacional através de suas unidades estrategicamente localizadas inseridas na capital e o no interior dos estados além das Unidades Móveis e do PAM (Programa de Ações Móveis), que levam atendimento a qualquer ponto do Estado.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Maranhão (SENAI-MA) foi criado em 1953 com o objetivo de formar e aperfeiçoar profissionais para o setor industrial, além de acompanhar as necessidades da indústria maranhense quanto à modernização e inovação dos seus processos e maquinários. E também o compromisso de desenvolver competências para a vida social e produtiva, oferecendo cursos de aprendizagem, qualificação e aperfeiçoamento técnico, melhorando, assim, a produtividade industrial maranhense e o crescimento dos cidadãos maranhense.

A unidade analisada é o Cept-DI (Centro de Educação Profissional e Tecnológica – Distrito Industrial), que atualmente é composto pela fusão do CEPT (Centro de Educação Profissional e Tecnológica) e do CEPAM (Centro de Educação

Profissional e Ações Móveis). Essa união ocorreu em janeiro de 2014, por isso o salto na quantidade de colaboradores nesse ano. Essa unidade agora é composta por uma gerência, administradores, bibliotecários, instrutores, consultores, técnicos e estagiários. Presta serviço de ensino profissional como o PRONATEC (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego), faz ações móveis para capacitar mais alunos para o mercado de trabalho, certificando-os, seja em panificação, pedreiro, alvenaria, entre outros, além de prestar consultoria nas áreas de alimentos e bebidas, logística, meio ambiente, eficiência energética e análises laboratoriais (da água, cerâmica vermelha etc.).

Missão: Promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais para elevar a competitividade da indústria.

Visão: Consolidar-se como a instituição líder nacional em educação profissional e tecnológica, e ser reconhecida como indutora da inovação e da transferência de tecnologias para a indústria, atuando com padrão internacional de excelência.

4.2 Coleta dos Dados

Para se conseguir analisar os dados foi necessário primeiramente o sistema de controle de ponto da empresa, conscientização dos colaboradores em “bater o ponto” no aparelho de controle de presença, também foi indispensável à utilização de colaboradores para averiguar as anomalias (atrasos e faltas) geradas pelo sistema além de efetuar a compilação dos dados das anomalias através do software Microsoft Excel, mensuração do índice de absenteísmo e o respectivo impacto financeiro mensal e acumulado.

O absenteísmo foi dividido em três partes para melhor entendimento:

1. O absenteísmo médico, que diz respeito somente aos atestados médicos de até 15 dias;
2. Ao absenteísmo legal, que engloba as ausências abonadas tanto legalmente mediante descrita nos artigos da lei quanto pelo empregador (que também consta na lei);
3. O absenteísmo injustificado, que é representado por toda e qualquer tipo de ausência que não foi justificada ou não abonada pelo

empregador e conseqüentemente ocasionou descontos no salário do colaborador.

Durante as análises dos nove meses, ocorreram diversos tipos de anomalias para o sistema de controle de ponto e foram resumidos conforme o Quadro 1.

Quadro 1: Divisão das Anomalias do Controle do Ponto para o Cálculo do Índice de Absenteísmo

Absenteísmo – Médico	Absenteísmo – Legal	Absenteísmo Injustificado
- Atrasos, Faltas e Saídas por Atestados Médicos; - Licenças Médicas até 15 dias	- Atrasos, Faltas e Saídas por Abonos da Chefia; - Condução - Convocação a Justiça	- Atrasos, Faltas e Saídas Injustificadas

Fonte: Elaboração própria do autor

Ou seja, nos nove meses de análise, houve casos de gravidez, doenças/fraturas, dos quais houve necessidade de descanso acima de 15 dias, convocação à justiça e greve nos transportes. Quanto aos casos previstos no art. 473 da CLT, não foram possíveis de mensurar todos, devido ao fato que, se houve casos assim, de estar no sistema de ponto como falta abonada da gerência, conseqüentemente o conhecedor desse motivo é somente o gerente.

Houve também um erro no sistema de ponto da empresa durante o mês de dezembro. Esse problema fez com que os colaboradores da empresa não tivessem que “bater ponto” durante um período longo de tempo. Por isso não houve sequer um caso de atraso, falta ou saída injustificada, baixos casos de atestados médicos e abonos da gerência.

Cada item desses foi analisado separadamente com o intuito de descobrir as quantidades de ocorrências, horas perdidas e custos para a empresa. Em seguida, o total das horas dos três absenteísmos corresponderá ao absenteísmo total da empresa em termos de horas. Em termos de custos contabilizou-se apenas o absenteísmo médico e o legal.

Os itens como horas extras; atrasos, faltas e saídas abonadas a serviço; viagens a serviço; e faltas e viagens a treinamento não foram incluídos na análise

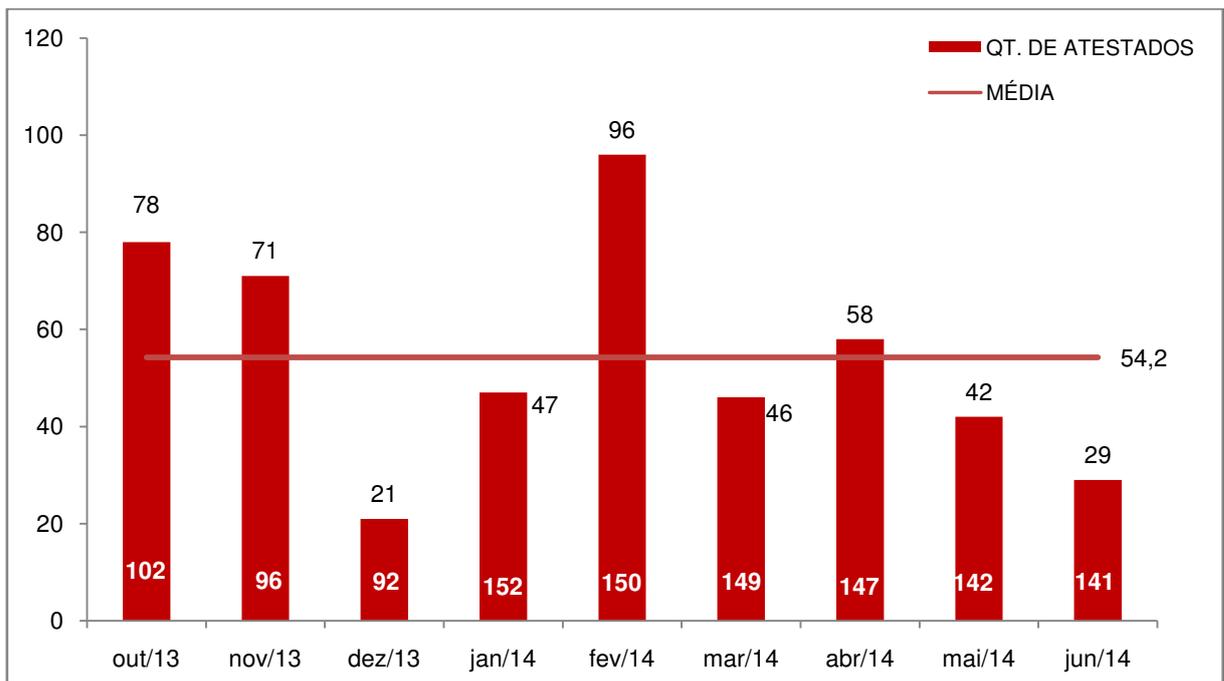
pois esses itens implicam dizer que o colaborador está ausente mas está a serviço da empresa.

4.3 Análise dos Dados

A seguir serão apresentados os dados obtidos durante o estudo de caso e todas as análises feitas no período. Os dados apresentados em gráficos a seguir são compostos pela quantidade de ocorrência, horas e custos mensais. Na base das colunas dos gráficos está o número de colaboradores no mês.

O Gráfico 1 representa a quantidade de atestados médicos e licenças médicas de até 15 dias, apresentados mensalmente para a empresa pelos colaboradores:

Gráfico 1: Quantidade de Atestados Médicos por Mês



Fonte: Elaboração Própria do Autor

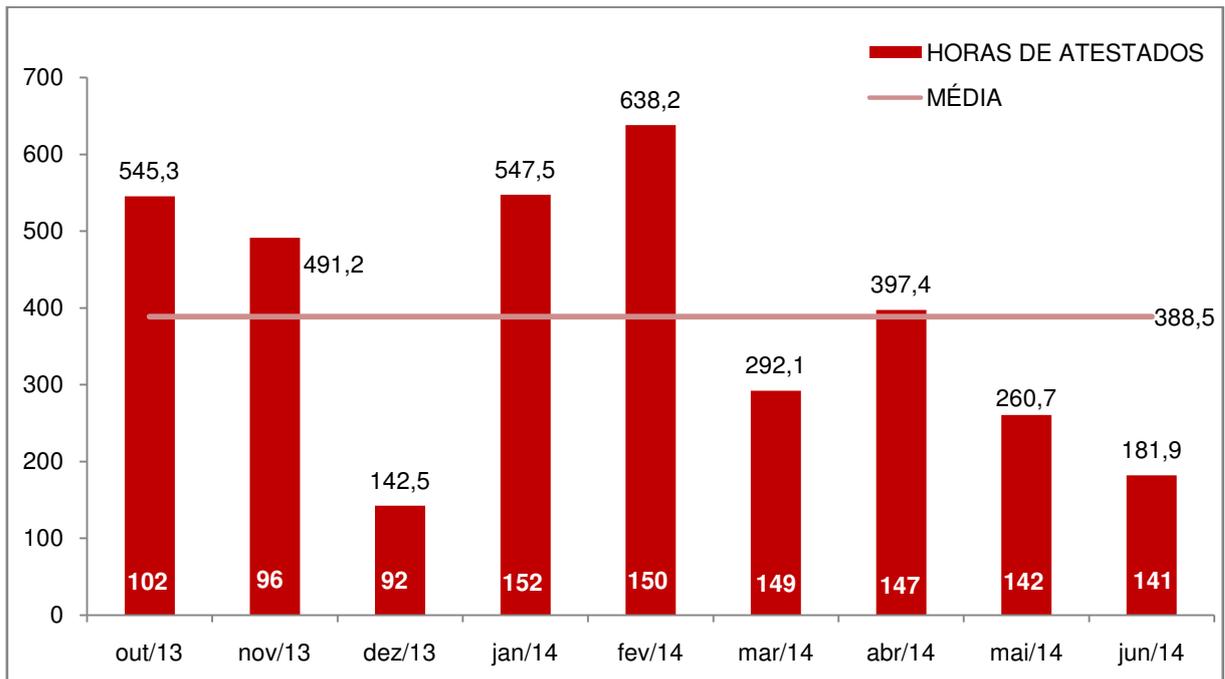
- ✓ Ao longo de 9 meses ocorreram 488 atestados médicos, com uma média de 54 por mês. Caso essa média se mantenha para os 3 meses seguintes a previsão para esta unidade é que sejam apresentados 648 atestados médicos em 12 meses;
- ✓ Os meses que apresentaram mais quantidade de ocorrência foram fev/14, out/13 e nov/13. A justificativa é que em fevereiro houve

quatro casos de colaboradores afastados por atestados médicos acima de 15 dias; em outubro uma colaboradora grávida apresentou diversos atestados médicos em dias não seguidos e um colaborador apresentou uma licença médica de até 15 dias; e em novembro a colaboradora grávida deu entrada no INSS obtendo assim abono médico durante os primeiros 15 dias (sendo contabilizados apenas 12 dias úteis, pois a mesma estava sob contrato de 220h e no período houve um feriado), e nesse mês houve presença de 24 atestados médicos entre o dia 20/11 a 29/11 por 15 colaboradores diferentes, sendo, assim, necessário investigar a causa de tanta ocorrência em tão pouco tempo;

- ✓ Os meses que apresentaram a maior proporção de atestados médicos por quantidade de colaboradores foram respectivamente out/13, nov/13 e fev/14 com os números de: 76%, 74% e 64%. Essa proporção quer dizer, por exemplo, que em outubro 76% do efetivo apresentou um atestado médico, porém, sabe-se que essa proporção dilui a culpa para todos os colaboradores porque na verdade apenas 19 colaboradores foram os responsáveis pela quantidade de atestados médicos da empresa no mês de outubro, sendo assim, necessário descobrir se os 19 eram do mesmo setor e qual o motivo desses atestados médicos.

As quantidades de atestados médicos não dizem respeito aos dias de ausência, por ter atestados médicos correspondentes a ausências de meio turno e atrasos de algumas horas.

Por isso, no Gráfico 2 preocupou-se em mensurar a quantidade de horas desses atestados:

Gráfico 2: Horas de Atestados Médicos por Mês

Fonte: Elaboração Própria do Autor

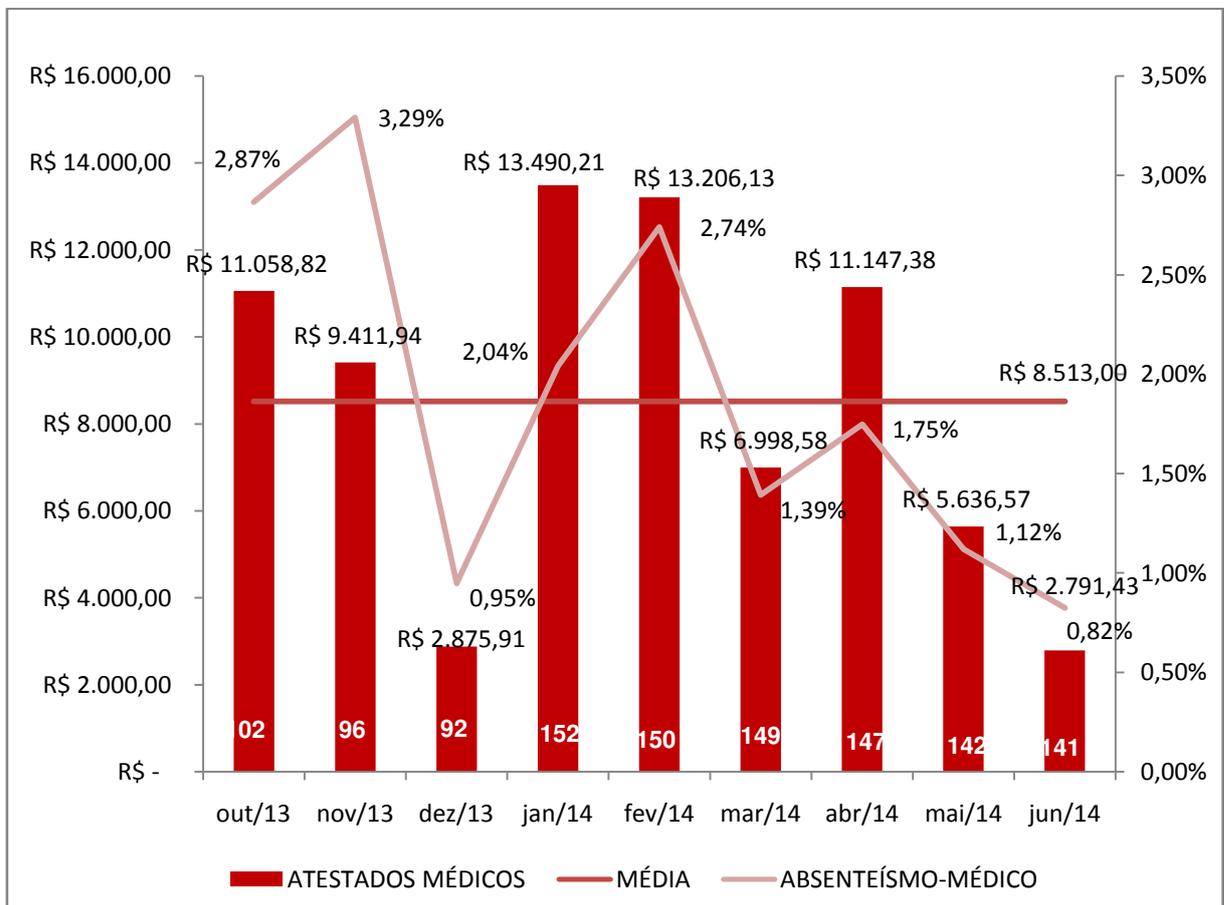
- ✓ Os três piores meses em termos de perda de horas foram: fev/14, jan/14 e out/13;
- ✓ Os meses que apresentaram maior proporção perdida de hora por colaborador foram: out e nov/13 correspondendo a um pouco mais de 5 horas por colaborador e em fev/14 com um pouco mais de 4 horas;
- ✓ A média por mês foi de 388h e em doze meses chegará a 4.656 horas sendo que em nove meses já foi acumulado uma perda de 3.496h;
- ✓ Como a média por mês está em 388h, pode-se afirmar que a empresa está trabalhando como se estivesse com um trabalhador a menos por mês e pagando como se o mesmo estivesse presente;
- ✓ É importante frisar que nesses nove meses houve 12 colaboradores que apresentaram atestados médicos referentes a afastamentos acima de 15 dias causados por acidentes e maternidade que resultou em um total perto de 1.000 horas abonadas;

- ✓ Meses que tiveram ocorrências de gravidez e doenças acima de 15 dias geraram obviamente mais hora perdidas; como nos meses de out/13, nov/13, jan/14 e fev/14.

Uma vez que já se tem conhecimento do total de horas perdidas com atestados médicos em cada mês, buscou-se transformar este tempo em custo para saber se o mês que mais teve hora perdida foi realmente o mês que mais custou para a empresa.

E, conforme o Gráfico 3, está o impacto financeiro mensal e o índice somente dos atestados médicos:

Gráfico 3: Custo e Absenteísmo Médico Por Mês



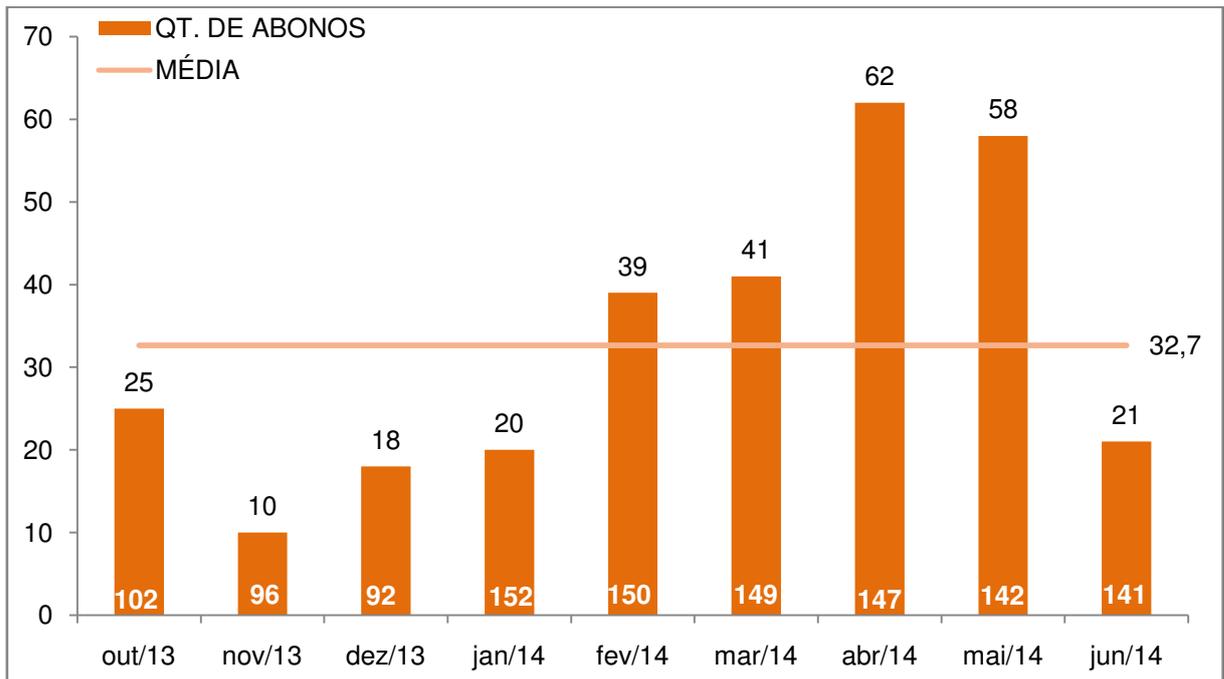
Fonte: Elaboração Própria do Autor

- ✓ O custo do absenteísmo médico ao longo dos nove meses foi de R\$ 76.616,97 com uma média por mês em R\$ 8.513,00, a um índice de 1,89% e custo médio por colaborador em R\$ 65,48. Isso quer dizer que se a média de custo se mantiver para os três meses seguintes, pode-se afirmar que ao longo de doze meses, a

despesa com o absenteísmo médico será de R\$ 102.156,00 para uma média de 130 colaboradores na empresa;

- ✓ Os piores meses em termos de quantidade de custo foram jan/14, fev/14 e abr/14, mas em termo de proporção por colaborador foram out/13, nov/13 e jan/14 com respectivos R\$ 108,42; R\$ 98,04; e R\$ 88,75. É fato que se a empresa tem mais funcionários maiores são as chances dela vir a ter mais gastos com atestados, por isso ao se fazer a proporção com os colaboradores observamos os meses que de fato foram piores se comparados aos outros.
- ✓ Diante dos resultados é possível afirmar que não é a partir do índice que se pode afirmar que se têm mais custos indiretos e sim é a partir do custo-hora do trabalhador que contribuiu para o índice como é visível na comparação dos meses jan/14 e fev/14;
- ✓ O resultado de 1,89% só de absenteísmo médico com um custo em cerca de R\$ 8.500,00 por mês pode levar a empresa analisada a avaliar melhor a necessidade de contratar um médico do trabalho, pois este poderá averiguar se os atestados médicos que a empresa tem recebido não têm sido muitos generosos com os colaboradores e assim tentar reduzir o total de 3.946 horas perdidas somente com os atestados médicos.

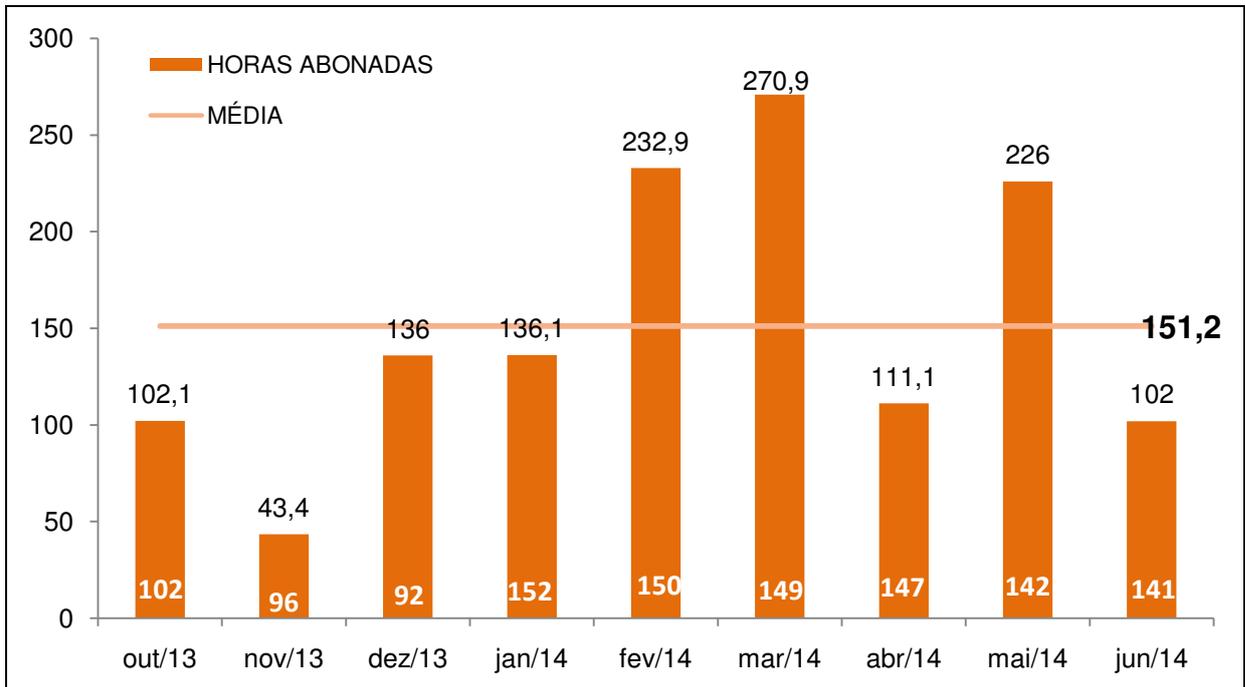
A seguir, está exposta no Gráfico 4, a quantidade mensal de abonos solicitados à gerencia.

Gráfico 4: Quantidade de Abono Legal por Mês

Fonte: Elaboração Própria do Autor

- ✓ Nos nove meses analisados ocorreram 301 abonos com média mensal de 33 por mês e, a partir dessa média, é previsto para os 12 meses uma quantidade de 396;
- ✓ Os meses com mais quantidades foram abr/14 e mai/14, pois além dos pedidos de abonos normais houve um agravante nesses meses que foram os diversos dias de greve nos transportes públicos da cidade;
- ✓ Nesses nove meses, cinco colaboradores foram convocados pela justiça sendo necessário abonar 29 dias úteis ao todo;
- ✓ Durante todo o período foram abonados 102 casos devido aos transportes;
- ✓ Somente a gerencia abonou em nove meses 272 casos, média de 1 por dia em um mês de 30 dias;
- ✓ Os meses que apresentaram as quantidades mais baixas são justamente os meses em que a maioria dos trabalhadores está no período de férias;

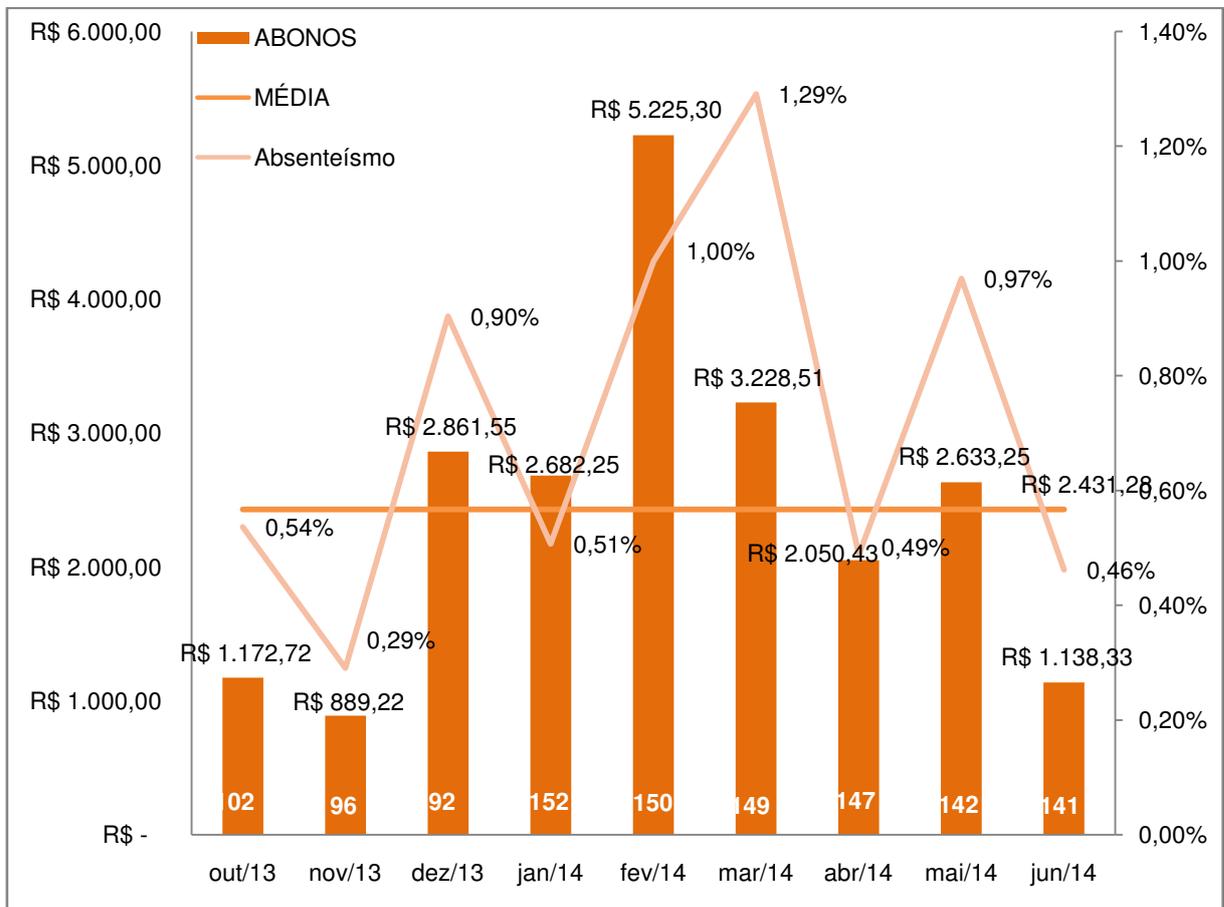
O Gráfico 5 contém a quantidade dos abonos transformados em horas por mês. Assim como foi feito com os atestados, agora serão calculados apenas os abonos. Os resultados foram:

Gráfico 5: Quantidade de Horas Perdidas com Absenteísmo-Legal por Mês

Fonte: Elaboração Própria do Autor

- ✓ Ao se transformar todos os abonos em quantidade de horas, percebe-se que apesar da grande quantidade de ocorrências no mês de abril/14 e maio/14, as quantidades de horas abonadas foram piores nos meses de mar/14 e fev/14;
- ✓ Durante as análises dos nove meses, já foram abonados 1.360 horas. Obteve-se uma média mensal de 151 horas e a previsão para os doze meses é de 1.812;
- ✓ Por causa dos transportes, foram perdidas um pouco mais de 150 horas presentes nos meses de out/13, nov/13, mar/14, abr/14 e mai/14;
- ✓ E, devido às convocações da justiça, foram abonadas 232 horas que ocorreram em dez/13, fev/14 e mar/14;
- ✓ Somente a gerencia abonou 1.128 horas no período estudado e obteve uma média mensal de 125 horas.

Já que se sabe o tempo perdido por mês somente com os abonos legais, procurou-se criar um gráfico para mostrar a taxa de tempo perdido com os abonos e seu respectivo impacto financeiro para a empresa, o que mostra o Gráfico 6. O que se pode destacar é:

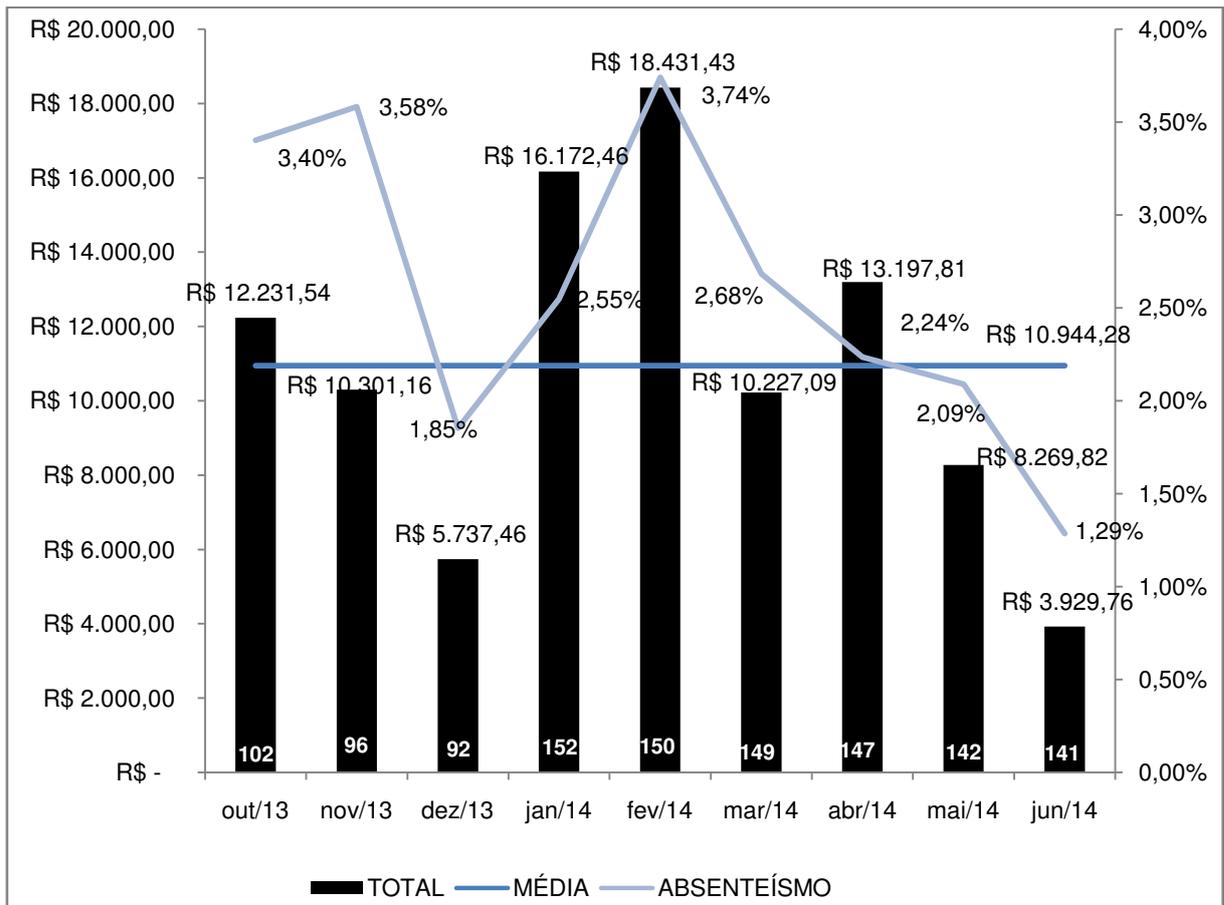
Gráfico 6: Custo e Índice do Absenteísmo-Legal por Mês

Fonte: Elaboração Própria do Autor

- ✓ Apesar dos abonos serem facultativos do empregador e ter havido muito pouco por imposição da lei, a média do absenteísmo legal ficou em 0,72% e custo médio de R\$ 2.431,28; ao longo dos nove meses o custo ficou acumulado em R\$ 21.881,56 e se continuar assim, a previsão para os 12 meses será o custo de R\$ 29.175,36;
- ✓ Como no sistema só houve dois casos: abono à convocação e abono pela chefia para o absenteísmo legal, notou-se que no primeiro caso custou R\$ 5.490,00 e no segundo R\$ 16.391,29.
- ✓ Os meses que menos tiveram quantidades e horas de abonos foram também os meses que menos tiveram impacto financeiro, exceto o mês de dez/13.
- ✓ Este resultado no gráfico surpreendeu a gerencia por não achar que os abonos autorizados teria esse impacto apresentado;

As ausências justificadas são as que impactam no cálculo do custo indireto do absenteísmo. Diante desses custos e horas perdidas com o absenteísmo médico e legal, procurou-se juntá-los em um só gráfico e o resultado foi o apresentado no Gráfico 7:

Gráfico 7: Somatório dos Custos Indiretos e Índice do Absenteísmo Médico e Legal



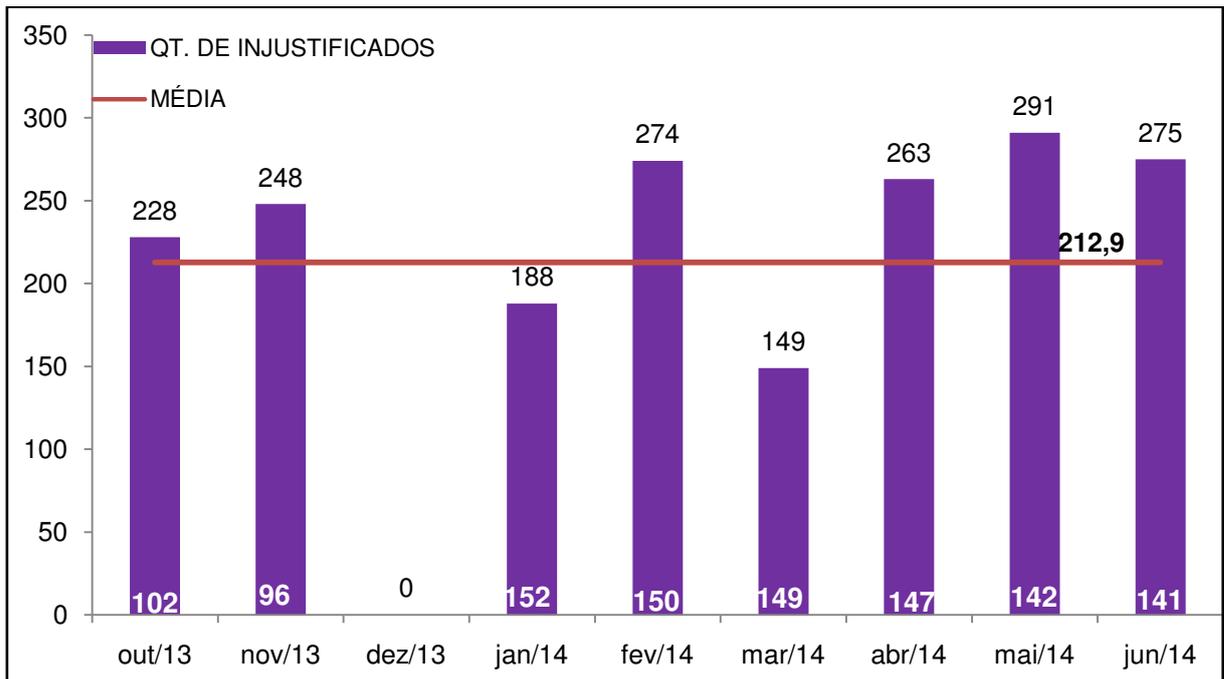
Fonte: Elaboração Própria do Autor

- ✓ O custo indireto total do absenteísmo foi composto a partir da soma do absenteísmo médico com o legal (gráfico 3 e gráfico 6). Não foi inserido o custo indireto com o injustificado pelo fato do valor ser descontado do salário;
- ✓ O índice presente nesse gráfico é resultado do somatório das horas perdidas de atestados médicos e dos abonos legais divididos pela quantidade de dias úteis do mês;
- ✓ A empresa já teve de custos, ao longo dos nove meses, o montante de R\$ 98.607,53 com uma média mensal perto de R\$ 11.000,00 e o índice médio em 2,60%. Se continuar assim, para os

próximos três meses, a previsão acumulada para os doze meses será de R\$ 131.476,68. Esse será o prejuízo da empresa por pagar pelo tempo de colaboradores que não estavam em serviço;

- ✓ Ao se comparar o mês de out/13 e nov/13, nota-se que, apesar do índice de absenteísmo ter se elevado, o custo dele diminuiu; e se compararmos mar/14 com abr/14, percebe-se que o inverso acontece. Isso nos remete a afirmar que independente da variação do índice de absenteísmo, o custo indireto não está diretamente proporcional;
- ✓ Os piores meses em quantidade foram fev/14, jan/14 e abr/14. E como já foi levemente explanado nos gráficos anteriores, o mês de fevereiro teve o pior custo pelo fato de ter havido muitos dias de licenças médicas e convocação à justiça de colaboradores que tinham alto custo para a empresa;
- ✓ Em termo de proporção de custo diluído por colaborador, o mês de fev/14 foi o mais impactante seguido de out/13 e nov/13 na proporção exata de: R\$ 122,88; R\$ 119,62 e R\$ 107,30; já o melhor mês foi o último mês analisado: jun/14, com a proporção de R\$ 27,87 para cada colaborador na empresa.

A partir de então, o objetivo é mensurar separadamente as quantidades de ausência injustificadas. O Gráfico 8 diz respeito somente a essas ocorrências identificadas por mês:

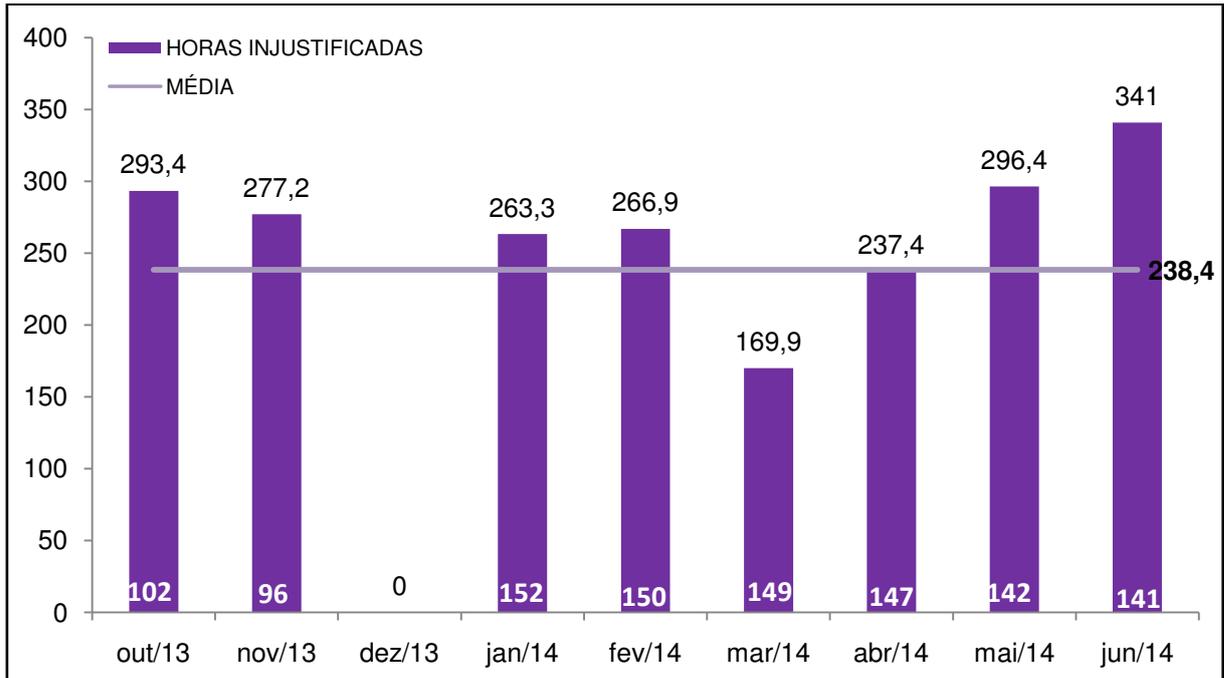
Gráfico 8: Total de Anomalias Injustificadas por Mês

Fonte: Elaboração Própria do Autor

- ✓ As quantidades de ocorrências injustificadas são muito maiores do que a presença de atestados médicos e abonos legais;
- ✓ Apesar de dez/13 não ter obtido nenhuma informação sobre os casos injustificados, houve 1.916 ao longo do estudo e uma média por mês de 212 ocorrências;
- ✓ Percebe-se que esse tipo de ausência ocorre com bastante intensidade na empresa estudada e a partir da média pode-se afirmar que há quase duas ocorrências injustificadas por pessoa, porém, como se sabe que há pessoas assíduas nesta empresa, a tendência dessa afirmação é que há outros colaboradores que realmente estão bastante faltosos e não justificando suas ausências;
- ✓ Desse gráfico também se depreende que há muitos casos de colaboradores que deixam descontar os minutos dos seus salários, por mais que não se possa afirmar com 100% de certeza, que é o caso dessa empresa. Deve-se levar em consideração o argumento do autor Ribeiro (2005, p. 241), que é mais complicado abonar a falta de 15 min. do que justificar a falta de um dia;

Como as quantidades de ocorrências injustificadas variam de 10 minutos até 8 horas, foi necessário descobrir a quantidade de horas que todos esses casos no sistema de controle de ponto somaram. No Gráfico 9 podem ser observados os resultados:

Gráfico 9: Total de Horas Injustificadas por Mês



Fonte: Elaboração Própria do Autor

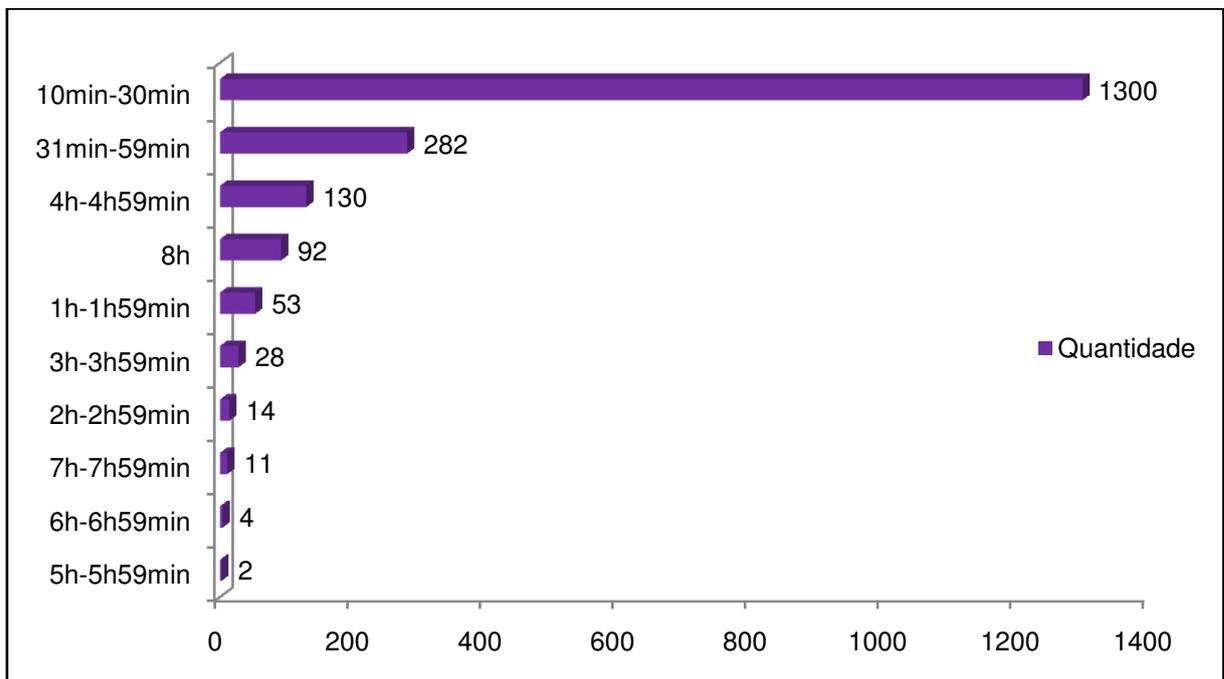
- ✓ Ao se transformar todos os casos de ocorrências de injustificativas, que são compostos por atrasos, faltas e saídas antecipadas sem motivos, somou-se um total de 2.145 horas perdidas e uma média por mês de quase 250 horas de ausências injustificadas;
- ✓ Ficou evidente que o total de horas por mês do tempo que os colaboradores deixam descontar, se mostrou relevante ao invés de ser apenas um problema pequeno;
- ✓ O mês de dezembro ficou zero hora. Conforme explicado anteriormente, houve erro no sistema do controle de ponto;
- ✓ Se dividirmos cada quantidade de horas injustificadas pelo número de colaboradores do mês respectivo, encontra-se que o pior mês foi o de novembro/13 seguido de dezembro/13 e junho/14, porque para cada colaborador dentro da empresa, nesses meses, houve uma perda exata de 2h 53min 30seg, 2h 53min, e 2h 25min,

respectivamente. Esses são os meses que devem ser primeiramente analisados, haja vista que a proporção por cada colaborador é maior, diferentemente do próximo item que afirma:

- ✓ junho/14 foi o mês que houve uma maior perda com horas injustificadas, mas também havia mais colaboradores do que em novembro e em dezembro. Apesar do mês de maio/14 ser o segundo com maior perda de hora, a proporção perdida por cada colaborador está em torno de 2h (duas horas), que é menor que a proporção dos outros meses, de acordo com esclarecimento anterior.

Como houve bastante quantidade de horas injustificadas teve-se a ideia de separar essas horas em intervalos para descobrir o período em que elas mais ocorriam, resultando no Gráfico 10:

Gráfico 10: Ranking dos Intervalos de Tempo das Quantidades de Ocorrências Injustificadas ao Longo dos Nove Meses



Fonte: Elaboração Própria do Autor

- ✓ Percebe-se que 68% das quantidades ocorrem no intervalo de 10 a 30min e 83% no intervalo de 10 a 59min. Diante disso, conforme o autor Ribeiro (2005), citado no referencial teórico, caberá ao

supervisor imediato descobrir as causas desses pequenos atrasos injustificados e buscar soluções, além das advertências;

- ✓ A grande quantidade de ocorrência está no intervalo de 10 a 59min, essas ocorrências transformadas resultaram em 556 horas no período estudado, uma surpresa por se pensar que os “poucos minutos” não fossem se tornar significativos. Apesar de pouca quantidade, o intervalo de 8h (falta injustificada) e seus 92 casos corresponderam a um total de 736 horas;
- ✓ Nos casos das anomalias injustificadas percebeu-se que a maior ocorrência está entre 10 a 59 minutos e por mais que os minutos sejam descontados nos salários dos colaboradores o tempo perdido com prestação de serviços ou produção pode se tornar mais relevante para a empresa do que de fato o desconto no salário. Mediante tal fato, cabe a estudo futuros a mensuração desse impacto financeiro direto do absenteísmo e também da relação da quantidade de horas extras de outros colaboradores.

Os resultados foram capazes de levar a inúmeros entendimentos e, conforme mostrado no Quadro 2, levou-se em consideração a comparação de todos eles para a obtenção de novos resultados:

- ✓ Das 7.003 horas perdidas nos nove meses: 50% foram devido ao absenteísmo médico, 31% pelo absenteísmo injustificado e 19% com absenteísmo legal. Só de licenças médicas (gravidez e acidentes que necessitou repouso acima de 15 dias) foram quase 1.000 horas.
- ✓ Dos totais de custos: 78% foi de responsabilidade do absenteísmo médico e os 22% com o absenteísmo legal. Em todos os meses o custo com absenteísmo médico foi sempre superior ao absenteísmo legal. O índice de absenteísmo composto pelos dias úteis é sempre maior que o índice em contrato.
- ✓ Ao se comparar as horas de contratos e dias úteis, a diferença no período foi de 18,28%, correspondendo a um total de 64.187 horas pagas e não trabalhadas devido ao Descanso Semanal Remunerado. Pior seria também se tivesse sido contabilizado o tempo ausente de férias.

Quadro 2: Quadro Geral do Absenteísmo Completo

Meses	Qt. de Funcionários	Total de Horas Contratuais e Absenteísmo	Total de Horas em Dias Úteis	Absenteísmo	Total de Horas de Anomalias	Total de Perda com Atestados	Total de Perda com Abonos
out/13	102	20.664	19.032	4,94%	940,8	R\$ 11.058,82	R\$ 1.172,72
		4,55%	(23d + 3 Sáb)				
nov/13	96	19.620	14.928	5,44%	811,8	R\$ 9.411,94	R\$ 889,22
		4,14%	(20d + 4 Sáb)				
dez/13	92	18.800	15.040	1,85%	278,5	R\$ 2.875,91	R\$ 2.861,55
		1,48%	(23d + 3 Sáb)				
jan/14	152	29.415	26.832	3,53%	946,9	R\$ 13.490,21	R\$ 2.682,25
		3,22%	(22d + 4 Sáb)				
fev/14	150	29.115	23.292	4,89%	1.138	R\$ 13.206,13	R\$ 5.225,30
		3,91%	(20d + 4 Sáb)				
mar/14	149	28.895	20.978	3,49%	732,9	R\$ 6.998,58	R\$ 3.228,51
		2,54%	(18d + 5Sáb)				
abr/14	147	28.425	22.740	3,28%	745,9	R\$ 11.147,38	R\$ 2.050,43
		2,62%	(20d + 4 Sáb)				
mai/14	142	27.825	23.300	3,36%	783,1	R\$ 5.636,57	R\$ 2.633,25
		2,81%	(21d + 5 Sáb)				
jun/14	141	27.570	22.081	2,83%	624,9	R\$ 2.791,43	R\$ 1.138,33
		2,27%	(20d + 4 Sáb)				
Total	-	230.329	188.223	-	7.003	R\$ 76.616,97	R\$ 21.881,56
						R\$ 98.498,53	
MÉDIA por mês	130	25.592,1	20.913,7	3,73%	778,1	R\$ 8.513,00	R\$ 2.431,28
						R\$ 10.944,28	

Fonte: Elaboração Própria do Autor

A média do absenteísmo ficou em 3,73% (dias úteis) e 3,06% (contratos). Os custos dos dois índices devem ser o mesmo uma vez que não se calcula o custo do colaborador dividido por dias úteis e sim por horas em contrato como já explicado anteriormente.

Quadro 3: Hipótese de Custo Anual da Unidade e do Sistema FIEMA a partir das Médias

VALOR MÉDIO MENSAL	QT MÉDIA FUNCIONÁRIOS	ABSENTEÍSMO MÉDIO	TOTAL DE PERDA FINANCEIRA ANUAL
R\$ 10.944,28	130	3,73%	R\$ 131.331,37
SISTEMA FIEMA	600	R\$ 606.144,80	

Fonte: Elaboração Própria do Autor

De acordo com o Quadro 3, se as médias se mantiverem para os próximos três meses que não foram analisados, poderá ser afirmado que ao longo de um ano esta unidade do SENAI analisada terá desembolsado um valor de R\$131.331,37, porque basta multiplicar o valor médio mensal pelo número de meses do ano, que são doze. Isso implicará, também, em afirmar que para cada colaborador da unidade Cept-DI, há um custo com absenteísmo de R\$ 1.010,24 por ano. Assim, partindo do pressuposto de que a média se mantém em todas as unidades do sistema FIEMA, que possui 600 colaboradores, o custo total por ano é estimado em R\$ 606.144,80. Como o número médio era de 130 colaboradores e para 600 colaboradores significa dizer que cresceu 4,62 vezes mais, utiliza-se esse número como fator multiplicador também para os custos.

Além da perda financeira, pode-se efetuar a hipótese para os três meses restantes e, assim, mensurar a perda total de horas em doze meses, conforme o Quadro 4:

Quadro 4: Quadro de Hipótese da Quantidade de Horas Perdidas no Período de Doze Meses

HORAS CONTRATADAS	EFETIVAMENTE TRABALHADAS	% PERDA	MÉDIA MENSAL DE HORAS (ATESTADOS, ABONOS E INJUSTIFICADOS)	PERDA ANUAL EM HORAS
25.592H	21.291H	18,28%	778,1	9.337,2

Fonte: Elaboração Própria do Autor

A primeira análise que esse quadro representa é a diferença média de horas em contrato para horas em dias úteis, que são as efetivamente possíveis de ser alcançadas. Nesse período de análise, chegou-se a uma perda de 18,28%. Isso não quer dizer que é uma máxima generalizada à todas as empresas, pois na empresa analisada há diversos contratos tais como de 100, 125 e 150h para os estagiários e de 200 e 220h para os colaboradores efetivos. Essa diferença de horas vem reforçar a informação ao setor de planejamento da empresa, e de qualquer outra, que não é possível estimar metas para as horas em contrato dos colaboradores, e ainda mais: mesmo que haja um planejamento em cima de dias úteis, deve-se levar em consideração a quantidade de horas perdidas com absenteísmo, porque a média mensal ficou em 778 horas, e em um ano o total de perda de hora é de 9.337 horas, número relativamente alto, uma vez que esta

quantidade de horas deverá ser suprida e isso poderá ocorrer através de horas extras de outros colaboradores. Deve-se pensar também, por outro lado, que se os contratos são geralmente de 200h para cada colaborador, em nove meses resultaria em 1.800h. Dividindo-se o total de horas perdidas por horas em contrato, haverá o equivalente a 5 colaboradores que poderiam estar a mais na empresa, nesse período. E se associarmos esses cinco colaboradores ao custo previsto do ano com o absenteísmo, pode-se afirmar que eles poderiam ter tido um salário de até R\$ 1.287,56 e custo em R\$ 2.188,85.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebeu-se que o salário pago aos trabalhadores para o total de horas de trabalho afirmada em contrato jamais serão convertidas totalmente em prestação de serviços. Primeiramente, pela lei brasileira incluir o descanso semanal remunerado a todos os colaboradores e assim o total das horas em dias úteis no mês jamais atingirá o total das horas em contrato do mês; e em segunda análise, mesmo ao contar somente os dias úteis, os colaboradores estão sujeitos ao acaso, como: ficar doente ou qualquer outra eventualidade particular, e isso é o absenteísmo, subtraindo o tempo da prestação de serviço.

As organizações devem combater as situações que mostrem um índice além de certos padrões, uma vez que quanto maior forem os atrasos e faltas (justificadas ou injustificadas), maiores serão as consequências financeiras refletidas nas folhas de pagamento e da não maximização da utilização do tempo pago aos colaboradores da empresa.

Os custos do absenteísmo são referentes às anomalias justificadas (atestados de até 15 dias e os abonos previstos na lei brasileira), pois nestas as empresas arcam com os custos do trabalhador ausente; as injustificadas podem ser descontadas no salário do trabalhador, porém, estas também geram perda no total de horas para a prestação de serviço e serão necessários estudos futuros para mensuração do impacto de todas as horas perdidas no total da produtividade, isto é, custo direto do absenteísmo.

Através desse estudo, as empresas que implantarem o cálculo do absenteísmo poderão mensurar seus custos com os colaboradores e assim poderão tomar melhores decisões no que tange ao planejamento de metas, pessoal e investimento em programa de qualidade de vida. Não é recomendada a utilização do índice como motivo para a demissão de colaboradores, e sim, para a solução dos causadores dos problemas.

Segundo o Conselho Federal de Medicina (CFM), todo médico e dentista, legalmente habilitados, podem emitir atestados de incapacidade ao trabalho. Diante disso, podem acontecer casos do médico dar um parecer mais do que o necessário para dias de repouso, porém CFM no seu parecer CFM PC/CFM/Nº 49/2002, afirma que o médico do trabalho:

[...] de posse de atestado médico emitido por colega, deve examinar o paciente, avaliar o seu estado clínico e sua capacidade laborativa para só então decidir sobre o afastamento e o seu período de tempo, independentemente do contido no atestado referido; o médico do Trabalho tem competência e poder de divergir do colega, estabelecendo sua própria opinião clínica, mas isto só pode ser feito após o exame direto do paciente. (Portal Médico, 2014)

Sendo assim, as empresa que possuem médicos próprios e/ou credenciados, podem rever a quantidade de dias consistidos no atestado médico e assim fazer a alteração do tempo de ausência.

Não existe uma proporção direta entre as quantidades de ausências, horas e custos, uma vez que os três itens variam independentemente conforme ficou visível no Quadro 2, a qual mostra que o mês com maior quantidade de ocorrências não significou maior perda de horas, tampouco maiores custos, e vice-versa, pois os fatores que também devem ser incluídos são a quantidade de funcionários e seus custos.

O custo indireto do absenteísmo está ligado ao absenteísmo médico e o legal. Ao incluir as ausências injustificadas, por dedução lógica, os três tipos estão diretamente ligados ao custo direto, devido ao fato de que quanto maiores eles forem, menor será a quantidade de horas disponíveis de produção ou prestação de serviço.

Não há uma posição clara ou definição internacional que afirma se o índice de absenteísmo deverá ter como seu divisor o total de horas em contratos ou total de horas em dias úteis, sendo este variável mês a mês. Pelo fato desta monografia ser voltada para a tomada de decisão, frisou-se a utilização como fator de divisão, o somatório dos dias úteis do mês, porque assim houve uma maior fidedignidade do índice, já que o total de horas em contrato de trabalho incluiria o Descanso Semanal Remunerado e este como foi exposto nos dados obtidos, representando um pouco mais de 15% de horas a mais que não são possíveis de ser transformadas em horas de trabalho.

Também se pode concluir que os investimentos em programa de qualidade poderão dar resultados significativos, uma vez que o custo do absenteísmo seja reduzido. E para a medição do grau de eficiência dos programas, será apenas necessário observar a queda do índice e consequência do custo deste.

Apesar do tanto de exceções previstas na lei quanto ao trabalhador poder faltar e não sofrer desconto na remuneração, não houve tantos casos que foram

abonados previstos em lei. Porém, o caso que representou maior custo com o absenteísmo foi o das mulheres que ficaram grávidas: apenas duas no período deste estudo, e dois colaboradores que foram convocados à justiça, além dos que sofreram acidentes (não no trabalho), mas que apresentaram atestados médicos acima de 15 dias.

REFERÊNCIAS

BONOMA, Thomas V. **Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process.** Journal of Marketing Research, Vol. XXII, May 1985.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.** 30. ed. São Paulo: LTr ou Saraiva, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA. **PROCESSO-CONSULTA CFM Nº 6.310/2001 PC/CFM/Nº 49/2002.** Disponível em: http://www.portalmedico.org.br/pareceres/CFM/2002/49_2002.htm. Acesso em: 16 de novembro de 2014.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração.** 7. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESWELL, 1994. **Estudo de caso.** (In: COUTINHO & CHAVES, 2002: 224). Disponível em: <http://grupo4te.com.sapo.pt/mie4.html>. Acesso em: 13 de novembro de 2014.

COTA, Frederico Denis da Rocha. **Os divisores do salário mensal.** Belo horizonte, 2013. Disponível em: http://www.trt3.jus.br/escola/download/artigos/divisores_salario_mensal.pdf>. Acesso em: 15 out. 2013.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de Pessoas: Rotinas Trabalhistas e Dinâmicas do Departamento de Pessoal.** 2. ed. – São Paulo: Érica, 2008.

GRAÇA, L. **Absenteísmo e estresse no trabalho.** Revista Portuguesa de Saúde Pública. p.147, 1999.

LEE, J.B.; ERICKSEN, L.R. **The effects of a policy change on three types of absence.** J.Nurs. ADM. Billerica, 1990.

MALAGOLI, Maria Elizabeth. **Tendências/Debates: Absenteísmo.** Folha de S. Paulo, fev. 2005. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/osp/opiniao/fz0802200509.htm>>. Acesso em: 4 out. 2014.

MOTTA, Rubens Cenci. **Custeio da gestão do absenteísmo.** Disponível em: www.proreabilitacao.com.br/includes/paginas/papo-e-cafezinho/rubens-cenci-motta/pdf/custeio-da-gestao-do-absenteismo-final-para-publicacao.pdf. Acesso em: 15 de novembro de 2014.

Ponto RH. **Advertência por falta ou atraso ao trabalho: como funciona?**
Disponível em: <<http://www.pontorh.com.br/advertencia-falta-atraso>>. Data de acesso: 07 de novembro de 2014.

Portal Médico. **PROCESSO-CONSULTA CFM Nº 6.310/2001 PC/CFM/Nº 49/2002.**
Disponível em <http://www.portalmedico.org.br/pareceres/CFM/2002/49_2002.htm >.
Data de acesso: 07 de novembro de 2014.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, pg.239-242, 2005.

ROCHA, J.A.D. **Absenteísmo ao trabalho por doença e a implicação da saúde bucal como um dos seus fatores numa indústria metalúrgica da cidade de Canoas.** 1981. Dissertação (Mestrado em Odontologia Social) Centro de Pesquisa em Odontologia Social, Faculdade de Odontologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

SENAI. **O que é o Senai.** Disponível em:
http://www.senai.br/portal/br/institucional/snai_oq.aspx. Acesso em: 20 de novembro de 2014.

SOUTO, D. F. **Absenteísmo, preocupações constantes nas organizações.**
Projeto n. 23/78 GRIDIS. p. 47. Rio de Janeiro, 1980.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method.** Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

VILAÇA, M. L. C. **Pesquisa e ensino:** considerações e reflexões. (*apud* NUNAN, 1997; MICHEL, 2005; OLIVEIRA).

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. (Trad.): Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
Fundação Instituída nos termos da Lei nº 5.152, de 21/10/1966 - São Luis - Maranhão.



COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

OFÍCIO Nº 018/2014-CCADM

São Luís, 26 de novembro 2014.

Senhora Gerente,

Encaminho o aluno **MARCO ANTÔNIO SILVA SAMPAIO**, código de matrícula **2010019921**, do 8º semestre do Curso de Administração desta Universidade que necessita de informações que subsidiem seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: **IMPACTO FINANCEIRO DO ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO: um estudo de caso**, sob a orientação do Professor Dr. Ademir da Rosa Martins.

Vale ressaltar que a pesquisa é de cunho meramente acadêmico e não será divulgada qualquer informação não autorizada por esta organização.

Atenciosamente,

Profª Ms. Vilma Moraes Heluy
Coordenadora do Curso de Administração

Ilma Senhora
Nadia Escorteganha
Gerente do CEPT - DI do SENAI