



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL



LUCIANA MAYUMI TORAIWA

**ABSENTEÍSMO. O CASO DA FUNDAÇÃO HÉLIO AUGUSTO DE
SOUSA – FUNDHAS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2012

LUCIANA MAYUMI TORAIWA



**ABSENTEÍSMO. O CASO DA FUNDAÇÃO HÉLIO AUGUSTO DE
SOUSA – FUNDHAS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Ensino de Ciências, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus Curitiba*.

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA
Orientador(a): Prof^a. Msc. Ana Cristina Macedo Magalhães

CURITIBA - PR

2012



TERMO DE APROVAÇÃO

Absenteísmo. O caso da Fundação Hélio Augusto de Souza – Fundhas

Por

Luciana Mayumi Toraiwa

Esta monografia foi apresentada às 20h00min do dia **22 de novembro de 2012** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Ensino de Ciências, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Medianeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

Prof^a. Msc Ana Cristina Macedo Magalhães
UTFPR – *Campus* Curitiba
(orientadora)

Prof. Msc. Jorge Carlos Correa Guerra
UTFPR – *Campus* Curitiba

Prof Msc. Hilda Alberton de Carvalho
UTFPR – *Campus* Curitiba

Dedico esta monografia aos meus pais
que sempre estiveram ao meu lado me apoiando

AGRADECIMENTOS

Agradeço todos os dias aos meus pais que sempre me incentivaram a estudar, sentindo-me motivada a fazer sempre o melhor.

Meus sinceros agradecimentos aos meus amigos que me deram grande apoio para realizar este estudo.

Não posso deixar de agradecer minha orientadora Professora Msc. Ana Cristina Macedo Magalhães, sempre se mostrou aberta, prestativa e com bastante entusiasmo na elaboração deste trabalho.

Aos meus colegas de trabalho da Divisão de Recursos Humanos da Fundhas, que me proporcionaram informações e apoio para essa atividade.

Por fim, muito obrigada a todos que ajudaram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“Eu acredito demais na sorte. E tenho constatado que,
quanto mais duro eu trabalho, mais sorte eu tenho”.

(THOMAS JEFFERSON)

RESUMO

TORAIWA, Luciana Mayumi. Absenteísmo. O caso da Fundação Hélio Augusto de Souza – Fundhas. 2012. 48 folhas. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

Este trabalho tem como objetivo principal relatar as causas e consequências do absenteísmo na Fundação Hélio Augusto de Souza – Fundhas e como o Gestor Público busca a solução para esse problema, sendo retratado através de uma entrevista semiestruturada com o Chefe da Divisão de Recursos Humanos. Aborda os conceitos de gestão pública, absenteísmo, fundações públicas e recursos humanos, realizados pela pesquisa bibliográfica. Utiliza as pesquisas qualitativa e quantitativa e quanto à natureza da pesquisa é caracterizada como aplicada, para desenvolver conhecimento para aplicação dos resultados. A pesquisa é exploratória e descritiva, para ampliar o conhecimento a respeito do absenteísmo no trabalho e analisar os documentos internos, através do levantamento do índice de absenteísmo dos meses de janeiro a julho de 2010, 2011 e 2012. Pode-se constatar que o grande índice de absenteísmo na Fundhas foi gerado pelas mudanças institucionais e pela política de trabalho da alta direção, fazendo com que os empregados públicos ficassem insatisfeitos e desmotivados.

Palavras-chave: Absenteísmo. Gestão Pública. Fundação Pública. Recursos Humanos.

ABSTRACT

TORAIWA, Luciana Mayumi. Absenteeism. The Case Foundation Hélio Augusto de Souza - Fundhas. 2012. 48 sheets. Monograph (Specialization in Public Management Municipal). Federal Technological University of Paraná, Curitiba, 2012.

This study aims to report the main causes and consequences of absenteeism Foundation Hélio Augusto de Souza - Fundhas and as Public Manager seeks solution to this problem, being portrayed through a semistructured interview with the Head of Human Resources Division. Covers the concepts of public management, absenteeism, public foundations and human resources, conducted by the research literature. Uses qualitative and quantitative research and the nature of the research is characterized as applied to develop knowledge for application of the results. The research is exploratory and descriptive, to increase knowledge about the work absenteeism and analyze internal documents, by raising the rate of absenteeism from January to July 2010, 2011 and 2012. It can be seen that the high rate of absenteeism in Fundhas was generated by institutional changes and policy work by top management, making public employees stay unhappy and unmotivated.

Keywords: Absenteeism. Public Management. Public Foundation. Human Resources.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de funcionários e total de funcionários que entregaram atestados.....	33
Gráfico 2 – Índice de absenteísmo.....	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de atestados apresentados de janeiro a julho de 2010 a 2012.....	32
Tabela 2 – Tipos de atestados apresentados de janeiro a julho de 2010 a 2012.....	33
Tabela 3 – Quantidade de atestados de dias e horas.....	34
Tabela 4 – Quantidade de dias de trabalho e ausências.....	34
Tabela 5 – Índice de absenteísmo.....	35

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O conceito de qualidade de vida no trabalho.....	25
Figura 2 – Mapa de São José dos Campos.....	30

LISTA DE SIGLAS

CAT – Comunicação de Acidente de Trabalho

CID – Classificação Internacional de Doenças

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente

FSFX – Fundação São Francisco Xavier

Fundhas – Fundação Hélio Augusto de Souza

OMS – Organização Mundial da Saúde

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS.....	15
1.1.1 Objetivo geral.....	15
1.1.2 Objetivos específicos.....	16
1.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 GESTÃO PÚBLICA.....	18
2.2 ABSENTEÍSMO.....	21
2.2.1 Classificação internacional de doenças.....	22
2.3 FUNDAÇÕES PÚBLICAS.....	23
2.3.1 Recursos humanos em Fundações.....	23
2.4 GESTÃO DE PESSOAS E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	24
3 METODOLOGIA	27
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
4.1 SÃO JOSÉ DOS CAMPOS E FUNDHAS.....	29
4.2 ABSENTEÍSMO NA FUNDHAS.....	31
4.2.1 Análise dos atestados.....	32
4.2.2 Índice de absenteísmo.....	34
4.3 SOLUÇÕES REALIZADAS PELA FSFX.....	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICES	43
ANEXO	47

1 INTRODUÇÃO

O grande índice de ausência dos funcionários no trabalho, seja por falta justificada ou não justificada, acarreta diversos problemas no ambiente profissional. O absenteísmo é um tema complexo e seu gerenciamento torna-se difícil, uma vez que as causas podem ser ligadas a vários fatores, tais como: sociais, de saúde, gestão de pessoas, familiar, dentre outros.

A ausência de empregados tem efeito negativo, podendo gerar queda na qualidade do serviço, além de sobrecarregar os que estão presentes e afetar as relações com os colegas e superiores.

Assim, este trabalho visa relatar o absenteísmo entre os empregados públicos, tendo como objeto de estudo a Fundação Hélio Augusto de Souza – Fundhas, realizando o levantamento de atestados entregues nos últimos três anos, compreendidos entre os meses de janeiro e julho.

O absenteísmo no trabalho tem sido uma grande preocupação nas organizações, sejam elas empresas públicas, privadas, fundações e autarquias: sobrecarrega os funcionários presentes, gera atrasos no andamento dos trabalhos e conseqüentemente, afeta a qualidade do serviço. Pode ter diversas causas e conseqüências. É afetado pela capacidade profissional do empregado e pela sua motivação para o trabalho, além de fatores internos e externos: problemas relacionados à saúde, acidente de trabalho e insatisfação.

Como gerenciar o absenteísmo de empregados públicos da Fundação Hélio Augusto de Souza – Fundhas de São José dos Campos?

A presente pesquisa está delimitada ao estudo do absenteísmo. Proporciona informações a respeito da saúde do empregado, além de sua satisfação com o trabalho. A pesquisa é levantada através do índice de ausência dos funcionários compreendido entre os meses de janeiro a julho dos anos de 2010, 2011 e 2012 da Fundação Hélio Augusto de Souza - Fundhas da cidade de São José dos Campos.

Este trabalho pretende identificar as causas e conseqüências do absenteísmo no trabalho. A ausência de funcionários provoca diversos problemas no ambiente. Ter funcionários nem sempre significa tê-los trabalhando em tempo integral no horário de trabalho. O absenteísmo é a frequência do tempo de trabalho perdido quando os funcionários não comparecem ao trabalho.

A partir dessa percepção, é o que vem ocorrendo na Fundação Hélio Augusto de Souza- Fundhas, objeto de estudo deste trabalho. A Fundhas, pessoa jurídica de direito privado, é uma instituição localizada na cidade de São José dos Campos, criada em 28/04/1987, e é pioneira em cidadania e inclusão social.

Atende crianças e adolescentes na faixa etária de 07 a 18 anos de classes menos favorecidas economicamente, proporcionando-lhes direitos sociais básicos, capacitação profissional, bem como o atendimento de suas famílias em situação de vulnerabilidade social.

Em seus 25 anos de existência, a Fundhas, sendo referência da região do Vale do Paraíba, cresceu consideravelmente e foi necessário aumentar a quantidade de empregados efetivos. Nos últimos anos, percebeu-se a grande quantidade de atestados recebida no setor de Medicina do Trabalho da instituição. Número preocupante para a fundação e, a partir daí, tornou-se um grande desafio para o gestor público em solucionar esse problema.

Diante de tais fatos, explica-se a escolha da Fundhas para debater o assunto e, também, pelo fato da autora deste trabalho ser uma empregada pública do setor de recursos humanos nessa instituição há sete anos e meio e ter acesso aos documentos internos com a devida autorização da alta direção.

Após a conclusão deste estudo, a Fundhas poderá analisar melhor a busca pela solução desse problema, norteando de forma mais satisfatória o caminho a percorrer.

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos foram elaborados a partir das questões da pesquisa, sendo divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar como ocorre o gerenciamento do absenteísmo em empregados públicos. O estudo de caso da Fundação Hélio Augusto de Souza- Fundhas, na cidade de São José dos Campos.

1.1.2 Objetivos específicos

- Relatar as causas do absenteísmo na Fundhas
- Descrever as consequências do absenteísmo na Fundhas
- Levantar soluções realizadas para gestão do absenteísmo segundo a Fundação São Francisco Xavier, localizada em Minas Gerais.

1.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A natureza da pesquisa é aplicada, cuja necessidade é desenvolver conhecimento para aplicação dos resultados. Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa e quantitativa, na qual utilizam respectivamente, dados qualitativos e dados estatísticos.

São realizadas a pesquisa exploratória, cuja finalidade é ampliar o conhecimento a respeito do absenteísmo e a pesquisa descritiva, com o objetivo de descrever os fatos que compõem o absenteísmo.

Os procedimentos adotados na coleta de dados são a pesquisa bibliográfica, documental e o estudo de caso da Fundhas. O relato das causas do absenteísmo na Fundhas é através da análise os documentos internos (atestados), para verificar os índices de absenteísmo entre janeiro e julho dos anos de 2010, 2011 e 2012. São relatadas bibliografias referentes ao tema, e por fim, é realizada a entrevista com Chefe da Divisão de Recursos Humanos da Fundhas para levantar as dificuldades encontradas pelos gestores públicos, bem como as causas e consequências do absenteísmo.

O presente trabalho contém cinco capítulos, que tratam sobre o tema desta monografia: Absenteísmo. O caso da Fundação Hélio Augusto de Souza – Fundhas. O capítulo 1 é a introdução, abordando o problema, delimitação da pesquisa, justificativa, objetivo geral, objetivos específicos, metodologia e a estrutura do trabalho.

No capítulo 2, referencial teórico, é dividido em quatro seções, relatados por autores de livros sobre a gestão pública, o absenteísmo, fundações públicas e recursos humanos em fundações.

A metodologia é exposta no capítulo 3, discorrendo sobre os conceitos de pesquisas, quanto à natureza, à abordagem, aos fins, aos procedimentos e tipos de instrumentos.

No penúltimo capítulo são realizados o levantamento e análise dos resultados, ressaltando tudo o que foi pesquisado neste trabalho. Em seguida, o capítulo 5 trata-se das considerações finais, destacando-se a visão e percepção sobre o assunto do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta os conceitos que fundamentam este trabalho. Através da pesquisa bibliográfica são relacionadas as teorias sobre gestão pública, absenteísmo, fundações públicas e recursos humanos, englobando a qualidade de vida no trabalho.

2.1 GESTÃO PÚBLICA

O setor público passou a ter reformas a partir da década de 90, após os anos de crise dos anos 80, na tentativa de criar um Estado mais eficiente e mais barato (PEREIRA; SPINK, 2006). No caso da eficiência, devem ser criados meios de avaliação de alternativas distintas.

Em 1990, foi criado um Programa de qualidade e produtividade na administração pública. Até 1995, o foco da qualidade foi o servidor e a melhoria de processos. De 1995 a 1998 a gestão pela qualidade na administração pública passou a ter alterações, o foco passou a ser o atendimento ao cidadão de forma efetiva e eficiente. De 1999 a 2004 foi criado o Programa de Qualidade no Serviço Público, cujo objetivo era a melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão, tornando-o mais exigente em relação ao serviço público. Atualmente, as ações estão voltadas para a qualidade da gestão e a desburocratização, na qual toda organização pública deve direcionar a sua gestão para o cidadão (LIMA, 2007).

Segundo Dagnino (2009, p. 46), o termo Gestão Pública refere-se às atividades que têm lugar no ambiente público ou aos conhecimentos que nele são aplicados. O principal desafio é fomentar o desenvolvimento econômico e social sustentável.

Lima (2007, p. 53) afirma que o setor público é influenciado pelo setor privado, devido à aproximação das características da gestão privada, isso faz com que, às vezes, ameça a sua natureza pública.

O ambiente da gestão pública é representado pelo ambiente social, econômico, político e jurídico do Estado. Enfatiza a democracia e a participação, isto é, a dimensão sociopolítica da gestão.

Silva (2008, p. 6) define o termo administração: “é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas da organização”.

De acordo com Matias-Pereira (2010, p. 7),

Administração Pública, num sentido amplo, é um sistema complexo, composto de instituições e órgãos do Estado, normas, recursos humanos, infraestrutura, tecnologia, cultura, entre outras, encarregado de exercer de forma adequada a autoridade política e as suas demais funções constitucionais, visando o bem comum.

A administração pública, através de suas funções de planejamento, organização, direção e controle, deve ser compreendida como o conjunto de normas, processos e idéias de exercer a autoridade política e atender os interesses públicos. Tem como finalidade a prestação de serviços aos cidadãos (LIMA, 2007).

Conforme Robbins (2005, p. 3), no planejamento são determinados os objetivos e metas da organização, bem como as tarefas e recursos utilizados para alcançarem os objetivos. A função organização é o processo de designação das tarefas e alocação dos recursos. A direção consiste na divisão do trabalho e na atribuição das tarefas e, por fim, no controle é realizado o acompanhamento dos resultados, para garantir o que foi planejado.

Os princípios que regem a Gestão Pública são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. São elementos da essência do setor público, complementados por características definidoras da excelência na gestão contemporânea, próprios da natureza pública das organizações (LIMA, 2007).

O princípio da legalidade refere-se à estrita obediência à lei; a impessoalidade não admite tratamento diferenciado, os atos administrativos são impessoais; a moralidade relaciona-se aos princípios morais, isto é, comportamentos desejáveis de aceitação pública; já o princípio da publicidade determina que todos os atos administrativos sejam públicos; por fim, a eficiência estabelece a racionalidade econômica do funcionamento da administração pública, apresentando uma melhor relação custo-benefício (COELHO, 2009).

As organizações públicas devem capacitar os empregados e gestores, buscar melhorias contínuas e permanentes; obter uma liderança interna forte; buscar novas experiências e avaliações dos empregados e dos cidadãos (COELHO, 2009).

O Gestor Público tem como função gerir, administrar de forma ética, técnica e transparente, visando o bem comum da comunidade ou o interesse público a que se destina e em conformidade com as normas legais e administrativas vigentes, alcançando os objetivos estabelecidos pelos órgãos públicos.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 3) definem os administradores ou gestores como “indivíduos que supervisionam as atividades de outras pessoas e que são responsáveis pelo alcance dos objetivos nas organizações”.

Segundo Paula (2005, p. 170), é necessário um programa de valorização, formação e treinamento de administradores públicos para que criem profissionais capazes de planejar, executar, avaliar, negociar, aproximar pessoas e interesses, de refletir sobre as mudanças econômicas, políticas e culturais. A gestão pública atual requer que o gestor público tenha habilidades para negociar e desenvolver ações voltadas para os problemas da democracia, da representação e da participação.

É fundamental que o Gestor Público tenha conhecimento da diferença da relação estabelecida entre empregadores e empregados no setor público e privado, responsabilize-se por seus atos e que estes sejam publicamente sustentáveis. É fundamental que gerentes e gerenciados trabalhem de maneira integrada e harmônica. O administrador público precisa ter senso público, tem de ter sensibilidade do interesse público (COELHO, 2009).

As pessoas fazem diferença quando se trata do sucesso de uma organização. Valorizar pessoas presume-se dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e reconhecimento pelo bom desempenho. No setor público, o servidor público¹ é o principal foco. Para Lima (2007, p. 81):

Os altos dirigentes públicos, de forma inconsequente, falam da melhoria da qualidade do serviço público ao mesmo tempo em que desqualificam generalizadamente o servidor público, imputando-lhe a culpa pelas mazelas com que convive o aparelho do Estado.

¹ são os agentes permanentes, profissionais, a serviço da Administração Pública.

O empregado público precisa ser bom naquilo que faz, na qual cabe a instituição pública motivá-lo e prepará-lo para o exercício da função pública. Quando o bom desempenho se torna evidente, é necessário reconhecê-lo, assim como é a punição para o mau desempenho. O reconhecimento é um poderoso instrumento de valorização, pode ser em elogio, gratificação ou promoção. A punição é a sanção dada àqueles que não cumpriram com integridade às obrigações profissionais (LIMA, 2007).

Os cargos na Administração Pública são criações legais na estruturação do serviço público. O empregado público, na condição de agente do poder público, deve cumprir com exatidão as determinações superiores, contudo, sempre que essas forem legais (COELHO, 2009).

2.2 ABSENTEÍSMO

Segundo o dicionário Houaiss, o termo absenteísmo ou abentismo: “3.1 falta de assiduidade, habitual ou sistemática, ao trabalho, à escola etc; 3.3 Rubrica: medicina do trabalho: ausência de um empregado ao trabalho, causada esp. por motivo de doença ou dano físico.”²

Para Chiavenato (1999, p. 68), “o absenteísmo ou ausentismo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os empregados não comparecem ao trabalho”.

De acordo com Hobbins (2005, p. 21): “o absenteísmo é definido como o não-comparecimento do funcionário ao trabalho. Essa questão se tornou um grande ônus e dor-de-cabeça para os empresários”.

O oposto do absenteísmo é a presença. O absenteísmo consiste no somatório dos períodos em que os empregados estão ausentes no trabalho, tanto por atraso, falta ou outro motivo (CHIAVENATO, 1999, p. 68). Abaixo, a fórmula para o cálculo do número de dias do índice de absenteísmo:

Índice de absenteísmo = total de ausências / nº médio de empregados X nº de dias de trabalho no mês X 100

² Disponível em <<http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete=absentismo&cod=2071>> Acesso em: 02 de setembro de 2012

A ausência de funcionários ao trabalho é preocupante, face à dificuldade em diagnosticar a origem das faltas, estabelecer critérios relacionados à política de pessoal e utilizar medidas alternativas. Os programas de controle de ausências devem focar as causas do absenteísmo (FRANÇA, 2011).

Podem ser destacados os motivos mais frequentes: doença, que impossibilita a atividade laboral; problemas de relacionamento com o gestor ou com colega de trabalho; desmotivação por falta de reconhecimento do valor do trabalho ou de oportunidade de ascensão profissional; problemas familiares; e outras situações de ordem pessoal (FRANÇA, 2011).

Visando à redução do nível de absenteísmo e à identificação dos motivos, têm-se procurado formas alternativas, tais como: aconselhamentos, melhoria da condição de trabalho, programas de aperfeiçoamento e política de promoção.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 80):

Embora faça sentido o fato de que funcionários insatisfeitos são mais propensos a faltar ao trabalho, outros fatores também afetam essa correlação. Por exemplo, organizações que proporcionam abono de faltas por motivo de saúde estimulam todos os funcionários – inclusive aqueles que estão absolutamente satisfeitos – a faltar mais.

Assim, Robbins (2005, p. 71) destaca a necessidade dos executivos conhecerem as atitudes de seus funcionários, pois elas fornecem indicadores de problemas potenciais e influenciam o comportamento. Funcionários satisfeitos e comprometidos, por exemplo, apresentam índices mais baixos de rotatividade e absenteísmo.

2.2.1 Classificação Internacional de Doenças

A Classificação Internacional de Doenças, representada pela sigla CID fornece códigos relativos à classificação de doença e é publicada pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Atualmente encontra-se em sua décima edição, CID-10, desenvolvida em 1992. A CID-10 foi conceituada para padronizar e catalogar as

doenças e problemas relacionados à saúde, estabelecida pela Organização Mundial de Saúde (OMS) (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2012).

2.3 FUNDAÇÕES PÚBLICAS

Segundo Coelho (2009, p. 20), Fundações são pessoas jurídicas de direito público, criadas por lei, destinadas a realizar atividades não lucrativas e atípicas do setor público, mas de interesse coletivo, cujo pessoal pode tanto ser regido pelo regime jurídico previsto pela lei da entidade-matriz, quanto pela CLT.

Para Matias-Pereira (2010, p. 231), as Fundações fazem parte da administração indireta. Conforme a Constituição Federal são pessoas jurídicas de Direito Público, criadas por lei específica, autônomas em termos administrativo e financeiro, sem fins lucrativos, com patrimônio próprio, desenvolvendo atividades atípicas do Estado.

2.3.1 Recursos humanos em fundações

O conceito de Administração de Recursos Humanos é definido por Chiavenato (1999, p. 8) como a soma de políticas e práticas necessárias para gerenciar pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. É o conjunto de decisões que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.

No que tange o conceito de gestão de recursos humanos, para Pontes (2001, p. 15):

É delineado com a finalidade de agilizar e facilitar a gestão de pessoas da empresa e é concebido com base no funcionamento de que valorização, motivação, elevação do nível de qualificação, envolvimento e comprometimento do pessoal com o trabalho são ferramentas para o alcance de níveis mais elevados de qualidade e produtividade que, por sua vez, propiciam o desejado desenvolvimento da organização.

O setor de Recursos Humanos é um agente-chave que visa ao desenvolvimento organizacional e à manutenção da produtividade. O papel do setor de RH é, principalmente, dar um suporte à instituição, mediando e buscando o equilíbrio na relação empregado-fundação. Um dos seus principais objetivos é criar ações para que o funcionário se sinta motivado e se envolva em prol da qualidade do serviço prestado e a organização como um todo obtenha resultados cada vez melhores de forma eficiente e eficaz (CHIAVENATO, 1999).

A atuação do RH deixa de ser apenas um instrumento administrativo e passa a participar efetivamente com a qualidade de compromisso entre as pessoas, o trabalho e o projeto de vida. Pontes (2001, p. 27), acrescenta que o RH assume papel fundamental em construir programas e manter projetos que melhorem o clima organizacional.

Desta forma, os autores Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 83) destacam que os gestores devem ter interesse pelas atitudes de seus funcionários, pois elas indicam problemas e influenciam comportamentos. Os funcionários satisfeitos e comprometidos têm menores taxas de rotatividade, absenteísmo, comportamentos divergentes, além de possuírem melhores desempenhos. É necessário que os gerentes tomem iniciativas que gerem atitudes positivas.

No setor público é preciso ter profissionais capacitados e motivados que estimem pela melhoria contínua e pela prestação de serviços com qualidade para satisfação dos cidadãos. Para Lima (2007, p. 82), valorizar as pessoas é dar a importância de seu trabalho, para se tornarem motivadas para fazer melhor.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Dentre os principais objetivos da gestão de pessoas, podem ser destacados: ajudar a organização a alcançar os objetivos e realizar a missão; aumentar a satisfação dos empregados; motivar e treinar os empregados e desenvolver qualidade de vida no trabalho. As pessoas são o principal ativo da organização (CHIAVENATO, 1999).

Pontes (2001, p. 23) esclarece que, ao iniciar um novo programa de gestão de pessoas, é preciso definir os princípios, os quais são a sustentação para a implantação do programa e decisão futura sobre as pessoas.

O papel do líder é obter alto desempenho da equipe, valorizando-a, pois é através das pessoas que os resultados esperados serão alcançados. Deve incentivar os profissionais em busca da qualidade e produtividade, reconhecer desempenhos, oferecer oportunidades para estimular o desenvolvimento profissional, dentre outros aspectos (PONTES, 2001).

O conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT) é conceituado por Chiavenato (1999, p. 391) como um profundo respeito às pessoas, refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos empregados no desempenho de suas tarefas. Envolve um conjunto de fatores, tais como a satisfação com o trabalho executado, reconhecimento, salário, benefícios, relacionamento em equipe, ambiente de trabalho, liberdade nas decisões e motivação.

Segundo Maximiano (2011, p. 271), o conceito de QVT é mais amplo do que as teorias de motivação, conforme a figura 1, e se baseia em uma visão integral das pessoas (enfoque biopsicossocial), a qual a saúde não é apenas a ausência de doenças, mas também o completo bem-estar biológico, psicológico e social.



Figura 1 – O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho
Fonte: Maximiano (2011, p. 271)

Pontes (2001, p. 184) descreve que a QVT é um projeto das empresas modernas, trazendo resultados positivos na qualidade e no atendimento ao cliente. As ações devem acompanhar o desenvolvimento e o bem-estar do trabalhador. Os profissionais de RH devem assumir atitudes, como na identificação e na busca de soluções de problemas.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo será abordada a metodologia utilizada neste trabalho, sendo definida pelos tipos de pesquisas realizados no trabalho.

A natureza da pesquisa é aplicada, conforme Zanella (2009, p. 72):

Tem como motivação básica a solução de problemas concretos, práticos e operacionais. Esta pesquisa é também chamada de pesquisa empírica, pois o pesquisador precisa ir a campo, conversar com pessoas, presenciar relações sociais.

A abordagem da pesquisa é caracterizada como qualitativa, no qual o estudo foi realizado de acordo com opinião da pessoa entrevistada e fundamenta principalmente em análises qualitativas; e quantitativa, pois utiliza dados estatísticos na análise dos dados.

Conforme Richardson (2011, p. 90) caracteriza a pesquisa qualitativa como a tentativa de compreender detalhadamente os significados e características situacionais que os entrevistados apresentam.

A abordagem quantitativa, Zanella (2009, p. 77) define como aquela que utiliza instrumentos estatísticos, com representação numérica, não só na coleta, mas também no tratamento dos dados, cuja finalidade é a medição entre as variáveis e a quantificação dos resultados.

Em relação aos objetivos da pesquisa, destacam-se a exploratória e a descritiva. Para Lakatos e Marconi (2010) citado por Tripodi et al. (1975:42-71), a pesquisa descritiva consiste na pesquisa empírica, delineada ou analisada das características de fatos ou fenômenos. A exploratória é uma investigação de pesquisa empírica, que aumenta a familiaridade do pesquisador com o fato.

Richardson (2011, p. 66) descreve a pesquisa exploratória, como aquela que se deseja ampliar o conhecimento de um determinado fenômeno, quando não se tem informação de certo tema; já a descritiva é utilizada para descrever as características de um fenômeno.

Os procedimentos adotados no levantamento de dados deste estudo foram a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo de caso da Fundação Hélio Augusto de Souza – Fundhas, de São José dos Campos.

A pesquisa bibliográfica fornece dados relevantes do tema e representa uma fonte imprescindível de informações, evitando certos erros (LAKATOS; MARCONI, 2010). Fundamenta-se a partir de conhecimento disponível em fontes bibliográficas.

Antes do início do estudo de caso, é importante analisar as fontes documentais, conforme Zanella (2009, p. 84), os dados documentais são encontrados junto à empresa, são os documentos internos, que podem ser relatórios, manuais da organização, dentre outros. Para Lakatos e Marconi (2010, p. 157), na pesquisa documental, a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, que podem ser escritos ou não.

O estudo com profundidade de uma instituição é definido pelo estudo de caso, sendo como objeto de estudo o caso da Fundhas. No estudo de caso, conforme Yin (2001, p. 19), são colocadas questões do tipo “como” e “por que” quando o pesquisador tem pouco controle sobre algum fenômeno contemporâneo.

São vários os instrumentos que podem ser aplicados para a coleta de dados. Para este estudo foram utilizadas fontes bibliográficas, análise documental dos documentos internos da Fundhas, bem como dos atestados médicos e a entrevista semiestruturada.

A entrevista é um instrumento utilizado neste trabalho, cuja vantagem é proporcionar maior flexibilidade ao entrevistador e proporciona obter maior informação. Na opinião de Zanella (2009, p. 115), permite analisar atitudes, comportamentos, reações e gestos.

A entrevista permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas, sendo considerada uma técnica importante (RICHARDSON, 2011, p.207).

Tem como objetivo obter informações do entrevistado a respeito de um determinado assunto ou problema, para coleta de dados ou para tratamento de um problema, cujas vantagens: o entrevistador tem maior flexibilidade nas perguntas, para garantir que está sendo compreendido; obtenção de dados não encontrados em fontes documentais e alcance de informações mais precisas.

A aplicação da entrevista semiestruturada permite, de acordo com Zanella (2009, p. 118), que o entrevistador inclua novos questionamentos, mesmo dispondo de um roteiro, conforme apêndice A.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O capítulo 4 apresenta o resultado obtido na entrevista e o levantamento dos atestados entregues de janeiro a julho de 2010, 2011 e 2012 na Fundhas, bem como, cita as soluções realizadas para a gestão do absenteísmo segundo a Fundação São Francisco Xavier e analisa como ocorre o gerenciamento do absenteísmo em empregados públicos da Fundhas, estudo de caso deste trabalho.

4.1 SÃO JOSÉ DOS CAMPOS E FUNDHAS

A cidade de São José dos Campos foi fundada em 27 de julho de 1767. Está situada no extremo leste do Estado de São Paulo, entre as duas grandes metrópoles do país, São Paulo e Rio de Janeiro, conforme mostra a figura 2, destaca-se como uma das áreas mais dinâmicas do Estado. É uma das mais importantes cidades da região do Vale do Paraíba.

Até 2011 contava com uma população de 638.990 habitantes³. O município se mantém na segunda posição no ranking nacional dos maiores exportadores de produtos industrializados, atrás apenas de São Paulo⁴. A lista dos principais produtos exportados pelas empresas do município é liderada por aviões, veículos, equipamentos para telefonia celular, peças para aviões, helicópteros, autopeças e produtos médicos.

A cidade também se destaca no campo de ensino e pesquisa no nível superior. Com cerca de 1.450 mestres e doutores, São José dos Campos tem um dos maiores índices per capita do país. Além disso, reúne mais de 1.800 alunos de mestrado e doutorado, dos quais 75% cursam especialização nas áreas de ciência e engenharia. As oito universidades locais abrigam cerca de 23.500 estudantes, sendo que 6.400 se formam todos os anos.

³ Dados de São José dos Campos. Disponível em <http://www.seade.gov.br/produtos/perfil/perfil.php>. Acesso em 10 de novembro de 2012.

⁴ Prefeitura Municipal de São José dos Campos. Disponível em http://www.sjc.sp.gov.br/secretarias/desenvolvimento_economico/noticia.aspx?noticia_id=11212. Acesso em 10 de novembro de 2012.



Figura 2 – Mapa de São José dos Campos
Fonte: Ache tudo e região 2012⁵

A Fundhas é uma instituição sem fins lucrativos, mantida pela Prefeitura de São José dos Campos que atende crianças e adolescentes, de 7 a 18 anos, em diversas unidades regionalizadas, localizada na cidade de São José dos Campos.

São vinte e cinco anos de luta e esforço em prol das crianças e adolescente e durante todo este tempo, a Fundhas vem trabalhando para se aprimorar e modernizar, para oferecer o que há de melhor aos jovens.

Compete à Fundação: executar programa de atendimento social às crianças e adolescentes provenientes de famílias em situação de vulnerabilidade social, visando à eliminação do trabalho infantil, assim, evitando que a criança, por falta de assistência, possa optar pela permanência nas ruas e visa ao seu desenvolvimento social e a capacitação profissional do adolescente⁶.

Sua política de qualidade é contribuir, por meio de ações complementares, com a formação integral da criança e adolescente, de acordo com o ECA, tendo

⁵ Mapa de São José dos Campos. Disponível em http://www.achetudoeregiao.com.br/sp/sao_jose_dos_campos/localizacao.htm. Acesso em 10 de novembro de 2012.

⁶ Estatuto da Fundhas. Disponível em <http://qualidade.fundhas.org.br/documentos.php?cg=ZXN0YXR1dG8=>. Acesso em 10 de novembro de 2012.

como princípios as diretrizes: qualidade de vida, participação, aprendizagem, empreendedorismo e interação social⁷.

4.2 ABSENTEÍSMO NA FUNDHAS

Foi realizada uma entrevista com o Chefe da Divisão de Recursos Humanos da Fundação Hélio Augusto de Souza – Fundhas, para obtenção das informações e registros internos sobre o absenteísmo no trabalho.

Para relatar as causas do absenteísmo na instituição, foi-lhe perguntado: de acordo com seu ponto de vista, o que é absenteísmo, respondeu que é a ausência no trabalho justificada ou não. O pesquisado citou as três principais causas do absenteísmo na Fundhas: envelhecimento dos empregados da instituição; insatisfação com a alta direção, decorrente de modificações da proposta de trabalho, locais de trabalho, sem a devida clareza, promoção de pessoal sem critérios; e problemas pessoais que somatizados implicam nas várias doenças (stress, depressão, ortomuscular, gástrico).

Para descrever as consequências do absenteísmo na Fundhas, segundo a sua opinião, o absenteísmo tem trazido prejuízo no desenvolvimento das atividades e no trabalho em equipe; sobrecarga no pessoal assíduo e conflitos interpessoais e com a administração.

Com relação ao levantamento de soluções realizadas para gestão do absenteísmo, foi-lhe perguntado qual cuidado a instituição deve ter para combatê-lo, respondeu que é preciso fazê-lo sem incitar caça às bruxas aumentando o abismo entre liderança e liderado dificultando processo.

O gestor público da Fundação tem identificado os tipos de doenças e causas pessoais que estão relacionadas à abstenção e desenvolvido atividades e ações para melhora na qualidade de vida profissional e pessoal. No entanto as maiores dificuldades encontradas em relação ao absenteísmo é que a instituição, como parte

⁷ Planejamento anual de metas 2012 da Fundhas. Disponível em <http://qualidade.fundhas.org.br/indicadores.php?cg=cGxhbmVqYW1lbnRvLWFudWFsLWRLW1ldGFz>. Acesso em 10 de novembro de 2012.

da administração pública, sente os efeitos do processo eleitoral e seu resultado, prejudicando o desenvolvimento e a credibilidade das ações.

Quando perguntado ao entrevistado se acredita que o absenteísmo tenha “cura”, na qual a direção deve restabelecer o diálogo com os empregados para desenvolver em conjunto a proposta de trabalho por ela estabelecida, de forma clara e planejada e dentro de suas possibilidades legais desenvolver as ações visando diminuir os efeitos dos problemas pessoais no trabalho que, por vezes, confundem-se.

Para encerrar a entrevista, foi-lhe perguntado se a Fundhas tem algum projeto para minimizar o absenteísmo, afirmou que sim, está trabalhando no desenvolvimento de uma política de gestão de pessoal que proporcione o desenvolvimento das atividades e ações mencionadas anteriormente.

4.2.1 Análise dos atestados

A partir da análise documental dos documentos internos da Fundhas, foi realizado o levantamento dos atestados entregues pelos empregados públicos, no período de janeiro a julho dos anos de 2010, 2011 e 2012, demonstrado através das tabelas 1, 2 e 3 e dos gráficos.

Tabela 1 – Quantidade de atestados apresentados de janeiro a julho de 2010 a 2012

Quantidade	2010	2011	2012
Total de funcionários	823	804	803
Total de funcionários que entregaram atestados	580	657	545
Percentual	70,47%	81,72%	67,87%

Fonte: Recursos Humanos da Fundhas (2012)

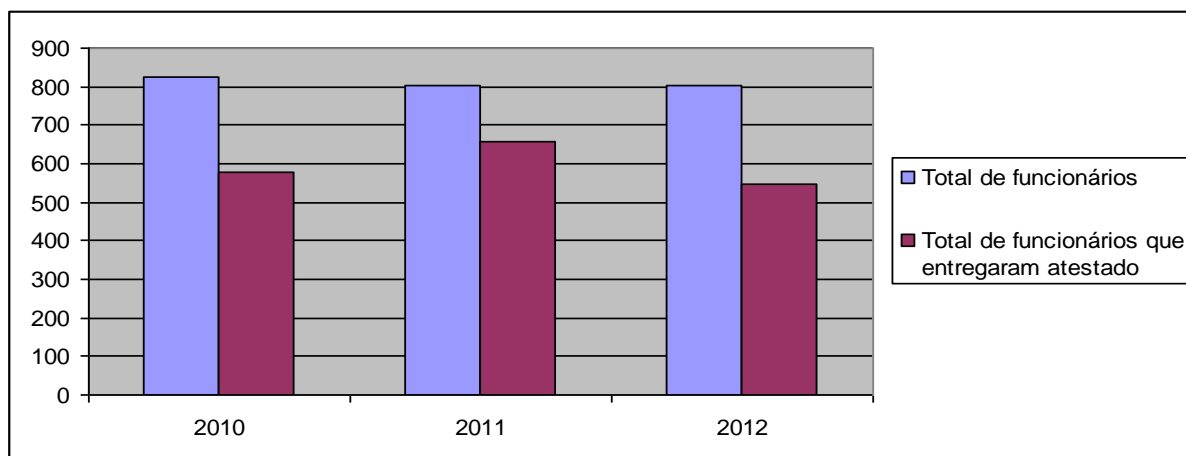


Gráfico 1 – Quantidade de funcionários e total de funcionários que entregaram atestados
Fonte: Recursos Humanos da Fundhas (2012)

A tabela 1 e o gráfico 1 mostram a quantidade de funcionários existentes nos anos de 2010 a 2012 e o total de funcionários que apresentaram atestados nesses anos. Pode-se verificar que em 2011 havia menos funcionários que no ano anterior e um aumento de mais de 10% no número de funcionários que apresentaram atestados e em 2012 houve uma queda de 13% [com relação a 2011](#).

Tabela 2 – Tipos de atestados apresentados de janeiro a julho de 2010 a 2012

Tipos de atestados (janeiro a julho)	2010	2011	2012
Acompanhamento familiar (horas/dias)	699	530	548
Afastamento por acidente de trabalho – CAT (dia)	7	3	12
Atestado médico de falta ao trabalho (horas/dias)	3033	2632	2697
Atestado de licença gestante	5	11	7
Benefício da Previdência	28	35	29
Atestado odontológico (horas/dias)	358	290	307
Total	4130	3501	3600

Fonte: Recursos Humanos da Fundhas (2012)

Conforme indicado na tabela 2, o tipo de atestado em maior número é o atestado médico de falta ao trabalho de horas e dias, seguido pelo de acompanhamento familiar de horas e dias. Por haver mais funcionários no ano de 2010, a quantidade de atestados no mesmo período foi maior com relação aos anos posteriores, isso demonstra que houve maior ausência no ano mencionado.

Tabela 3 – Quantidade de atestados de dias e de horas

Quantidade de atestados (janeiro a julho)	2010	2011	2012
Atestados de dias	1766	1544	1623
Atestados de horas	2364	1957	1977
Total	4130	3501	3600

Fonte: Recursos Humanos da Fundhas (2012)

Já a tabela 3 aponta a quantidade de atestados de dias e horas, prevalecendo em maior número, nos três anos, o atestado de horas. O atestado de dias representa a ausência do empregado em tempo integral no trabalho, já o de horas significa que o mesmo ausentou-se durante um certo período de tempo da sua jornada de trabalho diária.

4.2.2 Índice de absenteísmo

Para o cálculo do índice de absenteísmo durante o período de janeiro a julho dos anos de 2010, 2011 e 2012, foi realizado o levantamento do quantitativo de funcionários existentes e dos funcionários que apresentaram atestados, demonstrados na tabela 1 e também, o quantitativo de dias de trabalho perdidos pelas ausências e o número de dias de trabalho, conforme representado abaixo na tabela 4:

Tabela 4 – Quantidade de dias de trabalho e ausências

Quantidade (janeiro a julho)	2010	2011	2012
Dias de trabalho perdidos por ausência	5469	6063	4572
Dias úteis de trabalho	140	141	141

Fonte: Recursos Humanos da Fundhas (2012)

Conforme já mencionado, a tabela 4 caracteriza a quantidade de dias de trabalho e total de dias em que os funcionários estiveram ausentes em sua jornada de trabalho integral. A quantidade de dias de trabalho é o somatório de dias úteis de janeiro a julho de 2010 a 2012, ou seja, os dias de trabalho efetivo. Já a quantidade

de dias de trabalhos perdidos por ausência é a soma dos dias em que os empregados permaneceram ausentes da fundação no período supramencionado.

Tabela 5 – Índice de absenteísmo

	2010	2011	2012
Índice de absenteísmo mensal	4,74%	5,38%	4,07%
Índice de absenteísmo de janeiro a julho (7 meses)	33,18%	37,66%	28,49%

Fonte: Recursos Humanos da Fundhas (2012)

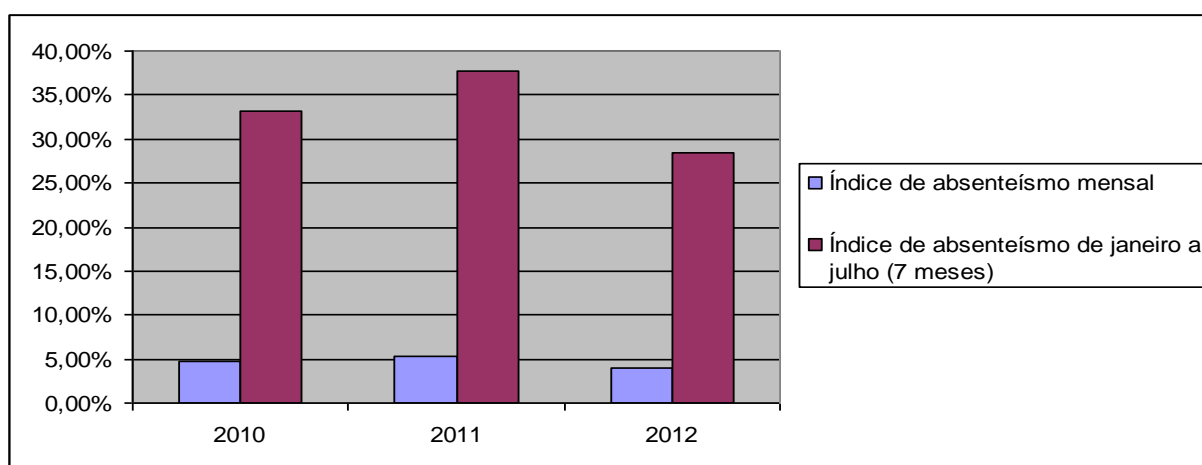


Gráfico 2 – Índice de absenteísmo

Fonte: Recursos Humanos da Fundhas (2012)

Os números das tabelas 1 e 4 foram aplicados na fórmula abaixo e o resultado do índice de absenteísmo exposto na tabela 5 e gráfico 2. No entanto, para o cálculo será considerada a média mensal dos sete meses, de janeiro a julho, isto é, dividindo por 7, já que o índice é mensal, logo, temos a média de funcionários que entregaram atestado e o número de dias úteis em um mês:

Índice de absenteísmo = total de ausências / nº médio de empregados X nº de dias de trabalho no mês X 100

Aplicando os números na expressão acima, obtêm-se:

Índice de absenteísmo em 2010 = $781 / 823 \times 20 \times 100 = 4,74\%$ mensal

Índice de absenteísmo em 2011 = $866 / 804 \times 20 \times 100 = 5,38\%$ mensal

Índice de absenteísmo em 2012 = $653 / 833 \times 20 \times 100 = 4,07\%$ mensal

Verifica-se que em 2011 o índice de absenteísmo foi maior com relação a 2010 e 2012, uma vez que o número de dias de ausência foi superior em 2011. O

ano de 2012 obteve o índice menor, pelo fato da diminuição do número de empregados e ausências.

Com esses resultados, pode-se analisar que em 2010, o índice foi de 4,74% mensal de absenteísmo, significando que a Fundhas contou com 95,26% da sua força de trabalho no mês. Em 2011 apenas 94,62% trabalhou efetivamente durante o mês e em 2012, 95,93%.

4.3 SOLUÇÕES REALIZADAS PELA FUNDAÇÃO SÃO FRANCISCO XAVIER

A Fundação São Francisco Xavier (FSFX) está localizada na cidade de Ipatinga, no Estado de Minas Gerais. O crescimento dessa cidade está relacionado com a chegada da mineradora Usiminas em 1957, o que atraiu muitas pessoas interessadas a trabalharem. Houve necessidade de um processo urbanístico e, para isso, foi construída toda infraestrutura necessária para promover qualidade de vida à população local, com a criação de uma escola em 1962 e um hospital em 1965, administrados pela empresa Usiminas.

Para dar continuidade desse trabalho, em dezembro de 1969 a Usiminas fundou a FSFX e, partir daí, a fundação passou a ser responsável em dirigir a escola e o hospital, bem como assumiu papel relevante na fixação do homem em Ipatinga, cuja função é garantir uma melhor qualidade de vida e construir uma sociedade cada vez melhor⁸.

A FSFX, entidade filantrópica de direito privado, implementa estratégias de saúde e prevenção de doenças para redução do índice de absenteísmo na empresa. Em 2010, foi criado um programa de gestão e promoção de qualidade de vida para os 80 mil funcionários da mineradora.

Após o levantamento do perfil epidemiológico dos colaboradores, a FSFX estruturou o programa dividido em doze projetos com diversos temas, cujos objetivos são a redução do absenteísmo, a melhoria no ambiente corporativo e segurança do trabalho. Um dos projetos é o “Inspirar”, voltado ao combate do tabagismo.

⁸ Fundação São Francisco Xavier. Disponível em <http://www.fsfx.com.br/irj/portal/irj/portal>. Acesso em 09 de outubro de 2012.

Como foi um programa realizado recentemente, ainda não há um retorno sobre o investimento, no entanto, em um ano de existência, 4,5 mil funcionários já haviam aderido à iniciativa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao ingressarem no emprego, os funcionários possuem expectativa profissional, assim como a organização cria expectativa ao contratá-los. Dessa forma, quando o empregado não está sendo atendido como almejou, os problemas em relação ao trabalho começam a surgir. A falta de contentamento pode ser desde o salário percebido, condições de trabalho, política da empresa e problemas de relacionamento com colegas ou chefia.

Diante de tais fatos, percebe-se o aumento do absenteísmo, na qual são apresentados atestados para justificar tal ausência. O grande índice de ausência na Fundhas, estudo de caso deste trabalho, pode ser comprovado no capítulo 4, exposto nas tabelas e gráficos.

Em 2011, verificou-se que o índice de absenteísmo foi superior aos anos de 2010 e 2012, conforme demonstrado na tabela 5 e no gráfico 2. Tal fato pode ser justificado pelas mudanças que ocorreram na Instituição em janeiro de 2011, na qual houve reestruturação no organograma e muitos funcionários foram transferidos de uma unidade para outra, já que são aproximadamente vinte unidades regionalizadas da Fundhas em São José dos Campos, o que gerou muito descontentamento no ambiente.

Mudanças causam também, ansiedade nos funcionários, conforme comprovado no apêndice B, a relação de doenças mais frequentes dos funcionários e o CID.

Conforme preconiza Chiavenato (1999), a má qualidade do trabalho resulta na alienação do funcionário, na insatisfação, na má vontade, no declínio da produtividade, no absenteísmo, na rotatividade, entre outros tipos de comportamentos contraproducentes.

O absenteísmo no setor público é uma realidade e gera gastos públicos. Conforme expresso neste trabalho, é grande o índice de ausência dos empregados públicos da Fundhas e preocupante. Apesar de existir o projeto de gestão de pessoas para promover atividades para minimizar o índice, torna-se necessária uma posição estratégica e primordial em seu planejamento, no entanto, segundo o entrevistado, a instituição como parte da administração pública sente os efeitos do processo eleitoral, o que prejudica no desenvolvimento e credibilidade das ações.

As penalidades nas instituições privadas são mais severas em comparação às públicas. Nas empresas privadas, o funcionário apresentando muita ausência, é demitido, muito diferente do que ocorre nas públicas, cujos empregados têm estabilidade no emprego, sendo desligados apenas por processo administrativo disciplinar que apura sua conduta.

Conforme destaca Lima (2007), cabe a instituição pública motivar e preparar o empregado público para o exercício da função pública. Quando há evidência do bom desempenho, é preciso reconhecê-lo, bem como é a punição para o mau desempenho, sanção dada àqueles que não cumpriram com integridade às obrigações profissionais. O reconhecimento é um poderoso instrumento de valorização, podendo ser um elogio, gratificação ou promoção.

Pode-se constatar que muitos funcionários estão insatisfeitos com a administração, com a política de trabalho da alta direção, na qual não há critério claro para a promoção de pessoal, falta de perspectiva profissional oferecida pela Instituição e com relação às mudanças nas propostas de trabalho, sentindo-se desprestigiados no ambiente profissional.

A cultura organizacional reflete sobre o comportamento dos empregados. Os valores institucionais devem ser compartilhados com todos funcionários, qualquer mudança deve ser comunicada e os objetivos devem ser claros e bem definidos.

É fundamental que seja desenvolvida uma política de pessoal como Programa de Aproveitamento Interno, da qual funcionários têm a possibilidade de promoção; Plano de Cargos e Salários, para estimular e motivar os empregados; e pesquisa de clima organizacional, para avaliar o desempenho dos funcionários, o grau de satisfação face às relações hierárquicas, iniciativas para contribuição da superação aos problemas detectados, dentre outros.

Em 2011 o setor de Gestão de Pessoas, a pedido da diretoria da Fundhas, elaborou uma proposta para o programa de qualidade de vida no trabalho, cujo objetivo geral é implantar um programa de Qualidade de Vida no Trabalho na Instituição, com enfoque no bem-estar, estimulando as pessoas a adotarem hábitos mais saudáveis e valorizarem a prevenção de doenças e como forma de reestruturar as atividades desse setor em busca de ações para valorizar e motivar os funcionários.

O resultado esperado com a implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho é o enfoque no bem-estar dos funcionários, espera-se motivar e

valorizar os funcionários, criar um ambiente saudável, oferecendo um espaço de acolhimento, integração e valorização do funcionário, culminando na melhora do clima organizacional.

O programa de QVT já foi adotado pela Fundação São Francisco Xavier, que aguarda retorno positivo dos projetos implantados e está sendo bem aceito pelos 4,5 mil funcionários que já aderiram.

Com os resultados do trabalho, verifica-se a importância de investimentos em treinamento, proteção à saúde do trabalhador, política de promoção do corpo efetivo, elaboração de plano de ação junto ao setor de Gestão de Pessoas para melhoria e redução do absenteísmo na Fundhas. Funcionários satisfeitos e comprometidos apresentam índices menores de absenteísmo.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública**. Florianópolis: Capes, 2009.
- DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental**. Florianópolis: Capes, 2009.
- FRANÇA, Ana Cristina Lomongi. **Práticas de recursos humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2011.
- LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública**: a trajetória e a estratégia do gspública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2011.
- PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- PEREIRA, José Matias. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Gestão de profissionais em empresas competitivas**. São Paulo: LTr, 2001.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2011.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008
- UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para elaboração de trabalhos acadêmicos**. Curitiba: UTFPR, 2008.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Capes, 2009.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CLASSIFICAÇÃO INTERNACIONAL DE DOENÇAS. Disponível em <http://www.datasus.gov.br/cid10/V2008/cid10.htm>. Acesso em 08 de novembro de 2012.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Disponível em <http://www2.datasus.gov.br/DATASUS/index.php?area=040203>. Acesso em 08 de novembro de 2012.

REGIMENTO INTERNO DA FUNDHAS. Disponível em <http://qualidade.fundhas.org.br/documentos.php?cg=cmVnaW1lbnRvLWludGVybm8>. Acesso em 04 de novembro de 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista semiestruturada realizada com o chefe da Divisão de Recursos Humanos da Fundhas

Objetivos	Perguntas	Por quê / Para quem	Resultado
Relatar as causas do absenteísmo na Fundação Hélio Augusto de Souza – Fundhas	1. De acordo com seu ponto de vista, o que é absenteísmo? 2. Cite 3 causas para o absenteísmo nessa Fundação	Acesso às informações Chefe da Divisão de Recursos Humanos da Fundhas	1. É a ausência no trabalho justificada ou não. 2. 1. Envelhecimento dos empregados da instituição 2. Insatisfação com a alta direção decorrente de modificações da proposta de trabalho, locais de trabalho, sem a devida clareza, promoção de pessoal sem critérios 3. Problemas pessoais que somatizados implicam nas várias doenças (stress, depressão, ortomuscular, gástrico)
Descrever as consequências do absenteísmo na Fundação Hélio Augusto de Souza – Fundhas	3. Segundo sua opinião, quais consequências o absenteísmo tem trazido?	Acesso às informações e registros internos Chefe da Divisão de Recursos Humanos da Fundhas	3. Prejuízo no desenvolvimento das atividades e trabalho em equipe. Sobrecarga no pessoal assíduo Conflitos interpessoais e com a administração
Levantar soluções realizadas para gestão do absenteísmo pela Fundação São Francisco Xavier	4. Qual cuidado a Instituição deve ter ao combater o absenteísmo? 5. Quais providências o Gestor público tem realizado? 6. Quais as maiores dificuldades encontradas?		4. Fazê-lo sem incitar caça às bruxas aumentando o abismo entre liderança e liderado dificultando processo 5. Identificar os tipos de doenças e causas pessoais que estão relacionadas a abstenção e desenvolver atividades e ações para melhora na qualidade de vida profissional e pessoal. 6. A instituição como parte da administração pública sente os efeitos do processo eleitoral e seu resultado prejudicando o desenvolvimento e a credibilidade das ações

	<p>7. Acredita que o absenteísmo tenha “cura”?</p> <p>8. A Fundhas tem algum projeto para minimizar isso?</p>		<p>7. Sim. A direção deve restabelecer o diálogo com os Empregados para desenvolver em conjunto a proposta de trabalho por ela estabelecida, de forma clara e planejada e dentro de suas possibilidades legais desenvolver as ações visando diminuir os efeitos dos problemas pessoais no trabalho que por vezes, confundem-se.</p> <p>8. Sim, esta trabalhando no desenvolvimento de uma política de gestão de pessoal que proporcione o desenvolvimento das atividades e ações mencionadas anteriormente.</p>
--	---	--	---

APÊNDICE B – Doenças mais frequentes dos funcionários da Fundhas em 2010, 2011 e 2012, conforme CID 10.

Código	Doença
A09	Diarréia e gastroenterite de origem infecciosa presumível
F32	Episódios depressivos
F33	Transtorno depressivo recorrente
F40	Transtornos fóbico-ansiosos
G43	Enxaqueca
H52.2	Astigmatismo
I10	Hipertensão essencial (primária)
J00	Nasofaringite aguda (resfriado comum)
K02	Cárie dentária
K29	Gastrite e duodenite
M25.5	Dor articular
M54.2	Cervicalgia
M54.4	Lumbago com ciática
M54.5	Dor lombar baixa
R51	Cefaleia
Z00	Exame geral e investigação de pessoas sem queixas ou diagnóstico relatado
Z00.0	Exame médico geral
Z01.2	Exame dentário
Z01.4	Exame ginecológico (geral) (de rotina)
Z01.6	Exame radiológico não classificado em outra parte
Z01.7	Exame de laboratório
Z01.8	Outros exames especiais especificados
Z50.1	Outra fisioterapia
Z52.0	Doador de sangue
Z76.3	Pessoa em boa saúde acompanhando pessoa doente

Fonte: Datasus 2008

ANEXO

ANEXO A – Autorização para utilização de informações da Fundhas

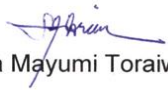
São José dos Campos, 17 de agosto de 2012.

À

Fundação Hélio Augusto de Souza
Ilma. Sra. Maria Emília Cardoso
Diretora-Presidente


Eu, Luciana Mayumi Toraiwa, funcionária da Fundhas, sob matrícula nº 11248, solicito autorização para utilização de informações na elaboração de monografia do curso Gestão Pública Municipal, da Universidade Técnica Federal do Paraná - UTFPR, intitulada "Absentismo no trabalho: causas, consequências e o papel do Gestor Público na busca de soluções (caso da Fundação Hélio Augusto de Souza – Fundhas)". Saliento o objetivo acadêmico da publicação.

Desde já agradeço,


Luciana Mayumi Toraiwa


Maria Emília Cardoso
Diretora-Presidente
Fundhas
20/08/2012

AJ.
nada a opor.
20.08.12


Alexandre Jonell
Assessor Jurídico
Fundhas


Sonia Maria Silva
Diretora Especializada em
Criança e Adolescente
Fundhas