

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**ABSENTEÍSMO POR MOTIVO DE DOENÇA:  
o caso da Netzsch/Selb na Alemanha**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

ALEXANDER FISCHER

Florianópolis, agosto de 1999

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

ABSENTEÍSMO POR MOTIVO DE DOENÇA:  
o caso da Netzsch/Selb na Alemanha

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

ALEXANDER FISCHER

Orientador:  
Professor Doutor Rolf Hermann Erdmann

Área de Concentração:  
Recursos Humanos

Florianópolis, agosto de 1999

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota \_\_\_\_\_ ao aluno ALEXANDER FISCHER na disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório - CAD 5401.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Professor ROLF HERMANN ERDMANN  
PRESIDENTE**

---

**Professora ELOISE HELENA LIVRAMENTO DELLAGNELO  
MEMBRO**

---

**Professor DANTE MARCIANO GIRARDI  
MEMBRO**

## Agradecimentos

*Primeiramente ao meu Criador que*

*“... amou o mundo de tal maneira que enviou o seu Filho Unigênito, para que todo aquele que Nele crê não pereça, mas tenha a vida eterna”. (João 3:16)*

*deu-me pais tão maravilhosos, Iracema e Hans Georg,  
amados irmãos, Bianca e Hannes,  
e tantos amigos.*

Também agradeço de coração...

À companhia *Erich Netzsch GmbH & Co. Holding KG*, pela oportunidade de tão grande valia à minha formação profissional.

A todos os funcionários da Netzsch/Selb, pela atenção e camaradagem.

Ao Núcleo de Pesquisas e Estudos em Recursos Humanos (NUPERH) pelo incessante apoio.

Ao meu orientador, professor Rolf Herrmann Erdmann, que não mediu esforços em viabilizar o presente estudo.

À professora Eloise Helena Livramento Dellagnelo e ao professor Mário de Souza Almeida pelas inúmeras dicas, via *internet*, muito obrigado pela paciência e dedicação.

Aos meus colegas de classe, principalmente à Lia Hering de Queiroz e ao Leonardo Secchi, que resolveram as ‘minhas coisas’ enquanto estive na Alemanha.

Aos amigos que conquistei na Alemanha, em especial: Werner e Birgit vom Ende; Harry Wener, Magrit Mähner, Haala Wolfgang, Knut Pantel, Hans Huber, Anton Hauck, Waldemar Tauchnitz, família Büttner e família Fischbach.

## Sumário

<b><i>Lista de Figuras</i></b> _____	<b><i>vi</i></b>
<b><i>Lista de Tabelas</i></b> _____	<b><i>vii</i></b>
<b><i>Resumo</i></b> _____	<b><i>viii</i></b>
<b><i>1 Introdução</i></b> _____	<b><i>1</i></b>
<b><i>2 Objetivos</i></b> _____	<b><i>3</i></b>
<b><i>2.1 Objetivo Geral</i></b> _____	<b><i>3</i></b>
<b><i>2.2 Objetivos Específicos</i></b> _____	<b><i>3</i></b>
<b><i>3 Fundamentação Teórica</i></b> _____	<b><i>4</i></b>
<b><i>3.1 Doença</i></b> _____	<b><i>4</i></b>
<b><i>3.2 Incapacidade para o trabalho</i></b> _____	<b><i>7</i></b>
<b><i>3.3 Absenteísmo por motivo de doença</i></b> _____	<b><i>9</i></b>
<b><i>4 Metodologia</i></b> _____	<b><i>11</i></b>
<b><i>4.1 Tipo de pesquisa e procedimento metodológico</i></b> _____	<b><i>11</i></b>
<b><i>4.2 Métodos e técnicas de levantamento de dados</i></b> _____	<b><i>11</i></b>
<b><i>4.2.1 Entrevista</i></b> _____	<b><i>11</i></b>
<b><i>4.2.2 Pesquisa Documental</i></b> _____	<b><i>11</i></b>
<b><i>4.2.3 Observação direta acompanhada de diário de campo</i></b> _____	<b><i>12</i></b>
<b><i>4.2.4 Metodologia para determinar a quota de absenteísmo por motivo de doença</i></b> _____	<b><i>12</i></b>
<b><i>5 Histórico da Companhia Netsch</i></b> _____	<b><i>15</i></b>
<b><i>5.1 Divisão Bombas</i></b> _____	<b><i>16</i></b>
<b><i>5.2 Divisão Moagem e Dispersão</i></b> _____	<b><i>17</i></b>
<b><i>5.3 Divisão Análise Térmica</i></b> _____	<b><i>19</i></b>
<b><i>5.4 Divisão Filtros-Prensa</i></b> _____	<b><i>20</i></b>

<b>6 ME Gesamtmetall</b>	<b>22</b>
<b>6.1 VBM (Sindicato Patronal do Setor Metal Elétrico da Baviera)</b>	<b>23</b>
<b>7 Apresentação e Análise dos Dados Coletados na Netzsch/Selb</b>	<b>26</b>
<b>7.1 Absenteísmo por motivo de doença</b>	<b>26</b>
<b>7.2 A idade média de todos os funcionários da Netzsch/Selb em relação a idade média dos funcionários que ficaram PM1xD</b>	<b>36</b>
<b>7.3 O primeiro dia de absenteísmo por motivo de doença segundo os dias da semana</b>	<b>40</b>
<b>7.4 Medidas para redução do absenteísmo por motivo de doença</b>	<b>43</b>
7.4.1 Diálogo com os funcionários	43
7.4.2 Melhoria das condições de trabalho	44
7.4.3 Melhoria na segurança do trabalho	45
7.4.4 Flexibilidade no tempo de trabalho	45
7.4.5 Redução dos setores da organização	46
7.4.6 Incentivos monetários	47
7.4.7 Seleção de pessoal mais dirigida	47
7.4.8 Diálogo com o líder sindical	48
7.4.9 Treinamento dos líderes	48
<b>8 Análise Comparativa dos Dados obtidos junto ao Setor Metal-Elétrico da Região Bavara e a Netzsch/Selb</b>	<b>50</b>
<b>8.1 Quota de absenteísmo por motivo de doença</b>	<b>50</b>
<b>8.2 O primeiro dia de absenteísmo por motivo de doença segundo os dias da semana</b>	<b>54</b>
<b>8.3 Medidas para a redução do absenteísmo por motivo de doença</b>	<b>56</b>
<b>9 Considerações Finais</b>	<b>59</b>
<b>10 Bibliografia</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>64</b>

Anexo 1 – Roteiro de entrevista (traduzido)

Anexo 2 – Ein Teil der VBM-Firmenumfrage zum Krankenstand

Anexo 3 – Histórico da Netzsch

Anexo 4 – Número de funcionários para cada mês (abril97 até março99)

## Lista de Figuras

<i>Figura 1: O contínuo estado de saúde</i>	6
<i>Figura 2: Atual retorno por área de atuação da companhia</i>	15
<i>Figura 3: Bomba NEMO – Série NES com rosca alimentadora</i>	17
<i>Figura 4: Moinho SunChemical da Netzsch</i>	18
<i>Figura 5: Calorímetro de varredura diferencial (DSC 204 Phoenix)</i>	19
<i>Figura 6: Filtro Prensa Automático – Formato 1.200 mm x 1.200 mm, Tipo Diafragma.</i>	20
<i>Figura 7: Distribuição geográfica dos 16 sindicatos regionais que compõem o ME Gesamtmetall</i>	22
<i>Figura 8: Gráfico referente aos principais segmentos do setor metal-elétrico da região Bavara</i>	23
<i>Figura 9: Gráfico referente ao tamanho das empresa (base do número de funcionários)</i>	24
<i>Figura 10: Gráfico referente ao número de funcionários das unidades Netzsch/Selb pertinentes ao SI 98/99</i>	28
<i>Figura 11: Gráfico referente ao percentual de funcionários pm lxd nos setores produtivo e administrativo, assim como para os sexos masculino e feminino, nos semestres: SV 97, SI 97/98, SV 98, SI 98/99.</i>	29
<i>Figura 12: Gráfico referente a quota de absenteísmo por motivo de doença nos setores produtivo e administrativo assim como para os sexos masculino e feminino, nos semestres: SV 97, SI 97/98, SV 98, SI 98/99.</i>	31
<i>Figura 13: Gráfico comparativo entre percentuais de funcionários pm lxd e a quota de absenteísmo por motivos de doença do setor produtivo versus o administrativo.</i>	32
<i>Figura 14: Gráfico que aponta os percentuais das idades dos funcionários para cada faixa etária: até 30; 31 a 40; 41 a 50 e 50 ou + na Netzsch/Selb, para os períodos: SV 97, SI 97/98, SV 98 e SI 98/99.</i>	38
<i>Figura 15: Gráfico referente ao número de incidentes por motivo de doença segundo os dias de semana, para os períodos: SV 97, SI 97/98, SV 98 e SI 98/99.</i>	41
<i>Figura 16: Gráfico referente ao percentual de dias ausentes por motivo de doença em relação aos dias totais de trabalho no período Semestre de Inverno 98/99 – entre parênteses os dados para (Semestre de Verão 98 / Semestre de Inverno 97/98 / Semestre de Verão 97)</i>	51
<i>Figura 17: Gráfico comparativo entre a quota de absenteísmo por motivo de doença do segmento “Indústria Mecânica” e Netzsch/Selb, no SI 98/99.</i>	52
<i>Figura 18: Gráfico referente ao percentual do primeiro dia ausente por motivo de doença, classificados segundo os dias de semana para o SI 98/99, SV98, SI 97/98, SV 97 e a média dos mesmos.</i>	54
<i>Figura 19: Gráfico referente a diferença comparativa, dos incidentes de doença por dia de semana, entre a Netzsch/Selb e as demais empresas – no período abril97 até março99.</i>	55
<i>Figura 20: Gráficos referente a medidas para a redução do absenteísmo por motivo de doença. Grau de satisfação das empresas com o tipo de medida adotada (esquerda) e o percentual de empresas que utilizam as respectivas medidas (direita) – referente ao SI 98/99.</i>	56

## Lista de Tabelas

<i>Tabela 1: principais segmentos do setor metal-elétrico da região Bavara</i>	23
<i>Tabela 2: Referente ao número de funcionários, destes quantos ficaram pelo menos 1 vez doentes (PM1xD) e o respectivo percentual, assim como a quota de absentismo por motivo de doença (QAbs/MD) de acordo com cada setor e sexo, para os semestres: SV 97, SI 97/98, SV 98 e SI 98/99.</i>	27
<i>Tabela 3: Categorização da idade dos funcionários, até 30; 31 a 41; 41 a 50 e 50 ou +, e a respectiva idade média para cada grupo, assim como a idade média dos funcionários que ficaram PM1xD no semestre em questão.</i>	37
<i>Tabela 4: Número de funcionários que ficaram doentes pm1x no SI 98/99 e seu respectivo percentual sobre o número total de funcionários.</i>	40
<i>Tabela 5: Número de incidentes por motivo de doença segundo os dias de semana, para os períodos: SV 97, SI 97/98, SV 98 e SI 98/99.</i>	41
<i>Tabela 6: Percentual de dias ausentes por motivo de doença em relação aos dias totais de trabalho no período Semestre de Inverno 98/99 – entre parênteses os dados para (Semestre de Verão 98 / Semestre de Inverno 97/98 / Semestre de Verão 97)</i>	50
<i>Tabela 7: Quotas de absentismo por motivo de doença segundo o segmento industrial para o SI 98/99 – entre parênteses (SV 98 / SI 97/98 / SV 98), em percentual de dias doente sobre dias úteis de trabalho.</i>	52
<i>Tabela 8: Quotas de absentismo por motivo de doença segundo o tamanho da empresa para o SI 98/99 – entre parênteses (SV 98 / SI 97/98 / SV 98), em percentual de dias doente sobre dias úteis de trabalho.</i>	53
<i>Tabela 9: Percentual do primeiro dia ausente por motivo de doença, classificados segundo os dias de semana para o SI 98/99 – em parênteses (SV98 / SI 97/98 / SV 97)</i>	54
<i>Tabela 10: O percentual de utilização de algumas medidas que visam reduzir o absentismo por motivo de doença pelas empresas, referente ao SV 98</i>	57

## Resumo

O presente estudo teve como objetivo principal apresentar e analisar o absenteísmo por motivo de doença da Netzsch/Selb na Alemanha. O tema é relevante porque praticamente inexistem pesquisas que abordam essa problemática. O estudo foi quantitativo e qualitativo. Quantitativo pela exaustiva coleta e tabulação de dados oriundos do sistema R/3 – SAP da empresa matriz, e qualitativo em função da profundidade de análise que o tema requer e a possibilidade de descobrir relações que não seriam encontradas através de outros procedimentos. O procedimento metodológico adotado foi o estudo de um caso, desenvolvido na Netzsch/Selb (Baviera/Alemanha), que atualmente conta com 428 funcionários, divididos em seis unidades de trabalho. Foram entrevistadas 23 pessoas - funcionários tanto do setor produtivo quanto administrativo, médico da empresa e representantes sindicais. Além do objetivo principal supracitado o estudo aponta nove medidas que podem ser utilizadas para reduzir o absenteísmo por motivo de doença nas organizações, assim como também compara os dados levantados na Netzsch/Selb com as demais empresas do setor metal-elétrico da região Bavara. Como proposta de avanço no estudo, sugere-se um estudo comparativo do caso em questão com alguma empresa, de mesmo porte, do Brasil. Por fim, concernente aos dados obtidos, o estudo oferece elementos que hão de nortear as diversas decisões da área de Recursos Humanos na Netzsch/Selb.

# 1 Introdução

Sob a égide do absenteísmo por motivo de doença compreende-se todas as faltas ao trabalho provocadas e/ou vinculadas pelo adoecer dos funcionários, tanto as ocorridas no ambiente de trabalho quanto no restante do tempo.

A definição teórica de absenteísmo por motivo de doença somente enquadra os casos de pessoas efetivamente doentes (WEISBROD, 1986), todavia o mesmo não acontece na prática, tendo em vista que em alguns casos o paciente simula o estar doente (“*blau machen*” – “fazer azul”).

Essa temática vem ensejando acalorados debates em toda a Alemanha, as empresas se queixam por precisar “sustentar” casos cujo estado de doença é duvidoso. Embora a reclamação é procedente, não há subsídios legais que possam intervir no pagamento regular do salário de cada funcionário.

Parte-se do pressuposto que a relação empregado/empregador determina o percentual de casos de “fazer azul”, nessa direção é fundamental que as empresas introduzam mecanismos que possam intensificar a motivação, o comprometimento e a responsabilidade de seus funcionários.

Frente a problemática supracitada julga-se vital que as empresas acompanhem seus estados de absenteísmo por motivo de doença, permitindo dessa forma tomar providências acertadas nas mais diversas situações.

Apesar da relevância do tema, muitas empresas ainda desconhecem seus quadros de absenteísmo, e estudos nesse campo são praticamente inéditos.

Esse motivo, vinculado ao interesse da Netzsch/Selb, foi fator gerador da pesquisa, que teve por objetivo principal apresentar e analisar o absenteísmo por motivo de doença nessa empresa.

A Netzsch/Selb, situada na Baviera/Alemanha, emprega atualmente 428 funcionários e pela primeira vez foi confrontada com a análise de seu estado de absenteísmo por motivo de doença.

A pesquisa foi quantitativo e qualitativo. Quantitativo pela exaustiva coleta e tabulação de dados oriundos do sistema R/3 – SAP da empresa matriz, e qualitativo em

função da profundidade de análise que o tema requer e a possibilidade de descobrir relações que não seriam encontradas através de outros procedimentos.

A pesquisa também foi exploratória-descritiva visto que houve o levantamento exploratório tanto para a caracterização geral da Netzsch/Selb, assim como do Sindicato Patronal do setor metal-elétrico da Baviera (VBM), e em seguida a descrição do absenteísmo por motivo de doença na empresa.

O capítulo 5 apresenta sucintamente o histórico de toda a companhia Netzsch, da qual a empresa Netzsch/Selb faz parte, e suas respectivas divisões. Já no capítulo 6 é descrito o Sindicato Patronal do setor metal-elétrico na Alemanha (ME Gesamtmetall) e uma de suas filiais que sindicaliza a região Bavara, onde fica a Netzsch/Selb.

No capítulo 7 dar-se-á a apresentação e análise dos dados coletados na empresa, é a parte central do estudo e no final do capítulo são apontadas algumas medidas para a redução do absenteísmo nas empresas.

O capítulo 8 compara os dados apresentados no capítulo anterior aos dados obtidos junto ao Sindicato Patronal do setor metal-elétrico da Baviera (VBM). Por fim destacam-se as considerações finais sobre a pesquisa e a bibliografia utilizada.

A experiência vivida associada ao fascínio que o tema gera emanam num grande interesse em dar continuidade ao estudo, onde outros enfoques podem ser abordados, enriquecendo ainda mais a pesquisa referente a esse tema.

## 2 Objetivos

### **2.1 Objetivo Geral**

Apresentar e analisar o absenteísmo por motivo de doença da Netzsch/Selb na Alemanha

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Levantar diagnósticos semestrais do quadro de doenças, contemplando quatro períodos semestrais, dois semestres de verão (abril97 até setembro97 e abril98 até setembro98) e dois semestres de inverno (outubro97 até março98 e outubro98 até março99);
- Identificar e analisar os percentuais de absenteísmo por motivo de doença da Netzsch/Selb na Alemanha;
- Identificar a faixa etária que aponta o maior percentual de absenteísmo por motivo de doença;
- Identificar o dia da semana em que ocorre o maior número de incidentes de absenteísmo por motivo de doença;
- Apontar algumas medidas que podem corroborar na redução do absenteísmo por motivo de doença nas organizações;
- Comparar os dados obtidos na Netzsch/Selb com os dados das demais empresas do setor metal-elétrico da região Bavara;

### 3 Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica visa definir os principais termos que hão de nortear o estudo em questão.

Nas publicações sobre o *absenteísmo por motivo de doença* encontra-se um grande número de sinônimos ou alternativas para o termo, como: “doença”, “incapacidade para o trabalho”, “tempos de ausência” ou “absenteísmo”.

Estes termos são geralmente diferenciados de forma insuficiente na literatura específica, prejudicando conseqüentemente a interpretação dos resultados. Por essa razão pretende-se definir e limitar alguns termos.

#### 3.1 Doença

Uma categoria central na discussão sobre o *absenteísmo por motivo de doença* é a definição do que é doença. Pela fato do termo ser utilizado de forma muito genérica, percebe-se que no cotidiano o termo é empregado, a priori, sem maiores problemas - já que doença é algo que confronta a qualquer pessoa.

Também o dicionário sociológico de REINHOLD (1991, p. 330) oferece dentro de uma visão superficial, uma única resposta à pergunta, o que doença significa, e define ela como: “...qualquer fenômeno, que desvia de um pensado e definido psíquico e/ou normalidade psíquica (como média ou valor constante)”.

Num aprofundamento, a pergunta sobre o termo doença atinge um complexo de fatos, e as respostas dependem da consideração de um elevado número de fatores. Doença não pode ser interpretada de forma unicamente objetiva; isto é, mensurado de forma exclusivamente física por terceiros, mas também inclui a vivência subjetiva da pessoa doente.

Essa dicotomia do termo doença leva por um lado, a diversas incompatibilidades entre médico e paciente, e por outro lado, enquanto não for desenvolvida uma definição completa sobre o termo, outras ciências, além da medicina, irão contribuir com suas definições para melhor compreensão do termo.

LANGENMAYR *apud* FICK (1993) separa três definições que descrevem o termo doença sob diferentes aspectos:

- *A definição da ciência naturalista* corresponde ao tradicional termo de doença adotado pela medicina, como também foi utilizado acima. Doença é portanto qualquer desvio medível de normas estatisticamente elaboradas, que foram encontradas para específicas características psicológicas ou anatômicas. SIEGRIST (1988, p. 184) porém alerta, “que pela amplitude estatística e pelo limitado conhecimento sobre a normalidade dentro das diferentes populações, a dificuldade em afirmar o que seria um desvio da norma é muito elevada”.

- *A definição psicológica* apresenta a doença não como algo medível objetivamente, e sim são observados sintomas subjetivos do *absenteísmo por motivo de doença*. Conforme LOHMANN (1978, p. 49), “Independentemente daquilo que clínicos ou outros especialistas consideram como ‘saúde’ ou ‘doença’ - na prática é no mínimo de suma importância, como as pessoas avaliam a sua própria situação. ... Onde está o limite do suportável é decidido por ‘aqueles lá debaixo’ (os que estão sentindo a dor)”. Consequentemente duas pessoas podem ter o mesmo problema corpóreo - declarados pela ciência naturalista, ambos como saudáveis ou doentes - e fundamentalmente ter diferentes sintomas pessoais sobre a própria doença; estando um doente e o outro saudável. O subjetivo sintoma individual da doença não pode ser o único critério para a avaliação do *absenteísmo por motivo de doença*, já que inúmeras doenças reconhecidas pela medicina (por exemplo câncer) não demonstram sintomas sensíveis na sua fase inicial.

- *A definição sociológica* frisa o significado, que específicos sintomas são incluídos pela sociedade. Doente é portanto, aquele que é visto pelo seu ambiente como tal. O problema dessa definição está que a doença não é vista como termo fixo, mas que depende de específicas normas da sociedade, que podem se diferenciar de acordo com aquilo que circunda o afetado. Também a definição sociológica não cobre todas as possibilidades de doença, já que algumas doenças reconhecidas pela medicina (por exemplo enxaqueca e diabetes) não eram vistas e ainda não são aceitas por determinadas sociedades.

Nenhuma das três definições pode, por conta própria, valer total e completamente. É necessário buscar uma definição que engloba os aspectos da ciência

naturalista, da psicológica e da sociológica. Se as conseqüências são abstraídas das diferentes áreas de pesquisa, deve-se chegar a conclusão que doença não significa somente uma grandeza objetiva; e sim, por doente deve ser classificado aquele que se sente doente, que é classificado como doente pela sociedade e/ou aquele que o médico atesta como doente.

Uma diferenciação entre doença e saúde é através desta englobadora, como SCHÄFER (1976) a descreve, antropológica maneira de observação de doença dificultada. Conforme pode ser visto na *figura 1*, entre os pólos 'completamente saudável' e 'completamente doente' existe um leque intermediário com características não muito expressivas. Consequentemente seria correto substituir o modelo de uma clara polarização de saúde e doença pelo modelo de um *contínuo estado de doença* que envolve saúde como também doença.



Fonte: BECKENKAMP, H. *Schwierigkeiten in der Begriffsanwendug gesund und krank*. 3. ed. p. 79-80, 1966. Citado em FICK (1993).

Tendo em vista que as doenças, na maioria dos casos, são computadas ao contingente de seguro, é necessário encontrar uma zona de limite entre saúde e doença. A conseqüente utilização da maneira de observação pela antropologia da doença iria, já que é muito abrangente, trazer consigo um aumento dos casos, que são acrescentados oficialmente a quota de *absenteísmo por motivo de doença*, de tal forma que "... nem a força das finanças dos seguros e de seus assegurados, nem mesmo convenções morais teriam como financiar tamanha abrangência" (SCHÄFER, 1976, p. 29).

A Justiça Alemã não conhece uma definição legal para o termo doença, mas o Tribunal Federal em concordância com a formulação feita pela Previdência Social afirma que doença é "... qualquer distúrbio da normal condição ou da normal ação do corpo, que pode ser curada ou amenizada". (SCHÄFER, 1976, p. 19).

Mesmo sendo incompleta, os médicos, juizes e outros especialistas, devem se orientar nessa definição quando examinam o *absenteísmo por motivo de doença*. Já numa análise científica da doença, deve-se observar que algumas doenças específicas, principalmente doenças crônicas, são limitadas por essa definição.

### **3.2 Incapacidade para o trabalho**

A doença no sentido descrito anteriormente só é relevante para o Direito Trabalhista quando leva a uma incapacidade do trabalhador em assumir o seu local de trabalho, constatando-se a “*incapacidade para o trabalho*”.

O termo *incapacidade para o trabalho* é sustentado judicialmente, dando ao trabalhador direitos que lhe asseguram seu ordenado (segurança material) em 100% durante o período em que está doente. A empresa assume o pagamento do salário até a sexta semana em que o empregado está doente, após este período o Sistema Único de Saúde da Alemanha assume o ordenado integral do trabalhador doente<sup>1</sup>.

Conforme o Sindicato Patronal (VBM), a *incapacidade para o trabalho* no sentido legal adotado pelo Sistema Único de Saúde (§ 182 Abs.1 Satz 2 RVO) e da lei de reembolso salarial (§ 1 LFZG) permite que, quando um trabalhador em consequência de uma doença corporal ou psíquica, não está em condições de cumprir com suas obrigações é dispensado do serviço.

Normativo para a incapacidade de trabalho não é a doença mas sim a reação que ela trás ao afetado. Nem todos os trabalhadores que possuem problemas são incapazes de trabalho (um exemplo para isso seriam os diabéticos, que sem dúvida são doentes, porém geralmente são capazes de “encarar” qualquer profissão), por outro lado, a *incapacidade para o trabalho* não significa necessariamente uma doença grave.

Dependendo do conteúdo do trabalho algum tipo de doença pode ser motivo de incapacidade para um tipo de profissão e para outro não (por exemplo, para

---

<sup>1</sup> A organização é obrigada a continuar pagando o mesmo salário ao funcionário doente enquanto este estiver ausente; todavia, tratando-se da mesma doença, todos os casos que ultrapassam seis semanas passam a ser financiados pelo Sistema Único de Saúde.

mergulhadores e pilotos um simples resfriado pode causar uma incapacidade de trabalho, já para funcionários de escritório não haveria empecilho maior).

Aqui o médico recebe grande responsabilidade quando declara a *incapacidade para o trabalho* e a duração da mesma, em relação ao empregador e ao Sistema Único de Saúde: levando em consideração a parte corporal, mental e espiritual que constituem o estado de saúde de seu paciente, ele deve decidir se existe uma ligação entre a doença e a *incapacidade para o trabalho*.

Frente ao formalismo proposto, no que diz respeito ao atestado de incapacidade de trabalho, fica duvidoso - pelo seu conteúdo muito incerto - se alguém, que recebe a dispensa, realmente está incapacitado. Isso porque, apesar de regras subsistentes para *incapacidade para o trabalho* "...nenhum instrumento é suficiente para o enquadramento da incapacidade para o trabalho, ... e este mesmo não é um termo suficientemente definido." (WEIZSÄCKER, 1986, p. 39). Por um lado só é possível ao médico uma objetiva confirmação da doença, por depender da informação que o paciente trás sobre o seu estado de saúde. Por outro lado o médico normalmente não possui informações suficientes sobre as exigências do trabalho do paciente, dependendo das informações do mesmo para calcular as conseqüências negativas que o trabalho pode causar no decorrer da doença. A exposição de um atestado médico declarando a incapacidade para o trabalho depende da observação do médico como também do sentimento pessoal do empregado e de sua prontidão para procurar um médico. Segundo HILLA (1990, p. 187) "por fim o atestado da incapacidade de trabalho é o resultado de um processo de entendimento a ser visto entre médico e paciente dentro de uma determinada área de consideração".

De maneira ideal um destes processos de entendimento deveria tomar em consideração, que só os pacientes que realmente estão incapacitados para o trabalho recebessem um atestado de incapacitação, e com isso o direito ao ordenado no período em que estão efetivamente doente. Porém muitas vezes, na prática, o atestado de incapacitação também cobre casos de absenteísmo por "fazer azul" (é definido como um comportamento independente de compromissos legais ou médicos; isto é, a pessoa simula que esta doente). WEISBROD (1986) alerta que, trabalhadores que não podem ir ao trabalho por motivos diferentes que a doença, são tentados a legitimar sua falta ao trabalho através de atestados externos. Essa prática leva a concluir que além do grupo

de incapacitados e pessoas com distúrbios, também se englobam na quota de *absenteísmo por motivo de doença* pessoas que não estão efetivamente doentes. As empresas que devem confiar no comprovante do atestado de incapacitação para o trabalho que o médico emite, tem dificuldade de diferenciar entre tempo de falta por motivo de doença daqueles que “fazem azul”.

Finalmente seria importante salientar que o deixar de apresentar o atestado não é sinônimo de saúde. Segundo BÜRKARDT (1982) pode ocorrer que pessoas doentes por critérios médicos e incapacitadas vão ao trabalho: por não se sentirem doentes, por inibição em procurar um médico, ou por medo de determinadas conseqüências de uma possível *incapacidade para o trabalho*. Assim numa consulta de 700 trabalhadores considerados sadios, no ano de 1966, inúmeros e em parte críticos casos de doença foram desvendados: segundo BECKENKAMP *apud* FICK (1993, p. 9) “um considerável número de trabalhadores que estão empregados não tomam os seus direitos apesar de visíveis e claras características patológica, anatômica e pato-psíquica que apontam total *incapacidade para o trabalho* ao funcionário em questão.”

### **3.3 Absenteísmo por motivo de doença**

O termo “*absenteísmo por motivo de doença*” é utilizado principalmente pelo Sistema Único de Saúde da Alemanha, que demonstra o percentual dos assegurados que são incapazes de trabalhar em um determinado dia, ou durante o ano por causa de um atestado médico legitimado. (O cálculo do *absenteísmo por motivo de doença* esta exposto na metodologia). Neste caso é irrelevante se a incapacitação de trabalhar está relacionada a um adoecer no sentido da palavra, a um acidente de trabalho, a um acidente em casa, ou uma doença relacionada a profissão.

TREBESCH (1979) categoriza o *absenteísmo por motivo de doença* como um subgrupo do tempo de trabalho, que se limita fielmente aos fenômenos do *absenteísmo*. Muitas empresas e até mesmo alguns setores industriais, criam regras tarifárias e contratos empresariais que vão além do mínimo exigido pela legislação, indo de encontro ao trabalhador.

Referente a definição dos termos “doença” e “incapacidade para o trabalho”, mostra-se que o *absenteísmo por motivo de doença* abrange apenas os trabalhadores que realmente estão doentes. Entretanto, segundo BECKENKAMP *apud* FICK (1993, p. 12) “Dentro da estatística de falta de uma empresa sobre o *absenteísmo por motivo de doença* existem os doentes pela medicina, os condicionados a doença e os certamente saudáveis. Cabe ressaltar que também existe doentes pela medicina além da estatística de falta, debaixo dos assim chamados ‘saudáveis do pessoal’ (os que estão trabalhando doentes)”.

Cabe destacar que o conceito se refere somente aos funcionários efetivamente doentes, entretanto na prática é impossível diferenciar os casos de “fazer azul” dos “efetivamente doentes”. De tal forma que na quota de *absenteísmo por motivo de doença* ambos os casos são computados.

## 4 Metodologia

### **4.1 Tipo de pesquisa e procedimento metodológico**

O presente estudo foi quantitativo e qualitativo. Quantitativo pela exaustiva coleta e tabulação de dados oriundos do sistema R/3 – SAP da empresa matriz, e qualitativo em função da profundidade de análise que o tema requer e a possibilidade de descobrir relações que não seriam encontradas através de outros procedimentos.

A pesquisa também foi exploratória-descritiva visto que houve uma primeira etapa de levantamento exploratório tanto para a caracterização geral da Netzsch/Selb, assim como do Sindicato Patronal do setor metal-elétrico da Baviera (VBM). A segunda etapa descritiva, utilizou-se do procedimento metodológico correspondente a um “estudo de caso”, conforme definido por TRIVIÑOS (1987, p. 133) “unidade que se analise aprofundadamente”.

### **4.2 Métodos e técnicas de levantamento de dados**

#### 4.2.1 Entrevista

Foram aplicadas 23 entrevistas semi-estruturadas (ver anexo) com os funcionários do setor produtivo e administrativo, com o médico do trabalho, assim como com representantes do Sindicato Patronal (VBM) e do Sindicato dos Trabalhadores (IGM).

#### 4.2.2 Pesquisa Documental

Foram levantados documentos de registro e informações gerais sobre a companhia *Erich Netzsch GmbH & Co. Holding KG*, que abordam questões relativas ao tema de pesquisa. A maior fonte de informações pôde ser obtida junto ao Departamento

de Marketing e Relações com o Mercado da companhia. Destaca-se também a *homepage* da Netzsch ([www.netzsch.com](http://www.netzsch.com)).

#### 4.2.3 Observação direta acompanhada de diário de campo

A observação será direta, estruturada e livre conforme definida por TRIVIÑOS (1987, p. 153). Entende-se que através deste método houve maximização de informações referentes ao assunto em questão. A observação direta - *in loco*, permite ao pesquisador confirmar as respostas dadas pelos respondentes ao roteiro de entrevista e compará-las com sua própria vivência (observação).

Esse método de levantamento de dados foi exaustivamente utilizado. Destaca-se o diário de campo (com mais de 23.000 caracteres) contanto o dia a dia na Netzsch/Selb. Além disso, existe um enorme acervo de fotos digitalizadas (Câmara Digital EXPON 600) com alguns *papers* relativos ao tema em estudo, assim como fotos da estrutura física da Netzsch/Selb e de suas instalações.

#### 4.2.4 Metodologia para determinar a quota de absenteísmo por motivo de doença

Primeiramente faz-se necessário apontar os meios utilizados para a coleta de dados referentes ao *absenteísmo por motivo de doença*. A partir de janeiro de 1997 a Netzsch/Selb implantou o Sistema R/3 da SAP que armazena todos as informações, tanto do setor produtivo quanto administrativo, pertinentes a empresa.

As possibilidades do sistema são teoricamente inesgotáveis. Todos os departamentos da Netzsch/Selb interagem (tipo rede interna), entretanto alguns dados<sup>2</sup> são limitados a um número restrito de usuários.

Embora o Sistema R/3 tem a maioria dos dados é necessário transportá-los e tabulá-los em Excel<sup>3</sup>. Os dados não obtidos pelo Sistema R/3 foram coletados junto aos registros gerais de cada funcionário da Netzsch/Selb.

A coleta de dados referente ao *absenteísmo por motivo de doença* implica em averiguar: quantos dias cada funcionário faltou, em determinado período, por alegar estar doente; o dia da semana em que o incidente ocorreu; o setor (produtivo ou

<sup>2</sup> Dados confidenciais, geralmente vinculados a decisões de cúpula.

<sup>3</sup> O Excel é a única ferramenta do Windows Microsoft compatível ao Sistema R/3 - SAP

administrativo) no qual cada funcionário trabalha; o respectivo sexo (masculino ou feminino) de cada funcionário; assim com a idade de cada funcionário no período em estudo.

Optou-se por analisar os dados semestralmente a exemplo do VBM (Sindicato Patronal). Na Alemanha é comum dividir o ano entre *Sommerhalbjahr* (Semestre de Verão - SV) e *Winterhalbjahr* (Semestre de Inverno - SI), pela enorme diferença climática de cada período. Os Semestres de Verão compreendem os meses de abril até setembro enquanto que os Semestres de Inverno os meses de outubro até março.

O estudo em questão abrange o período de abril97 até março99, portanto quatro semestres. Dois Semestres de Verão (SV 97 – abril97 até setembro97 e SV 98 – abril98 até setembro98) e dois Semestres de Inverno (SI 97/98 – outubro97 até março98 e outubro98 até março99)

#### ***Cálculo da quota de absentismo por motivo de doença (QAbs/MD)***

O cálculo da quota de absentismo por motivo de doença permite a utilização de todas as medidas de tempo, as mais comuns são *horas* ou *dias* de absentismo. Tendo em vista que o Sistema R/3 faz o ajuste automático de unidades de tempo, optou-se pela medida de tempo *dias*.

O procedimento é bastante simples. Cabe averiguar quantos dias o funcionário faltou ao serviço e multiplicá-los por 100, em seguida dividir o resultado pelo total de dias úteis - referente ao período que se pretende estudar (conforme pode ser visto no exemplo abaixo).

O exemplo a seguir é de um *funcionário z* que faltou 16 dias, no Semestre de Inverno 98/99, dos 127 possíveis (dias úteis), logo:

$$QAbs/md = \frac{\text{dias faltosos} \times 100}{\text{dias úteis}} = \frac{16 \times 100}{127} = \frac{1600}{127} = 12,8\%$$

Ficando a quota de absentismo do *funcionário z* igual a 12,8%.

O cálculo da QAbs/MD para um grupo maior de pessoas é análogo, consiste no somatório de todos os dias faltosos do grupo vezes 100 e dividido pelo respectivo somatório de dias úteis.

$$QAbs/md = \frac{\sum \text{dias faltosos} \times 100}{\sum \text{dias \u00fasteis}}$$

Cabe ressaltar a expressa proibição de an\u00e1lises individuais; isto \u00e9, toda an\u00e1lise que permite apontar uma pessoa espec\u00edfica do grupo em estudo rompe com o sigilo de informa\u00e7\u00f5es pessoais<sup>4</sup>, gerando enormes conflitos com o Sindicato dos Trabalhadores. A Legisla\u00e7\u00e3o Alem\u00e3 zela de forma impressionante o sigilo de informa\u00e7\u00f5es pessoais, o que vai de encontro com a integridade e privacidade de cada cidad\u00e3o.

Tendo em vista que o \u00e2nfoco do trabalho \u00e9 exclusivamente de aspecto coletivo, nenhuma obje\u00e7\u00e3o foi feita.

Todavia, cabe destacar que o presente estudo \u00e9 in\u00e9dito na companhia e em momento algum os dados foram “liberados” para estagi\u00e1rios. Em outras palavras, \u00e9 a primeira vez que um estagi\u00e1rio tem tamanho acesso aos dados, em parte sigilosos, para desenvolver sua pesquisa<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Qualquer tipo de julgamento, oriundo de an\u00e1lise, sobre determinado funcion\u00e1rio \u00e9 proibido. Nomes, e at\u00e9 mesmo idades, n\u00e3o podem ser publicados sem consentimento da pessoa.

<sup>5</sup> A abertura de dados foi gradual. Nos primeiros dias a entrada ao Sistema R/3 e o acesso aos programas era monitorado. J\u00e1 nas \u00faltimas semanas tive acesso a todas as senhas, e se isso n\u00e3o basta-se, recebi a chave do departamento e o cart\u00e3o eletr\u00f4nico da empresa podendo trabalhar nos finais de semana. Foi uma das melhores experi\u00eancias na Alemanha, agrade\u00e7o imensamente a confian\u00e7a demonstrada.

## 5 Histórico da Companhia Netzsch

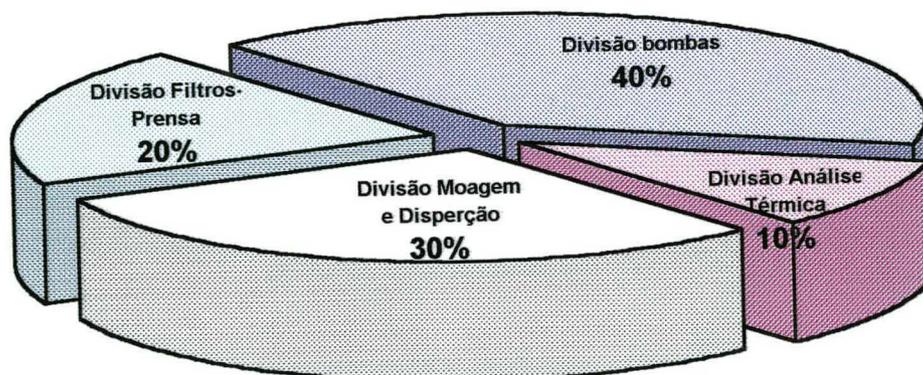
A companhia *Erich Netzsch GmbH & Co. Holding KG* foi fundada em 1873 pelos irmãos Thomas e Christian Netzsch, na cidade de Selb (Baviera/Alemanha). Nesse ínterim tornou-se um grupo internacional, e atualmente, através de excelentes estratégias associadas a capacidade gerencial de seus líderes tornou-se uma potência internacional, com filiais em todo o mundo. Os *Centros de Competência da Companhia (CCC)* se encontram na América do Norte, na América do Sul, na Ásia e na Europa.

A companhia conta com aproximadamente 1.800 funcionários dispersos em 24 países “*around the world*”. Destes, 428 trabalham na matriz Netzsch/Selb, onde o estudo foi aplicado.

A constante inovação, vinculada a incentivos maciços em Ciência & Tecnologia, trazem a companhia a credibilidade e confiança de seus clientes. Mais de 250 patentes confirmam o sucesso e asseguram o potencial de inovação do grupo.

A companhia trabalha exclusivamente com quatro áreas da indústria mecânica, a saber: “Divisão Bombas”, “Divisão Moagem e Dispersão”, “Divisão Análise Térmica” e “Divisão Filtros-Prensa”.

Figura 2: Atual retorno por área de atuação da companhia



Fonte: Material informativo e de propaganda da companhia Netzsch, 1998.

Praticamente todas as empresas da companhia desenvolvem produtos exclusivamente para um divisão, algumas entretanto atendem diversos divisões.

A seguir passar-se-á a descrever as principais divisões da empresa, de acordo com o material informativo fornecido pela agência publicitária da companhia.

### **5.1 Divisão Bombas**

As principais bombas da companhia são as Bombas NEMO. Em 1939 o Professor Francês René Moineau descreveu sua invenção como um novo conceito em Bombeamento. Desde sua invenção, a bomba sofreu grandes modificações em materiais e modelos, mas o conceito de bombeamento através de Cavidades Progressivas continua até hoje.

No ano de 1951 a companhia Netzsch, através de seu Presidente Eng. Erich Netzsch, adquiriu a patente do Professor Moineau, iniciando a fabricação das Bombas “Princípio Moineau”.

A experiência acumulada em resolver problemas de bombeamento somada aos investimentos no desenvolvimento de modelos e materiais, transformaram a Netzsch em líder mundial neste tipo de bomba.

As Bombas NEMO são Bombas de Cavidades Progressivas e consistem basicamente na rotação de um elemento da Bomba, ROTOR, em um elemento estacionário, ESTATOR. O ROTOR tem a forma de uma rosca simples, sendo construído em diferentes materiais metálicos e o ESTATOR tem na parte interna a forma de uma rosca de duas entradas com passo longo e grande profundidade, podendo ser feito em diferentes elastômeros ou materiais sólidos.

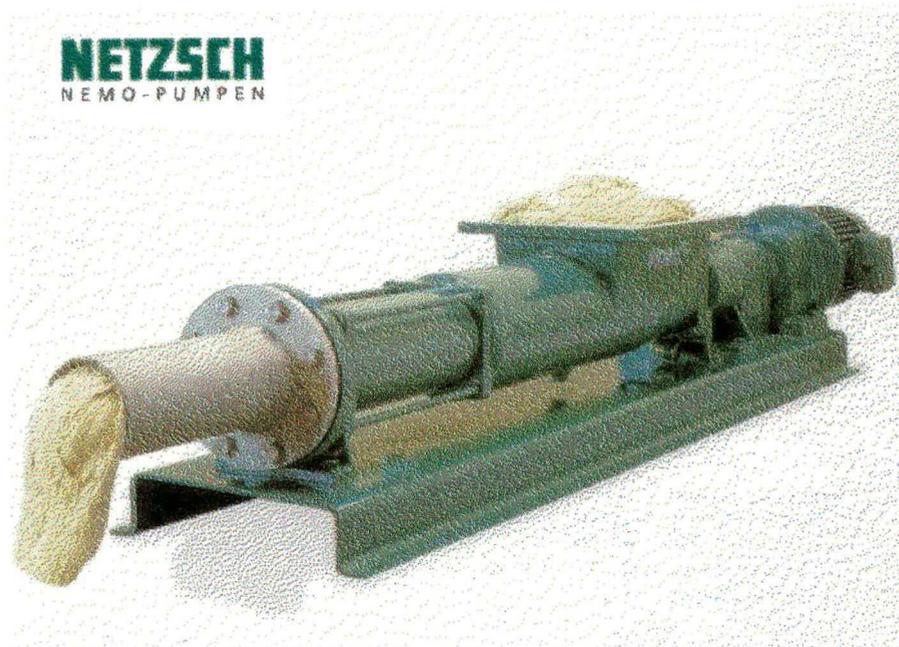
No movimento de rotação do ROTOR criam-se câmaras progressivas resultando em um processo de deslocamento positivo contínuo sem pulsações e proporcional à rotação da bomba.

Com uma ampla linha de produtos que atendem aos mais exigentes segmentos industriais, as Bombas NEMO são projetadas com base em pesquisas e testes realizados sob as mais difíceis condições de trabalho e o resultado é uma ampla linha de produtos que atendem aos mais exigentes anseios do mercado.

Nenhum outro tipo de Bombas adapta-se tão facilmente às mais diversas aplicações quanto as Bombas NEMO.

As Bombas NEMO são a “mola propulsora” da Divisão Bombas, além destas ainda existem as: Bombas de Lóbulos, Bombas Centrífugas, Bombas de Membrana e Pistão, Bombas Pneumáticas e as Bombas de Fuso.

Figura 3: Bomba NEMO – Série NES com rosca alimentadora



Fonte: Material informativo e de propaganda da companhia Netzsch, 1998.

## **5.2 Divisão Moagem e Dispersão**

Muitos anos de experiência, trabalho e desenvolvimento faz uma firma de cooperação com as companhias Netzsch-Feinmahltechnik GmbH, Netzsch-Mastermix e Netzsch-CONDUX Mahltechnik GmbH liderar a produção em tecnologia de moagem. O grupo oferece sete diferentes sistemas de moagem a úmidos que são projetados para suprir as necessidades no campo de moagem a seco.

A construção do sistema de moagem permite o uso de muitos diferentes materiais como aços especiais, cerâmica de alta tecnologia e materiais de cobertura artificial – um campo de possibilidades combinadas.

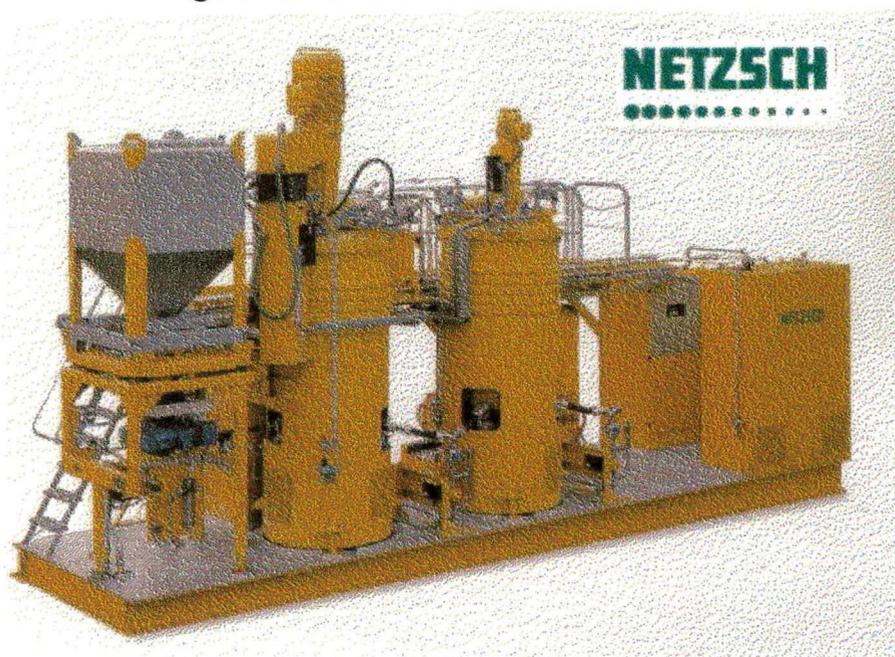
O sistema de construção modular possibilita combinação compatível com o produto com diferentes discos de moagem e revestimentos de câmara, especialmente para que o trabalho seja possível.

Os mais modernos materiais garantem um longo tempo de vida das partes em contato com o produto. A estrutura econômica faz o trabalho de manutenção mais fácil propondo períodos de ajuste muito mais curtos.

Além disso, todos os parâmetros para a segurança da máquina e produtos são monitorados, controlando o moinho agitador. Adicionalmente, saídas para integração a sistemas de controle geral de processo podem ser disponíveis.

Fazem parte do programa do grupo, moinhos de esferas, que são designados para trabalhar em passadas ou em sistemas de recirculação, e operações em batelada. Moinhos de leito fluidizado, moinhos classificadores, moinhos universais, moinhos de martelos estão disponíveis para moagem a seco. E os sistemas de dispersão contam com dissolvedores, agitadores duplos, misturadores borboleta e para grandes *batches*, como também planetários para altíssima viscosidades. Além disso, foram desenvolvidos novos métodos de manuseio de pigmentos que eliminam emissões de pós e solventes. Misturadores de pó, plantas para recuperação de solvente e desaeradores completam o programa.

Figura 4: Moinho SunChemical da Netzsch



Fonte: Material informativo e de propaganda da companhia Netzsch, 1998.

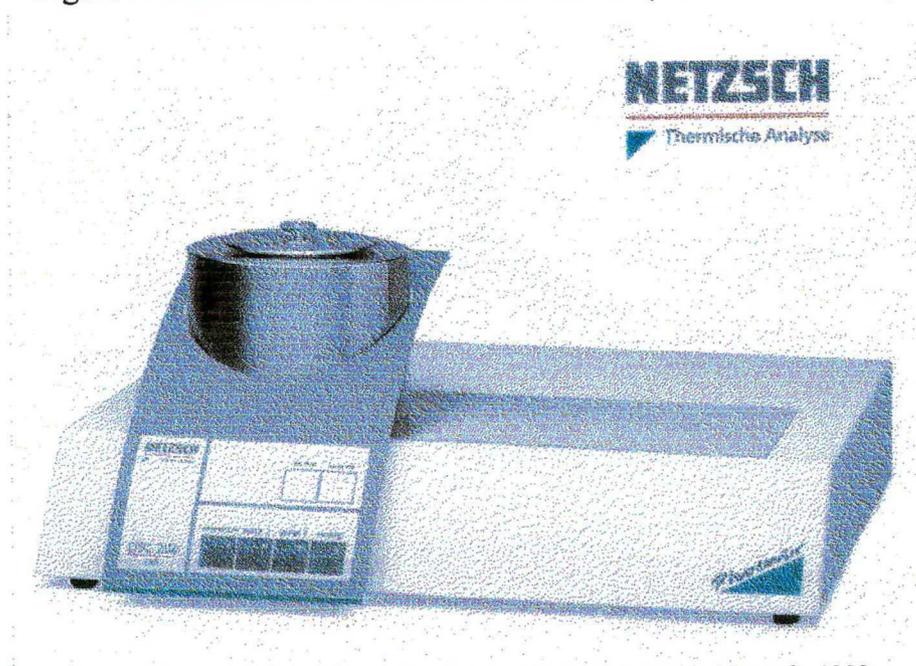
### 5.3 Divisão Análise Térmica

O termo Análise Térmica cobre uma série de técnicas que determinam as propriedades físicas e químicas de uma substância, uma mistura e/ou reação de misturas em função da temperatura e/ou tempo.

A amostra é submetida a um programa controlado de temperatura, com etapas pré-selecionadas de aquecimento, resfriamento ou estágios isotérmicos.

Através da utilização de computadores e microprocessadores para controle, aquisição de dados e avaliação de resultados, a Análise Térmica tem se tornado um método eficiente, informativo e rápido de análise nos campos de pesquisa, do desenvolvimento de produto e do controle de qualidade.

Figura 5: Calorímetro de varredura diferencial (DSC 204 Phoenix)



Fonte: Material informativo e de propaganda da companhia Netzsch, 1998.

Algumas décadas de experiência projetando instrumentos termoanalíticos de “alto desempenho” juntamente com o “Plano de Desenvolvimento Contínuo (PDC)”, fazem da Netzsch uma das líderes mundiais na fabricação deste equipamento.

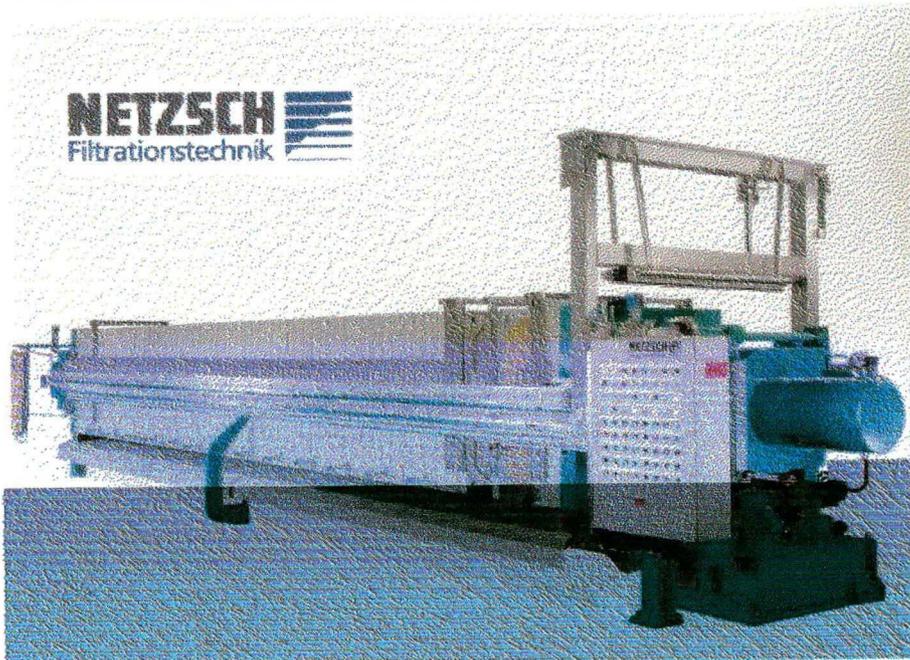
O programa da Análise Térmica da Netzsch inclui todos os importantes métodos termoanalíticos e é incomparável no que se diz respeito à qualidade, eficiência, confiabilidade e faixas de temperaturas alcançadas.

Para satisfazer requisitos de aplicação como precisão, faixa de temperatura, controle preciso de temperatura e atmosfera da amostra, estão disponíveis diferentes sistemas termoanalíticos bem como, diversas extensões. Diferentes faixas de temperatura para diversas aplicações, por exemplo, são cobertas por vários sistemas de fornos. Destaca-se a dilatométrica (DIL) de  $-260^{\circ}\text{C}$  até  $2.400^{\circ}\text{C}$ .

#### 5.4 Divisão Filtros-Prensa

Nestes tempos modernos, as necessidades da população e do meio ambiente, exigem cada vez mais a aplicação de sistemas de desaguamento mais eficientes e econômicas possíveis para reduzir os gastos públicos e especificamente os de ordem energética.

Figura 6: Filtro Prensa Automático – Formato 1.200 mm x 1.200 mm, Tipo Diafragma.



Fonte: Material informativo e de propaganda da companhia Netzsch, 1998.

A experiência centenária da Netzsch garante qualidade e confiabilidade na produção, no processo de aplicação e na instalação de filtros-prensa. Tem como principais vantagens: *baixo consumo de eletricidade, torta mais seca, pouco espaço necessário, habilidade de manuseio de lodos difíceis, mínimo consumo de floculantes.*

Existem diversos tamanhos de filtros, com formatos de 250 mm x 250 mm até 2.000 mm x 2.000 mm.

Os filtros-prensa são instalados com sucesso há muitos anos, nos seguintes campos de aplicação: em **galvanoplastia** no desaguamento de lodos de hidróxidos de metais provenientes da neutralização de efluentes ácidos; em **indústrias de cerâmica, mineração e cimento** na preparação de massas cerâmicas e de porcelana, no desaguamento de argila, caulim, pasta de cimento e nas diversas polpas de minério; em **indústrias alimentícias e de bebidas** na clarificação de xaropes, sucos, vinhos, etc., na compactação de fermentos alimentícios, leveduras em geral, levedo de cerveja (*Biertrub*), etc.; em **indústrias químicas e petroquímicas** nas clarificações de suspensões químicas, na separação de cristais, na filtração de carvão em pó, no desaguamento de lodos de flotação, lodos primários e lodos biológicos, na separação de elementos orgânicos, etc.; em **indústrias farmacêuticas** na clarificação de suspensões protéicas, de vacinas industriais, etc.; em **tratamento de águas residuais** no desaguamento dos diversos lodos industriais e sanitários.

## 6 ME Gesamtmetall

(Sindicato Patronal  
do setor metal-elétrico na Alemanha)

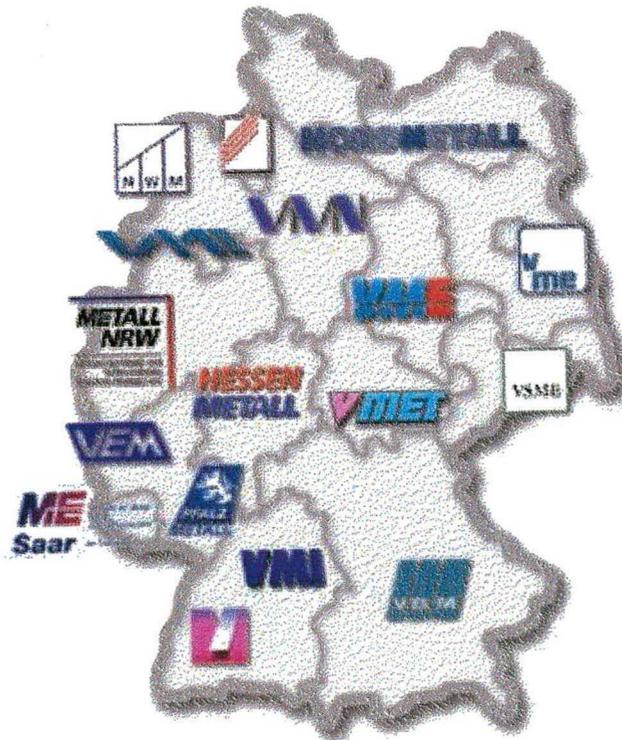


O *ME Gesamtmetall* é o órgão máximo do sindicalismo patronal na Alemanha. Ele coordena os 16 sindicatos regionais que estão dispersos no território alemão, conforme *figura 7* abaixo.

A missão do *ME Gesamtmetall* é orientar e auxiliar todos os 16 sindicatos regionais. Estes por sua vez, tem por missão prestar consultoria as empresas filiadas.

Desta forma o *ME Gesamtmetall* abrange mais de 7.500 empresas com 3,5 milhões de funcionários, tornando-se um dos maiores Sindicatos da Alemanha.

Figura 7: Distribuição geográfica dos 16 sindicatos regionais que compõem o *ME Gesamtmetall*



Fonte: [www.gesamtmetall.de/html/verband/mitglieder.htm](http://www.gesamtmetall.de/html/verband/mitglieder.htm)

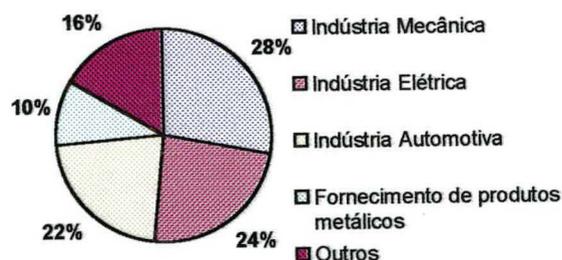
## 6.1 VBM (Sindicato Patronal do Setor Metal Elétrico da Baviera)

O VBM – *Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e.V.* – é o legítimo representante e militante dos interesses dos empregadores do setor metal-elétrico da região Bavara. Ele é um dos 16 sindicatos regionais (ver *figura 7*), que formam o *ME Gesamtmetall*, e representa a *Netzsch/Selb*.

O VBM se ocupa de políticas tarifárias, sociais e comunitárias que são de interesse dos seus membros (empregadores) e as defende perante o Sindicato dos Trabalhadores (IGM), perante os órgãos públicos, mas também diante outros grupos (ambientalistas, religiosos).

Qualquer empresa do setor metal-elétrico pode se associar ao VBM, desde que esteja localizada na Baviera. A estrutura organizacional interna do VBM assegura que a Política do Sindicato é determinada pelos membros. Os membros eleitos representam todas as empresas do setor na região. Cada membro participa com um voto – independente do tamanho da sua organização – nas decisões do VBM.

Figura 8: Gráfico referente aos principais segmentos do setor metal-elétrico da região Bavara



Fonte: Material informativo do VBM, 1998

Tabela 1: principais segmentos do setor metal-elétrico da região Bavara

Segmentos	Porcentagem
Indústria mecânica	28,1
Indústria elétrica	23,7
Indústria automotiva	21,7
Fornecimento de produtos metálicos	10,2
Outros	16,3

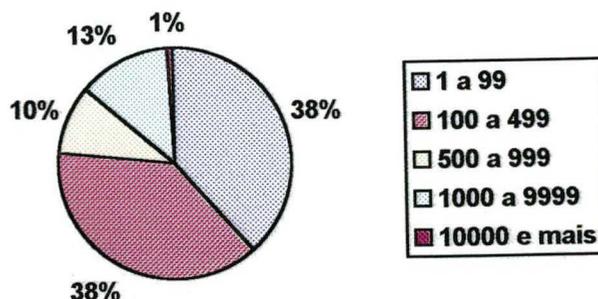
Fonte: Material informativo do VBM, 1998

Na Baviera percebe-se a predominância de três segmentos: mecânico, elétrico e automotivo. A companhia *Netzsch* faz parte do segmento mecânico.

Conforme pode ser observado na *figura 9*, praticamente inexiste diferença percentual entre as empresas de 1 a 99 e 100 a 499 empregados, que juntas representam mais que  $\frac{3}{4}$  das empresas do setor metal-elétrico da região Bavara. As unidades

Netzsch/Selb tem atualmente mais de 430 funcionários, fazendo parte do grupo 100 a 499 empregados.

Figura 9: Gráfico referente ao tamanho das empresa (base do número de funcionários)



Fonte: Material informativo do VBM, 1998  
Base: 653 empresas

Atualmente estão filiadas praticamente 700 empresas ao VBM. Destacam-se as empresas do segmento automotivo, como: BMW, AUDI, Porsche, assim como seus fornecedores.

Das empresas vinculadas ao VBM somente seis tem mais de 10.000 funcionários, a saber: SIEMENS, BOSCH, AUDI, BMW, DASA-Mercedes e Mannesmann.

Todas as empresas filiadas dispõem da consultoria e representação do VBM, em toda situação pela qual estejam passando. As principais áreas do VBM são, direitos trabalhistas, cláusulas tarifárias, sociologia do trabalho e auto gestão.

No tocante a estas áreas, o tema *absenteísmo por motivo de doença* vem obtendo muita importância. Segundo o Sr. Anton Hauck (sociólogo do trabalho) a maioria das empresas que solicitam a consultoria do VBM tem dificuldades na área de Recursos Humanos. O Sr. Hauck acrescenta que justamente a subjetividade dessa área emana em tantos conflitos – “A maioria das empresas vivem num ‘exagero tecnológico’, tem as melhores e mais modernas instalações, todavia na área de Recursos Humanos vivem na ‘idade da pedra’, algumas estão completamente defasadas”.

Frente a essa problemática, é vital que as organizações também maximizem seus esforços na área de Recursos Humanos, e por conseguinte ocorrerão melhoras na quota de *absenteísmo por motivo de doença*, dessas organizações. Nesse sentido, todas as

ferramentas administrativas que possam corroborar com este objetivo devem ser avaliadas e analisadas detalhadamente, caso a caso, e introduzidas na medida do possível.

Preocupado com a quota de *absenteísmo por motivo de doença*, das empresas filiadas, o VBM passou a encaminhar um questionário estruturado (ver anexo 2) para cada empresa. Este questionário permite identificar a situação em torno do tema *absenteísmo por motivo de doença* para todo o setor metal-elétrico da região Bavara.

## 7 Apresentação e Análise dos Dados Coletados na Netsch/Selb

Nesta parte do trabalho, pretende-se identificar o estado de *absenteísmo por motivo de doença* na Netsch/Selb e a posteriori apontar algumas medidas que estão sendo utilizadas por diversas organizações visando reduzir o absenteísmo.

Os dados foram coletados principalmente junto ao Sistema R/3 – SAP e aos cadastros gerais dos funcionários da Netsch/Selb.

A composição dos dados é semestral (ver metodologia) e dispõe de informações sobre quatro semestres (SV 97: abril97 - setembro97; SI 97/98: outubro97– março98; SV 98: abril98 - setembro98 e SI 98/99: outubro98 – março99).

Cabe destacar que todos os dados são absolutos; isto é, representam com precisão a exata situação da Netsch/Selb frente ao *absenteísmo por motivo de doença* a cada período.

Diversas temáticas serão abordadas e conseqüentemente interpretadas. Toda análise parte de uma tabela, algumas graficamente esboçadas, e são enriquecidas por depoimentos de pessoas entrevistadas.

### 7.1 Absenteísmo por motivo de doença

A *tabela 2* apresenta o número de funcionários, tanto no setor produtivo quanto administrativo; o número e respectivo percentual de empregados que ficaram pelo menos uma vez doentes (PM1xD) e a quota de *absenteísmo por motivo de doença* (QAbs/MD) para todos os semestres estudados.

A quota de *absenteísmo por motivo de doença* é um dos dados mais importantes do estudo, pois aponta precisamente o percentual de tempo que a empresa perde com funcionários que não podem atingir sua carga horária, por motivos de absenteísmo.

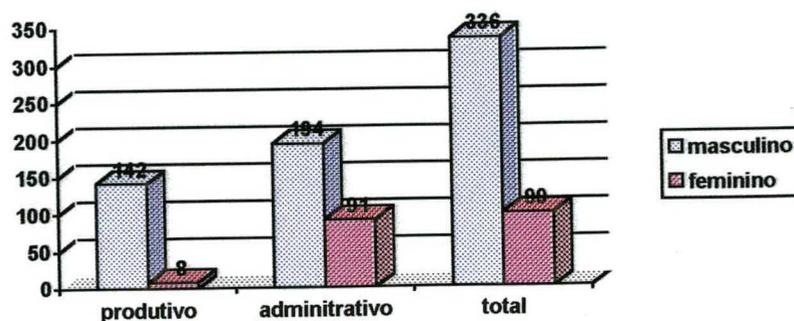
Tabela 2: Referente ao número de funcionários, destes quantos ficaram pelo menos 1 vez doentes (PM1xD) e o respectivo percentual, assim como a quota de absentismo por motivo de doença (QAbs/MD) de acordo com cada setor e sexo, para os semestres: SV 97, SI 97/98, SV 98 e SI 98/99.

Semestres	Setor/Sexo		Nº func.	PM1xD (%)	QAbs/MD
S V 9 7	Produtivo	masculino	147	48 (32,65)	3,33
		feminino	14	6 (42,86)	7,26
		<i>total</i>	161	54 (33,54)	3,62
	Administrativo	masculino	236	54 (22,88)	2,64
		feminino	103	29 (28,16)	1,44
		<i>total</i>	339	83 (24,48)	2,27
	Masculino	<i>total</i>	383	102 (26,63)	2,92
	Feminino	<i>total</i>	117	35 (29,91)	2,06
	<b>Total</b>		<b>500</b>	<b>137 (27,40)</b>	<b>2,72</b>
	S I 97 / 98	Produtivo	masculino	153	58 (37,91)
feminino			13	7 (53,85)	13,80
<i>total</i>			166	65 (39,15)	3,86
Administrativo		masculino	215	73 (33,95)	2,07
		feminino	92	33 (35,87)	1,96
		<i>total</i>	307	106 (34,53)	2,04
Masculino		<i>total</i>	368	131 (35,60)	2,54
Feminino		<i>total</i>	105	40 (38,10)	3,10
<b>Total</b>			<b>473</b>	<b>171 (36,15)</b>	<b>2,66</b>
S V 9 8		Produtivo	masculino	145	56 (38,62)
	feminino		14	5 (35,71)	16,90
	<i>total</i>		159	61 (38,36)	4,45
	Administrativo	masculino	202	52 (25,74)	1,49
		feminino	97	22 (22,68)	0,76
		<i>total</i>	299	74 (24,75)	1,25
	Masculino	<i>total</i>	347	108 (31,12)	2,38
	Feminino	<i>total</i>	111	27 (24,32)	2,19
	<b>Total</b>		<b>458</b>	<b>135 (29,48)</b>	<b>2,33</b>
	S I 98 / 99	Produtivo	masculino	142	71 (50,00)
feminino			8	5 (62,50)	22,26
<i>total</i>			150	76 (50,66)	6,27
Administrativo		masculino	194	67 (34,54)	1,83
		feminino	91	39 (42,86)	3,85
		<i>total</i>	285	106 (37,19)	2,49
Masculino		<i>total</i>	336	138 (41,07)	3,33
Feminino		<i>total</i>	99	44 (44,44)	5,21
<b>Total</b>			<b>435</b>	<b>182 (41,84)</b>	<b>3,77</b>

Fonte: Dados primários - Sistema R/3 - SAP

No que tange o número de funcionários, conforme pode ser visto na *figura 10*, 77,24% (336 de 435) são do sexo masculino, enquanto que apenas 24,76% (99 de 435) do sexo feminino.

Figura 10: Gráfico referente ao número de funcionários das unidades Netzsch/Selb pertinentes ao SI 98/99



Fonte: Tabela 2

É surpreendente entretanto que a grande maioria dos funcionários é do sexo masculino. No setor produtivo os homens representam praticamente a totalidade, dado este compreensível, tendo em vista que muitas atividades exigem demasiado empenho físico. Já no setor administrativo, praticamente 2/3 são homens.

“Não tenho uma explicação momentânea, muito menos científica, para essa diferença significativa - para cada mulher temos dois homens, isso é proibido na Alemanha<sup>6</sup> (risos). Mas uma resposta viável é que o setor metal-elétrico é predominantemente masculino. E no nosso caso não é diferente, a começar pela liderança da empresa onde predominam engenheiros, apesar de alguns fazerem atividades exclusivamente administrativas. Enfim, o conhecimento técnico é muito importante na companhia. A maioria das mulheres trabalham como secretárias...” (Entrevistado 8)

“... é só observarmos as nossas universidades. Não sei como é lá no Brasil, mas aqui (Alemanha) nas engenharias só dá homem. No meu tempo de Universidade, quando entrava uma caloura era festa no centro todo... Aos poucos esse quadro (maioria homens) tende a mudar, mas ainda vai levar alguns anos. A Netzsch/Selb tem até muitas mulheres” (Entrevistado 12)

Percebe-se que a participação reduzida das mulheres está atrelada a própria formação profissional. Poucas mulheres cursam engenharia – especialmente engenharia mecânica – justificando dessa forma o elevado número de funcionários do sexo masculino também no setor administrativo da Netzsch/Selb.

Entretanto cabe salientar que no decorrer dos 125 anos da Netzsch as mulheres tem conquistado um espaço cada vez maior. Em momento algum tantas mulheres tem composto o quadro funcional da empresa.

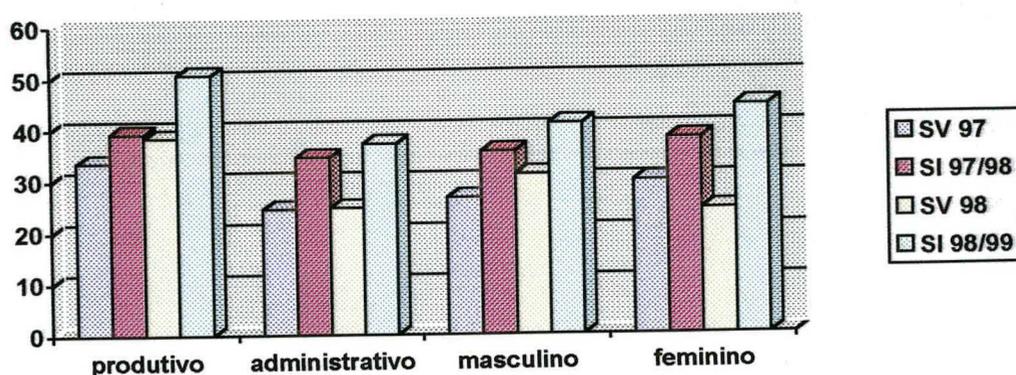
<sup>6</sup> Aqui o entrevistado 8 se refere a poligamia.

Concernente ao número de funcionários “pelo menos uma vez doentes (PM1xD)” é importante salientar, que elevados percentuais de PM1xD não representam necessariamente uma elevada quota de absentismo por motivo de doença. A casos em que muitas pessoas estão doentes, mas por pouco tempo, enquanto que outras poucas estão gravemente feridas e ficam durante muitos dias doentes, as vezes meses.<sup>7</sup>

A maior parte das doenças não ocorrem na empresa. Nessa direção, constatou-se que os acidentes de trabalho correspondem a menos de 5% dos casos no setor produtivo da Netzsch/Selb e praticamente inexistem no setor administrativo<sup>8</sup>.

Doenças “menos graves” como: gripe, febre, dor de cabeça, são responsáveis pela maioria dos incidentes de doença.

Figura 11: Gráfico referente ao percentual de funcionários pm1xd nos setores produtivo e administrativo, assim como para os sexos masculino e feminino, nos semestres: SV 97, SI 97/98, SV 98, SI 98/99.



Fonte: tabela 2

Em termos percentuais, conforme *figura 11*, observa-se que funcionários do setor produtivo ficam mais PM1xD em relação aos funcionários do setor administrativo. Dado este superior, em partes, pelos acidentes de trabalho que inexistem no setor administrativo.

Analogamente as mulheres apontam um percentual de PM1xD maior que a dos homens, com exceção do SV 98.

<sup>7</sup> Análises específicas sobre as causas do incidente somente podem ser analisadas em consenso com o Sindicato dos Trabalhadores.

<sup>8</sup> Nos 4 semestres analisados não ocorreu nenhum acidente de trabalho com funcionários do setor administrativo.

**“A maioria das mulheres também são do lar. Tem que cuidar dos filhos e zelar pela limpeza e ordem da casa. A sobrecarga é fator central no absentismo maior da mulher em relação ao homem. Além disso, quando os filhos são menores e um deles adoce a mãe também se deixa ‘escrever’ doente pelo médico para cuidar do filho doente. Isso é muito comum na Alemanha e praticamente todos os médicos a declaram doente para que possa cuidar do filho”. (Entrevistado 19)**

O depoimento do entrevistado 19 é impressionante, e tem sido confirmado por outros entrevistados. Este quadro se repete em todas as organizações na Alemanha, tanto no setor público quanto privado. É notório destacar que a maioria das mulheres alemãs trabalham, apesar do incentivo fornecido pelo governo alemão, a mulheres que optam pelo serviço do lar, ser um dos melhores do mundo.

A carga horária de serviço da mulher é idêntica ao do homem. Todavia, na maioria dos casos, os afazeres domésticos não lhe são poupados. Ao voltar do serviço, que geralmente coincide com o retorno dos filhos da escola (por volta das 15:00 hs), ela começa, “assim por se dizer”, o “segundo turno” que se estende até o anoitecer, onde: limpa a casa, prepara a janta, cuida dos filhos, dentre “mil e outras coisas”.

O entrevistado 19 complementa:

**“As mulheres não são mais doentes do que os homens. Pelo contrário! São até mais saudáveis – não é a toa que vivem mais. O problema é justamente a sobrecarga já mencionada”. (Entrevistado 19)**

Cabe ainda destacar o trecho em que o entrevistado 19 aponta a compreensão dos médicos que ao diagnosticar a doença no filho também declara a mulher doente para que cuide do seu filho. Esse aspecto também é cultural, a maioria das mães alemãs que trabalham não tem onde deixar seus filhos e uma empregada ou até mesmo uma *babysitter* é sinônimo de luxo – pouquíssimos lares tem esse privilégio. Logo, a atitude dos médicos é socialmente justificada desde que não se torne um hábito corriqueiro por parte da mesma funcionária<sup>9</sup>.

Também pode-se observar que tanto no setor produtivo quanto administrativo os Semestres de Inverno apontam o maior percentual de PM1xD.

**“Os principais motivos são as fortes ‘ondas de gripe’ que ocorrem nos Semestres de Inverno, principalmente nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro. Esse último inverno (SI 98/99) foi um dos mais frios da década e estima-se que foi uma das maiores ‘ondas de gripe’ já registradas, o que afeta consideravelmente o número de pessoal PM1xD. Até mesmo as pessoas mais imunes, que a anos não ‘pegam’ gripe, foram parar na cama”. (Entrevistado 19)**

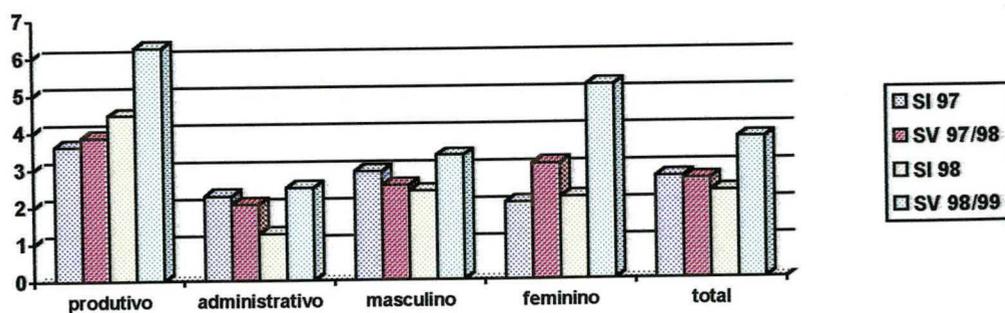
<sup>9</sup> Até mesmo nesses casos é muito difícil a empresa desconfiar do motivo de ausência da funcionária, porque ela não precisa declarar o motivo.

**“Gripe é o maior motivo de absenteísmo por motivos de doença e pode afetar qualquer um”.** (Entrevistado 4)

Da mesma forma que vêm ocorrendo na Netzsch/Selb outras organizações apontam os meses de inverno como recordistas em incidentes de absenteísmo por motivo de doença. Cabe ressaltar que nessa estatística não se leva em consideração o tempo que o funcionário fica ausente, e sim o número de funcionários que ficaram PM1xD.

A próxima parte do trabalho preocupar-se-á com a quota de *absenteísmo por motivo de doença* (QAbs/MD). Estes dados são muito significativos para as organizações, que passam a saber exatamente o percentual de dias que “perdem” por motivos de doença.

Figura 12: Gráfico referente a quota de absenteísmo por motivo de doença nos setores produtivo e administrativo assim como para os sexos masculino e feminino, nos semestres: SV 97, SI 97/98, SV 98, SI 98/99.



Fonte: tabela 2

Comumente os Semestres de Inverno tem uma quota de *absenteísmo por motivos de doença* maior que os Semestres de Verão. Isso se deve principalmente as baixas temperaturas nessa época do ano.

Entretanto, apesar de mais incidentes de doença nos Semestres de Inverno (SI 97/98 - 171 e SI 98/99 -182) em relação aos Semestres de Verão (SV 97 - 137 e SV 98 - 135), o absenteísmo por motivo de doença do SI 97/98 é surpreendentemente baixo (2,66). Isso remete ao já mencionado acima, mesmo tendo inúmeros incidentes, as doenças foram relativamente de pouca duração o que justifica a baixa quota de *absenteísmo por motivos de doença*.

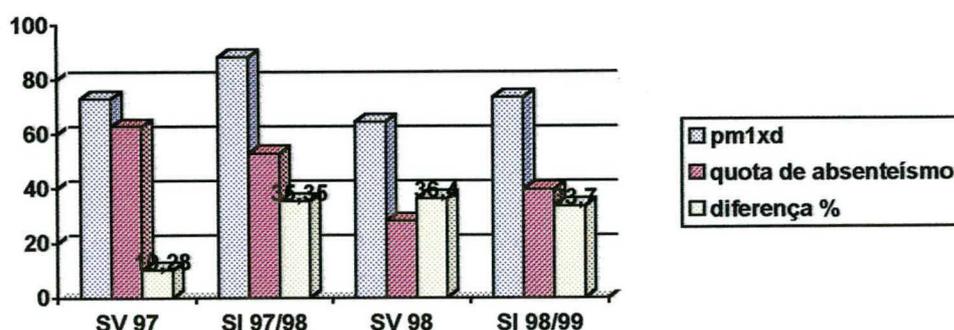
É notório observar a grande diferença entre a QAbs/MD do setor produtivo em relação ao administrativo. Essas diferenças se devem em parte aos acidentes de trabalho que praticamente inexistem no setor administrativo. Já no setor produtivo, apesar das inúmeras medidas de proteção e grande automação os acidentes de trabalho continuam a existir. Sendo que na maioria dos acidentes de trabalho o funcionário fica ausente por mais tempo, somando dessa forma um considerável número de dias que vem a elevar significativamente a quota de *absenteísmo por motivos de doença*.

**“Atualmente a Netsch tem instalações de última geração. Os funcionários tem pouco contato direto com a matéria que está sendo processada, o que vem de encontro com poucos acidentes de trabalho. Mas mesmo assim temos que alertá-los constantemente de trabalhar conforme as normas – tipo, usar os equipamentos de segurança: botas, luvas, etc, quando necessário. São coisas simples mas muitas vezes ignoradas, e quando acontece um acidente quase sempre foi descuido do funcionário que não se ateu aos procedimentos. Todavia, mesmo sendo ‘culpa’ do funcionário, a empresa arca com tudo, e o pior de tudo é que um acidente de trabalho geralmente abstêm o funcionário por muito tempo (o equivalente a algumas gripes)”. (Entrevistado 2)**

Em alguns casos o funcionário precisa de um semestre para se recuperar de um acidente de trabalho (em média 125 dias úteis), o que conseqüentemente vem a aumentar consideravelmente a QAbs/MD. Entretanto menos de 5% dos incidentes (8 a 11 casos) ocorrem por motivo de acidente de trabalho, o que não justifica totalmente a grande diferença entre a quota de absenteísmo por motivos de doença do setor produtivo frente ao administrativo.

Para compreender o mencionado acima, a *figura 13* confronta o percentual de funcionários pm1xd com a quota de absenteísmo por motivos de doença.

Figura 13: Gráfico comparativo entre percentuais de funcionários pm1xd e a quota de absenteísmo por motivos de doença do setor produtivo versos o administrativo.



Fonte: tabela 2

Se o tempo médio de recuperação de um funcionário do setor administrativo fosse igual ao do setor produtivo, as duas colunas deveriam conter o mesmo percentual. Entretanto, conforme pôde ser visto na *figura 13*, em todos os semestres estudados o percentual da QAbs/DM é menor, o que indica um tempo médio de recuperação superior no setor administrativo em relação ao setor produtivo – em outras palavras, os funcionários do setor administrativo se recuperam em média antes que os funcionários do setor produtivo.

Esta avaliação remete todo o estudo a uma análise fantástica que não somente responde a diferença supra exposta como também aponta os motivos que levam a recuperação dos funcionários do setor produtivo ser mais lenta.

Para entender esse fenômeno é importante relembrar sucintamente o que ocorre quando um funcionário adoece. A primeira providência obrigatória que o funcionário deve tomar é informar a empresa que não irá trabalhar no(s) dia(s) seguinte(s). E por meio de um acordo tarifário, válido para todo o setor metal-elétrico na Alemanha, o funcionário não precisa mostrar o atestado médico para a empresa desde que os dias que ficou ausente (por motivos de doença) não ultrapassem três dias. Cabe destacar que a maioria dos funcionários não abusa da confiança que a empresa tem, por força legal, e acaba entregando um atestado mesmo se ficar doente por apenas um dia.

**“Sim a pessoa pode tranquilamente prolongar seu final de semana em até três dias, alegando que esteve doente – e a empresa tem que aceitar. Em momento algum foi no médico e nem precisaria. Essa foi uma decisão comum do Sindicato Patronal e Sindicato dos Trabalhadores do setor metal-elétrico. Decisão está que exige por parte das empresas máxima confiança em seus funcionários, em parte é muito bom”.** (Entrevistado 20)

O curioso é que o atestado que a empresa recebe conta apenas do visto do médico e o período de tempo que o funcionário não deve trabalhar, cabe a empresa aceitar a decisão médica e a possibilidade de contestar a decisão médica é muito limitada e demanda de um processo judicial, de tal forma que as empresas aceitam automaticamente a decisão médica (FICK, 1993).

**“Na Netzsch poucas pessoas usam o recurso dos três dias sem atestado, a maioria apresenta o atestado, mas isso não significa em absoluto que ela esta realmente doente – é aí que mora o problema”.** (Entrevistado 8)

No trecho “é aí que mora o problema” o entrevistado 8 se refere a efetividade da doença. Na Alemanha existe um termo usual “*blau machen*” (“fazer azul”) que

significa: apontar sintomas e/ou dores falsas ao médico, e dessa forma ser declarado doente “por uns tempos”.

**“É, essa coisa de ‘fazer azul’ até parece brincadeira, mas eu me pergunto quem ainda não usou desse recurso. É muito simples. Até já lançaram um livro com 30 dicas de como ‘enganar’ o médico, lá você aprende o que dizer e até como gemer para que o médico acredite que você está doente. E não se trata de erro médico, diagnóstico falso. Pelo contrário. O médico tem que acreditar no que o paciente diz. Imagine: se o paciente diz que tem ‘picadas’ no antebraço numa região x – que o livro ensina – e o médico ignora, se algo acontece, se o paciente realmente estava doente, o médico arca com todas as conseqüências. Consequentemente o médico, e é o que todos fazem, confia no depoimento do paciente deixando a encargo de consciência deste se está falando a verdade ou não.” (Entrevistado 4)**

Justamente o montante de dias que a organização perde com funcionários que “fazem azul” é preocupante. Todos sabem que o fenômeno ocorre, por outro lado não existem meios legais de combatê-lo. Mais uma vez predomina a confiança entre empregador e empregados (FICK, 1993).

Talvez a pergunta mais intrigante do roteiro de entrevistas, que foi aplicado a 23 pessoas (ver anexo), procurou saber qual a porcentagem de casos de absenteísmo de funcionários por motivo de doença que estão efetivamente doentes. A média dos entrevistados apontou que apenas 75% do tempo de doença é verdadeiro, o tempo restante é “fazer azul”.

**“Na minha opinião 25% não tá doente coisa nenhuma. Aqui tem dois casos, o sujeito que entra ‘enganando’ o médico e todo mundo; e o outro, muito mais sutil, que exagera/aumenta o real estado no qual se encontra. Isto é, ele tá doente, precisaria de um repouso de – digamos – 2, talvez 3 dias, mas faz o maior teatro e recebe logo uma semana de cama”. (Entrevistado 8)**

**“Essa pergunta é um tanto subjetiva, não se sabe ao certo o que realmente se passa na pessoa. Doença não é só a parte física, tem pessoas que aparentam estar saudáveis, mas psiquicamente estão abaladas. Por isso fica difícil estimar um percentual, porque ninguém sabe ao certo o que se passa – de fato – na pessoa, nem o médico tem essa capacidade. Sabe-se entretanto que o ‘fazer azul’ é normal na Alemanha e pelo que eu sei está ‘na casa’ dos 30%. Eu não duvido!” (Entrevistado 11)**

O depoimento acima esboça a preocupação do entrevistado 11 em fundamentar sua opinião. O argumento de que a resposta é subjetiva condiz plenamente com a realidade. As doenças que afetam o metabolismo humano são combatidas de diversas formas, umas pessoas reagem mais rápido que outras. (LOHMANN, 1978)

A seguir dar-se-á um exemplo clássico que vai na direção do depoimento acima e ocorre freqüentemente nas organizações. Partir-se-á do pressuposto que João Carlos e

Emanuel<sup>10</sup> vão ao médico na segunda-feira alegando estarem com gripe, e apontam os mesmos sintomas. O médico declara ambos uma semana doentes e lhes entrega o atestado, a empresa obviamente é avisada. João Carlos de fato precisou de uma semana para se recuperar da gripe; no entanto, Emanuel já estava curado na quarta-feira podendo “curtir” de quinta a domingo sem dar satisfações a ninguém.

E justamente essa forma de “fazer azul” do Emanuel é extremamente difícil de combater, porque entre ficar em casa com o atestado na mão e voltar para a empresa, muitos optam em ficar em casa. (WEISBROD, 1986)

O exemplo supracitado é a “chave” para compreender o motivo que leva os funcionários do setor produtivo terem um tempo de recuperação visivelmente maior que os funcionários do setor administrativo.

Ao ser questionado o entrevistado 19 respondeu da seguinte forma:

**“O motivo está profundamente atrelado a responsabilidade e motivação que os funcionários tem, essa opinião eu divido com a maioria dos especialistas que estudam absenteísmo no trabalho. O grau de responsabilidade de um funcionário do setor administrativo e seu envolvimento nos objetivos da organização são muito superiores ao setor produtivo, a começar pela agenda da maioria dos executivos – todos os dias estão abarrotados de negociações e outros afazeres, os quais são quase sempre insubstituíveis; isto é, somente o executivo x pode solucionar certo problema. Enquanto que no setor produtivo é muito mais fácil ficar uma semana em casa, porque outros assumem o lugar faltoso e em últimos casos o supervisor do departamento responde mesmo pela produção do setor... Quando um executivo fica doente, gripe por exemplo, e o médico receita uma semana, o executivo prontamente diz que é demais, já a maioria dos funcionários do setor produtivo ficam quietos e aceitam de bom grado a semana de atestado.”** (Entrevistado 19)

Dando continuidade ao exemplo anterior, criar-se-á dois novos personagens: o Emanuel Produção e o Emanuel Administração, nos moldes do depoimento acima.

Parte-se do pressuposto que ambos os Emanuelés receberam uma semana de atestado médico mas constataram que a gripe não foi tão forte assim, de tal forma que dois dias teriam sido suficientes. A probabilidade do Emanuel Produção “fazer azul” pelo resto da semana é muito grande, já o Emanuel Administração voltaria para a empresa imediatamente dar continuidade aos seus afazeres – reduzindo dessa forma o tempo de recuperação de 7 para 2 dias.

Embora o exemplo é figurativo, constata-se que na prática são muitos os casos desse gênero. Todos os entrevistados e demais pessoas que deram sua opinião afirmam

<sup>10</sup> Personagens criados pelo autor para facilitar a compreensão do exemplo.

categoricamente que os funcionários do setor produtivo “fazem muito mais azul” que os funcionários do setor administrativo.

Sob a égide do exemplo supracitado cabe às organizações criarem mecanismos que estimulem seus funcionários a gostarem do trabalho que fazem. Muitas vezes existem situações do tipo: “não se sentir útil na empresa em que trabalha”, “falta de motivação”, “trabalho excessivamente repetitivo”, situações estas que justificam – em partes – o “fazer azul”. Medidas que podem ser usadas para reduzir as quotas de *absenteísmo por motivo de doença* serão analisadas detalhadamente no final desse capítulo.

## **7.2 A idade média de todos os funcionários da Netsch/Selb em relação a idade média dos funcionários que ficaram PM1xD**

A *tabela 3*, a seguir, leva em consideração as médias etárias de todos os funcionários da Netsch/Selb a cada período e as compara com a média dos funcionários que ficaram PM1xD.

Como pôde ser observado na *tabela 2* a porcentagem de pessoas que ficam PM1xD é baixa na empresa Netsch/Selb, a maioria dos funcionários passa o semestre todo sem nenhuma ausência por motivos de doença.

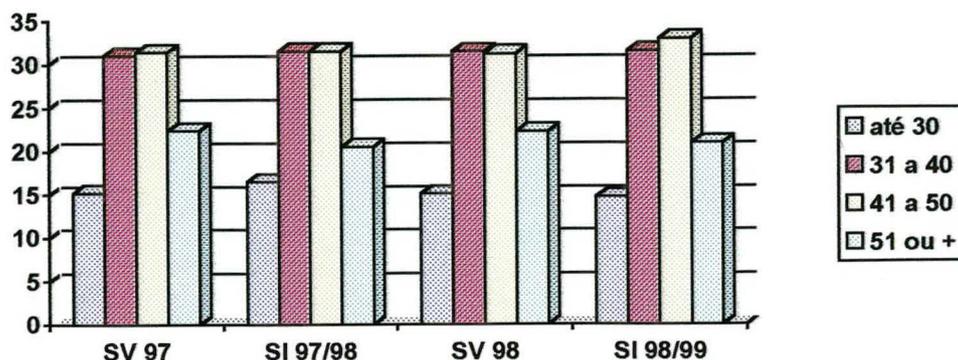
Tabela 3: Categorização da idade dos funcionários, até 30; 31 a 41; 41 a 50 e 50 ou +, e a respectiva idade média para cada grupo, assim como a idade média dos funcionários que ficaram PM1xD no semestre em questão.

S	Setor/Sexo		Nº de Func.	IDADE				média	PM1xD	
				até 30	31 a 41	41 a 50	50 ou +			
S V 9 7	Produtivo	masculino	147	29	42	47	29	40,40	40,10	
		feminino	14	3	1	3	7	45,29	53,83	
		<i>total</i>	161	32	43	50	36	40,83	41,63	
	Administrativo	masculino	236	24	72	76	64	43,57	42,67	
		feminino	103	20	40	31	12	38,76	37,34	
		<i>total</i>	339	44	112	107	76	42,11	40,81	
	Masculino	<i>total</i>	383	53	114	123	93	42,35	41,46	
		Feminino	<i>total</i>	117	23	41	34	19	39,54	40,17
	<b>Total</b>			<b>500</b>	<b>76</b>	<b>155</b>	<b>157</b>	<b>112</b>	<b>41,70</b>	<b>41,13</b>
	S I 97 / 98	Produtivo	masculino	153	34	44	48	27	39,50	38,22
feminino			13	2	1	3	7	46,15	57,00	
<i>total</i>			166	36	45	51	34	40,02	40,24	
Administrativo		masculino	215	26	66	72	51	42,60	46,15	
		feminino	92	16	38	26	12	38,97	30,91	
		<i>total</i>	307	42	104	98	63	41,51	41,41	
Masculino		<i>total</i>	368	60	110	120	78	41,31	42,64	
		Feminino	<i>total</i>	105	18	39	29	19	39,86	35,48
<b>Total</b>			<b>473</b>	<b>78</b>	<b>149</b>	<b>149</b>	<b>97</b>	<b>41,81</b>	<b>42,67</b>	
S V 9 8		Produtivo	masculino	145	32	41	42	30	39,86	41,07
	feminino		14	4	3	3	4	38,86	47,60	
	<i>Total</i>		159	36	44	45	34	39,77	41,61	
	Administrativo	Masculino	202	18	59	71	54	43,55	42,50	
		feminino	97	15	41	27	14	39,90	39,41	
		<i>total</i>	299	33	100	98	68	42,37	41,58	
	Masculino	<i>total</i>	347	50	100	113	84	42,01	41,76	
		Feminino	<i>total</i>	111	19	44	30	18	39,77	40,93
	<b>Total</b>			<b>458</b>	<b>69</b>	<b>144</b>	<b>143</b>	<b>102</b>	<b>41,47</b>	<b>41,55</b>
	S I 98 / 99	Produtivo	masculino	142	33	41	42	26	39,35	40,82
feminino			8	0	1	3	4	49,88	50,60	
<i>total</i>			150	33	42	45	30	39,91	41,46	
Administrativo		masculino	193	16	57	72	48	44,28	44,21	
		feminino	92	15	38	26	13	41,25	38,87	
		<i>total</i>	285	41	95	98	61	43,31	42,25	
Masculino		<i>total</i>	335	49	98	114	74	42,20	42,47	
		Feminino	<i>total</i>	100	15	39	29	17	41,95	40,20
<b>Total</b>			<b>435</b>	<b>64</b>	<b>137</b>	<b>143</b>	<b>91</b>	<b>42,14</b>	<b>42,10</b>	

Fonte: Dados primários - Sistema R/3 - SAP

Uma das primeiras providências foi categorizar a idade dos funcionários, *até 30; 31 a 40; 41 a 50 e 50 ou +* visando identificar o grupo predominante na Netzsch/Selb.

Figura 14: Gráfico que aponta os percentuais das idades dos funcionários para cada faixa etária: até 30; 31 a 40; 41 a 50 e 50 ou + na Netzsch/Selb, para os períodos: SV 97, SI 97/98, SV 98 e SI 98/99.



Fonte: tabela 3

Percebe-se que apesar da redução do quadro funcional no decorrer dos quatro semestres (de 500 para 435 funcionários, ver *tabela 3*), a Netzsch/Selb mantém a sua estrutura etária praticamente igual.

Existe uma nítida concentração de funcionários nas faixas etárias de *31 a 40* e *41 a 50* anos. Os funcionários que estão na faixa *31 a 40* estão em plena ascensão profissional, entretanto poucos ocupam posições estratégicas. Já os funcionários da faixa *41 a 50* são a “geração de ouro” (década de 80) onde a empresa ia de “vento em poupa” – a maioria destes funcionários fizeram carreira na Netzsch e atualmente ocupam posições estratégicas.

**“A maioria dos nossos funcionários já estão a muito tempo na casa (Netzsch/Selb), ainda mais se tratando de Selb, aqui é a matriz da companhia. As grandes lideranças, os tomadores de decisões, estão vinculados a Netzsch/Selb e eles tem, na grande maioria, mais de 40 anos e muita experiência.”** (Entrevistado 13)

**“Na minha opinião a empresa precisa rejuvenescer seu quadro funcional, precisamos de pessoas experientes, mas se não entrarem pensamentos novos ficamos estagnados. Mas essa também é a intenção da empresa, na minha opinião, entretanto a situação pela qual a economia está passando, e a empresa também, não é nada favorável, poucas empresas estão se dando ao luxo de contratar pessoas.”** (Entrevistado 5)

Pelo depoimento do entrevistado 5 nota-se a preocupação pelo pequeno número de funcionários na faixa *até 30* anos. Esse número ainda é muito inferior no setor administrativo da Netzsch/Selb. Por exemplo, no SI 98/99 24,00% (36 de 150) dos funcionários do setor produtivo são menores de 30 anos, enquanto que apenas 14,74% (42 de 285) dos funcionários do setor administrativo compõem a mesma faixa. É

importante lembrar que a Netzsch/Selb tem um quadro administrativo muito elevado (2/3 dos funcionários) o que eleva consideravelmente a faixa etária dos funcionários.

Já o último grupo, 50 ou + representam um percentual considerado alto, porém constante, na empresa. Note o que o entrevistado 22 espera dessa faixa:

**“Um dos principais objetivos da empresa é maximizar o repasse de informações dessas pessoas (acima de 50 anos), que em partes conhecem melhor a história da companhia que todo o departamento de marketing junto. É fundamental que o funcionário que se aposenta repasse seu conhecimento, ou melhor, deixe um discípulo no seu lugar”.** (Entrevistado 22)

Tendo em vista que o objetivo do trabalho não é traçar uma política etária, até mesmo pelas complicações legais que essas abordagens podem provocar<sup>11</sup>, optou-se em simplesmente copilar o quadro etário para contextualizar o leitor. O objetivo maior nessa parte do estudo é trabalhar com as médias etárias de todos os funcionários e compará-las com os funcionários que ficaram PM1xD (conforme *tabela 3*)

Também pode-se observar na *tabela 3* que somente no caso das funcionárias do setor produtivo existe uma diferença visível de idade entre a média de todas as funcionárias e das que ficaram PM1xD. E este é um caso atípico, mas torna-se compreensível justamente pelo pequeno universo de pessoas que compõem o setor produtivo feminino. No caso em questão, as mulheres que ficaram doentes além de serem as mais idosas do grupo também ficaram doentes por muito tempo (o que justifica as elevadas quotas de absenteísmo por motivo de doença desse grupo na *tabela 2*).

**“Particularmente não creio que a idade interfere diretamente no aumento ou redução da quota de absenteísmo por motivo de doença. O que acontece é a relação que o funcionário tem com a empresa. A pergunta deve ser do tipo: qual é o seu nível de comprometimento? E pessoas menos comprometidas ‘fazem azul’ muito mais fácil – o que conta na tua estatística. E aqui sim a idade interfere. Pessoas mais novas ainda não tem um elo de ligação tão forte com a empresa e as pessoas muito idosas já pensam na aposentadoria. Isso é típico nas organizações”.** (Entrevistado 19)

Optou-se por averiguar a hipótese levantada pelo entrevistado 19 ao elaborar a *tabela 4* que aponta as médias percentuais de funcionários que ficaram PM1xD em relação ao número total de funcionários que compõem cada grupo.

<sup>11</sup> Datas e nomes de funcionários somente podem ser processados em consentimento do Sindicato dos Trabalhadores, já análises genéricas (que é o caso da estudo em questão) onde o indivíduo não pode ser identificado, são aceitas.

Tabela 4: Número de funcionários que ficaram doentes pmlx no SI 98/99 e seu respectivo percentual sobre o número total de funcionários.

S	Setor	Sexo	IDADE							
			até 30	%	31 a 40	%	41 a 50	%	51 ou +	%
S I	Prod.	masculino	16	48,48	16	39,02	22	52,38	17	65,38
		feminino	0	-	1	100,00	1	33,33	3	75,00
		total	16	48,48	17	40,48	23	51,11	20	66,67
98 /	Adm.	masculino	3	18,75	19	33,33	29	40,28	16	33,33
		feminino	8	53,33	17	44,74	9	34,62	5	38,46
		total	11	35,48	36	37,89	38	38,78	21	34,43
99	Mas.	total	19	38,78	35	35,71	51	44,74	33	44,59
	Fem.	total	8	53,33	18	46,15	10	34,48	8	47,06
	<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>42,19</b>	<b>53</b>	<b>38,69</b>	<b>61</b>	<b>42,66</b>	<b>41</b>	<b>45,05</b>

Fonte: Dados primários

Percebe-se que o faixa etária *51 ou +*, também aponta os maiores percentuais de PM1xD na Netzsch/Selb. Nessa faixa cabe destacar o elevado percentual de funcionários PM1xD do setor produtivo - 66,67%, enquanto que no setor administrativo apenas 34,43% ficaram PM1xD.

Já a faixa etária *31 a 40* é a que aponta menor percentual de funcionários PM1xD - 38,69%, o que vem de encontro com o depoimento do entrevistado 19: “o comprometimento máximo do funcionário com a organização é geralmente na faixa dos 35 a 42 anos”.

### **7.3 O primeiro dia de absenteísmo por motivo de doença segundo os dias da semana**

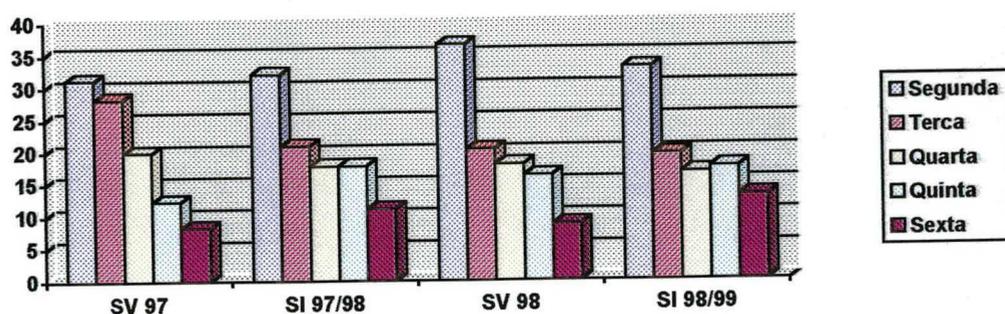
Este estudo é um dos mais trabalhosos que existem nessa linha de pesquisa. Poucas empresas levantam estes dados, pois implica em registrar todos os primeiros dias dos incidentes de doença. É a primeira vez que este estudo foi feito na empresa Netzsch/Selb, o que implica em conferir o calendário de atividades de cada funcionário durante o período de abril97 até março99.

Tabela 5: Número de incidentes por motivo de doença segundo os dias de semana, para os períodos: SV 97, SI 97/98, SV 98 e SI 98/99.

Semestres	SV 97	SI 97/98	SV 98	SI 98/99
Semana	nº de incidentes (%)			
Segunda	53 (31,18)	72 (32,14)	63 (36,63)	81 (33,06)
Terça	48 (28,24)	47 (20,98)	35 (20,35)	48 (19,59)
Quarta	34 (20,00)	40 (17,86)	31 (18,02)	41 (16,73)
Quinta	21 (12,35)	40 (17,86)	28 (16,28)	43 (17,55)
Sexta	14 (8,24)	25 (11,16)	15 (8,72)	32 (13,06)
Total	170	224	172	245

Fonte: Dados primários – calendário de atividades dos funcionários da Netzsch/Selb

Figura 15: Gráfico referente ao número de incidentes por motivo de doença segundo os dias de semana, para os períodos: SV 97, SI 97/98, SV 98 e SI 98/99.



Fonte: tabela 5

Cada incidente diz respeito a “entrada” (ao registro) de uma ausência no trabalho por motivo de doença. Obviamente se um funcionário ficou mais de uma vez doente no semestre, os demais incidentes também são computados.

Percebe-se nitidamente, na *figura 15*, que a segunda-feira é o dia da semana que registra o maior número de incidentes, chegando a representar 36,63% dos casos no SV 98. Cabe destacar que os incidentes ocorridos um sábado ou domingo também são registrados na segunda, todavia poucos incidentes ocorrem no final de semana tendo em vista que na maioria dos casos o paciente espera até a segunda-feira para ser diagnosticado.

As terças-feiras apresentam a segunda maior média de ocorrências, enquanto que as quartas e quintas-feiras são percentualmente muito semelhantes (com exceção do SV 97).

Já as sextas-feiras registram o menor número de incidentes da semana. Sendo que os Semestres de Inverno registram um percentual maior de incidentes nas sextas-feiras que os Semestres de Verão.

**“Esse gráfico que você levantou é fantástico. (obrigado, obrigado... não precisava tanto). Mas estes dados devem ser interpretados com cuidado, nunca se esqueça que os dados se referem a uma empresa com mais de 400 funcionários. É típico que nos primeiros dias da semana, principalmente na segunda-feira, o incidente de doenças é superior e vai decaindo no decorrer da semana. O mais interessante é que o ‘fazer azul’ esta intimamente atrelado a esses resultados. Tudo leva a crer que quanto mais próximo do início da semana, especialmente segunda e terça, maior a probabilidade do paciente estar ‘fazendo azul’. Porque aqui na Alemanha é praxe médica dar toda a semana para o paciente se recuperar, e qual seria a vantagem em ‘fazer azul’ numa sexta? (Entrevistado 19).**

Essa parte do depoimento obtida junto ao entrevistado 19 é uma das mais interessantes do estudo, tanto pela profundidade de análise quanto pelo *know-how* que ele transfere sobre o assunto.

Em outras palavras, o entrevistado 19 alega que a probabilidade dos funcionários que ficam doentes numa sexta-feira estarem realmente doentes é muito superior aos da segunda e terça.

Nessa direção, os supostos 25% de ‘fazer de azul’ que compõem a quota de *absenteísmo por motivos de doença* estão concentrados nos incidentes que ocorrem nos primeiros dias da semana, especialmente na segunda-feira.

Na Alemanha também existe uma expressão bastante usual, “*der blaue Montag*” (“a segunda-feira azul”), que são justamente os casos em que os funcionários “fazem azul” numa segunda. Expressão também conhecida como: “final de semana prolongado e/ou período de recuperação após ressaca domingueira”.

**“*Der blaue Montag*’ é uma expressão que você houve em toda a Alemanha, qualquer criança sabe o que isso significa. Isso é algo tão forte que já está impregnado na nossa cultura. Mas o motivo da segunda-feira ser o ‘dia problema’ é relativamente simples, porque é justamente nos finais de semana que acontecem os exageros. O sujeito não é de ‘tomar um porre’ em dia de semana e também não pratica tantos esportes como no final de semana – então a probabilidade de levantar na segunda de manhã e estar totalmente indisposto para trabalhar é automaticamente superior que em qualquer outro dia.” (Entrevistado 1)**

E esta é uma realidade típica na grande maioria das organizações, tanto privadas quanto públicas. A preocupação com os “fazer azul” vem assombrando as organizações a muitos anos, tendo em vista que não existem mecanismos legais de averiguar a veracidade do depoimento do funcionário. Todavia, nos últimos anos a preocupação em aperfeiçoar medidas que possam reduzir o *absenteísmo por motivos de doenças* aumentou significativamente, e especialista da área são muito requisitados.

A próxima parte do estudo visa abordar sucintamente algumas medidas que vem a corroborar na redução da quota de *absenteísmo por motivos de doenças*.

## **7.4 Medidas para redução do absenteísmo por motivo de doença**

Atualmente uma série de medidas para a redução do *absenteísmo por motivo de doença* vem sendo implementadas pelas organizações, visando melhorar suas quotas de absenteísmo.

Tanto o Sindicato Patronal (VBM) quanto o Sindicato dos Trabalhadores (IGM), apontam diversas medidas que podem ser úteis no combate às altas quotas de absenteísmo. Nessa direção procurar-se-á apontar nove medidas, que serão confrontadas com a opinião dos entrevistados.

A intenção do capítulo é levantar pequenos comentários referentes a cada medida, seguidos de depoimentos dos entrevistados. Cabe destacar que nem todas as medidas são utilizadas na Netsch/Selb.

A abordagem não tem a intenção de discutir profundamente cada medida; e sim, apontá-las sucintamente com o intuito de contextualizar o leitor.

### **7.4.1 Diálogo com os funcionários**

O diálogo com os funcionários é uma das medidas mais recomendadas, principalmente pelo baixo custo de implantação e o excelente retorno que pode proporcionar quando bem implantado.

**“O diálogo com os funcionários permite ao psicólogo e/ou sociólogo da empresa identificar as necessidades do funcionário. Um diálogo pós-absenteísmo pode revelar coisas surpreendentes, como desmotivação do funcionário. E um funcionário desmotivado não pensa duas vezes antes de ‘fazer azul’”. (Entrevistado 6)**

Nesse depoimento o entrevistado 6 aponta o “diálogo com os funcionários” como uma medida facilitadora para identificar “as necessidades dos funcionários”. Muitas vezes o funcionário tem um problema no serviço a anos e através de um simples diálogo consegue expô-lo, permitindo a organização tomar as devidas providências.

Por outro lado, existe um grande problema que consiste na forma e habilidade com que o entrevistador conduz o diálogo, como pode ser visto nos depoimentos abaixo:

**“Particularmente acho que o diálogo com os funcionários é uma medida importante, entretanto contesto muito a forma com que esses diálogos são praticados nas empresas”. (Entrevistado 17)**

**“O diálogo com os funcionários pode ser prejudicial se o diálogo só servir para colocar o funcionário sob pressão e com isso extorquí-lo. Existem ameaças do tipo: ‘o que você faltou de novo? Saiba que tem muitos querendo o teu emprego lá fora!’” (Entrevistado 16)**

**“A medida é importantíssima, mas na Netzsch/Selb não vem sendo aplicada de forma efetiva. O funcionário não é chamado para dialogar e sim para, na maioria das vezes, ouvir um sermão. Em outras palavras, falta interação.” (Entrevistado 1)**

Percebe-se que a Netzsch/Selb tem dificuldades nessa medida, e pelo depoimento do entrevistado 1 aplica o “diálogo com os funcionários” de forma errada.

Nota-se a importância em ter profissionais bem instruídos, que saibam “identificar as necessidades dos funcionários”, podendo dessa forma maximizar os benefícios do “diálogo com os funcionários” visando reduzir o absenteísmo por motivos de doenças.

#### 7.4.2 Melhoria das condições de trabalho

Essa medida é muito utilizada nas empresas alemãs. Em parte estimulada pela exigência legal, que determina padrões mínimos para que haja condições dignas de trabalho.

**“A Netzsch/Selb prima por excelentes condições de trabalho, principalmente no setor produtivo – destacam-se equipamentos de última geração já ajustados ergonomicamente aos funcionários que hão de manipulá-los. Além disso procuramos estar sempre um passo, melhor alguns passos, a frente da legislação. De tal forma que coisas que ainda não são lei, já sejam norma na Netzsch/Selb a tempos”. (Entrevistado 2)**

As observações *in loco* constatam o supracitado. A Netzsch/Selb, na maioria dos setores, é muito bem equipada. Destacam-se as alas novas, “ergonomicamente perfeitas”.

### 7.4.3 Melhoria na segurança do trabalho

Analogamente a “melhoria das condições de trabalho” uma série de normas também norteiam o procedimento nas empresas frente a medida “segurança do trabalho”.

**“Segurança do trabalho é pré-requisito. De uma forma ou outra todas as empresas utilizam essa medida. Mas o mais importante nesse caso não é simplesmente implantar normas de segurança no trabalho; e sim, dar continuidade ao processo. E esse tem sido um problema na Netzsch/Selb... Os funcionários tem pouco contato direto com a matéria que está sendo processada, o que vem de encontro com os poucos acidentes de trabalho. Mas mesmo assim temos que alertá-los constantemente de trabalhar conforme as normas – tipo, usar os equipamentos de segurança: botas, luvas, etc., quando necessário. São coisas simples mas muitas vezes ignoradas, e quando acontece um acidente quase sempre foi descuido do funcionário que não se ateu aos procedimentos...”** (Entrevistado 2)

É importante destacar que a “melhoria na segurança do trabalho” é consequência de um ardo trabalho de conscientização – trabalho este que não deve ser interrompido. Observa-se ainda que a Netzsch/Selb está ciente de suas responsabilidades, mas alega dificuldades em conscientizar a maioria de seus funcionários.

**“Os maiores problemas são justamente os funcionários mais antigos, eles insistem em negligenciar as medidas de proteção. Por exemplo, alguns alegam que não ‘rendem’ da mesma forma quando estão usando luvas... Por um lado é compreensível, o mal hábito já faz parte do cotidiano deles, e anos a fio não foram alertados sobre o perigo que pode representar expor as mãos desprotegidas a certos materiais”.** (Entrevistado 2)

A segurança do trabalho geralmente remete para situações no setor produtivo, porque é justamente lá que ocorrem a maioria dos acidentes de trabalho. No caso acima, a proteção de uma simples luva, pode em alguns casos, prevenir o trabalhador de graves acidentes, evitando o absenteísmo desnecessário e dispendioso para a empresa.

### 7.4.4 Flexibilidade no tempo de trabalho

Conforme o Sindicato Patronal do setor metal-elétrico da Baviera (VBM), a “Flexibilidade no tempo de trabalho” vem sendo muito discutido na Alemanha e praticamente 75% das empresas já adotam essa medida.

**“Esse tema é muito interessante e vai de encontro com algumas características culturais na Alemanha. Nós (alemães) temos fama internacional de ‘os certinhos’, somos acostumados a fazer as coisas de forma bem cartesiana/lógica... durante a maior parte da minha vida, eu**

**tive um horário fixo de trabalho – como a maioria dos meus colegas. Agora tem os horários flexíveis, não discordo que seja bom, mas para quem não está acostumado continua trabalhando no mesmíssimo horário de sempre.”** (Entrevistado 11)

**“A flexibilidade do horário de trabalho é uma das melhores coisas que introduziram na Netsch/Selb. Agora eu trabalho quando estou afim, não preciso acordar cedo para marcar ponto. Obviamente exige disciplina e bom senso por parte do funcionário.”**(Entrevistado 14)

Enquanto que o entrevistado 11 não vê nenhum benefício próprio na “flexibilidade no tempo de trabalho” o entrevistado 14 vê na medida a “melhor coisa que já introduziram na Netsch/Selb”. Cabe destacar que em nenhum caso houve insatisfação por parte de um entrevistado frente a “flexibilidade no tempo de trabalho”.

#### 7.4.5 Redução dos setores da organização

O VBM parte do pressuposto que em setores menores o nível a quota de absenteísmo por motivo de doença é menor. Isso se deve principalmente ao aumento de comprometimento entre os membros do mesmo setor. A falta de um funcionário passa a ser uma enorme falta em grupos pequenos, enquanto que em setores maiores passam despercebidos.

**“É um desafio, principalmente no setor produtivo. Mas em algumas unidades temos feito essa experiência e os dados são muito favoráveis – de fato aumenta o comprometimento do funcionário, não necessariamente com a empresa, ou com o serviço, mas com os colegas que ficariam ‘sobrecarregados’ sem ele”** (Entrevistado 2)

**“Essa medida é muito sutil. Muitas empresas estão usando desse artifício para reduzir sistematicamente seu quadro funcional. Além disso aumentam o pressão sobre os funcionários que são forçados a produzir muito mais. As vezes tem funcionários que estão doentes mas não vão para o médico porque não querem, nem podem, deixar seus colegas de trabalho sozinhos. A “redução dos setores da organização” é uma faca de dois gumes”** (Entrevistado 16)

Enquanto que o entrevistado 2 aponta os aspectos positivos dessa medida, o entrevistado 16 alerta para uma “suposta exploração” que pode vir a ser a “redução dos setores da organização”.

#### 7.4.6 Incentivos monetários

Atualmente poucas empresas utilizam essa medida na Alemanha. Para implementar um programa de “incentivos monetários” é necessário que a empresa elabore um plano de remuneração, que na maioria dos casos está vinculado a remuneração estratégica. Este por sua vez tende a englobar custos elevados de elaboração.

**“Incentivos monetários específicos para o absenteísmo por motivo de doenças é muito controverso. O princípio seria recompensar os trabalhadores que não ficaram doentes nenhuma vez num período x, sem prejudicar os que ficaram doentes. O problema é que alguns iriam trabalhar mesmo doentes para não perder o incentivo, e as conseqüências disso são imensuráveis”.** (Entrevistado 22)

O depoimento do entrevistado 22 condiz com a necessidade de se elaborar um plano justo e abrangente. A melhora que essa medida possa gerar é muito contestada. Conforme o VBM menos de 20% das empresas tem “incentivos monetários” para reduzir o absenteísmo por motivo de doença.

**“Atualmente a maioria das empresas não estão tendo resultados muito favoráveis ao introduzir essa medida. A estruturação do plano ainda carece de alguns ajustes, mas é muito provável que essa medida ,em breve, venha a ser utilizada de forma mais eficaz.”** (Entrevistado 22)

A Netzsch/Selb sabiamente ainda não adotou essa medida. Porque implantá-la sem o devido *know-how* pode significar um prejuízo desnecessária à empresa.

#### 7.4.7 Seleção de pessoal mais dirigida

A medida “seleção de pessoal mais dirigida” também vem sendo aplicada com mais intensidade nas empresas, principalmente junto aos jovens que são convocados para os programas de *trainee*.

**“Algumas empresas investem maciçamente no recrutamento de novos talentos. São feitas campanhas enormes que chegam a inscrever mais de 5.000 jovens que disputando apenas 10 vagas. E com certeza há retorno sobre esse investimento... Já a Netzsch/Selb não dispõe da mesma estrutura, assim se faz muito via contatos... E o preço que é ‘sustentar’ um funcionário improdutivo muitas vezes ultrapassa os campanhas promovidas pelas empresas acima”** (Entrevistado 17)

Em outras palavras, partindo-se do pressuposto que a estrutura da empresa ao selecionar seus futuros trabalhadores seja boa, a medida se torna eficiente.

E de funcionários bem escolhidos espera-se “comprometimento total” com os objetivos da empresa, reduzindo sistematicamente a probabilidade do “fazer azul”.

#### 7.4.8 Diálogo com o líder sindical

O líder sindical na maioria das empresas exerce grande influência sobre os funcionários, principalmente do setor produtivo. O líder sindical, através de um canal informal de comunicação com os funcionários, dispõe de informações muito valiosas que podem ser de benefício para a empresa – por exemplo: rumores de insatisfação geralmente levam muito tempo para chegar a cúpula da empresa, enquanto que o líder sindical já detinha essas informações a tempo. O diálogo com o líder sindical pode geralmente traçar quadros futuros e propor soluções conjuntas para cada situação, estando dessa forma um passo a frente do problema.

**“O diálogo com o líder sindical é muito difícil, geralmente extremamente desgastante. Os interesses quase sempre são antagônicos e a capacidade de negociação de ambas as partes é limitada. Muitas vezes o que era para ser um diálogo se torna um monólogo...”**  
(Entrevistado 8)

O depoimento do entrevistado 8 deixa explícito porque tantas empresas não apontam essa medida como importante para a redução do *absenteísmo por motivo de doença*. A falta de diálogo (em partes a situação da Netzsch/Selb) não justifica a ineficiência da medida, como pode ser visto acima; entretanto é verídico afirmar que faltam mediadores entre Sindicato dos Trabalhadores e Sindicato Patronal.

#### 7.4.9 Treinamento dos líderes

O treinamento dos líderes está sendo cada vez mais utilizado na Alemanha e vem apresentando um bom grau de satisfação por parte das empresas na redução do *absenteísmo*.

**“Se o líder for bom, souber envolver o grupo e ‘gerar’ comprometimento, associado a motivação, com certeza o absenteísmo seria reduzido – em especial o ‘fazer azul’. Treinar líderes é um investimento com retorno garantido.” (Entrevistado 19)**

Um dos maiores problemas no “treinamento dos líderes” é o custo. Mas, conforme o depoimento citado, não se trata de “custo” e sim de “investimento”. Frente a eficácia da medida “treinamento dos líderes” todos os entrevistados a consideraram muito importante.

Nessa pequena abordagem sobre nove medidas que podem ser utilizadas para reduzir as quotas de absenteísmo pode-se observar a existência de “prós e contras”, que devem ser ponderados.

Cabe salientar ainda, a preocupação da empresa em gerar um clima organizacional favorável, onde haja comprometimento e também motivação. “Um funcionário satisfeito é um caso de ‘fazer azul’ a menos”.

## 8 Análise Comparativa dos Dados obtidos junto ao Setor Metal-Elétrico da Região Bavara e a Netzsch/Selb

Passar-se-á a observar os resultados fornecidos pelas empresas filiadas ao VBM, visando compará-los aos obtidos junto a Netzsch/Selb. Os dados do VBM também são fornecidos a cada semestre (Semestre de Verão – abril até setembro, e Semestre de Inverno – outubro até março), e conta com a participação de praticamente 50% das empresas filiadas ao sindicato.

A priori há de se apresentar os dados referentes ao setor metal-elétrico da região Bavara seguidos de uma avaliação, e em seguida serão comparados com os dados obtidos na Netzsch/Selb (já analisados no capítulo anterior).

### 8.1 Quota de absenteísmo por motivo de doença

A quota de absenteísmo por motivo de doença é o principal dado neste tipo de estudo, e foi respondido pela maioria das empresas que preencheram o questionário do VBM. No entanto algumas empresas não diferenciam os sexos dos funcionários, ficando de fora dessa estatística. Cabe ressaltar que estes percentuais são absolutos, conseqüentemente representam com precisão a situação das empresas do setor metal-elétrico na Baviera.

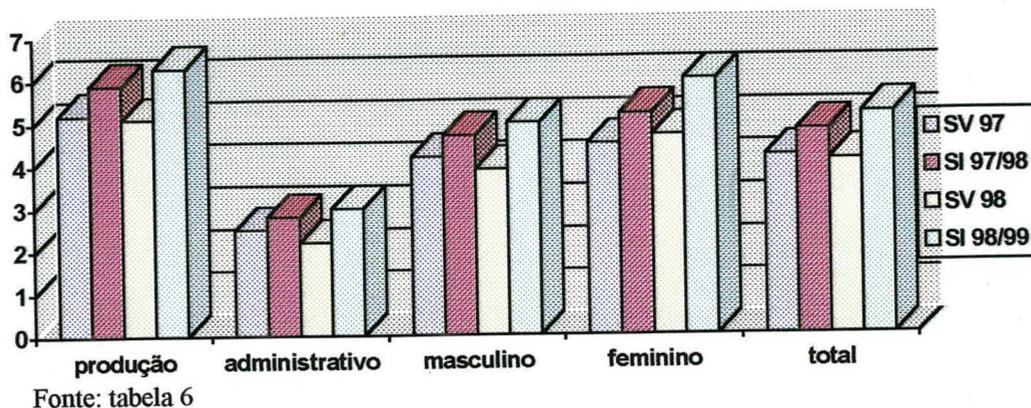
Tabela 6: Percentual de dias ausentes por motivo de doença em relação aos dias totais de trabalho no período Semestre de Inverno 98/99 – entre parênteses os dados para (Semestre de Verão 98 / Semestre de Inverno 97/98 / Semestre de Verão 97)

	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>Total</b>
<b>Produção</b>	6,1 (4,9 / 5,7 / 5,1)	7,7 (6,1 / 6,8 / 5,9)	<b>6,3</b> (5,1 / 5,9 / 5,2)
<b>Administrativo</b>	2,7 (1,9 / 2,6 / 2,3)	4,0 (3,0 / 3,3 / 4,5)	<b>3,0</b> (2,2 / 2,8 / 2,5)
<b>Total</b>	<b>5,0</b> (3,9 / 4,7 / 4,2)	<b>6,0</b> (4,7 / 5,2 / 4,5)	<b>5,2</b> (4,1 / 4,8 / 4,2)

Fonte: boletim informativo do VBM com os resultados do questionário referente a quota de absenteísmo por motivo de doença, 1997, 1998 e 1999

Base: SI 98/99 - 266 empresas, respectivamente 289.741 funcionários  
 SV 98 - 252 empresas, respectivamente 276.980 funcionários  
 SI 97/98 - 278 empresas, respectivamente 279.441 funcionários  
 SV 97 - 228 empresas, respectivamente 139.020 funcionários

Figura 16: Gráfico referente ao percentual de dias ausentes por motivo de doença em relação aos dias totais de trabalho no período Semestre de Inverno 98/99 – entre parênteses os dados para (Semestre de Verão 98 / Semestre de Inverno 97/98 / Semestre de Verão 97)



As quotas de absenteísmo por motivo de doença usualmente são menores nos semestres de verão, como também pode ser visto no gráfico acima. Nota-se que apesar de reduzida quota de absenteísmo por motivo de doença para o SV 98 ela permaneceu praticamente igual ao do SV 97.

Já no que tange os Semestres de Inverno observa-se um aumento significativo da QAbs/MD do SI 98/99. Segundo o VBM, apesar de se esperar um aumento nos semestres de inverno, o SI 98/99 ultrapassou as expectativas.

Observa-se ainda, na *tabela 6* que os funcionários do setor produtivo apontam uma QAbs/MD muito superior aos do setor administrativo, da mesma forma que as mulheres apresentam uma quota superior ao de seus colegas homens.

Na totalização dos dados a quota de absenteísmo por motivo de doença para o SI 98/99 aponta 5,2% dos possíveis dias de trabalho. O VBM considera as quotas de doença nas organizações pequenas comparado com outras regiões, entretanto ressalta que as empresas deveriam se ater a esses dados e procurar permanentemente reduzir esse quadro.

Frente aos dados observados acima (*tabela 6*) a Netzsch/Selb aponta resultados muito melhores. Enquanto que a média das empresas perdeu aproximadamente 4,58% do seu tempo útil com *absenteísmo por motivo de doença* a Netzsch/Selb perdeu apenas 2,87%, no mesmo período de tempo (abril97 até março99).

É interessante observar que a Netzsch/Selb também apresenta um aumento desproporcional no último semestre – SV 98/99.

Tabela 7: Quotas de absenteísmo por motivo de doença segundo o segmento industrial para o SI 98/99 – entre parênteses (SV 98 / SI 97/98 / SV 98), em percentual de dias doente sobre dias úteis de trabalho.

Alguns segmentos	Número de Empresas	Quotas de abs. / motivo de doença	
		Produtivo	Administrativo
Fundições	25 (22 / 25 / 22)	8,3 (7,3 / 7,5 / 5,5)	3,7 (2,4 / 2,7 / 2,0)
Indústria mecânica	88 (90 / 99 / 84)	7,2 (5,7 / 6,1 / 5,7)	3,3 (2,4 / 3,0 / 2,6)
Industria elétrica	42 (32 / 37 / 30)	6,4 (5,2 / 6,6 / 4,9)	2,9 (2,2 / 2,8 / 2,3)
Industria automotiva	15 (14 / 15 / 12)	7,5 (4,1 / 5,1 / 5,0)	3,4 (1,7 / 2,4 / 2,3)
Fornecimento de produtos metálicos	86 (85 / 84 / 58)	6,6 (5,8 / 6,0 / 5,4)	3,1 (2,1 / 2,8 / 2,2)
<b>Total das Indústrias</b>	<b>304 (291 / 306 / 265)</b>	<b>6,3 (5,1 / 5,9 / 5,2)</b>	<b>3,0 (2,2 / 2,8 / 2,4)</b>

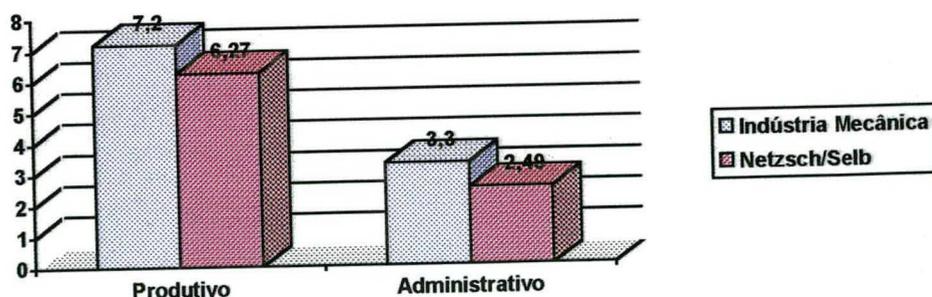
Fonte: boletim informativo do VBM com os resultados do questionário referente a quota de absenteísmo por motivo de doença, 1997, 1998 e 1999

Base: SI 98/99 - 304 empresas      SI 97/98 - 306 empresas  
SV 98 - 291 empresas      SV 97 - 265 empresas

Ao diferenciar pelos diversos segmentos do setor metal-elétrico, pode-se observar que a quota de absenteísmo por motivo de doença no setor produtivo aumenta tendencialmente nos segmentos que exigem mais trabalho corporal - as fundições são exemplos clássicos nesse caso. Já no setor administrativo as quotas de *absenteísmo por motivo de doença* dos funcionários são muito parecidas nos diversos segmentos. Também nessa tabela observa-se um aumento significativo das quotas dos semestres de inverno.

A figura 17, abaixo, visa representar a diferença entre a quota de *absenteísmo por motivo de doença* do segmento “Indústria Mecânica” (do qual a Netzsch/Selb faz parte) da Netzsch/Selb.

Figura 17: Gráfico comparativo entre a quota de absenteísmo por motivo de doença do segmento “Indústria Mecânica” e Netzsch/Selb, no SI 98/99.



Fonte: tabela 2 e tabela 7

No gráfico acima percebe-se que as quotas de *absenteísmo por motivo de doença* para o SI 98/99 são inferiores na Netzsch/Selb em relação a média das empresas do segmento “Indústria Mecânica”, tanto no setor produtivo quanto administrativo. O mesmo ocorre para os semestres SV 98, SI 97/98 e SV 97 (comparar os dados da *tabela 2* com os dados da *tabela 7*).

Tabela 8: Quotas de *absenteísmo por motivo de doença* segundo o tamanho da empresa para o SI 98/99 – entre parênteses (SV 98 / SI 97/98 / SV 98), em percentual de dias doente sobre dias úteis de trabalho.

Tamanho da empresa	Número de Empresas	Quotas de abs. / motivo de doença	
		Produtivo	Administrativo
Até 100 funcionários	87 (85 / 78 / 66)	5,1 (5,0 / 5,7 / 4,5)	2,5 (2,3 / 2,5 / 2,0)
101 até 1000 empregados	172 (161 / 169 / 161)	7,0 (5,5 / 6,1 / 5,2)	3,2 (2,5 / 3,0 / 2,3)
Mais de 1000 empregados	47 (45 / 59 / 38)	6,4 (5,1 / 5,8 / 5,5)	2,9 (2,2 / 2,8 / 2,6)
<b>Média</b>	<b>304 (291 / 306 / 265)</b>	<b>6,3 (5,1 / 5,9 / 5,2)</b>	<b>3,0 (2,2 / 2,8 / 2,4)</b>

Fonte: boletim informativo do VBM com os resultados do questionário referente a quota de *absenteísmo por motivo de doença*, 1997, 1998 e 1999

Base: SI 98/99 - 304 empresas      SI 97/98 - 306 empresas  
SV 98 - 291 empresas      SV 97 - 265 empresas

Os resultados obtidos frente ao tamanho da empresa deixam claro que o *absenteísmo por motivo de doença* em empresas menores é tendencialmente menor. Conforme o VBM, empresas menores ainda, com no máximo 50 empregados apresentaram quotas ainda mais reduzidas (4,8 e 2,0 respectivamente, para o SV 98).

O fato de que nas grandes empresas as quotas também são bem reduzidas, é provável respaldo das medidas de prevenção adotadas, destacam-se a produção em células e a tendência de reduzir os departamentos da empresa. Isto confirma novamente a observação de que o *absenteísmo por motivo de doença* reduz sistematicamente quando a organização reduz seus grupos de trabalho (VBM).

Frente ao tamanho das empresas (com base no número de funcionários) a Netzsch/Selb, analogamente aos casos já comparados, apresenta a menor quota de *absenteísmo por motivo de doença*.

Apesar da média da faixa *101 até 1000 funcionários* apresentar as maiores quotas, a Netzsch/Selb tem diversas unidades menores, tanto de produção quanto de administração, que confirmam o supracitado pelo VBM.

## 8.2 O primeiro dia de absenteísmo por motivo de doença segundo os dias da semana

Nesta estatística é considerado somente o primeiro dia em que a pessoa esteve doente; isto é, o dia em que a pessoal ficou doente. Percebe-se, conforme *tabela 9*, que os incidentes de doença reduzem no decorrer da semana.

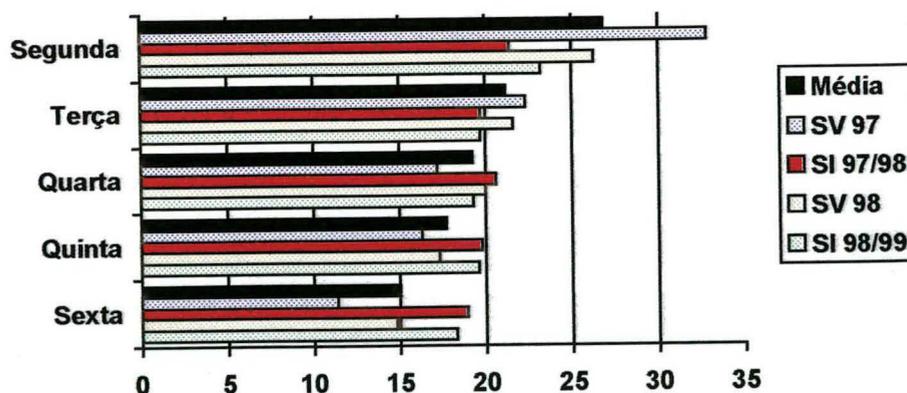
Tabela 9: Percentual do primeiro dia ausente por motivo de doença, classificados segundo os dias de semana para o SI 98/99– em parênteses (SV98 / SI 97/98 / SV 97)

Dia de semana	Percentual do total de dias ausentes	Média
Segunda-feira	23,2% (26,3% / 21,4% / 32,8%)	<b>25,93%</b>
Terça-feira	19,7% (21,6% / 19,7% / 22,3%)	<b>20,83%</b>
Quarta-feira	19,3% (20,0% / 20,6% / 17,2%)	<b>18,53%</b>
Quinta-feira	19,6% (17,3% / 19,6% / 16,3%)	<b>18,20%</b>
Sexta-feira	18,3% (14,8% / 18,9% / 11,4%)	<b>15,85%</b>

Fonte: boletim informativo do VBM com os resultados do questionário referente a quota de absenteísmo por motivo de doença, 1997, 1998 e 1999

Base: SI 98/99 - 78 empresas, respectivamente 32.087 funcionários  
 SV 98 - 105 empresas, respectivamente 41.117 funcionários  
 SI 97/98 - 86 empresas, respectivamente 28.760 funcionários  
 SV 97 - 74 empresas, respectivamente 15.558 funcionários

Figura 18: Gráfico referente ao percentual do primeiro dia ausente por motivo de doença, classificados segundo os dias de semana para o SI 98/99, SV98, SI 97/98, SV 97 e a média dos mesmos.



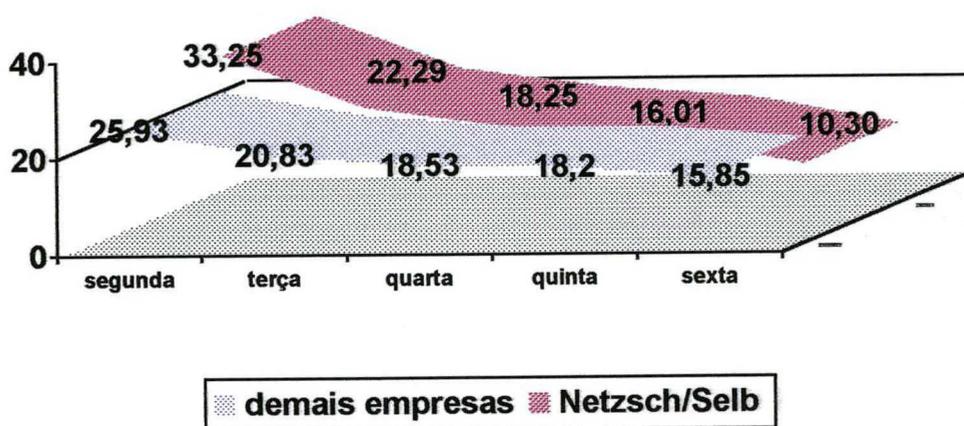
Fonte: boletim informativo do VBM com os resultados do questionário referente a quota de absenteísmo por motivo de doença, 1997, 1998 e 1999

Base: tabela 9

Referente ao percentual relativamente elevado da segunda-feira, cabe ressaltar que os incidentes de doença que ocorreram no final de semana (sábado e domingo) também são computados na segunda.

Percebe-se em traços gerais que os incidentes de *absenteísmo por motivo de doença* vão reduzindo no decorrer da semana. Mas a diferença entre as médias percentuais para os quatro semestres entre a Netzsch/Selb e as demais empresas (que responderam a essa parte do questionário) é significativa, conforme pode ser visto na *figura 18* abaixo.

Figura 19: Gráfico referente a diferença comparativa, dos incidentes de doença por dia de semana, entre a Netzsch/Selb e as demais empresas – no período abril97 até março99.



Fonte: tabela 9 e tabela 5

Enquanto que a média percentual de incidentes nas segundas-feiras atinge 33,25% na Netzsch/Selb, as demais empresas apontam apenas 25,93% - no mesmo período (abril97 até março99). Essa análise leva a crer que na Netzsch/Selb, apesar de ter uma quota de *absenteísmo por motivo de doença* inferior as demais empresas, tem o maior percentual de dias tidos como propícios para “fazer azul” - por apresentarem médias percentuais muito mais elevadas nas segundas e terças-feiras.

Por outro lado, a maioria das empresas não respondem essa parte do questionário pelo excessivo trabalho que isso requer. De tal forma que a resposta fica para algumas empresas grandes (mais de 1000 funcionários), que tem pessoas disponíveis para esse trabalho, e o restante para empresas pequenas (menos de 100 funcionários).

E justamente as empresas pequenas, conforme o VBM, apresentam o menor percentual de “fazer azul” tendo em vista a intensa relação empregador/empregado.

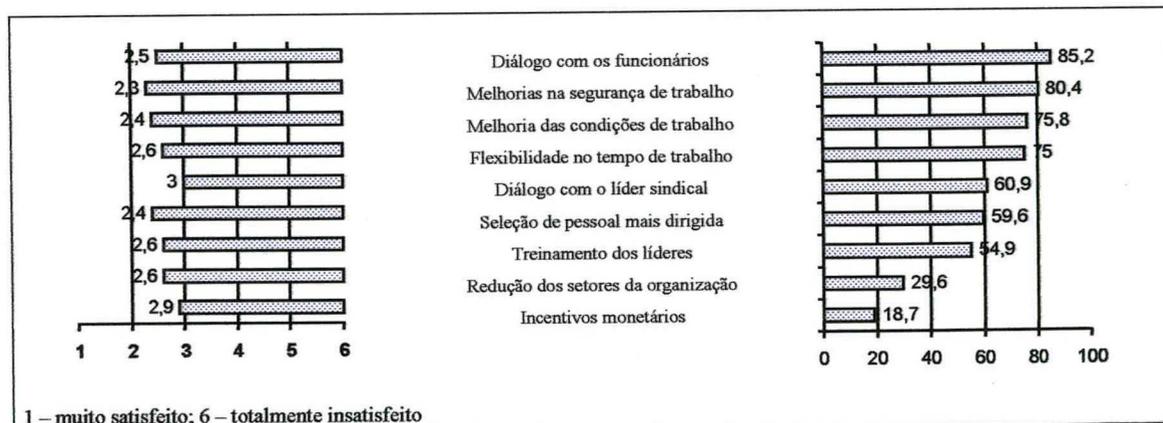
Como grande parte dos respondentes são pequenas empresas (principalmente de pólos tecnológicos) a diferença acima se torna compreensível.

Cabe a Netzsch/Selb, apesar do grande número de funcionários, procurar um envolvimento semelhante entre líderes e liderados, visando aumentar o comprometimento dos funcionários com a empresa. E, sistematicamente, quanto maior o comprometimento dos funcionários menor será o índice de “fazer azul”.

### 8.3 Medidas para a redução do absenteísmo por motivo de doença

Mais de 90% das empresas que responderam os questionários comentaram sobre medidas que elas utilizam para reduzir suas quotas de *absenteísmo por motivo de doença*.

Figura 20: Gráficos referente a medidas para a redução do *absenteísmo por motivo de doença*. Grau de satisfação das empresas com o tipo de medida adotada (esquerda) e o percentual de empresas que utilizam as respectivas medidas (direita) – referente ao SI 98/99.



Fonte: boletim informativo do VBM com os resultados do questionário referente a quota de absenteísmo por motivo de doença, 1997, 1998 e 1999

Conforme o VBM os resultados obtidos referentes ao SI 98/99 são muito semelhantes aos demais semestres. As medidas mais utilizadas são “diálogo com os funcionários (85,2%)”, “melhoria na segurança de trabalho (80,4%)”, melhorias das condições de trabalho (75,8%) e “flexibilidade no tempo de trabalho 75,0%”. Já a “redução dos setores da organização (29,6%)” e “incentivos monetários (18,7%)” são as medidas menos utilizadas (lado esquerdo da *figura 19*).

Por outro lado, o grau de satisfação<sup>12</sup> com as medidas adotadas não segue a regra do “mais usado, melhor é”. Todavia a maioria das avaliações sobre o grau de satisfação são favoráveis, destacam-se “melhoria na segurança do trabalho (2,3)”, “melhoria das condições de trabalho (2,4)” e “seleção mais dirigida de pessoal (2,4)”; somente os “incentivos monetários (2,9)” e “diálogo com o líder sindical (3,0)” tiveram um grau reduzido de satisfação.

Nessa parte do estudo existe um elevado grau de subjetividade nas respostas auferidas. Tanto no que diz respeito ao percentual de empresas que utilizam as medidas, assim como no respectivo grau de satisfação. Referente ao percentual de empresas que utilizam as medidas é impossível mensurar a intensidade com que as medidas foram elaboradas e executadas; já no que tange o grau de satisfação, por se tratar de notas de 6 a 1, fica difícil averiguar o peso dessas respostas - até mesmo porque enquanto uma pessoa dá uma nota 2 (dois), a outra pode dar - para a mesma coisa - um 3 (três), ou quem sabe até um 1 (hum).

Frente ao supracitado, optou-se por avaliar qualitativamente todas as medidas acima mensuradas para o caso Netzsch/Selb (conforme 7.3). Cabe lembrar que nem todas as medidas são utilizadas pela Netzsch/Selb; e sim discutiu-se a efetividade de cada medida e respectivas sugestões de como implementá-las.

Tabela 10: O percentual de utilização de algumas medidas que visam reduzir o absenteísmo por motivo de doença pelas empresas, referente ao SV 98

Medidas	Grau de Satisfação (1 máx. 6 mín)	Percentual de empresas que utilizam as medidas para a redução de absenteísmo por motivo de doença (abs/md)		
		Nas empresas cujo abs/md < 3%	Em todas as empresas	Nas empresas cujo abs/md > 6%
Diálogo com os funcionários	2,4	77,7%	88,9%	92,7%
Melhoria das condições de trabalho	2,4	65,0%	75,6%	78,0%
Melhorias na segurança de trabalho	2,4	73,0%	79,0%	78,0%
Flexibilidade no tempo de trabalho	2,7	68,2%	74,9%	73,2%
Redução dos setores da organização	2,8	34,9%	30,6%	29,3%
Incentivos monetários	2,8	20,6%	17,4%	19,5%
Seleção de pessoal mais dirigida	2,3	60,4%	62,8%	61,0%
Diálogo com o líder sindical	2,9	42,9%	63,0%	73,2%
Treinamento dos líderes	2,6	38,8%	53,7%	56,4%

Fonte: boletim informativo do VBM com os resultados do questionário referente a quota de absenteísmo por motivo de doença, 1997, 1998 e 1999

<sup>12</sup> Na Alemanha o sistema de notas vai de 1 até 6, onde 1 é a melhor nota (corresponde a nota 10 no Brasil) e 6 a pior (corresponde a nota 0 no Brasil).

Na *tabela 10* pode-se observar o percentual de empresas que utilizam as nove medidas sugeridas pelo VBM. Percebe-se que o “diálogo com os funcionários”, a “melhoria das condições de trabalho”, a “melhoria na segurança do trabalho” e a “flexibilidade no tempo de trabalho” são as medidas mais empregadas por todas as empresas. As mesmas apontam bom grau de satisfação.

Na mesma tabela tem-se uma sub-análise comparativa entre empresas cujo *absenteísmo por motivo de doença* é inferior a 3% e empresas de *absenteísmo* superior a 6%. É surpreendente observar que a maioria das medidas é menos utilizada em organização com melhor *absenteísmo por motivo de doença*. Segundo o VBM isso se deve diretamente ao clima da organização. Organizações com baixa quota de *absenteísmo por motivo de doença* geralmente tem um clima muito favorável o que torna algumas medidas desnecessárias.

As empresas cujo *absenteísmo* é superior a 6% procuram, além das demais medidas, um intensivo “diálogo com o líder sindical (73,2%)” apesar deste não apresentar um grau de satisfação favorável. Todavia, o VBM considera o futuro dessas empresas promissor, tendo em vista que as mesma zelam pela introdução de novos programas que visam a flexibilização de trabalho e incentivos monetários.

Os dados acima são referentes ao Semestre de Verão 98, na ocasião a QAbs/MD da Netzsch/Selb era de 2,33%, enquadrando-a na faixa de empresas cujo QAbs/MD é menor de 3%.

## 9 Considerações Finais

Apresentar e analisar o absenteísmo por motivo de doença da Netzsch/Selb na Alemanha foi o principal objetivo do estudo, e constata-se que o mesmo foi plenamente atingido, superando em muito a expectativa da empresa.

Dentre as principais conclusões a que o estudo conduziu, registra-se a necessidade de enfatizar os casos de “fazer azul” (funcionários que simulam estar doente). Segundo a maioria dos entrevistados 25% dos funcionários da Netzsch/Selb não estão efetivamente doente (o equivalente a 27 horas de “fazer azul”, para cada funcionário, por semestre).

Tendo em vista que a doença não parte exclusivamente de um diagnóstico objetivo do médico, e sim de inúmeras variáveis subjetivas que o próprio paciente introduz, fica muito difícil, em alguns casos, ao médico, saber se o paciente está realmente doente ou não.

Entretanto estes argumentos em nada amenizam a situação das empresas, que em todos os casos de absenteísmo por motivo de doença - seja este efetivo ou não - precisam pagar o funcionário doente.

São justamente estes problemas que entusiasma o administrador, conforme o ditado: “administrar é resolver problemas”. Nesse sentido foram apontados de forma sucinta algumas medidas para a redução do absenteísmo por motivo de doença, indo ao encontro de um dos objetivos específicos do trabalho.

As medidas mais utilizadas nas empresas são: “diálogo com os funcionários (85,2%)”, “melhoria na segurança de trabalho (80,4%)”, melhorias das condições de trabalho (75,8%) e “flexibilidade no tempo de trabalho (75,0%)”. Já a “redução dos setores da organização (29,6%)” e “incentivos monetários (18,7%)” são as medidas menos utilizadas. Por sua vez, o grau de satisfação apontado pelas empresas que utilizam as medidas é favorável a todas elas.

Entretanto, cabe salientar que os entrevistados, apesar de não contestarem a efetividade de nenhuma medida, discordam da forma como elas vem sendo implantadas nas empresas. Isto é, todas as medidas podem reduzir o absenteísmo por motivo de doença, desde que sejam implantadas de forma correta.

Outros dados relevantes são as QAbs/MD. Todo o período estudado (abril97 até março99) registrou uma QAbs/MD média de 2,87%. Destaca-se que a quota de absenteísmo tende a ser superior nos semestres de inverno, chegando a 3,77% no SI 98/99. Além disso o setor produtivo apresenta QAbs/MD muito superiores ao setor produtivo, da mesma forma as quotas de absenteísmo são maiores nas mulheres que nos seus colegas homens.

Em outra parte do estudo constatou-se que a faixa etária 50 ou + anos é a que apresenta o maior número percentual de incidentes por motivo de doença, enquanto que a faixa 31 até 40 tende a ficar menos doente.

Também identificou-se o dia da semana em que ocorre o maior percentual de absenteísmo por motivo de doença, a saber: na segunda-feira. No período de abril97 até março99, 33,25% dos incidentes por motivo de doença ocorreram numa segunda-feira, enquanto que somente 10,30% na sexta-feira.

Segundo alguns especialistas, também existe uma correlação entre o dia da semana e o “fazer azul”. Os mesmos alegam que praticamente todos os casos de “fazer azul” são registrados no começo da semana, segunda ou terça-feira – dando ao indivíduo, que simula estar doente, o restante da semana para “se recuperar”. Já na sexta-feira a previsão é oposta, seria muito difícil alguém “fazer azul” prestes a um final de semana.

Por fim, a comparação dos dados obtidos na Netzsch/Selb com os dados das demais empresas do setor metal-elétrico da região Bavara apresenta a Netzsch/Selb numa situação privilegiada. Enquanto que a média das empresas perdeu aproximadamente 4,58% do seu tempo útil com o absenteísmo por motivo de doença a Netzsch/Selb perdeu apenas 2,87%, no mesmo período de tempo (abril97 até março99).

De acordo com os dados apresentados e suas respectivas análises, percebe-se a necessidade contínua em aprofundar os estudos nessa temática. Logo, recomenda-se que outros estudos sejam desenvolvidos nessa área, procurando criar subsídios teóricos no intuito de corroborar, em última instância, na melhoria dos Recursos Humanos nas organizações. Nota-se que o estudo permite inúmeras correlações com outros assuntos, como: motivação, comprometimento, estresse, clima organizacional, cultura organizacional, qualidade de vida, dentre outros.

O absenteísmo por motivo de doença sempre há de existir nas organizações que empregam seres humanos, todavia a forma de lidar com o problema é o diferencial – e, obviamente, as empresas que mantêm o estado do Abs/MD atualizado sustentam as melhores chances de sucesso.

## 10 Bibliografia

- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 1.ed. Florianópolis : Editora da UFSC, 1994.
- BÜRKARDT, D., OPPEN, M. **Krankenstandsforschung zwischen Personal- und Gesundheitspolitik**. Berlim : Wissenschaftszentrum Berlin, 1982.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria da administração: teoria de sistemas**. 3.ed. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 2.ed. São Paulo : Cortez, 1995.
- DOS SANTOS, N. F. **Gestão estratégica nas instituições de P&D – enfoque centrado na pesquisa de clima organizacional**. XX Encontro Nacional da ANPAD, Setembro/1995, Angra dos Reis.
- ERNST, R. **Dicionário técnico industrial**. São Paulo : EPU, 1983.
- FEUERSCHÜTTE, S. **Cultura organizacional e dependência de poder: a mudança estrutural no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.<sup>a</sup> - CIASC**. Florianópolis : 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.
- FICK, D. **Der Krankenstand im Betrieb: Eine Analyse von Entwicklung, Ursachen und Maßnahmen**. Konstanz : Hartung-Gorre Verlag, 1993.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo : Atlas, 1991.
- GUIMARÃES, V. N. **Novas tecnologias de produção de base microeletrônica e democracia industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina**. Florianópolis : 1994. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1994.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro : Editora Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo : EPU, 1977.
- HILLA, W., HENNEKE, K., TILLER, R. E. **Fehlzeiten im Betrieb**. Personalführung Helf 3, Konstanz : 1992.

- KOLASA, B. J. **Ciência do comportamento na administração**. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- KOLB, D. A., RUBIN, I. M., McINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo : Atlas, 1978.
- LANGENMAYR, A. **Krankheit als psychosoziales Phänomen**. Göttingen : Wilhelm-Kurt Verlag, 1980.
- LOHMANN, H. **Krankheit oder Entfremdung – Psychische Probleme in der Überflußgesellschaft**. Stuttgart : Christopfer Verlag, 1978.
- LUZZI, M. A. **Word 7.0: treinamento em informática**. Florianópolis : Power Top Informática, 1996.
- MALLMANN, L. **100 [Hundert] Jahre Gesamtmetall – Perspektiven aus Tradition**. Köln : Dt. Inst.-Verlag, 1990.
- PENTEADO, J. R. W. **A técnica da comunicação humana**. 8.ed. São Paulo : Livraria Pioneira, 1994.
- REINHOLD, G. **Soziologie-Lexikon**. München : UM Verlag, 1991.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1989.
- SALOWSKY, H. **Fehlzeiten: Eine Bilanz nach 20 Jahren Lohnfortzahlungsgesetz**. Köln : KM Verlag, 1991.
- SCHÄFER, H. **Der Krankheitsbegriff**. Stuttgart : Christopfer Verlag, 1976.
- SIEGRIST, J. **Medizinische Soziologie**. München : UM Verlag, 1988.
- STIRN, H., Paul, H. **Der Aussagewert des Krankenstandes**. Köln : Frechen Verlag, 1963
- TREBESCH, K. **Fehlzeiten in Betrieb und Verwaltung**. Bern : 1979.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1992.
- WEISBROD, H. **Identifizierung von Gesundheitsbeeinträchtigungen bei beruflicher Tätigkeit**. Bremen : Ludwig Verlag, 1986.
- WEIZSÄCKER, V. **Soziale Krankheit und soziale Gesundheit**. Frankfurt/Main : Frankfurter Verlag, 1986

**ANEXOS**

## ANEXO 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA (TRADUZIDO)

Nome:

Cargo/Função:

I) Qual o grau de importância que você atribui as seguintes medidas para a redução do absenteísmo por motivo de doença? Comente cada uma delas.

- **Diálogo com os funcionários**
- **Melhorias na segurança de trabalho**
- **Melhoria das condições de trabalho**
- **Flexibilidade no tempo de trabalho**
- **Diálogo com o líder sindical**
- **Seleção de pessoal mais dirigida**
- **Treinamento dos líderes**
- **Redução dos setores da organização**
- **Incentivos monetários**

II) Frente aos resultados obtidos na Netzsch/Selb, de a sua opinião.

III) Na sua opinião, de todos os incidentes de doença, qual o percentual de casos de "fazer azul".

IV) Seria isso, você ainda quer acrescentar algo?

Muito obrigado!  
Alexander Fischer

## ANEXO 2 – Ein Teil der VBM-Firmenumfrage zum Krankenstand

Bitte bis spätestens 14. Mai 1999 zurückfaxen na:

Verband der Bayerischen  
Metall- und Elektro-Industrie e.V.  
Geschäftsstelle Mittelfranken

Fax-Nr.: 09 11 / 22 64 71

### VBM-Firmenumfrage zum Krankenstand

#### Fragebogen A

② Durchschnittlicher Personalstand im Winterhalbjahr 1998/99 (1.Okt. bis 31.Mär.)		
	männlich	weiblich
Gewerbliche Arbeitnehmer	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Angestellte	<input type="text"/>	<input type="text"/>

③ Sämtliche durch Krankheit ausgefallene Tage im Winterhalbjahr 1998/99		
	Männlich	weiblich
Gewerbliche Arbeitnehmer	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Angestellte	<input type="text"/>	<input type="text"/>

④ Krankmeldung nach Wochentagen		
Der Tag der Krankmeldung, d.h. der jeweils erste Fehltag, betraf folgende Wochentage:		
Montag	Mittwoch	Freitag
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Dienstag	Donnerstag	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	

Tradução do ANEXO 2 – parte do questionário do VBM as empresas filiadas

Por favor, reenviar o fax no mais tardar até o dia 14 de maio de 1999, para:

Verband der Bayerischen  
Metall- und Elektro-Industrie e.V.  
Geschäftsstelle Mittelfranken

Fax-Nr.: 09 11 / 22 64 71

## Questionário do VBM referente ao Abs/MD

### Questionário A

② Média de funcionários no Semestre de Inverno 1998/99 (1.out. até 31.mar.)

	masculino	feminino
Funcionários do Setor Produtivo	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Funcionários do Setor Administrativo	<input type="text"/>	<input type="text"/>

③ Quantidade de dias de Abs/MD no Semestre de Inverno 1998/99

	masculino	feminino
Funcionários do Setor Produtivo	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Funcionários do Setor Administrativo	<input type="text"/>	<input type="text"/>

④ Registro de doença de acordo com os dias da semana

O dia do registro da doença, isto é, o primeiro dia ausente, coincidiu no seguinte dia da semana:

Segunda	Quarta	Sexta
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Terça	Quinta	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	

### ANEXO 3 - HISTÓRICO DA NETZSCH

- 1873 Fundação da companhia Netzsch por Thomas e Christian Netzsch em Selb
- 1896 As máquinas Netzsch recebem sua primeira prêmio referente a qualidade de seus produtos
- 1901 Gustavo Netzsch assume a liderança da companhia Netzsch após o falecimento de seu pai
- 1905 Fundação de uma filial em Asch (Böhmen)
- 1929 Erich Netzsch, filho de Gustavo Netzsch assume a liderança da companhia
- 1931 A firma matriz passa a ser em Asch
- 1946 Após o término da II Guerra Mundial o trabalho em Asch teve que ser parado, começou a reconstrução em Selb
- 1952 Início da produção de Bombas NEMO
- 1958 Transferência da montagem e venda de Bombas NEMO para Frankfurt am Main. Fundação Gebrüder Netzsch Maschinen-fabrik em Linz/Áustria.
- 1962 Fundação da Netzsch-Mohnopumpen GmbH em Waldkraiburg  
Fundação da Netzsch-Vertriebs GmbH em Selb  
Fundação da Netzsch-Gerätebau GmbH em Selb
- 1968 Wolfgang Netzsch assume a liderança da Netzsch-Mohnopumpen GmbH
- 1969 Fundação da Netzsch Inc, Exton (PA) EUA
- 1973 Fundação da Netzsch do Brasil Ltda., Pomerode/SC. Thomas Netzsch e Jürgen Schaefer assumem cargos de gerencia no Grupo-Netzsch
- 1974 Fundação da Netzsch-Feinmahltechnik GmbH, Selb (sede administrativa) e Erwerb (fábrica)
- 1975 Fundação da Netzsch-Frères Sarl. Pountaul-Combault/França
- 1979 Fundação da HEISHIN-Netzsch Co., Ltd., Kobe/Japão, Joint Venture  
Fundação da Netzsch-UK, Stoke on Trent/Inglaterra
- 1982 Fundação da Netzsch S.A., Zug/Suíça

- 1986 Compra da firma Masstermix Ltd. E fundação da Netzsch Mastermix Ltd., Aldridge/Inglaterra  
Fundação do Gummiwerk CHRISTENSEN Netzsch GmbH, Celle, Joint Venture
- 1987 Fundação da Netzsch-Filtrationstechnik GmbH, Selb  
Fundação da Netzsch ASIA Pacific Pte. Ltd., Sigapura
- 1988 A Gebrüder Netzsch Maschinenfabrick GmbH & Co. passa a ser denominada Erich Netzsch GmbH & Co. Holding KG, Selb, e desmembramento do área "Máquinas para o Industria Cerâmica" na Gebrüder Netzsch Maschinen und Anlagenbau GmbH  
Fundação da CHRISTENSEN Netzsch Rubber Inc., Oklahoma City (OK) EUA, Joint Venture  
Fundação da Netzsch Werbe- und Service GmbH, Selb  
Fundação da Netzsch (Thailand) Ltd., Bangkok/Tailândia
- 1989 Fundação da NEMO-Pumps Ltd., Aldridge/Inglaterra
- 1990 Fundação da Netzsch Espana S.A., Terrassa-Barcelona/Espanha  
Compra da Milantecnica S.r.l., Milano/Itália  
12 de abril de 1990 Falece Erich Netzsch  
Thomas Netzsch assume juntamente com Wolfgang Netzsch com gerente geral a liderança da companhia Netzsch
- 1993 Fundação da Netzsch India Pte. Ltd., Chennai/Índia  
Fundação da LANZHOU-Netzsch Pumps Co. Ltd., Lanzhou/China, Joint Venture
- 1994 Fundação da Netzsch-Instruments Inc., Paoli (PA) EUA  
26 de junho de 1994 falece Wolfgang Netzsch
- 1995 A companhia passa a ser liderada por Thomas Netzsch e Jürgen Schaefer  
Fundação da Netzsch-CONDUX Mahltechnik GmbH, Hanau
- 1996 Venda do segmento "Keramische Verfahrenstechnik"  
A Netzsch passa a se concentrar nas Divisões "Bombas", "Análise Térmica", "Moagem e Dispersão" e "Filtros-Prensa".
- 1997 Fundação da Netzsch Artificial Lift, Tulsa (OK) EUA
- 1998 A companhia Netzsch emprega mais de 1.800 funcionários em 24 países com 57 Centros de Vendas e Serviço em todo o mundo  
Assumiu o controle total da LANZHOU-Netzsch Pumps Co. Ltd., Lanzhou/China  
Fundação da JOCHMAN-Netzsch filtracna Technika, s.r.o., Spisska Nova Ves/Eslovênia, Joint Venture  
Fundação da Service-Gesellschaft em Moscou/Rússia

ANEXO 4 - Número de funcionários para cada mês (abril97 até março99)

Semestre de Verão 1997

Unidades	Setor	Abr97		Mai97		Jun97		Jul97		Ago97		Set97		Total	
		mas	fem	mas	fem										
ENH 13	produtivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
	administrativo	25	11	25	11	25	11	25	12	25	12	24	11	24,83	11,33
	total	25	11	25	11	25	11	25	12	25	12	24	11	24,83	11,33
NGB 03	produtivo	34	31	34	31	34	31	34	31	34	31	34	31	34,00	31,00
	administrativo	86	51	86	51	86	51	85	50	86	50	88	51	86,17	50,67
	total	120	82	120	82	120	82	119	81	120	81	122	82	120,17	81,67
NFT 04	produtivo	80	75	80	75	80	75	81	76	81	76	80	75	80,33	75,33
	administrativo	109	81	109	81	109	81	110	82	109	81	111	83	109,50	81,50
	total	189	156	189	156	189	156	191	158	190	157	191	158	189,83	156,83
NMG 06	administrativo	46	35	46	34	46	34	9	5	9	5	9	5	27,50	19,67
	total	46	35	46	34	46	34	9	5	9	5	9	5	27,50	19,67
	produtivo	31	31	33	33	35	35	35	35	35	35	33	33	33,67	33,67
NFI 08	administrativo	46	35	46	35	46	35	47	36	47	36	47	36	46,50	35,50
	total	77	66	79	68	81	70	82	71	82	71	80	69	80,17	69,17
	produtivo	7	4	7	4	7	4	7	4	7	4	7	4	7,00	4,00
NWS 12	administrativo	16	9	16	9	16	9	15	9	15	9	15	9	15,50	9,00
	total	23	13	23	13	23	13	22	13	22	13	22	13	22,50	13,00
	produtivo	152	141	154	143	156	145	157	146	157	146	154	143	155,00	144,00
Total	administrativo	328	222	328	221	328	221	291	194	291	193	294	195	310,00	207,67
	total	480	363	482	364	484	366	448	340	448	339	448	338	465,00	351,67
	produtivo	152	141	154	143	156	145	157	146	157	146	154	143	155,00	144,00

Semestre de Inverno 1997/98

Unidades	Sector	Out97		Nov97		Dez97		Jan98		Fev98		Mar98		Total	
		mas	fem	mas	fem										
ENH 13	produtivo	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0,33	0,00
	administrativo	24	11	24	11	24	11	24	11	28	13	30	13	25,67	12,67
	total	24	11	24	11	24	11	24	11	29	13	31	13	26,00	13,00
NGB 03	produtivo	34	31	34	31	34	31	34	31	36	3	36	3	34,67	31,67
	administrativo	86	49	85	48	85	48	85	48	86	37	86	37	85,50	48,50
	total	120	80	119	79	119	79	119	79	122	40	122	40	120,17	80,17
NFT 04	produtivo	80	75	80	75	80	75	83	78	84	5	82	5	81,50	76,50
	administrativo	111	83	109	83	110	83	110	83	110	27	112	28	110,33	83,17
	total	191	158	189	158	193	161	193	161	194	32	194	33	191,83	159,67
NMG 06	administrativo	9	5	9	5	9	5	9	5	8	4	8	4	8,67	4,67
	total	9	5	9	5	9	5	9	5	8	4	8	4	8,67	4,67
	produtivo	33	33	32	31	31	31	31	30	31	1	31	1	31,50	30,67
NFT 08	administrativo	48	37	48	37	49	38	49	38	50	11	49	11	48,83	37,83
	total	81	70	80	68	80	68	80	68	81	12	80	12	80,33	68,50
	produtivo	7	4	5	4	4	4	3	3	2	0	1	0	3,67	3,00
NWS 12	administrativo	14	9	14	9	14	9	13	8	9	5	8	6	12,00	6,83
	total	21	13	19	13	18	13	16	11	11	5	9	6	15,67	9,83
	produtivo	154	143	151	141	149	140	151	142	154	9	151	9	151,67	142,17
Total	administrativo	292	194	289	193	291	194	290	193	291	97	293	99	291,00	193,67
	total	446	337	440	334	440	334	441	335	445	106	444	108	442,67	335,83
	produtivo	154	143	151	141	149	140	151	142	154	9	151	9	151,67	142,17

Semestre de Verão 1998

Unidades	Setor	Abr98		Maio98		Jun98		Jul98		Ago98		Set98		Total	
		mas	fem	mas	fem	mas	fem	mas	fem	mas	fem	mas	fem	mas	fem
ENH 13	produtivo	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1,00	0,00
	administrativo	30	13	30	13	30	13	31	13	31	13	30	13	30,33	13,00
	total	31	13	31	13	31	13	32	13	32	13	31	13	31,33	13,00
NGB 03	produtivo	35	3	35	3	35	3	35	3	35	3	33	4	34,67	3,00
	administrativo	86	37	85	37	85	37	85	37	85	38	85	47	85,17	37,50
	total	121	40	120	40	120	40	120	40	120	42	118	51	119,83	40,50
NFT 04	produtivo	82	5	82	5	82	5	82	5	80	5	81	5	81,50	5,17
	administrativo	112	28	114	28	113	28	113	28	113	28	113	28	113,00	28,00
	total	194	33	196	33	195	33	195	33	193	33	194	33	194,50	33,17
NMG 06	administrativo	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	7	4	7,83	4,00
	total	8	4	8	4	8	4	8	4	8	4	7	4	7,83	4,00
	produtivo	33	1	32	1	31	1	31	1	30	1	29	0	31,00	0,83
NFI 08	administrativo	49	11	49	11	49	11	49	11	48	11	48	11	48,67	11,00
	total	82	12	81	12	80	12	80	12	78	12	77	11	79,67	11,83
	produtivo	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0,50	0,00
NWS 12	administrativo	8	6	8	6	7	6	6	5	5	4	5	4	6,50	5,00
	total	9	6	9	6	8	6	6	5	5	4	5	4	7,00	5,00
	produtivo	152	9	151	9	150	9	149	9	146	10	144	7	148,67	9,00
Total	administrativo	293	99	294	99	292	99	292	98	290	98	288	98	291,50	98,50
	total	445	108	445	108	442	108	441	107	436	108	432	105	440,17	107,50
	produtivo	152	9	151	9	150	9	149	9	146	10	144	7	148,67	9,00

