

# PRÊMIO GLP DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

EDIÇÃO 2017



## Gestão de Afastamento Médico

**Categoria – Saúde**

**Participantes: Liguigás Distribuidora S.A.**

**Mantris – MSP Serviços, Gerenciamento e  
Administração de Recursos de Saúde e  
Segurança no Trabalho Ltda.**

**Autores:**

- 1) Ana Maria Pochis – Gerente de Saúde - Liquigás Distribuidora S.A.  
MBA Gestão em Promoção de Saúde e Qualidade de Vida
  
- 2) Dr. Marcelo de Souza Micelli – CRM 101.116  
Médico do Trabalho, Ortopedista e Traumatologista, Consultor em Ergonomia, especialista em Gestão da Saúde e Economia, Membro Titular da SBOT – Sociedade Brasileira de Ortopedia e Traumatologia, SBCJ – Sociedade Brasileira de Cirurgia de Cirurgia do Joelho e SBA – Sociedade Brasileira de Artroscopia.

**Resumo**

**Absenteísmo** é uma palavra com origem no latim, onde *absens* significa "estar fora, afastado ou ausente". O absenteísmo consiste no ato de se abster de alguma atividade ou função.

No passado, a palavra absenteísmo era aplicada aos proprietários rurais que abandonavam o campo e tendiam a viver nas cidades. Na Revolução Industrial, o termo foi utilizado para os trabalhadores com tendência a faltar ao serviço.

O absenteísmo pode ser definido como ausência ao trabalho por qualquer razão e é considerado um oneroso problema socioeconômico com que as organizações se deparam diariamente, resultando em perdas da produção.

O absenteísmo vem sendo alvo de atenções e preocupações de empresários, executivos e médicos do trabalho. Se do ponto de vista empresarial influi negativamente no balanço econômico, também sob o ponto de vista médico, seu estudo deve representar importante tarefa de um serviço de medicina ocupacional, considerando-se que seu conhecimento pode definir e conduzir a uma política essencialmente prevencionista e de alto significado social.

Sangro (1971, apud COUTO, 1982, p. 8), relaciona tais dificuldades, como:

- a) *Diminuição da produtividade aumentando o custo de produção refletindo no custo final do preço ao consumidor;*
- b) *Se o trabalho é uma seqüência de ações, a falta de um trabalhador prejudica a todos;*
- c) *O absenteísmo aumenta a si mesmo;*
- d) *Aumento do custo da previdência social, com repasse das despesas à sociedade;*

e) *Diminuição do rendimento do trabalhador e aumento dos seus gastos, e;*

f) *Perda da agilidade do trabalhador com o afastamento.*

Diante deste cenário, e considerando o elevado número de empregados afastados, a Liquigás identificou a necessidade de implantar um programa que pudesse auxiliar na análise dos atestados e na avaliação dos empregados durante o afastamento previdenciário.

A importância do diagnóstico precoce para adoção de medidas preventivas, ainda na fase do atestado, e a avaliação da capacidade laborativa na fase do afastamento, foram fatores determinantes para a indicação do Programa Gestão de Afastamento Médico.

## **HISTÓRICO DAS EMPRESAS**

### **Liquigás Distribuidora S.A.**

A Liquigás Distribuidora S.A. é uma sociedade anônima de capital fechado que atua no engarrafamento, distribuição e comercialização de Gás Liquefeito de Petróleo, também conhecido como GLP. Está presente em 23 estados brasileiros (exceto Amazonas, Acre e Roraima), o que representa uma ampla cobertura nacional e constitui uma vantagem competitiva da Empresa.

A história da Liquigás começou na Itália, pouco antes da Segunda Guerra Mundial. Foi uma das pioneiras na exploração comercial do Gás Liquefeito de Petróleo – Gás LP, para o uso doméstico. Em 1954, em São Paulo, foi constituída a Liquigás do Brasil. Na década de 70, a crise mundial do petróleo que afetava os países cancelou grandes investimentos e gerou modificações estruturais. A Liquigás do Brasil adquiriu a Heliogás do grupo Motecatini. Em 1981, a Agip Petroli - multinacional italiana pertencente ao Grupo ENI (Ente Nazionale Idrocarburi) comprou a Liquigás do Brasil, transformando-a em Agip Liquigás. Em 1984, em sociedade com outra distribuidora de GLP, a Agip Liquigás, constituiu a Novogás – Cia Nordestina de Gás, atuando no nordeste do país. Em 1990, a Novogás expandiu sua área de atuação, adquirindo a Tropigás, que já atuava no norte do país. A partir de 1997, a Agip Liquigás passou a ser a única acionista, assumindo o controle efetivo das duas marcas: Novogás e Tropigás. Em dezembro de 2000, a Agip Liquigás mudou sua denominação social para Agip do Brasil S.A.. Em agosto de 2004, a Petrobras Distribuidora S.A – BR, subsidiária integral da empresa Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras, oficializou a compra da Agip do Brasil S.A., que passou a utilizar provisoriamente a denominação social de Sophia do Brasil S.A. A partir de 1º

de janeiro de 2005, a empresa começou a atuar no mercado como Liquigás Distribuidora S.A. A partir de julho de 2009, opera sob a bandeira única "Liquigás". As marcas Tropigás e Novogás, anteriormente usadas nas regiões Norte e Nordeste, foram substituídas. A unificação das marcas teve como objetivo tornar a imagem da Companhia ainda mais conhecida e confiável do público, ao reforçar os conceitos de modernidade e compromisso com a qualidade e segurança conferidos pelo endosso Petrobras à marca da Liquigás. Em novembro de 2012, após uma reorganização societária, passou a ser subsidiária direta da Petrobras S.A.

Desde a integração ao Sistema Petrobras, a Liquigás consolidou sua liderança no mercado de botijões de 13 kg - os mais usados em residências para o cozimento de alimentos - e sua posição como uma das maiores distribuidoras de GLP no país. Conta atualmente com aproximadamente 3250 funcionários.

Atende mensalmente em torno de 8 milhões de consumidores residenciais, com soluções que abrangem variados tamanhos de embalagens, como os botijões de 8 e 13 kg para o gás de uso doméstico (Área de GLP Envasado), até o fornecimento de produtos e serviços sob medida aos mais diversos setores da indústria, comércio, agricultura, pecuária, aviários, condomínios, hotéis, entre outros (Área de GLP Granel).

A Liquigás conta com 23 Centros Operativos (COs), 19 Depósitos, 1 Base de Armazenagem, 4 unidades de envasamento em terceiros e uma rede com aproximadamente 5 mil revendedores autorizados e a Sede, na cidade de São Paulo (SP).

### **Mantris – MSP Serviços, Gerenciamento e Administração de Recursos de Saúde e Segurança no Trabalho Ltda.**

A Mantris é uma empresa brasileira, focada em soluções para os mercados de medicina ocupacional e segurança do trabalho, que auxilia seus clientes a cumprirem a legislação vigente, além de proporcionar uma visão integrada e única da saúde dos seus colaboradores.

Resultado da união da Micelli, maior empresa do segmento de medicina ocupacional, e a Meridional, referência na gestão de ambulatórios e centros médicos, a Mantris nasce com o objetivo liderar um processo de transformação do mercado e estabelecer um novo patamar de profissionalização para o segmento, introduzindo o conceito de saúde como ativo estratégico.

## **PROBLEMAS E OPORTUNIDADES**

A Liquigás, como subsidiária da Petrobras, implementou em agosto de 2005 o modelo de gestão do sistema Petrobras, que é feito através do acompanhamento do Indicador PTP – Percentual de Tempo Perdido, o qual passou a ser acompanhado mensalmente pela Diretoria Executiva da companhia.

Este indicador tem como definição a razão entre as horas não trabalhadas (HNT) devido a afastamento do trabalho por motivo de doença ou acidente e a expectativa de horas potenciais de trabalho (HPT), dos empregados próprios, conforme fórmula abaixo:

$$\text{PTP} = \text{Horas Não Trabalhadas} \times 100 / \text{Horas Potenciais de Trabalho}$$

O objetivo deste indicador é permitir o acompanhamento e controle do absenteísmo por doença ou acidente, visando, prioritariamente, o direcionamento de ações de prevenção e controle.

Em 2006, o PTP anual acumulado da Liquigás foi de quase 9%, o que representou mais de 200 empregados afastados no INSS, gerando perda de produtividade e impacto nos custos da empresa.

A partir de 2008, para entender melhor o comportamento do PTP, a companhia passou a acompanhar o indicador dividido em três situações: afastamentos “até 15 dias” (horas não trabalhadas por atestado médico), “até 2 anos” (empregados afastados INSS<sup>1</sup> a partir do 16º dia do atestado até 2 anos) e “maior de 2 anos” (empregados afastados INSS acima de 2 anos).

A Companhia, então, implementou várias práticas e programas de saúde objetivando a diminuição do PTP, resultando numa redução de quase 32%, entre os anos de 2006 a 2013.

Apesar da redução do absenteísmo, a companhia entendia que ainda era necessário implantar uma prática para um acompanhamento regular e sistemático dos atestados médicos e dos empregados afastados na previdência. Este entendimento foi de fato confirmado em 2014, ano em que o indicador voltou a subir e fechou em 6,25%, conforme figura 1:

---

<sup>1</sup> INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

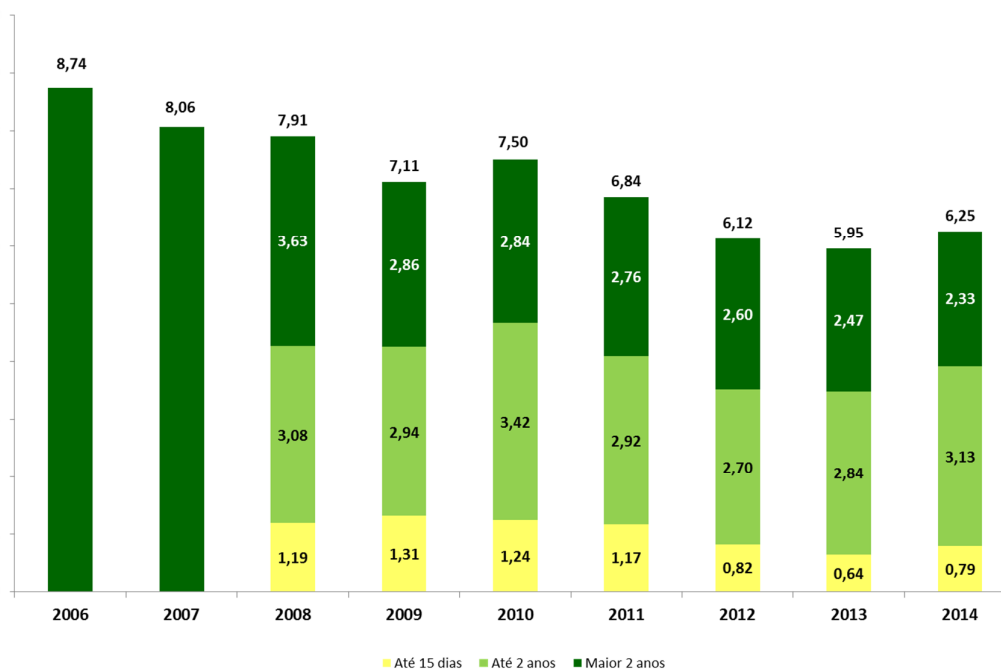


Figura 1 – Gráfico com o resultado acumulado do PTP de 2006 a 2014

A companhia, então, implantou em julho de 2015 um procedimento interno de Gestão de Afastamento Médico, com o objetivo de estabelecer diretrizes e orientações para a gestão dos afastamentos, por motivo de doença ou acidente, envolvendo: comunicação, registro, análise/avaliação, controle e acompanhamento.

Em dezembro de 2015, para apoiar esta gestão, foi contratada a empresa Mantris com o objetivo de reduzir o absenteísmo por meio da promoção, manutenção e recuperação da saúde dos empregados para reintegrá-los ao ambiente corporativo, com o acompanhamento periódico dos empregados afastados (INSS) e da análise dos atestados médicos.

Nesta contratação também foram contratados os serviços de segurança e saúde ocupacional, tais como: Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA, Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO e Programa de Conservação Auditiva - PCA, objetivando uma maior integração dos programas.

Assim, em 2016, a companhia implantou a Gestão de Afastamento Médico com duas frentes:

- 1) Gestão dos Empregados Afastados no INSS.

2) Gestão dos Atestados Médicos.

Com base nas informações epidemiológicas dos empregados afastados (nome, local de trabalho, setor, cargo, motivo-CID, data de afastamento e status do benefício junto à Previdência Social) deu-se início ao Programa Gestão de Afastamento Médico – Afastados no INSS.

Desta maneira, foi possível identificar que a Liquigás contava com três grupos de empregados afastados:

- a) Aposentados e, portanto, afastados com base no atestado e/ou relatório do médico assistente (sem necessidade de perícia do INSS);
- b) Empregados com benefício ativo no INSS; e
- c) Empregados sem informação de benefício junto ao INSS.

A partir destes dados, foram identificados três pilares de apoio à Gestão de Afastamento Médico – Afastados INSS:

1. Diagnóstico dos afastados;
2. Conscientização e sensibilização (gestores e empregados afastados);
3. Identificação de clínicas de referência e comprometidas com a gestão de afastados da empresa.

## **OBJETIVOS E METAS**

O objetivo do Programa Gestão de Afastamento Médico é obter uma redução do absenteísmo e conseqüentemente uma diminuição do nº de empregados afastados pelo INSS. A meta estabelecida para 2017 é PTP = 6.

A construção de cada pilar foi baseada nos seguintes objetivos:

1. Diagnóstico dos Afastados
  - a) Ter conhecimento de todos os casos de afastamentos, determinando suas causas e o estado de saúde de cada empregado afastado.
  - b) Avaliar o tratamento que estavam realizando e a eventual necessidade de indicação de novo tratamento ou avaliação com especialista.
  - c) Identificar empregados que estavam afastados e sem benefício previdenciário e avaliar a possibilidade do retorno ao trabalho.
2. Conscientização e sensibilização (gestores e empregados afastados)

- a) Dar conhecimento aos gestores das Unidades Operacionais sobre o Programa e responsabilidade de cada um.
  - b) Orientar e esclarecer os empregados afastados, durante a avaliação, sobre questões previdenciárias, encaminhamento a médicos especialistas e possibilidades de retorno.
3. Identificar clínicas de referência e comprometidas com a gestão de afastados da empresa
- a) Fidelizar as clínicas credenciadas que atendem o PCMSO, para realizar as avaliações ocupacionais, em caso de atestado ou afastamento previdenciário.
  - b) Formar um médico (a) de referência, fidelizado e com conhecimento dos processos produtivos e das necessidades da Liquegás, para cada clínica credenciada.
  - c) Aproximar o médico coordenador do PCMSO dos médicos examinadores de referência de cada clínica.

## **PLANO DE AÇÃO**

A partir dos objetivos, foi então elaborado o Plano de Ação de cada pilar:

### **1. Diagnóstico dos Afastados**

- Visitar as Unidades Operacionais com maior número de empregados afastados (como prioridade).
- Avaliar presencialmente e *in loco* todos os empregados afastados da Unidade visitada.
- Gerar um relatório situacional e um plano de ação para tratar os casos/grupos identificados.

### **2. Conscientização e sensibilização (gestores e empregados afastados)**

- Promover reunião com os Gestores das Unidades Operacionais Visitadas.
- Apresentar aos gestores o Programa Gestão de Afastados e responsabilidades.
- Reintroduzir os empregados ao meio social e produtivo.

### **3. Identificação de clínicas de referência e comprometidas com a gestão de afastados da empresa**



- Visitar as clínicas indicadas para o PCMSO da Liquigás
- Informar sobre o Programa Gestão de Afastados da Liquigás
- Identificar os médicos examinadores com perfil para atender os empregados afastados
- Promover a visita do médico examinador às dependências da companhia.
- Discutir os casos com os médicos examinadores.

### **RESULTADOS**

Foram identificadas as Unidades Operacionais com maior número de empregados afastados (acima de 10 empregados afastados), que, somados, representavam aproximadamente 60% do número total de empregados afastados da companhia (196 empregados afastados em agosto de 2016).

As avaliações tiveram início em novembro de 2016 e se estenderam até junho de 2017. Foram convocados os empregados efetivamente afastados na data planejada para a avaliação ocupacional médica na própria Unidade Operacional.

Os empregados foram convocados por telegrama, onde foram informados sobre a avaliação e instruídos a trazer os documentos do INSS e de seus médicos assistentes (relatórios e exames), para apresentar ao médico do trabalho designado pela companhia.

Com base na avaliação, foi gerado um relatório situacional com a sugestão do plano de ação para cada Unidade, contendo as seguintes informações: situação do benefício perante o INSS, capacidade laborativa e necessidade ou não de restrição/adaptação de atividades e orientações quando da alta previdenciária.

Com base no plano de ação sugerido, o Gestor da Unidade Operacional pôde adotar as medidas necessárias objetivando o retorno ao meio produtivo do empregado afastado, quando da alta previdenciária.

As medidas adotadas foram: indicação de atividades compatíveis com a capacidade laborativa do empregado avaliado, manutenção do empregado temporário durante o período de restrição de atividades e encaminhamento para reavaliação ocupacional, sempre que indicado.

## Prêmio GLP de Inovação e Tecnologia - 2017

Assim, verificou-se uma redução de 16% no número de empregados afastados, que trouxe impactos no PTP, decorrente das avaliações dos empregados afastados, conforme Figura 2 e Figura 3, a seguir:

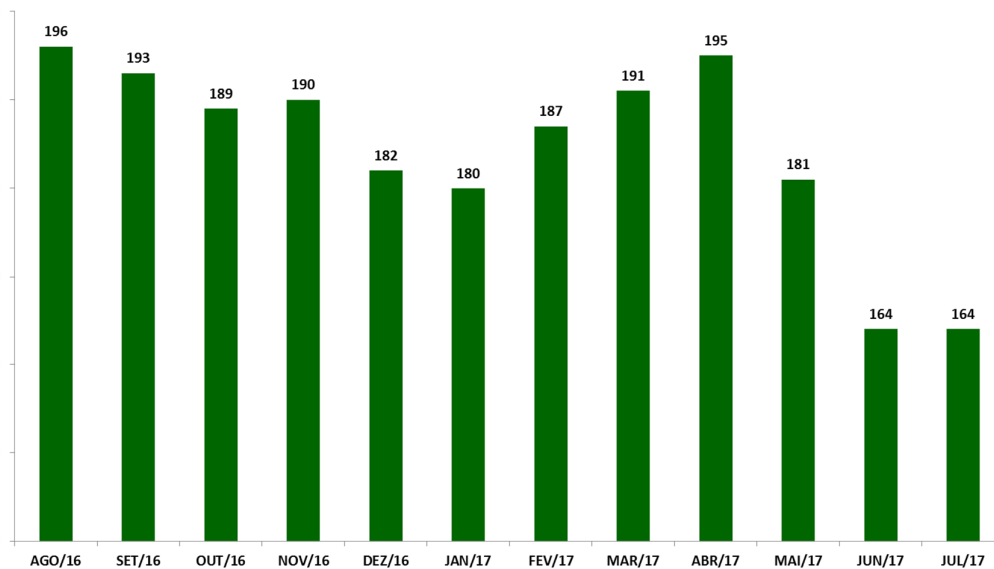


Figura 2 – Gráfico com o nº de empregados afastados no INSS no período de agosto/2016 a julho/2017.

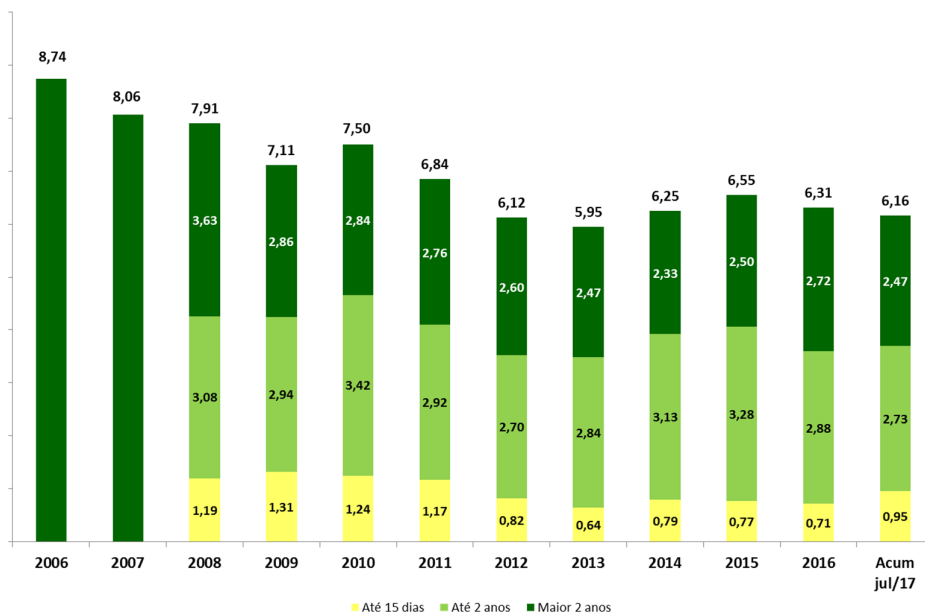


Figura 3 – Gráfico com o resultado acumulado do PTP de 2006 a julho de 2017.

## **CONCLUSÃO**

O absenteísmo é um problema socioeconômico com que as organizações se deparam diariamente e que pode levar a:

- Diminuição da produtividade;
- Sobrecarga aos demais empregados, principalmente nas atividades que requeiram rodízio de empregados;
- Substituição por temporários e, conseqüentemente, aumento da chance de acidentes;
- Aumento do custo de produção;
- Aumento do custo de assistência médica;

Reconhecer o problema e buscar mecanismos que possam auxiliar na gestão do absenteísmo tem sido um desafio para os empresários e médicos do trabalho.

Diante deste cenário e considerando que em 2006 a Liquigás tinha quase 9% de seus empregados afastados no INSS, conforme acompanhamento do Indicador PTP, foram implantadas várias práticas e programas de saúde que possibilitaram a redução gradativa do PTP.

Em 2014, com o aumento do PTP, ficou clara a necessidade de intervenções junto aos empregados afastados com o apoio de uma gestão externa de medicina ocupacional, que culminou com a contratação da Mantris em 2015.

Foi então implantado o Programa Gestão de Afastamento Médico, com uma atuação inicial nos afastamentos INSS.

Com base nos resultados obtidos verificou-se a efetividade do Programa para a companhia.

Além disso, o Programa mostrou-se sustentável, pois com a adequação das atividades à capacidade laborativa do empregado avaliado, diminuíram as chances dele voltar a se afastar.

Desta maneira, foi possível estabelecer uma sistemática para acompanhamento dos empregados afastados INSS.

Este resultado trouxe um impacto positivo tanto na produtividade quanto nos custos da companhia.

Portanto, conclui-se que para uma intervenção eficaz no absenteísmo é importante o reconhecimento do problema e a oportunidade de estudo, para

identificar suas causas, analisá-las e propor a adoção de medidas, individuais ou organizacionais, que possam trazer resultados positivos para a companhia e para a vida do empregado.

Está em fase de implementação a Gestão dos atestados médicos, que permitirá o diagnóstico precoce para adoção de medidas preventivas e consequentemente a redução dos afastamentos previdenciários.